



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

PRÁTICAS DE LIDERANÇA FEMININA NO PANORAMA
POLÍTICO PORTUGUÊS CONTEMPORÂNEO

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

Carolina Rocha Antunes

Faculdade de Ciências Humanas

Novembro de 2020



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

PRÁTICAS DE LIDERANÇA FEMININA NO PANORAMA POLÍTICO
PORTUGUÊS CONTEMPORÂNEO

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

Por

Carolina Rocha Antunes

Faculdade de Ciências Humanas

Sob orientação de Professor Doutor Fernando Ilharco

Novembro de 2020

RESUMO

A presente dissertação percorre o fenómeno da Liderança Feminina na Política, estudando-o e caracterizando-o, visando analisar as práticas de liderança seguidas pelas líderes políticas portuguesas à luz da teoria da Liderança Centrada e examinar o estilo de comunicação na liderança política utilizado por mulheres em posição de liderança política em Portugal. Percorrendo os conceitos veiculados pela Teoria da Liderança Centrada, e analisando-os à luz de outras teorias da liderança, procurámos estudar a sua aplicabilidade no universo da liderança feminina na política em Portugal. Em simultâneo, a partir dos conceitos de comunicação na liderança e comunicação política, buscámos estudar se estes se refletiam no estilo de comunicação das líderes políticas portuguesas.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança; Género; Liderança Feminina; Liderança Centrada; Liderança Autêntica; Inteligência Emocional; Positividade; Comunicação Política; Comunicação na Liderança

ABSTRACT

This Masters dissertation aims to study the phenomenon of Female Political Leadership, with the goal of analyzing the leadership practices of portuguese female political leaders, according to the conceptualization of Centered Leadership theory, while also examining the communication style that they use. By studying the theoretical concepts which are present on Centered Leadership Theory, providing an analysis that sheds light from other leadership theories, we aimed do verify its applicability on female political leadership in Portugal. Simultaneously, we aimed to study the reflection on political communication and leadership communication concepts on the communication style of female portuguese political leaders.

KEY-WORDS: Leadership; Gender; Female Leadership; Centered Leadership; Authentic Leadership; Emotional Intelligence; Positivity; Political Communication; Leadership Communication

AGRADECIMENTOS

Nutro um enorme carinho pelo presente estudo, não apenas pelo facto de ir ao encontro de um tema que muito me diz, mas sobretudo por consagrar o contributo de imensas pessoas que me são caras e que admiro, sem as quais este trabalho não seria possível.

Ao Professor Doutor Fernando Ilharco, pelo apoio incondicional, em todas as horas e a todo o momento, com uma disponibilidade inacreditável e uma palavra de incentivo sempre pronta, e pela sabedoria, pelos conselhos e orientações, e ainda por ter aceitado travar este desafio com entusiasmo inigualável.

À Faculdade de Ciências Humanas, pelos ensinamentos.

À minha irmã Inês, pela ajuda preciosa, sem a qual esta investigação se tornaria mil vezes mais difícil.

Ao Ricardo, pelo apoio e incentivo constantes, e por estar sempre ao meu lado, nesta e em todas as batalhas.

À minha família, e sobretudo aos meus pais, que tornaram este desafio possível, e que sempre acreditaram em mim.

Aos meus amigos, pela palavra amiga.

Ao Dr. Raul Castro e à Querida Margarida Balseiro Lopes, por terem tornado esta investigação possível, enquanto elos de ligação com as líderes entrevistadas.

A todas as líderes que gentilmente acederam a participar nesta investigação, partilhando a riqueza da sua experiência comigo e com a comunidade científica.

A todas as mulheres líderes, formais e informais, passadas, atuais e futuras.

A todos, com carinho, o meu sincero OBRIGADA!

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I.....	4
Capítulo 1 – Comunicação e Liderança: Evolução Histórica de Paradigmas.....	5
1.1. Liderança: História e Significado.....	6
1.2. Teorias Clássicas da Liderança	9
1.2.1. Teoria do Grande Homem	9
1.2.2. Teorias Comportamentais/ Behaviouristas.....	11
1.2.3. Teorias Contingenciais	14
1.3. Teorias Contemporâneas da Liderança	17
1.3.1 A Liderança Autêntica.....	17
1.3.2. Liderança e Inteligência Emocional	19
1.3.3. Liderança e Positividade.....	21
1.3.4. Liderança Centrada.....	23
Capítulo 2 – Liderança, Género e Sociedade.....	27
2.1.1. O Género como fator de opressão	28
2.1.2. O Feminismo Interseccional.....	31
2.1.3. Género e a reapropriação do corpo- Teoria da <i>Social Flesh</i>	34
2.2. A Liderança Feminina.....	37
2.2.1 Vantagens e Benefícios da Liderança Feminina.....	37
2.2.2 Obstáculos e Desafios da Liderança Feminina.....	39
Capítulo 3 – Liderança, Comunicação e Política.....	42
3.1. Comunicação na Liderança	43
3.2. Comunicação Política.....	49
3.2.2. Funcionamento e efeitos da comunicação política	49

3.2.3. Internet, <i>Social Media</i> e comunicação política.....	53
PARTE II.....	58
Capítulo 4 – Metodologia Empírica.....	59
4.1. Problemática, objetivos e relevância da investigação	60
4.2. Estratégia Metodológica.....	62
4.1.1. A Revisão da Literatura.....	65
4.1.2. Dados Primários	66
4.2. Desenho Metodológico e Questões de Investigação	68
4.3. Indicadores Teóricos que fundamentam a investigação.....	70
4.4. Estruturação do Guião das Entrevistas.....	71
4.5. Validade e Limitações ao Estudo	74
Capítulo 5 – Análise e Reflexão de Dados	76
5.1. Apresentação dos Dados – Entrevistas.....	77
5.2. Análise e Resposta às Questões de Investigação	103
CONCLUSÃO.....	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	117
ANEXOS.....	129

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Painei de Entrevistadas.....	67
Tabela 2 - Questão de Investigação 1	72
Tabela 3 - Questão de Investigação 2	73
Tabela 4 - Análise dos Dados	105

INTRODUÇÃO

“But while I may be the first woman in this office, I won’t be the last” afirmou Kamala Harris, no seu discurso de aceitação do cargo de Vice-Presidente eleita dos Estados Unidos da América, a primeira mulher a ascender ao cargo. Fez-se História na área da Liderança Feminina na Política. Este marco representa uma vitória para todas as mulheres na política, para todas as mulheres em posição de liderança, e, no fundo, para todas as mulheres, pois retrata o desbravar de um caminho que tem sido gradualmente travado - em passo lento, mas firme – e que começa a dar frutos. Esta conquista ganha um especial simbolismo após o momento – também ele histórico – do debate entre candidatos à vice-presidência, em que a então candidata proferiu a marcante frase “I’m speaking”, a qual veio refletir e simbolizar a posição de muitas mulheres no mundo da liderança política que tentam, a cada momento, ganhar voz. O mundo ouviu – e a ciência não podia ficar indiferente. Do outro lado do globo, com uma posição diferente, mas no fundo igual, propusemo-nos ouvir a voz da Liderança Feminina na Política em Portugal.

A presente dissertação debruça-se, assim, sobre o Fenómeno da Liderança Feminina na Política, fenómeno em ascensão ao nível prático e académico na hodiernidade. A partir da realização de entrevistas a líderes políticas portuguesas, buscámos caracterizar a liderança feminina na política em Portugal na atualidade. Os objetivos da presente investigação passam, então, por analisar as práticas de liderança seguidas pelas líderes políticas portuguesas à luz da teoria da Liderança Centrada; e examinar o estilo de comunicação na liderança política utilizado pelas líderes políticas portuguesas.

Desta forma, as questões de investigação que norteiam o estudo realizado reconduzem-se às seguintes: “Quais são as práticas de liderança seguidas pelas líderes políticas portuguesas, de acordo com os conceitos da Liderança Centrada?”; “Qual o estilo comunicacional utilizado por mulheres em posições de liderança no panorama político português na atualidade?”. São estas que estão no centro da metodologia selecionada, a qual se constitui como uma metodologia de tipo qualitativo, baseada num método indutivo. Esta visa, assim, um aprofundamento de um realidade particular (a experiência individual de várias líderes políticas), almejando caracterizar uma realidade geral (a experiência da liderança feminina em Portugal na perspetiva das práticas de liderança e de comunicação); pretende-se, deste

modo, apreender em profundidade o significado atribuído à experiência da liderança por aquelas que a vivenciam. Desta forma, o método inclui em primeiro lugar uma revisão da literatura, seguido por uma investigação empírica.

A revisão da literatura tem início com um capítulo dedicado inteiramente à Liderança, ao seu percurso histórico e ao seu significado. Percorrendo várias teorias da liderança, tivemos como objetivo traçar uma caracterização do significado do fenómeno da liderança ao longo da história. Quanto à análise das teorias que vigoram na contemporaneidade, procedemos ao estudo de três teorias (a Teoria da Liderança Autêntica, a Teoria da Liderança e Inteligência Emocional, e a Teoria da Liderança e Positividade) que servem de base conceitual para a análise da teoria que norteará a investigação empírica, isto é, a Teoria da Liderança Centrada. Esta constitui-se como uma perspetiva pessoal e interna da liderança, na medida em que o seu olhar recai sobre as dimensões mais pessoais da prática da Liderança, ao mesmo tempo que possui uma vertente global, ao incluir as várias dimensões da pessoa de um líder, para lá do mero cenário da sua atividade laboral. Estas dimensões reconduzem-se às seguintes: significado, positividade, conexões pessoais e *networking*, *engaging* e balanço de energia e motivação.

Segue-se um capítulo dedicado ao Género na Sociedade Contemporânea, o qual tem o propósito de contextualizar o fenómeno em estudo, enquanto fenómeno da sociedade atual. Este capítulo parte, assim, da análise de várias teorias de género que vigoram atualmente, para depois proceder a uma caracterização do fenómeno da Liderança Feminina, nomeadamente no que diz respeito às suas vantagens e obstáculos típicos.

Por fim, encontra-se um capítulo dedicado à dimensão comunicativa da Liderança, no qual se exploram os temas da Comunicação na Liderança e da Comunicação Política. Através do mesmo, é possível analisar as várias dimensões que compõem a atividade comunicativa de um líder (desde a comunicação de emoções, à comunicação relacional, à comunicação não verbal); bem como das várias dimensões que compõem a comunicação política (desde os fluxos comunicacionais, às novas dinâmicas da comunicação política, a saber: a política personalizada e a política nos *Social Media*).

Procedemos seguidamente à investigação empírica, através da realização de entrevistas estruturadas de resposta aberta a líderes políticas portuguesas, visando analisar as suas práticas de Liderança e o seu estilo comunicativo, com base nos conceitos teóricos recolhidos.

PARTE I

Capítulo 1 – Comunicação e Liderança: Evolução Histórica de Paradigmas

1.1.Liderança: História e Significado

O termo “liderança” é relativamente recente no léxico ocidental, estimando-se que tenha começado a ser utilizado em inícios do século XIX, pese embora o verbo “liderar” tenha uma origem bem mais antiga, remontando à época clássica. Este espaço temporal que separa o nascimento destes dois termos não é inócuo, sendo antes fruto da conjuntura histórica que os envolve. Se durante largos anos a humanidade possuía estruturas de poder relativamente rígidas, nas quais a ação de liderar era reservada a poucos; no período do nascimento do substantivo em estudo o mundo estava prestes a sofrer radicais alterações políticas, económicas e sociais que alterariam para sempre a distribuição de poder nas sociedades ocidentais, conferindo assim sentido à busca pelo significado do termo “liderança” enquanto fenómeno- liderar não mais requeria (apenas) um cargo, mas antes poder de liderança (Case, French, Simpson, 2011).

O que significa, então, a palavra “liderança”? Na enciclopédia o termo é definido como expressando “Direção; chefia; função de líder; autoridade e prestígio pessoal que se impõem (numa sociedade ou num grupo)” (Guedes, 2004). Importa contudo ter em conta que o sentido atribuído às palavras não pode nunca ser desprendido do seu contexto histórico, porquanto a evolução semântica acompanha a evolução contextual em que decorre - e o termo “liderança” traz consigo a herança dos significados que foram sendo historicamente construídos em seu redor (Case et al., 2011). Por esse motivo - para efeitos de compreensão do fenómeno - urge analisar o percurso histórico e as várias teorias da liderança que têm vindo a vigorar.

De acordo com o referido, o fenómeno da liderança começou por ser estudado, num primeiro momento, no plano militar. Assim sendo, um dos mais antigos marcos da teorização da arte de liderar é o livro “A Arte da Guerra”, de Sun Tzu, um tratado militar originário da China, datado do século IV a.C.. Fiel às suas raízes taoistas, a obra compila um conjunto de estratégias militares cujo mote é a redução máxima do conflito. Embora se trate de um texto bélico, o livro defende a tese segundo a qual o confronto físico é o último dos recursos que deverá ser utilizado por um líder militar, na medida em que as batalhas desnecessárias geram desperdício de recursos e a perda inútil de vidas (Grint., 2011).

Deste modo, o livro define um plano de atuação duplo para os inimigos e para os aliados: quanto aos primeiros, a estratégia deverá passar por deixar sempre uma “ponte dourada”- por outras palavras, um acesso livre para a fuga, de forma a que estes não se vejam obrigados a lutar até ao final desnecessariamente; quanto aos segundos, pelo contrário, a boa prática é a de eliminar todas as saídas, numa lógica de “subir para um ponto alto e deitar fora a escada”- a ideia é a de forçar o compromisso, honrando-o até ao fim (Grint, 2011).

Num ponto geográfico radicalmente distinto, a Grécia antiga; porém, num período histórico semelhante- algures entre o século V a.C. e IV a.C.-, Platão defendia de igual modo o dever de manter elevados padrões morais no exercício da liderança- neste caso, no contexto político. Mostrava-se contra a vida fácil dos “prazeres” e da “sensualidade”, defendendo que a virtude e a filosofia deveriam constituir os principais motores da boa liderança (Platão, 1998). Segundo o autor, um líder político deveria ser selecionado pelas suas capacidades morais, em detrimento das capacidades de oratória, qualificando até de vil o ensino da retórica. O filósofo considerava que a prática da arte de falar em público era prejudicial para a liderança política pois promovia a demagogia e o privilégio da forma sobre o conteúdo. Pelo referido, Platão manifestava-se também contra a democracia, argumentando que este modelo político favorecia a eleição dos que melhor discursavam, em desfavor dos “peritos morais”, incentivando à corrupção e ao desgoverno da atividade da liderança. De acordo com o mesmo, o sistema democrático permitia que até os piores líderes políticos mantivessem as suas funções, agradando às massas, já que as habilidades da retórica possibilitavam a persuasão e manipulação da população (Platão, 1998, Grint, 2011).

Entre os filósofos gregos, a opinião acerca da arte da retórica no contexto da liderança divergia. Contrariamente a Platão, Górgias considerava que o exercício da retórica, a arte da persuasão, era inerente ao ser humano. Por essa razão, e ainda por defender a democracia e o direito à liberdade de expressão, o autor advogava que o domínio e mestria da retórica eram qualidades que deveriam estar disponíveis para todos. Já Aristóteles era da opinião de que a retórica era um instrumento que já estava inevitavelmente presente na vida política, pelo que, em nome da ciência e da justiça, urgia instruir as massas sobre o mesmo de forma a que estas não se deixassem enganar pelos seus truques. Enquanto discípulo de Platão, o filósofo reconhecia os perigos desta arte, principalmente quando exercida de acordo com a escola de Isócrates, seu oponente intelectual; porém, admitia também a sua utilidade para o

bem da filosofia e da ciência, quando promovia a compreensão dos seus argumentos e a adesão aos mesmos (Grint, 2011).

Volvidos séculos sem que se tecessem considerações de relevo acerca do fenómeno da liderança, eis que, na época renascentista, surge nova obra que vem influenciar por vários anos o pensamento ocidental nesta matéria. “O Príncipe”, de Nicolau Maquiavel, é marcado pelo realismo, contrastando com o idealismo dos escritos anteriores. Por essa razão, não recebeu um bom acolhimento por parte do público à época da sua publicação, chegando até a ser colocado na lista de livros proibidos pela Igreja Católica. Não obstante, foi essa mesma característica que lhe valeu a sua posterior popularidade, sendo louvado por inúmeras figuras icónicas da liderança, entre as quais o célebre Napoleão Bonaparte (Grint, 2011).

Considerado por muitos o pai da ciência política, o autor veio revolucionar o pensamento acerca da liderança, desprendendo-o em definitivo da moral. Baseando-se na experiência empírica, vem defender que a moral, no que toca à liderança, deve ser tudo aquilo que é útil para o bem comum (Castro, 2017). O autor afirma mesmo que a vida real é tão distinta dos ideais da vida moral, que viver segundo os ditames da segunda, ao invés da primeira, só pode conduzir à ruína. Cortando definitivamente com os ideais de alta superioridade moral dos líderes das correntes gregas e orientais, Maquiavel defende que um líder deve procurar agir de acordo com a moralidade apenas na medida das necessidades do bem comum, acrescentando que existem defeitos morais que se mostram extremamente proveitosos para a liderança (tal como o da avareza) e qualidades morais grandemente prejudiciais para a mesma (tal com a clemência). No que diz respeito à liderança, no seu entender, os meios (ainda que moralmente condenáveis) justificam os fins. Quanto à relação com os liderados, Maquiavel argumenta que é melhor ser temido que amado, já que o temor é mais seguro e eficaz no assegurar da fidelidade dos seguidores do que o amor e o dever moral, facilmente corrompíveis pela perversidade do homem (Maquiavel, 1998).

1.2. Teorias Clássicas da Liderança

1.2.1. Teoria do Grande Homem

Em inícios do séc. XIX, Thomas Carlyle daria início a uma das mais conhecidas teorias da liderança, com influência no pensamento sobre a liderança até aos dias de hoje. Aquela que ficou conhecida como “Teoria do Grande Homem” vigoraria por cerca de um século, impactando diversos estudiosos e académicos da sua época. Após a realização de uma palestra sobre o tema, Carlyle escreveu o livro *On Heroes, Hero Worship and the Heroic in History*, no qual descrevia a sua ideia do que seria o fenómeno de liderança: um fenómeno de subjugação voluntária ao herói. O seu objetivo era, precisamente, convencer o seu público de que se deveria subjugar aos “Grandes Homens”. O seu rumo teórico foi profundamente influenciado pelo seu tempo: uma época de crise das estruturas de liderança política e económica, com o advir da Revolução Francesa, a queda do Antigo Regime e o começo da Revolução Industrial. Neste contexto, Carlyle procurou destrinçar um sentido da liderança, buscando a origem da autoridade e soberania sobre os outros. Sofrendo a grande influência de uma infância profundamente religiosa (principalmente por pressão paterna), o autor constrói assim uma ideal de líder baseada no *mind set* da religião- o “líder-herói”, de capacidades sobre-humanas, com origem divina, cujo objetivo seria guiar a evolução da humanidade, razão pela qual esta se lhe deveria submeter voluntariamente (Spector, 2016).

Segundo Carlyle, o líder é caracterizado por ser uma figura acima de todos os homens, de distintas capacidades e talentos, do sexo masculino e de nobres intenções- “(...) a flowing light-fountain, as I say, of native original insight, of manhood and heroic nobleness;” (Carlyle, 2001: 6). Por essa razão, deve este ocupar o cargo mais elevado possível, sendo que toda a população lhe deve obediência- já que o herói foi enviado por Deus com o intuito de guiar a humanidade. De acordo com o autor, apenas mediante a subjugação voluntária à liderança do herói se alcançará a paz e a prosperidade: “No nobler feeling than this of admiration for one higher than himself dwells in the breast of man.” (Carlyle, 2001: 17). O autor afirma mesmo que o culto do herói é algo de natural ao ser humano e que a própria humanidade se baseia nesta hierarquia- “Society is founded on Hero-worship (...) Society everywhere is some representation, not insupportably inaccurate, of a graduated Worship of Heroes (...)” (Carlyle, 2001: 17).

Reafirmando a importância dos heróis, Carlyle defende que a história da humanidade é, na realidade, a história dos Grandes Homens e dos seus feitos- “The History of the World (...) was the Biography of Great Men.” (Carlyle, 2001: 19). Dentro do grupo de “Grandes Homens” analisado pelo autor incluem-se ícones das mais diversas áreas, desde a religião, à política, à poesia e à literatura, pelo que se depreende que a estrutura do “herói” de Carlyle é muito eclética- o autor constrói como que uma “amalgama” do grande homem (Carlyle, 2001, Spector, 2016). Na sua obra aborda ainda as consequências da existência de uma liderança não alicerçada num herói, argumentando que quando são homens comuns (ao invés de “Grandes Homens”) a ocupar o papel de líderes, os liderados sentem-se desamparados e anseiam por se libertar desta relação, gerando-se assim as revoluções e o caos (Carlyle, 2001).

Umás décadas mais tarde, o antropólogo Francis Galton veio defender uma posição semelhante. Segundo o mesmo, a humanidade não é dotada de capacidades por igual, sendo que certos homens são mais dotados que outros, enquanto alguns, num rácio extremamente diminuto face à população geral, possuem mentes brilhantes, distinguindo-se notoriamente entre os seus pares. Apresentando como argumento o exemplo das famílias de intelectuais que se sucedem no seu talento e sucesso (tal como a família grega de académicos de Porson, a qual se celebrou pela sua “*Porson memory*”), o autor vem defender que os dotes humanos são hereditários, sendo pouco relacionados com o meio (embora estimulados por ele). Estes homens dotados de capacidades excepcionais (cuja teorização se assemelha em muito à do “Grande Homem” de Carlyle) seriam, segundo Galton, e contrariamente à crença comum, brilhantes em todas as áreas do saber, frequentemente dando provas do seu brilhantismo intelectual em áreas que não aquelas em que se distinguem. Todavia, o autor explica que tais pessoas, após escolherem a sua área de estudo e de trabalho, dedicam-se a ela incomensuravelmente, dando assim a aparência (meramente ilusória, segundo o mesmo) de que não são bons em mais nada. Para sustentar esta afirmação, Galton prossegue argumentando que os seres mais dotados da humanidade costumam dar sinal do seu talento ainda em crianças, distinguindo-se em todas as áreas do intelecto. Acrescenta ainda que aqueles que se distinguem de forma excepcional na fase escolar, ainda na infância, por regra crescem para se tornar adultos igualmente excepcionais, o inverso também se verificando (Galton, 2012).

1.2.2. Teorias Comportamentais/ Behaviouristas

Já no século XX, nascem as teorias comportamentais da liderança, também apelidadas de behaviouristas, as quais, por contraposição às anteriores, defendem que o que distingue um bom líder de um mau líder é o seu modo de agir, não já necessariamente a sua personalidade. Nessa medida, argumentam que as capacidades de liderança são passíveis de serem treinadas, através da prática dos comportamentos considerados eficazes para um líder, os quais possuem, segundo as teorias em estudo, aplicabilidade em todas as situações (Mações, 2017).

Pioneiro no estudo da psicologia do trabalho e do grupo e criador do ramo da dinâmica grupal na psicologia, Kurt Lewin, foi também pioneiro na teorização da liderança behaviourista. O autor primava pelo uso de uma abordagem personalista da ciência, além de ser fortemente motivado por impulsos sociais, almejando contribuir para um ambiente laboral mais estimulante e satisfatório (Papanek, 1973). Oriundo da Alemanha, Lewin acompanhou de perto as duas grandes guerras, tendo-se mudado posteriormente para os Estados Unidos, onde desenvolveu grande parte da sua investigação. Por esse motivo, o seu trabalho foi fortemente influenciado pelos seus ideais políticos, constituindo inclusivamente um vetor na defesa de ideais democráticos e antifascistas (Billig, 2014).

Foi em 1938 que, na Universidade de Iowa, Kurt Lewin orientou Ronald Lippitt na realização do primeiro dos estudos que mais tarde serviria de base a uma das mais conhecidas teorias behaviouristas da liderança- a teoria dos estilos de liderança (Billig, 2014). A investigação tinha como objetivo estudar a influência da liderança democrática e da liderança autocrática sobre a dinâmica grupal dos liderados, e consistia no seguinte: os investigadores formaram dois grupos de crianças entre os dez e os onze anos a quem foi explicado que se dedicariam à criação de máscaras teatrais (Lewin, Lippitt, White, 1939); um dos grupos seria liderado de acordo com um estilo autocrático (com elevado nível de determinação das tarefas, nomeadamente do modo como o trabalho seria dividido entre os participantes, com quem trabalhariam e quais as técnicas utilizadas, numa postura distante em relação aos mesmos, e com um baixo sentido de grupo, com o líder a criticar/elogiar o trabalho individual de cada participante) e o outro de acordo com um estilo democrático (com elevado nível de participação dos liderados, envolvendo-os nas decisões relativas às tarefas e à sua organização, um conseqüente relativamente alto nível de liberdade dos mesmos,

nomeadamente quanto à definição da estratégia de trabalho a utilizar, entre várias possíveis, e um elevado sentido de grupo, com grande proximidade do líder e uma postura de crítica/elogio de conjunto) (Lewin, Lippitt, 1938). Como resultado, registou-se que o estilo de liderança democrático fomentava uma maior cooperação, sentido de grupo, objetividade e construtivismo na heteroavaliação e empenho no resultado; enquanto que o estilo de liderança autocrático produzia maior tensão e agressividade entre os liderados, estimulando um maior individualismo, menor motivação e menor estabilidade na estrutura de trabalho (Lewin, Lippitt, 1938, Lewin et al., 1939).

Um segundo estudo com a mesma premissa foi realizado em 1939 também na Universidade de Iowa, desta vez contando com a colaboração de Ralph White (Billig, 2014, Papanek, 1973). Com uma estrutura mais complexa, a investigação contou, desta vez, com quatro grupos de crianças e vários “líderes”, acrescentando-se ainda um terceiro estilo de liderança, o qual recebeu a designação de “laissez-faire” (também conhecido por liberal), o qual consistia num método de intervenção mínima do líder e absoluta liberdade dos liderados (Billig, 2014; Lewin et al., 1939; Mações, 2017). Para além da complexidade acrescida da no que diz respeito à estrutura da investigação, foi ainda acrescentado um outro elemento para testar o resultado das diferentes lideranças sobre os liderados, constituindo-se como momentos de tensão deliberados- tais como a crítica de um estranho. Estes momentos conduziram a uma maior demonstração de agressividade intergrupar no caso da liderança autocrática, a qual se aponta ser causada pela estrutura rígida de grupo que este estilo de liderança cria; pela cultura de dominância produzida; e ainda pela grande restrição da liberdade dos liderados, geradora de tensão, e por sua vez geradora de agressividade (Lewin et al., 1939). Apesar do referido, foi ainda possível concluir que o estilo de liderança democrático e o estilo autocrático se repercutiam num igual nível de produtividade relativamente aos resultados, enquanto que o estilo laissez-faire registava níveis muito menores de produtividade. No entanto, verificou-se que a motivação dos liderados era baixa tanto no estilo autocrático como no estilo laissez-faire, já que o trabalho parava assim que o líder saia da sala; o mesmo já não ocorria no estilo democrático. Em suma, a conclusão era a de que o estilo democrático demonstrava ser, em geral, mais eficiente, satisfatório e motivador, sendo também aquele que os próprios liderados preferiam (Lewin et al., 1939; Scheidlinger, 1994).

Também na Universidade de Ohio, em época semelhante (isto é, após um fim da segunda guerra, durante os anos 50), foram realizados estudos acerca da liderança. O objetivo dos mesmos era adquirir um conhecimento global acerca do fenómeno da liderança, razão pela qual foi utilizada uma abordagem interdisciplinar, com a contribuição de diversas áreas científicas (entre as quais a psicologia, a pedagogia, a economia), sendo por esse motivo que grande parte dos artigos que emergiram a partir das investigações realizadas foram escritos em coautoria (Schriesheim, Bird, 1979). Em comum com os estudos de liderança realizados por Lewin partilham o facto de terem alterado o paradigma da liderança para uma perspetiva behaviourista- interessava já não aquilo que o líder “tinha”, mas sim o que ele “fazia” (Kerr, Schriesheim, Murphy, Stogdill, 1974; Mações, 2017; Schriesheim, Bird, 1979).

Assim, a escola de Ohio teorizou um modelo comportamental da liderança com dois polos: a liderança orientada para a tarefa (liderança de iniciação) e a liderança orientada para as pessoas (liderança de consideração) (Kerr et al., 1974; Mações, 2017). Esta teoria, também conhecida como “Teoria X/Teoria Y”, sustentava que existiam essencialmente dois modelos de atuação do líder: um primeiro preocupado com a forma como os colaboradores trabalham, segundo a qual existe uma maior definição das metas e objetivos de produtividade e das tarefas específicas para os alcançar; e um segundo preocupado com a forma como os colaboradores se sentem e se relacionam entre si, segundo o qual existe uma maior acessibilidade e proximidade do líder, e também maior preocupação e consideração em relação ao seu conforto e bem-estar (Kerr et al., 1974; Mações, 2017; Schriesheim, Stogdill, 1975; Vugt, Ahuja, 2010). Foram então desenvolvidas escalas de medição dos comportamentos de liderança adotados, sendo que as mais conhecidas foram o *Leadership Opinion Questionnaire*, baseado no testemunho dos líderes, e o *Leader Behavior Description Questionnaire*, baseado no testemunho dos liderados (Kerr et al., 1974; Schriesheim, Stogdill, 1975).

Sucedâneos da escola de Ohio, Blake e Mouton criam uma grelha de liderança a partir das dimensões acima descritas, sustentando a possibilidade de combinação de diversos estilos de liderança consoante a maior ou menor presença dos comportamentos orientados para a tarefa ou para as pessoas. Segundo os autores, o estilo mais eficiente seria aquele que conjugasse uma pontuação máxima em ambas as dimensões (um estilo 9.9 na grelha), o qual ficou designado de “orientado para a equipa” (Blake, Mouton, 1979; Mações, 2017).

1.2.3. Teorias Contingenciais

Entre as décadas de 60 e 80 surgem as Teorias Contingenciais da Liderança. Estas partem da verificação de que características de personalidade e comportamentos de líderes que ditavam o sucesso das organizações em certas situações, fracassavam noutras, e vice-versa. Assim, vários investigadores começaram a questionar-se acerca da influência do contexto na eficiência da liderança. Através de várias manifestações, esta teoria toma por base a conclusão de que a eficácia do comportamento de um líder varia consoante a situação em que é aplicada. Desta feita, ficam para trás as abordagens universais da liderança (que pretendiam prescrever um tipo de líder destinado ao sucesso de forma una e estanque, independentemente do seu contexto, seja devido à sua personalidade ou ao seu comportamento), entendidas, neste momento, como demasiado simplistas e não correspondentes à realidade. As teorias contingenciais procuram, assim, cruzar os fatores “características da liderança”, “características dos subordinados” e “características situacionais”, estudando os efeitos do seu relacionamento (Mações, 2017).

Um dos mais emblemáticos nomes das correntes contingenciais foi Fred Fiedler, autor daquele que ficou conhecido como “Modelo Contingencial de Fiedler”. Este modelo parte do princípio, comum a todas as teorias contingenciais, de que o sucesso de certa liderança depende não apenas do líder e do seu comportamento, mas também do seu contexto (Newton, 2016). O autor vem, assim, definir 2 fatores essenciais que interagem entre si no processo de liderança: a personalidade do líder por um lado, e o controlo situacional por outro (Miner, 2005). Segundo o mesmo, o primeiro destes fatores seria essencialmente imutável (ideia de “Líder estático”), enquanto que o segundo se alteraria com mais facilidade, abrangendo no seu âmbito contingências como a lealdade dos seguidores, o método de organização das tarefas e o poder de punição/recompensa dos liderados pelo líder (Fiedler, 1981, Newton, 2016).

Como referido, o sucesso da liderança assenta na conjugação entre a pessoa do líder e a situação em que este se encontra a liderar: “A particular behavior might then lead to successful outcomes (...) because his or her particular personality happens to respond to a given situation in a manner that fits the needs of the task.” (Fiedler, 1981: 624). Urge, neste ponto, perceber então quais os tipos de liderança adequados aos vários possíveis contextos.

Baseando-se nas conclusões das investigações da Universidade de Ohio, Fiedler assume que existem 2 grandes grupos de líderes: os que se orientam para a tarefa e os que se orientam para as relações. Seguidamente, as suas investigações apontam para a conclusão de que os primeiros (orientados para a tarefa) têm mais sucesso em situações de elevado ou relativamente baixo controlo situacional; enquanto que os segundos (orientados para a relação) têm mais sucesso em situações de controlo situacional moderado (Miner, 2005, Nunes, Cruz, Pinheiro, 2011). Desta forma, infere-se que para que se atinjam melhores níveis de liderança, é necessário que se mude ou “a personalidade do líder, para corresponder à situação, ou o controlo situacional, de forma a adaptar-se ao líder” (Fiedler, 1981: 624).

No entanto, como explicitado acima, Fiedler considera não ser possível alterar o estilo de liderança, não apenas pela incoerência que tal geraria- “This is somewhat like telling a manager one day; I want you to like and trust everybody; and the next day telling him or her to be an autocratic or suspicious person.”(Fiedler, 1981: 623), mas também porque, de acordo com o estudo “Leader Match”, a maioria dos líderes não é sequer capaz de identificar qual o seu modo de liderar (pese embora o autor auxilie nesta tarefa, através da construção do instrumento de autoavaliação apelidado de “Least Preferred Co-Worker scale”), pelo que menos ainda seria de o alterar (Fiedler, 1981, Miner, 2005, Newton, 2016, Nunes et al 2011). Assim sendo, a solução residiria em alterar o controlo situacional de forma a corresponder ao estilo de liderança do líder- “The leader can increase position power by becoming an expert in the group’s task, or acting like one of the gang, or decrease it by participative management or relying on subordinates for guidance on how the task is to be performed.” (Fiedler, 1981: 628)

Também marcante para o desenvolvimento das correntes contingenciais da liderança foi o surgimento da teoria da Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard. Igualmente propulsora de um conceito de liderança tanto mais eficaz consoante o seu contexto, esta teoria distingue-se da de Fiedler ao se basear na ideia de Liderança Variável, argumentando a favor da adaptabilidade do líder à situação dos liderados (Newton, 2016). O foco contingencial desta teoria trata-se dos liderados e do seu nível de maturidade. Assim, recuperando os conceitos de liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para a relação (Hersey, Blanchard, 1982), Hersey e Blanchard pretendem estudar os resultados do cruzamento dos seguintes fatores: a) nível de intervenção do líder quanto à definição de tarefas; b) nível de relacionamento sócio-emocional entre líderes e liderados; e c) capacidade

dos liderados de executar tarefas, funções e objetivos específicos (Hersey, Blanchard, 1988: 170).

De certo modo cortando com as concepções anteriores sobre o tema, Hersey e Blanchard concetualizam os tipo de liderança orientados para a tarefa e para a relação de forma absolutamente neutra, defendendo que certas situações carecem de um estilo de liderança preciso, direto e detalhado (os autores dão o exemplo dos momentos em se pedem direções geográficas para um dado sítio), enquanto outras carecem de um estilo de liderança sobretudo encorajadora, disponível e facilitadora (os autores dão o exemplo das orientações para trabalhos académicos) (Hersey, Blanchard, 1988: 172). Partindo desta concepção, os autores constroem um modelo situacional constituído por quatro tipos diferentes de liderança: 1) Ordenar, onde existe uma elevada orientação para a tarefa e reduzida orientação para a relação 2) Persuadir, onde existe uma elevada orientação tanto para a tarefa como para a relação 3) Participar, onde existe uma elevada orientação para a relação e uma reduzida orientação para a tarefa 4) Delegar, onde existe uma reduzida orientação tanto para a tarefa como para a relação (*Tradução nossa*) (Hersey, Blanchard, 1988: 182; Newton, 2016: 30).

1.3. Teorias Contemporâneas da Liderança

1.3.1 A Liderança Autêntica

Mais recentemente, têm ganho voz as teorias da Liderança Autêntica. Esta corrente teórica defende que a chave para a boa liderança é a autenticidade, argumentando que os desafios e as relações de poder da vida hodierna suscitam a intervenção de um líder genuíno, que saiba adaptar-se às circunstâncias mantendo-se fiel a si mesmo e aos seus valores, e conquistar continuamente a confiança dos seus liderados (Azanza, Moriano, Molero, 2013, George, Sims, McLean, Mayer, 2007). A Liderança autêntica pode ser definida, então, como um género de liderar eminentemente pessoal, tendo na sua base a pessoa do líder e a sua história de vida (George et al., 2007, Sparrowe, 2005). Esta vem salientar a importância do significado pessoal do trabalho de liderança para o líder- o qual é tanto mais eficaz quanto mais conectado estiver, a nível pessoal, com a sua liderança, que deve estar por sua vez intrinsecamente conectada com a sua história de vida- “Authentic leaders demonstrate a passion for their purpose, practice their values consistently , and lead with their hearts as well as their heads” (George et al., 2007: 1).

Impõe-se ter em consideração que na base deste tipo de liderança está necessariamente um árduo trabalho de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, sendo da responsabilidade do líder ser um agente ativo na sua própria vida e aprender com a sua experiência (George et al., 2007). Este autoconhecimento implica a adoção de uma visão narrativa da própria vida- ou seja, a criação de uma história de vida, conectando os diversos momentos marcantes da mesma, e atribuindo-lhes significado, para desse modo melhor incorporar a sua identidade no seu modo de liderar (Sparrowe, 2005). Esta atitude permite-lhes ter uma maior noção de si mesmos, conferindo-lhes maior vulnerabilidade e humanidade. Ao atribuir significado à sua vida e aos diversos acontecimentos que a compõem, os líderes autênticos permitem-se alcançar maior motivação e maior realização pessoal- sendo que muitos referem que a sua motivação provém dos momentos mais difíceis que passaram (Avolio, Gardner, 2005, Bailey, Madden, 2016, George et al., 2007). Efetivamente, estudos acerca do conceito de trabalho com significado demonstram que a sensação de significado no trabalho é frequentemente criada a partir de momentos pungentes e comoventes, indicando que é nos momentos difíceis- muitas vezes geradores de superação pessoal- que a criação de significado é mais propensa a ocorrer (Bailey, Madden, 2016).

Consequentemente, os líderes autênticos têm também uma forte capacidade de estabelecer prioridades ao nível dos seus princípios e valores pessoais. A liderança autêntica não pode prescindir das crenças e convicções do líder, na medida em que estes são uma parte indispensável da sua identidade (Avolio, Gardner, 2005, George et al., 2007, Sparrowe, 2005). Todavia, não basta que o líder conheça estas crenças e convicções, é necessário ainda, em primeiro lugar, que estes se traduzam em princípios e valores concretizáveis na prática, sendo suscetíveis de aplicação em situações concretas do seu quotidiano de liderança. Em segundo lugar, é também essencial que estes princípios e valores revistam uma essencialidade tal capaz de resistir aos momentos mais difíceis- o líder deve, assim sendo, conhecer quais são os seus valores e princípios prioritários (George et al., 2007).

Deste modo, este tipo de líderes é extremamente equilibrado no que toca à sua motivação, estabelecendo um balanço entre motivações extrínsecas e motivações intrínsecas, geralmente atribuindo preferência a estas últimas (George et al., 2007). As motivações extrínsecas (isto é, aquelas que são socialmente construídas, advindo da perceção exterior de sucesso, que podem incluir metas como o posicionamento hierárquico do líder ou a sua remuneração) tornam-se, para os líderes autênticos, secundárias, prevalecendo as suas motivações intrínsecas (ou seja, aquelas que advêm do próprio líder enquanto pessoa e são intimamente suas, relacionando-se com a sua história de vida e os seus valores, podendo incluir marcos como o crescimento pessoal, a solidariedade ou o impacto na sociedade) (Avolio, Gardner, 2005, Bailey, Madden, 2016, George et al., 2007).

Por fim, é também de sobejá importância para a prática da liderança autêntica a existência de uma rede de relações de confiança que providencie apoio e *feedback* ao líder. Deste modo, o líder deve rodear-se de contactos em quem confie e que valorizem a sua verdadeira identidade, de forma a poder assumi-la e melhorá-la (George et al., 2007, Sparrowe, 2005). Essencial é, ainda, que esta relação seja bidirecional- o líder deve dar tanto quanto recebe. Para além de nesta rede de contactos existirem, com grande probabilidade, mentores do líder, torna-se crucial para o sucesso a longo prazo desta liderança que esta rede de contactos inclua, também, pessoas que sejam alvo da mentoria do líder. Este deve empoderar outros para serem líderes, de forma a expandir e a dar continuidade ao seu legado (George et al., 2007).

1.3.2. Liderança e Inteligência Emocional

Com o advir do estudo da Inteligência Emocional na psicologia, diversos têm sido os estudos que vêm relacionar esta recém-descoberta medida da inteligência humana com a capacidade de liderança (George, 2000, Goleman, 2004, Webb, 2009). Efetivamente, a importância da inteligência emocional para a liderança parte da constatação de que esta se constitui como uma relação que revolve acerca da existência de laços emocionais- “leadership is an emotion-laden process, both from a leader and a follower perspective” (George, 2012: 1046). Nesta linha, certos autores têm até referido que é a Inteligência Emocional, não já outras medidas de capacidade técnica, aquilo que distingue um bom líder de um mau líder, sustentando com o facto de que líderes com alta pontuação de inteligência emocional atingem em geral melhores resultados nas organizações sob a sua liderança (Goleman, 2004, Webb, 2009).

A inteligência emocional pode, de forma sucinta, ser definida como “a habilidade de conjugar as emoções com a razão, utilizando as emoções para facilitar o raciocínio, e raciocinando de forma inteligente acerca das emoções” (George, 2000: 1034). Introduz-se, assim, um novo elemento à capacidade cognitiva: a componente emocional, materializada na expressão e gestão de emoções. Mediante esta capacidade, torna-se possível fazer uso das emoções em processos decisórios, adquirir uma compreensão de si mesmo e do outro, e ainda um maior conhecimento acerca das emoções, do seu funcionamento e da sua utilidade. (Ancona, Malone, Orlikowski, Senge, 2007, George, 2000, Goleman, 2004). A inteligência emocional compreende uma dimensão individual e uma dimensão relacional. Dentro das capacidades individuais, incluem-se aptidões de autoconhecimento, autorregulação e automotivação, nomeadamente, o conhecimento das próprias emoções, forças e fraquezas; o controlo e o direccionamento das reações emocionais e impulsos; e a capacidade de se motivar a si mesmo. No âmbito relacional, aponta-se a faculdade para empatizar com o outro, bem como a idoneidade de criar relações sociais e direccionar as atitudes e ações alheias em benefício dos próprios objetivos, mediante, entre outros, a criação de um sentido de grupo e de uma visão e motivação coletivas (Ancona et al. 2007, George, 2000, Goleman, 2004, Webb, 2009).

Uma das componentes essenciais da inteligência emocional traduz-se, assim, como referido, na capacidade de gerir e despertar motivação, mantendo um equilíbrio interno e externo da

mesma (George, 2000, Goleman, 2004, Quinn, 2005). Para tal, é essencial que o líder seja motivado a partir do interior, isto é, motivado pela sua autenticidade e individualidade, pelas suas crenças e valores, expressando um sentido de si mesmo na sua energia motora (Goleman, 2004, Quinn, 2005). Externamente, um líder deve ainda ser capaz de motivar os seus liderados e sustentar essa motivação, sendo que para o conseguir é necessário que conheça as emoções dos mesmos (distinguindo entre as emoções expressas exteriormente e as realmente sentidas), dessa forma se proporcionando um ambiente de maior confiança e o fortalecimento das relações interpessoais, componentes que estão na base da criação e manutenção de motivação (George, 2000). Importante é, ainda, que esta motivação se mantenha constante, não se deixando afetar pelos maus momentos- esta não deve ser pautada pelos acontecimentos exteriores e pelas pressões externas, mas tão somente pelos objetivos que se pretendem atingir (Goleman, 2004, Quinn, 2005).

Liderar com inteligência emocional significa, também, ter a capacidade de assumir efetivamente o compromisso da liderança, demonstrando uma alta capacidade de *engaging*. Comprometer-se implica ter a coragem de se envolver efetivamente com o projeto em causa, assumindo riscos em prole de oportunidades (Ancona et al. 2007, George, 2000, Quinn, 2005). Ness medida, é essencial que o líder deixe de levar uma atitude diplomática e conformista, evitando conflitos e mantendo-se na sua zona de conforto, e passe sim a desenvolver uma atitude inovadora, aberta à mudança e ao risco, abrindo espaço à evolução e ao desenvolvimento pessoal (Quinn, 2005). Neste ponto, a criatividade e a capacidade de adaptação possuem um papel predominante. Além do mais, é expectável que o líder possua uma visão, isto é, uma ideia de um futuro desejável e concretizável como objetivo último da sua liderança (Ancona et al. 2007). Mais do que uma postura controladora face ao que o rodeia, pretende-se que o líder tome uma posição de constante aprendizagem relativamente ao ambiente em que lidera, de forma a responder eficazmente às necessidades do mesmo, adaptando-se às situações e reconhecendo todas as oportunidades (Quinn, 2005). Para serem bem-sucedidos nesta matéria, impõe-se ainda que os líderes saibam instigar este mesmo sentimento de *engaging* nos seus liderados. Assim sendo, é necessário que estes consigam comunicar eficazmente a sua visão, despertando emoções em prole da mesma, e ainda utilizando o pensamento emocional no direcionamento da tomada de decisões ou no processamento do risco, da incerteza e da ambiguidade, tantas vezes presentes no dia-a-dia da liderança (George, 2000).

Finalmente, não é de somenos importância a capacidade que um líder emocional deve ter de se conectar e de criar laços (George, 2000, Goleman, 2004, Quinn, 2005, Webb, 2009). Deste modo, um líder dotado de inteligência emocional deve ser, em primeiro lugar, empático. Ter empatia significa compreender as emoções alheias e levá-las em consideração na tomada de decisões e no trato com o outro. Seguidamente, este deve ser possuidor de uma boa capacidade de socialização, no sentido de se conectar com os outros com facilidade, levando-os a colaborar para os seus objetivos, seguindo a premissa de que nada de importante se conquista sozinho (George, 2000, Goleman, 2004, Webb, 2009). Necessário é, assim, possuir um elevado sentido de equipa, procurando sempre contribuir para o bem coletivo (Goleman, 2004, Quinn, 2005). Desta forma, este tipo de líderes vai construindo uma rede de relacionamentos de suporte que ocupam um papel fundamental na sua elevação, fortalecendo a sua liderança (Goleman, 2004).

1.3.3. Liderança e Positividade

Um dos fatores presentes em quase todas as teorias contemporâneas da liderança é a positividade. (George et al., 2007, Goleman, 2004, Tombaugh, 2005). Esta característica tem demonstrado ser benéfica para a vida geral, tendo certos estudos concluído que levar um estilo de vida pautado pela positividade aumenta a longevidade (Danner, Snowdon, Friesen, 2001). Para além disso, a inteligência positiva é ainda uma vantagem extremamente profícua ao nível profissional, contribuindo para o desenvolvimento da criatividade e da satisfação no trabalho, além de aumentar a produtividade e as hipóteses de subida na carreira (Achor, 2012, Tombaugh, 2005). Simultaneamente, tem-se observado que uma liderança enraizada num pensamento positivo fomenta as vantagens acima descritas, ao criar um ambiente de trabalho motivador, inspirador, criativo e aberto à mudança (Tombaugh, 2005).

Uma das principais componentes de uma Liderança Positiva é a forma como se lida com as situações negativas, as fraquezas e o stress (Achor, 2012, Collins, 2001, Danner et al., 2001, Tombaugh, 2005). Um líder positivo encara os factos negativos com realismo, assumindo-os; todavia, acredita plenamente que os irá vencer ou ultrapassar (Collins, 2001, Danner et al., 2001). Parte do sucesso, está, assim, em acreditar que este se realizará, mesmo na face dos tempos mais difíceis (Collins, 2001, Tombaugh, 2005). Concomitantemente, uma visão positiva acerca do stress contribuirá para uma melhor relação com o mesmo. Sendo este uma parte necessária em qualquer ambiente laboral, perspectivá-lo como um incentivo à mudança

e à superação pessoal (e menos como um obstáculo) fomentará o seu impacto positivo, nomeadamente ao nível da produtividade e do autodesenvolvimento (tendo em conta que a maioria das conquistas pessoais nascem de desafios com alto nível de dificuldade, e portanto necessariamente com alto nível de stress) e diminuirá o seu impacto negativo no que respeita à motivação e ao desgaste (Achor, 2012).

Na mesma linha, a positividade dita que o líder se deva focar nos aspetos positivos do seu trabalho e menos nos aspetos negativos (Collins, 2001, Tombaugh, 2005). De facto, estudos concluem que uma abordagem focada nas virtudes e menos dos defeitos de cada um é mais eficaz relativamente ao seu desenvolvimento pessoal, fomentando uma maior evolução (Tombaugh, 2005). Também ao nível da estratégia de liderança, recomenda-se o direcionamento da mesma para os pontos fortes da organização a liderar, nomeadamente no que respeita ao seu poder de mercado, vantagem económica e paixão dos colaboradores. Centrar a atenção no que de positivo existe no objeto da liderança e menos nos aspetos negativos que se pretenda alterar ou melhorar elevará a liderança e o trabalho que se lidera (Collins, 2001).

A Inteligência positiva deve também manifestar-se no relacionamento com o outro. Efetivamente, a criação de uma rede de relações de suporte é um fator preditivo não só de maior longevidade, como de maior felicidade no trabalho, promovendo maior dedicação e produtividade (Achor, 2012). Nesta perspetiva, o líder deve atender em primeiro lugar às pessoas e só depois à estratégia de trabalho, privilegiando as relações relativamente à técnica (Collins, 2001). Deve, por isso, ser detentor de um alto nível de inteligência emocional também, de forma a saber medir e prever as emoções dos liderados e a construir laços fortes com os mesmos, promovendo um ambiente de interajuda e confiança mútua (Tombaugh, 2005). Ajudar o outro é, desta forma, uma forma de fomentar a positividade, impactando não apenas o alvo dessa ajuda mas também o seu autor, na medida em que aqueles que mais providenciam ajuda e suporte aos colegas de trabalho são os que mais demonstram satisfação e dedicação no seu emprego, além de serem mais suscetíveis de serem promovidos na carreira (Achor, 2012).

Contrariamente à crença comum, o modo mais eficaz de se adotar uma postura positiva relativamente à carreira e à vida em geral não é alterar radicalmente o modo de pensar, mas sim adotar pequenas mudanças e pequenos empurrões, os quais surtirão grandes resultados

no longo prazo (Achor, 2012, Collins, 2001, Cuddy, 2015). As transformações positivas de todas as grandes organizações não se dão de uma só vez, mas vão sucedendo aos poucos, com avanços e recuos, até que se dá finalmente a tão almejada evolução (Collins, 2001). É esta a atitude que os líderes devem assumir não só perante os seus liderados e o trabalho que lideram, mas também relativamente a si mesmos (Collins, 2001, Cuddy, 2015). Deste modo, é possível estimular a positividade com mudanças singelas de hábitos, apostando na prática regular de atividades de curta duração que aumentem o bem-estar e a sensação de satisfação com a sua vida, tais como a meditação, o exercício físico, ou a criação de um diário de apontamentos das coisas positivas de cada dia (Achor, 2012). Atividades ainda mais pequenas e de menor investimento energético demonstram possuir um elevado poder de desenvolvimento pessoal no longo prazo, tais como o *power posing*, a impressão de uma fotografia envelhecida do líder de forma a ter uma visão mais próxima do futuro ou a escolha da roupa consoante os objetivos profissionais em mente (Cuddy, 2015).

1.3.4. Liderança Centrada

A maioria das características valorizadas pelas teorias contemporâneas da liderança possuem um cunho marcadamente interior, espiritual e emocional, dimensões fortemente associadas, socialmente, ao viver feminino (Barsh, Mogelof, Webb, 2010b). Longe vão os tempos em que se privilegiava o heroísmo, a integridade moral, as capacidades técnicas (tais como a memória ou a retórica) ou os valores políticos de um líder, capacidades estas que sempre estiveram associadas à masculinidade (Carlyle, 2001, Galton, 2012, Platão, 1998). Será talvez por isso que a teoria da Liderança Centrada surgiu, num primeiro momento, articulada com a Liderança Feminina. As características que sempre estiveram associadas à feminilidade adquirem assim, pela mão do sucesso da liderança de certas mulheres, um valor de base para o universo da Liderança (Barsh et al., 2010b). Contudo, estudos posteriores vêm atestar a sua utilidade também no âmbito da liderança masculina, comprovando uma vez mais a crença atual de que a boa liderança não é exclusiva de um só género, e de que as capacidades de um bom líder são transversais à massa de expectativas e valores socialmente distribuídos entre mulheres e homens (Barsh, Cranston, Lewis, 2009, Barsh, Mogelof, Webb, 2010a, Barsh et al., 2010b). A Teoria da Liderança Centrada surge, assim, como uma teoria unificadora das várias características exploradas contemporaneamente no campo da liderança, incluindo as vertentes da autenticidade, inteligência emocional e positividade, ao mesmo tempo que se revela uma teoria neutra em termos de género, mesmo tendo partido,

de forma inédita, do estudo da liderança feminina, e nessa medida possuindo um valor intrínseco para o estudo da mesma.

A Liderança Centrada constitui-se, assim, como um modelo composto por cinco capacidades fundamentais cuja maestria resulta em níveis elevados de performance ao nível do trabalho do líder (sendo que, pese embora não se exija a combinação do domínio de todas estas capacidades, na medida em que cada uma reveste valor por si mesma, comprova-se que quanto mais capacidades se dominar, melhores serão os resultados) (Barsh et al., 2010b). Este modelo foi construído a pensar nas dificuldades do mundo laboral atual, caracterizado pela sua volatilidade e constante mudança, exigindo elevadas capacidades de adaptação e de cooperação com o stress. O foco desta teoria está, assim, em saber quais as capacidades que habilitam o líder a encontrar as suas forças e qualidades e o melhor da sua identidade, dessa forma inspirando e mobilizando os liderados, conectando-se com eles, e vencendo em todas as circunstâncias (Barsh et al., 2009, Barsh et al., 2010a).

A primeira e mais relevante destas capacidades é a criação de significado. Encontrar significado é uma meta que reveste extrema importância para a vida em geral, sendo um dos principais fatores contributivos para a felicidade e a realização pessoal (Barsh et al., 2009, Barsh et al., 2010a). Simultaneamente, esta é uma característica comum a todas as pessoas de sucesso, o que é indicativo do seu impacto e relevância na carreira (Barsh et al., 2009). Ao nível da Liderança, esta vantagem assegura que o líder se mantenha coerente, motivado e inspirador ao longo de todos os momentos do seu trabalho, o que é preditivo do seu sucesso (Barsh et al., 2009, Barsh et al., 2010a, Barsh et al., 2010b). A criação de significado é uma jornada intimamente pessoal, relacionando-se fortemente com a pessoa do líder e com a sua história de vida (Barsh et al., 2009, Barsh et al., 2010a). Nessa medida, assumem um papel central o autoconhecimento e busca constante pela autenticidade e pela sua identidade pessoal, relacionando a sua pessoa e a sua vida com o trabalho da liderança (Avolio, Gardner, 2005, George et al., 2007, Sparrowe, 2005). É a procura de um bem maior que motive e mova o seu trabalho, fortemente alicerçado nas qualidades e características únicas do líder, e conectado com o que o faz feliz, em relação ao seu percurso pessoal e aos seus sonhos, que confere essa almejada sensação de significado (Barsh et al., 2009).

Seguidamente, consta a capacidade de adotar uma visão e enquadramento positivos. A positividade é, antes de tudo, um fator preditivo de sucesso para a vida em geral. Além do

mais, esta é uma característica fortemente associada à liderança de topo, ocupando um papel central na estratégia de grande parte dos líderes (Barsh et al., 2009, Barsh et al., 2010a). A adoção de uma visão positiva dos acontecimentos é, ainda, contagiosa, contribuindo assim para um ambiente laboral mais construtivo e motivado (o mesmo se devendo dizer relativamente ao pessimismo (Barsh et al., 2010a). Líderes positivos focam-se nos melhores aspetos do seu trabalho, não deixando que os eventos negativos os definam, sendo mais suscetíveis de prosperar (Barsh et al., 2009, Barsh et al., 2010a, Barsh et al., 2010b, Collins, 2001, Tombaugh, 2005). Estes são, simultaneamente, extremamente realistas, possuindo um elevado poder de análise dos factos e coragem para os assumir, embora possuam uma atitude construtiva e flexível relativamente aos mesmos, estando dispostos a arriscar, a inovar e a mudar em prole da busca de soluções (Barsh et al., 2009, Barsh et al., 2010a, Collins, 2001, Danner et al., 2001).

Essencial é, ainda, a capacidade de se conectar. É indubitável que o *networking* é uma habilidade fulcral na vida empresarial atual, fomentando o fortalecimento do posicionamento de mercado e a troca de vantagens. Além do mais, liderar é também criar laços com um rol de liderados, pelo que a aptidão para se relacionar assume elevada relevância no mundo da liderança (Barsh et al., 2009, Barsh et al., 2010a). A maioria dos líderes de sucesso possui, na base do seu trabalho, uma extensa e forte rede de relações de suporte (Barsh et al., 2009, Goleman, 2004). A construção desta rede de conexões possui uma primeira e óbvia vantagem de fazer o líder sentir-se incluído e integrado, gerando maior satisfação profissional (Barsh et al., 2009, Sparrowe, 2005). Além do mais, esta prática fornece uma importante fonte de feedback, essencial ao desenvolvimento e evolução do líder. Trata-se, ainda, de uma rede de apoio capaz de torcer pelo seu sucesso e de contribuir ativamente para o mesmo. Finalmente, a reciprocidade que se gera com esta troca de vantagens, *feedback* e mentoria expande as vantagens e o impacto da liderança, multiplicando o seu sucesso (Barsh et al., 2009, Barsh et al., 2010a, George, 2000, George et al., 2007, Goleman, 2004, Sparrowe, 2005).

Posteriormente, elenca-se a capacidade de *engaging*, ou seja, de se comprometer com trabalho de liderança, com os objetivos, riscos, e oportunidades. Neste ponto é essencial cultivar confiança, segurança em si mesmo, coragem e resiliência (Barsh et al., 2009, Barsh et al., 2010a). Acima de tudo, possuir aptidão para se comprometer parte de um compromisso consigo mesmo, sendo fiel à sua autenticidade. Construir uma voz e ter a coragem de a fazer

ouvir, ainda que tal represente um risco, é essencial para o desenvolvimento do *engaging* (Ancona et al. 2007, Barsh et al., 2009). Este é também dependente de um forte auto-empoderamento- apenas mediante uma visão de controlo sobre o próprio destino, acreditando no poder das próprias ações, se poderá assumir verdadeiramente um compromisso. Esta habilidade torna possível a coexistência com o risco- afinal de contas, a maioria das grandes oportunidades surgem associadas a uma dose igualmente elevada de risco, pelo que é fulcral saber lidar com o mesmo. Ser aberto à mudança é ser versátil e adaptável, mas também ser aberto à possibilidade de falhar- assumir a falha e aprender com ela é fundamental (Ancona et al. 2007, Barsh et al., 2009, Barsh et al., 2010a, Quinn, 2005). Líderes comprometidos contagiam o seu *engagement* aos seus liderados, encorajando-os a alcançar o seu potencial máximo (Barsh et al., 2009, Barsh et al., 2010a, George, 2000).

Finalmente, conta-se a capacidade para gerir a sua energia e motivação. Esta capacidade deve ter aplicação, num primeiro momento, em relação à própria pessoa do líder, estendendo-se depois aos liderados. Gerir a energia e a motivação assegura que todas as capacidades descritas anteriormente são efetivamente úteis e postas em prática, na medida em que o cansaço e a desmotivação podem destruir absolutamente qualquer liderança, mesmo aquela proveniente dos mais dotados (Barsh et al., 2009, Barsh et al., 2010a). Para manter um nível apropriado de energia é necessário, primeiramente, levar um estilo de vida saudável e restaurador. Essencial é, ainda, possuir uma rede de relacionamentos que auxilie a sustentar a motivação e a recuperar energia. Assim, deve-se evitar chegar ao ponto da exaustão, sabendo para e descansar quando necessário. Por outro lado, grande parte do sucesso da motivação deriva do facto de esta ser intrínseca e pessoal- aquilo que move um líder deve partir da sua pessoa, dos seus valores e da sua história, e não de pressões exteriores ou metas passageiras (Barsh et al., 2009, Bailey, Madden, 2016, Goleman, 2004, George et al., 2007, Quinn, 2005).

Capítulo 2 – Liderança, Género e Sociedade

2.1. O Género e a Sociedade Contemporânea- Teorias Vigentes

2.1.1. O Género como fator de opressão

É inegável que o género se constitui como um elemento estruturante na vivência social hodierna, tal como o foi ao longo da história. Para alguns autores, a influência exercida por este fator reconduz-se essencialmente a uma forte tendência de opressão (Beauvoir, 1976, Bourdieu, 2012). De acordo com esta conceção, a sociedade está dividida de forma binária, pertencendo ao género masculino a categoria de opressor e ao género feminino a categoria de oprimido. Esta relação de opressão (também designada de dominância ou subordinação) influencia toda a ordem social, familiar, política e económica numa escala mundial, embora sob diversas manifestações espaço-temporais (Bauer, 1999, Beauvoir, 1976, Bourdieu, 2012, Heinamaa, 1999, Krais, 2006, Krais, William, 2000, McCall, 1992, Vintges, 1999).

Em acórdância com o referido, esta corrente teórica defende que o mundo se rege por uma ordem androcêntrica, em que o masculino corresponde à norma, ao neutro e ao ideal, sendo que o feminino representa a exceção, o desviante, o negativo. A sociedade está, nesta visão, moldada à imagem do homem- ser humano é ser masculino, pelo que a experiência de viver masculina não é marcada pelo género. A experiência de viver feminina, pelo contrário, é constante e fortemente marcada pelo género- a mulher é “o segundo sexo”. (Beauvoir, 1976, Bourdieu, 2012, Heinamaa, 1999, Krais, 2006, Vintges, 1999). Assim: “If she decides to have children and work part time, she becomes reminded of her distinction as a woman (...) If he "chooses," (...) to (...) care for his children, then he is perceived at best as a new breed of man, and at worst as another marginal worker.” (McCall, 1992: 846). Concomitantemente, o poder económico, político e social pertencem à fação masculina, a qual domina o capital, a opinião pública e até mesmo o traçar da história, enquanto a fação feminina está sujeita ao silêncio e à subjugação (Bourdieu, 2012, Heinamaa, 1999, Krais, William, 2000, McCall, 1992).

Segundo este ponto de vista, como já se referiu, a humanidade está dividida de forma binária, de acordo com um padrão que classifica continuamente o masculino e o feminino como polos opostos (Beauvoir, 1976, Bourdieu, 2012, Krais, 2006, Krais, William, 2000). Esta perspetiva opera em simultâneo uma exacerbação das diferenças entre o masculino e o feminino e uma negação das suas semelhanças, criando uma ordem simbólica que regula todo o quotidiano (Beauvoir, 1976, Bourdieu, 2012, McCall, 1992). Neste esquema

classificador, que tem na sua base a dominação masculina, aos homens cabe a parte mais nobre, e às mulheres a mais insignificante (Beauvoir, 1976, Bourdieu, 2012). Refere Bourdieu que “Cabe aos homens, situados do lado do exterior, do oficial, do público, do direito (...) realizar todos os atos ao mesmo tempo breves, perigosos e espetaculares, como matar o boi, a lavoura ou a colheita, sem falar do homicídio e da guerra” (Bourdieu, 2012: 41). O universo masculino fica, assim, conotado como forte, disruptivo, rápido, heroico, alto, espaçoso, público, dominante. Já o universo feminino, antagonicamente, é associado ao fraco, ao contínuo, ao lento, ao doméstico, ao baixo, ao curvo, ao privado, ao dominado. “As mulheres, pelo contrário (...) veem ser-lhes atribuídos todos os trabalhos domésticos, ou seja, privados e escondidos, (...) como o cuidado das crianças e dos animais (...) e, sobretudo, os mais sujos, os mais monótonos e mais humildes” (Bourdieu, 2012: 41).

Importa referir que esta ordem social não se constitui como um conjunto de regras que se impõem coercivamente aos indivíduos, cujos ditames são passíveis de ser identificados e elencados, mas sim como um modo de pensar, viver e agir implícito e universal, sendo transversal entre os géneros (Beauvoir, 1976, Bourdieu, 2012, Kraus, 2006, Kraus, William, 2000, McCall, 1992). A este respeito, Bourdieu introduz o conceito de violência simbólica, central para a compreensão do fenómeno da dominação masculina. Esta traduz-se numa forma de pensar, agir e interagir diária, constante e simultaneamente implícita e impercetível, a qual impõe continuamente a visão androcêntrica dominante. Este tipo de violência, cuja força lhe advém do facto de atuar ao nível do simbólico e do subtil (embora a sua intensidade e onnipresença facilitem a perpetuação da violência física) tem de particular o facto de incluir a complacência dos seres dominados, isto é, das mulheres. Esta manifesta-se através de atitudes (os piropos, a interrupção das mulheres no seu discurso, até mesmo sorrisos e olhares paternalistas), formas de pensar e de julgar (o constante escrutínio da aparência física das mulheres, a conotação de atributos como a inteligência ou a beleza de forma negativa, por exemplo como perigosos e manipuladores, o pensamento “isto não é para mim”) e ainda silêncios e inércias (a relutância em reconhecer ou citar autoras académicas, a renitência em nomear mulheres para cargos decisórios) (Bourdieu, 2012, Kraus, 2006, Kraus, William, 2000, McCall, 1992).

Simone de Beauvoir, por sua vez, admite não ter sido capaz de percecionar esta ordem androcêntrica do mundo numa fase inicial da sua vida, pelo facto de lhe ter sido possível alcançar uma posição académica semelhante à dos seus colegas do sexo oposto. A mesma

veio mais tarde a perceber que o seu percurso se tratava meramente de uma exceção no universo feminino, apenas possibilitada pelo privilégio de pertencer a uma classe económica favorecida. Estando numa posição de superioridade relativamente à maioria das mulheres da sua época (não apenas por pertencer a uma classe profissional tipicamente masculina, mas ainda por beneficiar de uma posição de independência e liberdade frequentemente inalcançável à população feminina, com poderes de gestão pessoais tais como a liberdade de viajar e sair do país- negados ao geral das mulheres), esta beneficiava de certo modo deste padrão de vida, pelo que a sua inação tornava-a cúmplice do androcentrismo (Beauvoir, 1976). Esta dificuldade em apreender a opressão operada sobre o género feminino, através da violência simbólica, é característica do *modus operandi* androcêntrico universal das sociedades humanas, ao qual Bourdieu dá o nome de Habitus. Este constitui-se como uma alternativa à teoria dos papéis sociais na sociologia, tendo em comum com a mesma o facto de moldar e direccionar a ação social individual e coletiva e as interações sociais. Todavia, o Habitus distingue-se por não se circunscrever a um espaço social determinado, mas ser antes transversal a todos os espaços sociais e omnipresente (Bourdieu, 2012, Krais, 2006, Krais, William, 2000, McCall, 1992).

O Habitus constitui-se como um poder normativo que perpetua, com se referiu, a dominação masculina. Este vai construindo os seus ditames de forma dinâmica na interação do indivíduo com a sociedade, evoluindo de acordo com o curso da história e sendo plástico à vivência individual de cada um. O mesmo opera uma construção do género mediado, portanto, pela sociedade e pelo indivíduo, sendo o produto da experiência individual, da cultura e da posição histórica. A sua influência faz-se sentir na organização da sociedade, nomeadamente na divisão sexual do trabalho e na distribuição do capital económico e simbólico, mas ainda também na própria experiência do corpo do indivíduo (A postura, a imagem corporal, a perceção sensorial, entre outros) (Bourdieu, 2012, Krais, 2006, Krais, William, 2000, McCall, 1992). Também para Beauvoir, ser mulher não é um estado fixo, mas sim dinâmico- Não se “é mulher”, mas sim “torna-se mulher” (Heinamaa, 1999). Assim, a vivência feminina é marcada pela restrição- a proibição de falar de certa forma, num certo tom, ou de abordar certos assuntos; a postura presa, de pernas cruzadas; a imposição de evitar certos espaços, certas atitudes, certas atividades; até a forma de vestir apela ao desconforto, à inibição de certos movimentos. A vivência masculina, pelo contrário, é marcada pelo incentivo- o incitamento à realização de desportos, à tomada de iniciativa na sedução, à

reação violenta contra qualquer possível desonra; a postura expansiva, descontraída, aberta, pronta a agir; estimula-se a honestidade, a frontalidade e a reatividade. O ónus de não fazer contrapõem-se ao ónus de fazer (Bourdieu, 2012, McCall, 1992).

Quando se fala na origem do androcentrismo, as opiniões divergem. Bourdieu defende que, embora o Habitus também contribua para a criação do corpo, este baseia-se na ordem biológica, principalmente reprodutiva, numa relação circular onde não é possível distinguir a origem da construção (Bourdieu, 2012, Kraus, 2006). Já Beauvoir advoga que a experiência de género é, de forma integral, socialmente construída, construção esta produzida por um conjunto de influências (ações, ambiente e cultura). A autora distingue o “ser do sexo feminino” e o “ser mulher”, conceitos não coincidentes que se distinguem pela existência do atributo de feminilidade- nem todo o ser do sexo feminino é, socialmente, uma mulher. Do seu ponto de vista, o homem e a mulher são apenas duas variações do humano, mostrando-se a favor da igualdade entre os géneros, a qual possibilitará, na sua conceção, o surgimento de novas relações entre homens e mulheres de carácter não sexual. A socióloga diz ser possível o desenvolvimento da personalidade das mulheres, através da autonomia pessoal e económica das mesmas, realidade que depende inteiramente da instituição da igualdade entre os sexos (Bauer, 1999, Beauvoir, 1976, Heinamaa, 1999, Vintges, 1999).

2.1.2. O Feminismo Interseccional

Rompendo com os tradicionais ditames dos feminismos de primeira vaga e radicais (os quais identificam a experiência feminina como sendo coletivamente oprimida e nessa medida semelhante, ou até mesmo universal; o mesmo se dizendo da experiência masculina opressiva), surgem os feminismos interseccionais. Tendo na sua base os escritos de Judith Butler acerca da teoria de género e da teoria queer, esta nova conceção veio impactar diversas áreas, desde a academia à vida quotidiana e ao panorama político, nomeadamente no que diz respeito aos temas relacionados com o género e a sexualidade, a política corpórea e a ação política (Blumenfeld, Breen, 2001).

Um dos conceitos basilares desta teoria é o corporealismo. Este constitui-se como o processo pelo qual o corpo se constrói. De acordo com a autora, o corpo não é uma realidade pré-existente, mas sim o produto do discurso e da cultura. Diz-se do corpo sexuado ser uma materialização do discurso binário através da repetição de ações corporais- a execução, a dramatização e a reprodução de padrões de género cultural e socialmente construídos.

(Blumenfeld, Breen, 2001, Butler, 1988, Butler, 1999, Wilson, 2001). Longe de possuir uma essência interior pré-definidamente sexuada, o corpo revela-se, assim, como o resultado das contingências histórico-culturais que o envolvem (Butler, 1988, Butler, 1999). Neste sentido, o padrão binário da Ordem Social constitui-se como uma mera encenação, plástica e historicamente mutável, sendo possível defender, assim, que o género, bem como o próprio sexo, são socialmente construídos de forma intencional e encenada. Assim sendo, verifica-se que o que é considerado feminino e masculino tem-se alterado ao longo da história e varia de cultura para cultura. Podemos dar o exemplo de certos movimentos corporais e rituais de dança (o gesticular dos braços, ou o rodopiar), os quais aparecem associados à feminilidade em certas culturas e à masculinidade noutras (Blumenfeld, Breen, 2001, Butler, 1988, Butler, 1999, Wilson, 2001).

Conclui-se do referido que o corpo se constitui como um produto da história. Neste ponto, a teoria corporealista acima descrita contribui para a desconstrução das noções de género deterministas que toldavam a compreensão e a análise das sociedades pré-históricas na arqueologia. Anteriormente, os arqueólogos partiam de modelos pré-estabelecidos de divisão binária do género aquando da análise destas sociedades, cujos vestígios se resumem a objetos e materiais, realizando, assim, uma análise acrítica e quiçá errada dos mesmos quanto à sua simbologia de género. Imperava um falso sentido do naturalismo do sexo e do género, o qual tem vindo a ser desconstruído na atualidade (Perry, Joyce, 2001).

O corporealismo dá também origem à noção de “Performance de Género”. Esta refere-se à construção do género como uma encenação levada a cabo pelos indivíduos. Butler refere, inclusivamente, que as atos performativos de género se assemelham aos decorridos num espaço teatral (Butler, 1988, Butler, 1999). Esta performance ou encenação traduz-se na repetição pública de movimentos, gestos, postura, vestuário, profissões, produção e produtividade, interação com objetos e manipulação do espaço. Caracteriza-se ainda por ser uma reprodução repetida e encenada de um precedente- o padrão de género que vigora em certa sociedade em dado momento é repetido pelos indivíduos que a integram, embora os padrões de género variem no tempo e no espaço, evoluindo à medida que o género é culturalmente negociado (Blumenfeld, Breen, 2001, Butler, 1988, Butler, 1999, Perry, Joyce, 2001).

Em suma, a Performance de Género traduz-se num acordo coletivo tácito de um projeto corpóreo em constante repetição, através do qual o corpo se materializa enquanto marco histórico e cultural (Butler, 1988, Butler, 1999). Exemplificando, podemos verificar que os padrões de género em vigor nos anos cinquenta em nada se assemelham aos reproduzidos nos anos setenta e menos ainda àqueles que atualmente predominam. Os ideais corporais, de personalidade, vestuário e de atitude do universo masculino e feminino alteram-se constantemente ao longo da história (se há tempos se idolatrava a mulher doméstica e submissa, hoje privilegia-se a mulher moderna e independente; também o homem ideal de há umas décadas atrás, pouco falador, sério e emocionalmente obscuro em nada se parece com o homem ideal da atualidade, divertido, extrovertido e emocionalmente maduro). Também os próprios corpos ideais, em aparência e postura, se têm vindo a alterar continuamente. Os padrões de género evoluem e alteram-se, e, com eles, evolui e altera-se a própria sociedade e os indivíduos que a constituem (Butler, 1988, Butler, 1999, Perry, Joyce, 2001).

Compreende-se que a Performance de Género opera, assim, como um meio de regulação social do género, manifestando-se tanto nos rituais cerimoniais como nos atos quotidianos. Os seus efeitos regulatórios são frequentemente públicos e sempre sancionatórios, na avaliação da conformidade dos indivíduos com os padrões de género em vigor (Butler, 1988, Perry, Joyce, 2001). Na sociedade contemporânea, a Performance de Género que vigora como padrão identifica-se com a ideia de “géneros discretos” (ideais performativos de género pouco ostensivos, mas ainda assim binários e polarizados), pelo que aqueles que não agirem em conformidade com esse ideal são socialmente punidos. Sendo que a Performance de Género, enquanto mera encenação, é passível de ser alterada, Butler vem defender que é possível alterar o *status quo* da ordem binária vigente (Butler, 1988, Butler, 1999).

No ativismo em prole dessa alteração do *status quo*, a autora traz a ideia de que “o pessoal é político”. Tal ancora-se no facto de que a Performance de Género inscreve, na sua perpetuação, a continuação da ordem hierárquica social vigente. Nessa medida, a ação individual reflete a ordem social imposta pelas estruturas culturais dominantes. Concomitantemente, a experiência pessoal que seja partilhada por vários indivíduos de um grupo social determinado adquire, assim, significado político (Butler, 1988, Butler, 1999).

Finalmente, o feminismo interseccional destaca-se por defender uma desconstrução da identidade de género. Tal significa uma negação do que tem sido propagado pelas teorias feministas acerca da experiência universal masculina e feminina. Desta forma, esta corrente defende que a categorização da experiência de um género num só padrão é redutor e não representativo da realidade. Diferentemente, é advogado que a experiência de género de cada indivíduo é única, variando consoante a sua cultura, a sua origem familiar, a sua posição geográfica, sexualidade, classe económica, classe profissional, entre outros. A experiência de género de uma mulher negra é diferente da de uma mulher branca, por exemplo; tal como a experiência de género de um refugiado é diferente da de um nativo. O posicionamento binário da dinâmica opressor/oprimido é também perspectivada como uma mera ficção, já que, pese embora o sistema patriarcal androcêntrico e binário perpetue um esquema regulatório opressivo, o seu efeito pode ser sentido por todos os géneros. É possível oferecer imensos exemplos de dinâmicas de opressão que não correspondem à identidade de género tradicionalmente proclamada, ainda que sejam originárias no sistema regulatório do género (tal como o do homem homossexual que enfrenta a marginalização social devido a possuir um comportamento de género desviante; ou a mulher que marginaliza outras mulheres por não se comportarem de acordo com o padrão de “géneros discretos”) (Butler, 1988, Butler, 1999).

2.1.3. Género e a reapropriação do corpo- Teoria da *Social Flesh*

Num polo oposto ao do feminismo interseccional, certas correntes feministas vêm combater categoricamente os cânones do corporealismo. Num esforço de reapropriação do corpo enquanto realidade material (mais que simbólica), negam a subjetividade da separação entre corpo e mente, defendendo que estas duas realidades são inseparáveis. Esta perspetiva conduz ainda ao aumento da representatividade dos corpos na esfera política, nomeadamente no que diz respeito aos seus usos privados, domésticos e sexuais. Pretende-se atrair a atenção para os significados comuns e privados do corpo enquanto realidade física, realidade esta que, de acordo com este ponto de vista, tem sido frequentemente esquecida, tendo o corpo ficando reduzido à sua esfera pública e política (Beasley, 2010, Beasley, Bacchi, 2000, Beasley, Bacchi, 2002, Beasley, Bacchi, 2012).

De acordo com esta conceção, o corporealismo perspetiva o corpo de forma distante, integralmente simbólica, enquanto mero material político- um objeto sobre o qual recaem

direitos (tais como direitos reprodutivos) e iniciativas públicas, o qual é passível de ser controlado e apropriado pela mente, que sobre ele decide racionalmente, e que se apresenta sempre desligado da sua esfera privada e dos seus usos pessoais. Este não passa de um objeto do discurso, um sinal cultural, um símbolo. Assim, a noção de corpo afasta-se irreduzivelmente do seu estado material, para passar a constituir uma mera abstração. (Beasley, Bacchi, 2002, Beasley, Bacchi, 2012). Esta teoria ignora a inescapável natureza carnal da humanidade- efetivamente, não é possível na realidade operar uma separação entre mente e corpo, já que “nós (e a nossa mente) somos o nosso corpo” (Beasley, Bacchi, 2012).

Deste modo, defende-se que o corpo não se pode reduzir apenas a um instrumento da mente sobre o qual se almeja, racionalmente, ganhar controlo e adquirir direitos, já que o corpo é inseparável da mente, e não uma realidade exterior passível de ser apropriada e controlada, ou, diferentemente, abandonada e usada (Beasley, Bacchi, 2012). Ao negar esta realidade, o corpo fica instrumentalizado e objetificado enquanto mero campo de regulação política (Beasley, Bacchi, 2000, Beasley, Bacchi, 2002, Beasley, Bacchi, 2012). Consequentemente, cria-se o risco de se produzir o efeito contrário ao almejado pelos feminismos, isto é, limitar a cidadania das mulheres em vez de elevá-la. Tal sucede em razão da fraca representatividade dos usos privados do corpo- a sexualidade, a maternidade- em detrimento dos seus usos públicos- enquanto objeto de representação social e regulação política (Beasley, Bacchi, 2002, Beasley, Bacchi, 2012).

A política da *Social Flesh* traduz-se, assim, na devolução da narrativa privada do corpo à esfera política. Podemos apresentar como exemplo a recuperação da visibilidade da maternidade. Deste modo, a maternidade não pode ser considerada um obstáculo à definição da mulher na área política, mas sim como um recurso, que acrescenta valor e visibilidade à causa feminista, potenciando um empoderamento feminino. Também na área da sexualidade existem benefícios em trazer o “corpo” para a discussão da saúde sexual. Desta forma, ao diálogo acerca das práticas de segurança e de contraceção deve-se acrescentar o diálogo acerca do prazer sexual (Beasley, Bacchi, 2000, Beasley, Bacchi, 2012). Almeja-se, sumariamente, operar uma politização da esfera privada, isto é, evitar que o campo do privado, do doméstico e do familiar permaneçam à margem das políticas feministas (Beasley, 2010, Beasley, Bacchi, 2000, Beasley, Bacchi, 2002, Beasley, Bacchi, 2012).

Esta corrente vem ainda estimular o estudo da heterossexualidade, a qual tem sido irremediavelmente esquecida pelos estudos de gênero. Nesta linha, argumenta-se que as narrativas feministas se têm centrado no estudo e na representatividade da sexualidade *queer*, a qual fica associada, no discurso público e acadêmico, à evolução, à mudança e ao empoderamento. De fora desta narrativa tem ficado a heterossexualidade, conotada como ultrapassada, sendo perspectivada como apenas o “modelo obrigatório” de sexualidade. Esta associação é problemática para a mudança social e promove uma cegueira científica acerca do tema. Diferentemente, é desejável o estudo da heterossexualidade nos seus múltiplos significados e manifestações, inclusivamente os que se inscrevem fora da tradicional dinâmica de opressão. O ato sexual homossexual não pode ficar para sempre atrelado a uma conotação de dominação, devendo procurar-se, ao invés, buscar as suas potencialidades de prazer mútuo e de transgressão. Os estudos de gênero têm, assim, no estudo da heterossexualidade uma oportunidade para a inovação e para a mudança social (Beasley, 2010).

2.2. A Liderança Feminina

2.2.1 Vantagens e Benefícios da Liderança Feminina

A Liderança Feminina é atualmente uma realidade em ascensão, tanto numérica quanto academicamente, na medida em que se tem verificado não só um aumento da sua ocorrência enquanto fenómeno, mas também um aumento da atenção académica sobre a mesma, tendo-se realizado variados estudos de carácter teórico e prático sobre o tema. Surpreendentemente, as conclusões mostram-se extremamente promissoras, com as líderes femininas a exceder em praticamente todos os parâmetros os seus semelhantes do género masculino. Várias razões podem estar na base deste sucesso, incluindo uma barreira de preconceito que fomenta a que apenas as mulheres de qualidades superiores e desempenho de excelência ascendam a cargos de liderança (DeFrank-Cole, Tan, 2017, Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001, Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci, Burke, 2017, Korabik, 1990, Liu, 2014, Malinga, 2005, Silingiene, Stukaite, 2013, Zenger, Folkman, 2012, Zenger, Folkman, 2019). Independentemente dos motivos, porém, o certo é que já existe até quem considere que as mulheres são melhores líderes que os homens- “after years of analyzing what makes leaders most effective and figuring out who’s got the Right Stuff, management gurus now know how to boost the odds of getting a great executive: Hire a female” (Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001: 795).

Quanto aos estilos de liderança mais frequentemente utilizados por homens e mulheres, constata-se que estes tendem a refletir estereótipos de género. Assim sendo, as mulheres tendem a adotar um estilo de liderança mais democrático, possivelmente devido a possuírem maior propensão para enfrentar problemas de legitimidade caso optem por um estilo mais autocrático, o qual é mais regularmente seguido por homens. As mulheres apresentam também uma maior tendência para liderar de forma transformacional, tendendo ainda a orientar-se para as pessoas, em detrimento de se orientarem para as tarefas, além de despenderem mais tempo com os seus liderados, providenciando uma atenção mais individualizada (Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001, Gipson et al., 2017, , Liu, 2014, Silingiene, Stukaite, 2013). Tem-se apurado, ainda, que os estilos de liderança mais utilizados pelas mulheres são percecionados como proporcionando maior satisfação no trabalho e maior eficiência, pese embora os estilos mais tradicionalmente masculinos

(autoritários e competitivos) continuem a predominar no imaginário organizacional associados à liderança (Gipson et al., 2017, Korabik, 1990).

Com a renovação da força laboral para uma faixa etária cada vez mais jovem (estima-se que em breve a geração *millenial* constituirá a maioria dos trabalhadores), tem-se assistido a uma alteração dos valores e prioridades ao nível das expectativas de liderança, valorizando-se certos atributos e desvalorizando-se outros (a empatia, a inteligência emocional são hoje qualidades mais procuradas num superior hierárquico do que a agressividade e a eloquência). Este cenário tem favorecido a ascensão de mais mulheres a posições de liderança. Como tal, as líderes femininas tendem a refletir as mudanças sociais, optando com mais frequência por estilos de liderança disruptivos e inovadores, liderando de acordo com os seus valores pessoais e não se conformando com os padrões das gerações anteriores (DeFrank-Cole, Tan, 2017, Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001). Embora estes modos de liderar sejam por vezes percecionados como ameaças às estruturas de liderança mais tradicionais e conservadoras (sobretudo por parte de líderes masculinos em faixas etárias mais velhas), estes têm proporcionado o exercício de práticas e valores altamente valorizados pelo liderados, tais como a proximidade, a igualdade de direitos, a abertura, a transparência e a igualdade de oportunidades (DeFrank-Cole, Tan, 2017).

Simultaneamente, as líderes femininas orientam-se mais regularmente para a cooperação, para a colaboração e para a obtenção de consensos, em detrimento da competição, produzindo resultados mais satisfatórios, tanto em cenários normais, como em cenários de crise, e principalmente em cenários de negociação (Gipson et al., 2017, Korabik, 1990, Malinga, 2005). Esta opção fomenta que estas pratiquem uma comunicação mais clara e mais aberta com os seus liderados, para além de obrigar a uma eficiente gestão de emoções (de forma a permitir a colaboração entre os envolvidos, com destaque para os momentos de crise), o que propicia um melhor ambiente de trabalho (Korabik, 1990, Liu, 2014).

Uma das declarações mais unânimes nos estudos da liderança feminina é o de que as mulheres líderes são extremamente dedicadas, atribuindo ao seu trabalho de liderar uma posição dianteira nas suas prioridades de vida (Liu, 2014, Malinga, 2005). Talvez por essa razão, possuem estatisticamente elevados níveis de competência, ainda que nem sempre se apercebam disso- “When we compare confidence (...) we see a large difference (...). It’s highly probable that those women are far more competent than they think they are, while the

male leaders are overconfident and assuming they are more competent than they are.” (Zenger, Folkman, 2019: 3).

Efetivamente, diversas investigações têm concluído que as mulheres alcançam, de um modo geral, melhor desempenho em posições de liderança do que os homens, sendo que esta diferença aumenta à medida que os cargos são mais elevados. Estas apresentam inclusivamente, e contra todas as expectativas, resultados superiores em competências tradicionalmente associadas à masculinidade, tais como na tomada de iniciativa e na produtividade. Concomitantemente, as líderes femininas são em geral mais motivadas e procuram aperfeiçoar-se constantemente, o que leva a que sejam mais propensas a aceitar e incorporar *feedback*, fomentando uma vez mais um melhor desempenho (Zenger, Folkman, 2012, Zenger, Folkman, 2019).

2.2.2 Obstáculos e Desafios da Liderança Feminina

Apesar de todos os pontos positivos que têm sido demonstrados pelos estudos da Liderança Feminina, esta não deixa de ser, estatisticamente, uma exceção. As mulheres líderes ainda continuam a viver “num mundo de homens”, ocupando com frequência posições hierárquicas nunca antes ocupadas por mulheres, estando numericamente em desvantagem e sendo as mais das vezes recebidas com desconfiança e descrédito, o que propicia a que trabalhem sob elevados níveis de pressão e competitividade. Para além de necessitarem de ultrapassar uma barreira de preconceito para alcançar posições de topo, esta carga simbólica permanece ainda quando estas finalmente alcançam cargos de liderança, o que faz que estejam constantemente sujeitas a avaliações distorcidas e sejam muitas vezes subvalorizadas. Por último, estas possuem ainda uma certa dificuldade e estabelecer relações por entre os níveis de topo, ficando frequentemente isoladas (DeFrank-Cole, Tan, 2017, Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001, Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci, Burke, 2017, Korabik, 1990, Liu, 2014, Malinga, 2005, Silingiene, Stukaite, 2013).

Regista-se, primeiramente, uma relutância generalizada (principalmente por parte das camadas masculinas) em atribuir cargos de liderança a mulheres (Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001). A este nível, regista-se que, em termos de expectativas, tanto homens como mulheres tendem a associar posições de liderança com uma ocupação masculina (Gipson et al., 2017). Uma das justificações para esta associação reside no facto dos homens apresentarem uma tendência para falarem mais que as mulheres no ambiente de trabalho,

sendo que a frequência das intervenções verbais está conectada com a percepção de liderança. Desta forma, em ambientes organizacionais mistos os homens tendem a sobrepor-se às mulheres na frequência e duração das intervenções verbais. Simultaneamente, estes direcionam o seu discurso mais frequentemente para o grupo, enquanto que as mulheres preferem intervir verbalmente de forma individual (sendo que o discurso para o grupo é mais associado à percepção de liderança do que o discurso individual). Finalmente, as mulheres tendem a mostrar-se mais inibidas à intervenção verbal em grupos dominados por homens, apresentando preferência para intervir em grupos onde predominam mulheres, sendo que esta tendência não se verifica com o setor masculino (Korabik, 1990, Liu, 2014).

Como se pode concluir pelo descrito acima, o ambiente de liderança ainda é altamente dominado pela influência de estereótipos. Assim, a associação de características de comportamento e personalidade tradicionalmente masculinas (tais como o autoritarismo, a agressividade, a orientação para a tarefa e a competitividade) ao papel da liderança, e o estereótipo simultâneo de que as mulheres não são dotadas dessas características, tem contribuído para a ideia generalizada de que as mulheres não são indicadas para posições de liderança (Gipson et al., 2017, Korabik, 1990).

Tal preconceito produz um primeiro efeito de impedir que cargos de liderança sejam atribuídos a mulheres, e de desencorajar a que estas almejem ascender a líderes e procurem fazê-lo, ainda que sejam qualificadas para tal. Em acordância, estas enfrentam um *double standard* segundo o qual carecem de possuir melhores capacidades do que os homens para alcançar a mesma posição (Korabik, 1990, Liu, 2014). Em segundo lugar, este tem como consequência que estas sejam frequentemente subvalorizadas quando efetivamente conseguem alcançar tais posições, mesmo que vários estudos comprovem que as organizações lideradas por mulheres alcançam melhores resultados. Ainda que possuam o cargo mais elevado de uma organização, estas necessitam de provar constantemente a sua competência, estando sujeitas a um escrutínio elevado e diário (DeFrank-Cole, Tan, 2017, Korabik, 1990). Desta forma, os seus sucessos são raramente notados, e menos ainda associados ao seu género; contudo, cada vez que falhem, as líderes femininas são imediatamente lembradas que são mulheres, e as suas falhas sobrevalorizadas (Liu, 2014).

Um dos efeitos mais perniciosos dos preconceitos que vigoram sobre a liderança de mulheres é o denominado “*Goldilocks Syndrome*”. Este baseia-se no conhecido conto infantil segundo

o qual uma menina experimenta vários tipos de objetos e alimentos com diferentes graus de intensidade (frio/morno/quente; pequeno/médio/grande; etc.), preferindo sempre aquele mais intermédio. Da mesma forma, das líderes femininas espera-se que não extrapolem a sua atitude em nenhuma situação, que possuam um comportamento intermédio e não demonstrem características de género- nunca devem ser “de mais” nem “de menos”, mas sempre “no meio”. Tal significa que se espera que estas sejam simultaneamente maternais e assertivas, emocionais e racionais, ponderadas e arriscadas. Não devem ser demasiado permissivas nem demasiado autoritárias, nem demasiado distantes nem demasiado próximas, nem demasiado tímidas nem demasiado confiantes ((Liu, 2014). As líderes femininas serão julgadas se demonstrarem demasiadas características femininas, tal como se demonstrarem demasiadas características masculinas. Paradoxalmente, neste aspeto, é frequente que um estilo de liderança com características masculinas seja mais apreciado pelos superiores hierárquicos das mesmas, enquanto que um estilo de liderança com características mais femininas seja mais apreciado pelos seus subordinados (Korabik, 1990, Liu, 2014).

A consequência deste efeito é uma constante avaliação interior e exterior. As mulheres líderes vêm-se na necessidade de ponderar triplamente todas as suas atitudes, medir o seu tom de voz e as palavras escolhidas em todas as situações, questionar constantemente as suas escolhas e decisões e as suas reações perante superiores e subordinados. Invariavelmente, tornam-se demasiadamente cautelosas e excessivamente dependentes de validação exterior. Em simultâneo, verificam com frequência que os seus colegas do sexo masculino que são negligentes, cometem erros, têm atitudes excessivas ou fazem comentários não profissionais, não só não são penalizados como tendem a ser desculpabilizados e protegidos do criticismo. Um dos fatores que contribui para este *status quo* é o facto de as mulheres líderes não possuírem uma rede de contactos e relações forte, carecendo de suporte e apoio nos vários níveis hierárquicos, mas sobretudo nos níveis superiores. O *networking* num mundo de liderança ainda dominado por homens continua a ser um obstáculo na liderança feminina (Korabik, 1990, Liu, 2014).

Capítulo 3 – Liderança, Comunicação e Política

3.1. Comunicação na Liderança

A capacidade de comunicação é uma das mais importantes no que toca ao trabalho da liderança, estando fortemente relacionada com a prestação do líder (Flauto, 1999). Esta encontra-se associada, acima de tudo, à apetência de um líder para se relacionar, seja com os seus liderados, seja com uma rede de suporte, seja com *stakeholders* externos (Wolk, 1999). Efetivamente, se anteriormente a comunicação na liderança era estudada essencialmente de acordo com uma visão líder-cêntrica, com enfoque na pessoa do líder e no seu poder comunicativo; mais tarde foi possível adotar uma visão analítica centrada nos liderados e no seu papel na construção do significado da comunicação do líder; sendo que hoje vigora a noção de que a comunicação na liderança inclui um misto de influências de todos os intervenientes, entendendo-se que esta se caracteriza por ser, acima de tudo, relacional (Fairhurst, Connaughton, 2014, Ruben, Gigliotti, 2016). Comunicar implica não apenas transmitir uma mensagem, mas também fazer-se compreender e promover a aceitação e adesão à mesma. Simultaneamente, a comunicação é uma dimensão fundamental da sociabilização, componente estrutural da atividade de um líder (Wolk, 1999).

Para garantir a eficácia da atividade comunicativa com os liderados, é indispensável, em primeiro lugar, saber ouvi-los. A comunicação na liderança deve ser sempre bidirecional, por um lado para evitar falhas e desentendimentos, por outro para promover a simetria comunicativa entre líder e liderado, a qual é preditiva da sua eficiência (Flauto, 1999, Wolk, 1999). “(...) leadership communication is symmetrical by nature. Employees feel a balance of power, being cared for rather than controlled or manipulated.” (Men, 2014: 278). A simetria comunicativa é indispensável tanto do ponto de vista da comunicação informativa (isto é, aquela que tem por objetivo transmitir certa mensagem ou valor, sendo essencialmente monológica), pois garante a sua eficácia; como do ponto de vista da comunicação *meaning-centered* (ou seja, aquela que visa a construção de significado na descodificação da realidade e de certos pensamentos e emoções suscitados pela mesma), na medida em que esta possui sempre uma dimensão bidirecional entre líder e liderados, pelo que urge levar estes últimos em consideração (Fairhurst, Connaughton, 2014). “Leadership communication always has both content and relational consequences.” (Ruben, Gigliotti, 2016: 476).

Na atividade de escuta é necessário não só prestar atenção às mensagens recebidas, mas também saber interpretá-las. Para além do mais, espera-se de um líder que demonstre que está efetivamente a ouvir, através de uma postura aberta, linguagem corporal positiva e do emprego de uma atitude encorajadora (a utilização de frases como “conte-me mais”, “percebo o que diz”, o acenar da cabeça e a colocação pontual de questões encontram-se entre as hipóteses direcionadas para este efeito). Dentro da competência de escuta ativa inclui-se a capacidade para demonstrar compreensão e empatia, visando uma melhor gestão das emoções e motivação dos liderados, ainda que tal signifique lidar também com alguns dos seus problemas pessoais, se estes demonstrarem um potencial de afetação do desempenho dos mesmos (Wolk, 1999).

O objetivo principal da atividade comunicativa de um líder deve ser a criação de laços de confiança com os seus liderados e entre os liderados (Baldoni, 2004). Inclusivamente, aponta-se que quando existam laços relacionais sólidos e uma forte familiaridade entre o líder e os seus liderados, estes não são afetados no advento da distância física entre os mesmos, fortificando assim o seu potencial de resultados mesmo em cenários atípicos (Neufeld, Wan, Fang, 2010). Todavia, tem-se constatado que a comunicação direta (isto é, cara-a-cara ou por chamada telefónica, ao invés da comunicação através de e-mails ou da publicação de comunicados, na qual existe um desfaseamento entre o tempo de receção da mensagem e o tempo de resposta) apresenta maior eficácia, na medida em que fomenta o diálogo, o feedback instantâneo e a simetria na comunicação (Men, 2014). No âmbito da gestão de relacionamentos por meio da comunicação inclui-se necessariamente a capacidade para a gestão de conflitos, enquanto parte necessária e incontornável de todos os ambientes profissionais. Cabe ao líder promover o debate, evitar a conflituosidade e estimular o bom relacionamento entre os liderados, direcionando os conflitos para a procura de soluções e a inovação (Wolk, 1999).

Assim sendo, percebe-se que uma importante dimensão da comunicação na liderança é, ainda, a comunicação para a inovação e a mudança. Efetivamente, estudos comprovam a existência de uma relação entre liderança transformacional e performance (Neufeld, et al. 2010, Zerfass, Huck, 2007). Neste cenário, o líder deve ter a capacidade de transmitir uma perspetiva concomitantemente realista e motivadora. Deste modo, é necessário praticar uma comunicação informativa, elucidando os liderados para os benefícios e desafios da mudança e da inovação; e inspiradora, visando a criação e co-construção de significado, inserindo a

mudança e a inovação no sentido e valores gerais do projeto global. Adicionalmente, os líderes devem estimular os liderados a criar a sua própria visão sobre a inovação. Finalmente, urge motivar e incentivar os líderes a agir de forma inovadora e a serem motores de mudança (Baldoni, 2004, Flauto, 1999, Fairhurst, Connaughton, 2014, Ruben, Gigliotti, 2016, Wolk, 1999, Zerfass, Huck, 2007).

Parte da comunicação na liderança passa por comunicar de forma carismática- “Employees tend to feel more satisfied with the organization when they perceive their managers as interactive, visionary, creative, inspiring, and empowering” ((Men, 2014: 279). A comunicação carismática visa, assim, inspirar e motivar os liderados (Baldoni, 2004). Diversos estudos têm, deste modo, relacionado a adoção de um estilo comunicativo carismático com um melhor desempenho por parte dos liderados (Baldoni, 2004, Frese, Beimel, Schoenborn, 2003). “By learning how to communicate as leaders, managers will be able to achieve greater results because employees will be better informed, have a better understanding of their roles, and be internally motivated to succeed.” (Baldoni, 2004: 20). Comunicar de forma carismática significa, sobretudo, transmitir uma visão dos objetivos e valores que motivam o trabalho dos liderados, a qual seja simultaneamente inspiradora e os motive a melhorarem o seu desempenho (Baldoni, 2004, Frese, et al. 2003).

A comunicação carismática caracteriza-se por possuir uma dimensão de conteúdo e uma dimensão estilística. A primeira diz respeito à mensagem a transmitir, a qual deve incluir elementos relacionados com a visão e a importância do projeto liderado, a construção de um objetivo e identidade coletivos, a valorização das qualidades dos liderados e a criação de uma relação de proximidade com os mesmos (Baldoni, 2004, Frese, et al. 2003). Importa ter em conta que, embora nem sempre os líderes detenham controlo sobre os eventos com os quais trabalham, estes podem, contudo, controlar o significado que é dado a estes eventos e as reações despoletadas pelos mesmos, através de um *framing* positivo e inspirador. Por outro lado, estes têm ainda a capacidade de direcionar a atenção dos liderados para certas questões ou parcelas da realidade que correspondam às prioridades da sua liderança, através do designado *agenda-setting* (Ruben, Gigliotti, 2016). A segunda, por sua vez, refere-se à forma como a mensagem é transmitida, incluindo elementos principalmente relacionados com a comunicação não verbal (contacto visual, tom de voz, expressividade facial e gestual) (Frese, et al. 2003). Neste ponto, sublinha-se que a comunicação na liderança assenta necessariamente sobre uma relação de poder passível de ser negociada e contestada (a

relação líder-liderado não é estanque), sendo que a atividade comunicativa de um líder é contínua e nem sempre intencional, pelo que é necessário atentar para este fenómeno de um ponto de vista global e de acordo com uma visão o mais abrangente possível, visando manter o equilíbrio que lhe subjaz. A dinâmica comunicativa de um líder determina, assim, a forma como a sua liderança é percebida e interpretada, frequentemente dando lugar a um padrão relacional que ditará o nível de influência do líder no futuro- o contexto comunicativo presente produz impacto na comunicação futura (Fairhurst, Connaughton, 2014, Ruben, Gigliotti, 2016).

Como se pode observar, a comunicação não verbal ocupa, assim, um papel fulcral na comunicação para a liderança, possuindo um impacto muito superior ao que seria de esperar, sobretudo no caso de ser mal desempenhada. Já nos anos 60 os comentadores políticos previam a importância da comunicação não verbal na prestação dos candidatos políticos em debates, classificando-a até de decisiva. “The actual words candidates say may not be the key in gaining or losing an edge; how candidates say the words nonverbally or how they display their nonverbal behaviors may be the deciding factor.” (Gentry, Duke, 2009: 41).

Há que ter em conta que as competências de comunicação não verbal pertencem, num primeiro momento, ao foro interpessoal e relacional. “If a candidate is deficient in nonverbal communication or violates a nonverbal communication norm, voters may not believe the candidate is viable” (Gentry, Duke, 2009: 41). Deste modo, a falta de apetência para a comunicação não verbal pode por um lado afetar a reputação e a eficácia dos líderes- eventualmente minando as suas hipóteses de ascender à liderança (nomeadamente, na política); e por outro afetar a sua capacidade de se relacionar e criar redes de conexões, capacidade imprescindível para um líder. A comunicação não verbal é bidirecional, pelo que importa tanto a expressão correta da mensagem a transmitir não verbalmente, como a interpretação e a resposta à linguagem não verbal dos liderados e em geral de qualquer interlocutor (Gentry, Duke, 2009, Wolk, 1999).

Para além do mais, a comunicação não verbal é, como já se referiu, ininterrupta, já que o líder está constantemente a exprimir sinais comunicativos, ainda que de forma não intencional; e simultaneamente aqueles que o rodeiam interpretam continuamente o seu modo de ser e de atuar sob a forma de mensagens implícitas, mesmo que inconscientemente. Neste ponto, há que considerar o leque de signos de linguagem não verbal mais clássicos

(tais como a postura, tom de voz e contacto visual), como também aqueles mais dificilmente identificáveis (nomeadamente a proximidade física com o interlocutor ou a pontualidade), que possuem um potencial de interpretação igualmente elevado (Gentry, Duke, 2009).

Quanto ao modo de expressão não verbal mais adequado, a palavra de ordem é a coerência- “When words and actions do not match, people believe the actions more than the words” (Gentry, Duke, 2009: 42). Assim, a mensagem não verbal deve sempre coincidir com o conteúdo da mensagem verbal. Inclusivamente, a mesma mensagem, formulada com as mesmas palavras, pode adquirir significados distintos consoante a comunicação não verbal que a acompanha. Os autores dão o exemplo de dois gestores que se dirigem a um dos seus liderados: “One says «Come to my office so we can discuss your concerns» quickly, without any eye contact, while the other says it in a calm and concerned manner, looking the person in the eye.” (Gentry, Duke, 2009: 43).

Importa ter em consideração que a comunicação não verbal possui uma vertente global e uma vertente local. Tal significa que se certas expressões emocionais são universalmente reconhecidas, qualquer que seja a proveniência e sociabilidade do recetor (designadamente, a felicidade, a tristeza, a raiva, o medo, a surpresa e o nojo); outros sinais existem cujo significado se cristalizou de forma diferente de cultura para cultura (os autores dão o exemplo do sinal que mimica um círculo com o indicador e o polegar, que nos Estados Unidos significa “ok” e em França significa “zero”), pelo que é crucial que o líder trabalhe no sentido de conhecer a cultura do meio em que trabalha. A comunicação não verbal é passível de ser treinada e melhorada, nesta matéria se privilegiando as competências de autoconhecimento (de forma a poder identificar os próprios erros e perceber onde é possível melhorar) e de empatia (no sentido de se colocar no lugar do outro, para mais facilmente compreender a sua posição e interpretar a sua linguagem não verbal) (Gentry, Duke, 2009).

A comunicação é ainda uma ferramenta fundamental para as mulheres líderes. Efetivamente, como já se referiu em capítulo anterior, um dos principais desafios das mulheres no campo da liderança é fazer a sua competência ser notada e valorizada- obstáculo que pode encontrar na comunicação a sua melhor solução. Deste modo, tem-se registado que, mesmo apresentando resultados excecionais, as mulheres deparam-se com dificuldades em marcar a sua presença para efeitos de liderança. Neste contexto, percebe-se que o sucesso, por si só, não é suficiente para que as mulheres ascendam a posições de liderança, sendo necessário

saber demonstrá-lo. Esta competência assenta sobretudo na forma como o sucesso é comunicado (Grant, Taylor, 2014).

Para garantir a máxima eficácia do seu discurso, as mulheres líderes devem ter em consideração alguns fatores. Em primeiro lugar, é necessário expressar assertividade, para tal evitando as muletas de linguagem e as marcas de hesitação. Com este objetivo em vista, torna-se crucial estruturar as intervenções verbais previamente, de forma a que o discurso saia fluido e firme. Concomitantemente, é fundamental que este se mantenha sucinto, de modo a focar a atenção do público nos pontos principais que se pretende transmitir. Seguidamente, é aconselhável apresentar a dimensão e o impacto do trabalho realizado, em curso ou a realizar, olhando para o futuro e prevendo o seu impacto em benefícios concretos, números e vantagens (Grant, Taylor, 2014).

Prioritário é, também, não perder o sentido de si mesma- não ter medo de usar pronomes na primeira pessoa sempre que os feitos sejam efetivamente de autoria própria. Mais uma vez, sublinha-se a importância de atentar para a linguagem corporal- demasiado gestos vão distrair o público da mensagem; já se forem poucos tornarão o discurso monótono- o ideal é, assim, gesticular em harmonia com o discurso, usando movimentos enérgicos nos momentos-chave. Finalmente, é ainda significativo transparecer afabilidade e confiança. Neste ponto, o sorriso e as expressões faciais ocupam um lugar central, sendo recomendável evitar tanto o excesso com a escassez dos mesmos, visando manter a autenticidade (Grant, Taylor, 2014).

3.2. Comunicação Política

3.2.2. Funcionamento e efeitos da comunicação política

Os primeiros estudos acerca da Comunicação Política surgiram na década de 30, com o advento do fascismo e do nazismo na Europa, contemporaneamente ao aparecimento do conceito de “massas” na psicologia e do conceito de comunicação de massas de forma transversal às ciências sociais (McNair, 2003). A comunicação política, neste contexto, era entendida como sendo essencialmente um modo de comunicar para as massas, a quem se dirigiam mensagens políticas de acordo com os objetivos pretendidos (Catlin, 1937, McNair, 2003). Lasswell, um dos primeiros estudiosos da área da propaganda (hoje comunicação política, devido à conotação negativa de que se revestiu pela sua associação a regimes ditatoriais), afirmava que a política é essencialmente um meio de distribuição de recursos, ou seja, de *targeting*. Este constituiria o processo através do qual se aloca bens, serviços e iniciativas a pessoas ou a grupos de pessoas dotados de certos atributos (Catlin, 1937, Pelletier, 2005). Desta forma, a comunicação política seria um meio de legitimar e até enaltecer a distribuição de recursos em curso (Catlin, 1937, Lasswell, 1927).

Enquanto instrumento, a comunicação política deveria então ser estudada e trabalhada. Este estudo poderia ser feito através do Modelo Comunicativo de Lasswell, inscrito na seguinte formulação: “Who/ Says What/ In Which Channel/ To Whom/ With What Effect?” (Lasswell, 2007: 216). De acordo com o mesmo, no estudo da comunicação é possível focarmo-nos no comunicador, na análise de conteúdo, nos meios de comunicação, na análise da audiência ou na medição dos efeitos da mensagem. Neste último ponto, o autor defende que o efeito da comunicação é semelhante ao efeito de um estímulo produzido no mundo animal, sendo que a informação processada pelos órgãos, tais como os olhos e as orelhas, desencadeia respostas automáticas no sistema nervoso (fugir, atacar, etc.) (Lasswell, 2007). Esta afirmação esteve na base da construção da Teoria Hipodérmica da comunicação, também designada Teoria da Bala Mágica. Segundo a mesma, como se refere acima, a comunicação produz um efeito imediato e inescapável no indivíduo (tal qual o efeito de uma agulha hipodérmica a furar a pele, ou de uma bala a penetrar o corpo)- a mensagem política funcionaria como estímulo direto para o seu público, que a ele reagiria passivamente (Lasswell, 1927, Lasswell, 2007, McNair, 2003).

O autor acrescenta ainda que o valor de uma mensagem política ultrapassa o do seu conteúdo, na medida da sua significação simbólica. Em suma, define o conceito de propaganda do seguinte modo: “Propaganda is the management of collective attitudes by the manipulation of significant symbols” (Lasswell, 1927: 627). Desta forma, a comunicação política não será nunca um ato isolado, mas inscreve-se antes numa tendência definida associada a certos padrões valorativos. Esta tendência forma-se a partir da influência baseada em símbolos ou sinais com determinado significado convencionado (tais como o cerrar de um punho, o levantar de uma sobrancelha ou a voz pungente num discurso; ou ainda a utilização de certas cores ou imagens) (Lasswell, 1927).

Quanto ao seu efeito, a propaganda atua sobre o público ao desencadear uma atitude coletiva. Esta constitui-se como um padrão de distribuição das atitudes individuais. A atitude coletiva molda-se e altera-se, como se referiu anteriormente, através do impacto produzido por símbolos significativos, tática por excelência da propaganda. Existem vários tipos de propaganda, consoante o objeto sobre o qual se pretende cristalizar ou alterar uma atitude coletiva, podendo esta dizer respeito a uma pessoa, um grupo, uma política ou instituição, ou uma atitude ou liberdade pessoal (Lasswell, 1927).

Independentemente do tipo de propaganda em causa, a meta do comunicador político poderá ser definida do seguinte modo: “The problem of the propagandist is to intensify the attitudes favorable to his purpose, to reverse the attitudes hostile to it, and to attract the indifferent, or, at the worst, to prevent them from assuming a hostile bent.” (Lasswell, 1927: 629). Deste modo, é necessário ter em conta que a mensagem está a ser dirigida a um grupo, detentor de um certo conjunto de valores prioritários, pelo que a mensagem deve mover-se no campo destes valores- se o objetivo for despertar antipatia sobre certo objeto, este deve ser apresentado como uma ameaça a esses valores; já se o objetivo for despertar atitudes positivas, esse objeto deve ser apresentado como uma proteção e um enaltecimento desses valores ((Lasswell, 1927). Dando o exemplo das políticas relativas ao aborto, os grupos políticos que se manifestam contra o mesmo utilizam a designação de “pró-vida”, com o objetivo de conquistar o público que prioriza o valor “vida intrauterina”; já os que se manifestam a favor do mesmo utilizam a designação “pró-escolha”, visando atrair o público que prioriza os valores “liberdade individual” e “poder de escolha”. A mensagem em causa ultrapassa, assim, a mera menção da posição tomada nesta área específica, adquirindo uma carga simbólica bem mais abrangente.

Esta associação valorativa, feita através de símbolos, pode ser realizada através da comunicação verbal, escrita, imagética ou musical, sendo múltiplos e diversos os estímulos produzidos em cada uma destas hipóteses ((Lasswell, 1927). Importa ter em consideração que cada ação política tem vantagens e desvantagens, pelo que importa sobretudo enaltecer os seus benefícios, estimulando a sua percepção simbólica (Lasswell, 1968).

Mais tarde, Lazarsfeld (1957) introduziu o conceito de “opinião pública”, referente ao conjunto de tendências e declarações públicas expressadas por conjuntos populacionais com diversas caracterizações e níveis de influência. Este fenómeno terá sido potenciado pelo surgimento das instituições democráticas, pelo aumento da literacia geral, pelo aparecimento da classe média e pela expansão e evolução dos meios de comunicação. No seu escopo, a opinião pública comporta diversas dimensões, a saber: o alinhamento opinativo (correspondente à informação relativa à tendência opinativa dominante); a estrutura da comunicação (dizendo respeito ao padrão da relação entre público, líderes de opinião e *mass media*); e o grau de consenso (o qual é relevante sempre que as tendências opinativas não sejam unânimes) (Lazarsfeld, 1957).

A opinião pública sofre a influência do “clima de opinião”, isto é, do contexto histórico-político em que se insere. A título de exemplo, o autor faz referência a um inquérito realizado na Alemanha em 1946, no qual se perguntava aos participantes se consideravam a coragem física uma qualidade importante num homem. Contra os cânones tradicionais (e até mesmo quicá os atuais), verificou-se que 90% dos participantes respondeu negativamente. Tal poderá explicar-se como representando uma reação adversa aos *standards* do nazismo, em razão do período histórico em que teve lugar (rescaldo do término da segunda guerra mundial) (Lazarsfeld, 1957).

Verificando-se a existência do fenómeno da opinião pública, com todas as suas dimensões, ao que se acrescenta a influência do clima de opinião, já não é viável defender-se que o efeito da comunicação é imediato sobre o recetor. Surge, assim, o Modelo do Fluxo Comunicacional em duas etapas. Nesta aceção, advoga-se que a comunicação mediática produz efeito de forma bipartida, alcançando em primeiro lugar os denominados “líderes de opinião”, que por sua vez transmitem a informação recetada, mediada pela sua conceção, aos grupos de pessoas sobre os quais exercem influência. Deste modo, constata-se a existência de redes informativas de indivíduos que se interconectam entre si no

processamento das mensagens transmitidas pelos *media* (cai assim em desuso o conceito de público de massa, passivo às influências da comunicação mediática e desconectado entre si) (Katz, 1957).

A verificação de que os efeitos da comunicação mediática são necessariamente filtrados e mediados previamente à chegada ao recetor dá origem à Escola da Semiótica, contando com a contribuição de autores como Humberto Eco. Nesta aceção, a mensagem política é decodificada de acordo com a semiótica social da situação comunicativa em que ocorre, dependendo, assim, do contexto do recetor da mensagem (conforme o seu género, idade, cultura, valores, entre outros) e do modo de transmissão da mesma. Deste modo, esta teoria privilegia a importância do contexto da mensagem face ao seu conteúdo. No que toca à comunicação política e ao contexto da sua receção, refere-se que a sua eficácia está dependente de três fatores essenciais: a perceção acerca do programa político do partido; a perceção acerca da liderança do partido; e a perceção acerca da imagem mediática do partido. Assim sendo, transmitir estes aspetos de forma positiva é essencial (McNair, 2003). Esta comunicação é feita em grande parte através da imagem do candidato e da sua comunicação não verbal, visando transmitir a ideia de competência, integridade e afabilidade. “The political communicator is a performer, and will be judged by the audience, at least partly, on the quality of a performance.” (McNair, 2003: 38).

Em suma, na Comunicação Política e na eficácia da receção da mensagem a transmitir há que ter em consideração, por um lado, o estatuto do comunicador, por outro a forma da mensagem (conferência de imprensa, debate, etc.), e ainda por outro a semiótica social do recetor. Quanto ao primeiro destes aspetos, constata-se que as características que ditam o seu sucesso (ou seja, a credibilização e consideração do comunicador político) variam ao longo do tempo. Se no passado a imagem política de um candidato se queria respeitosa, tradicional, séria, conservadora; hoje são privilegiados outros atributos, tais como a autenticidade, a simplicidade, a proximidade. Importa ainda referir que o surgimento desta imagem não ocorre naturalmente, mas é antes o produto de um árduo trabalho de construção por parte de consultores, assessores de imprensa, marketeers e produtores (McNair, 2003).

Com a sobrevalorização da opinião pública, sobretudo num contexto democrático, a Comunicação Política é hoje, essencialmente, um meio para vender ideias ao público eleitor com o intuito final de angariar votos, motivo pelo qual as estratégias de marketing se

mostram cada vez mais adequadas neste ramo. Consequentemente, os programas políticos são frequentemente reduzidos a frases curtas e marcantes (tal qual frases publicitárias) que depois são repetidas incessantemente em campanhas, discursos e entrevistas. Estas visam em primeiro lugar informar, constituindo um meio sucinto de divulgar a posição do partido relativamente a assuntos vários; e em segundo lugar persuadir, pelo que o conteúdo da mensagem é moldado de forma a soar mais apelativo. Nessa medida, a comunicação política tende a caracterizar-se por ser curta, simbólica, estética e representativa do poder, autoridade e experiência do emissor (McNair, 2003).

Atualmente, debate-se se a comunicação política não estará a regressar ao modelo de uma só fase de comunicação, na medida em que o advento das redes sociais, regulados por algoritmos personalizados, favorecem o fornecimento de informação de forma personalizada e cada vez mais padronizada em função da atividade corrente de cada utilizador, pelo que as mensagens são apreendidas de forma direta, customizada e não mediada (Bennett, Iyengar, 2010). Prevê-se, deste modo, que a experiência do recetor da comunicação política seja cada vez mais única, em razão dos já referidos canais de comunicação cada vez mais personalizados, ao que se agrega uma enorme quantidade de fontes informativas, causadoras de ruído comunicativo- para o qual se torna necessário desenvolver uma atenção seletiva, a qual potencia uma vez mais a personalização da seleção das mensagens (já que vai depender dos gostos, da experiência pessoal e da proveniência socioeconómica de cada indivíduo) (Lloyd, 2009).

3.2.3. Internet, *Social Media* e comunicação política

O aparecimento da Internet e de todos os canais comunicativos *online* veio revolucionar o ramo da comunicação política. Por esse motivo, é possível afirmar que nos encontramos atualmente na terceira era da Comunicação Política. A primeira era da Comunicação Política, datada dos anos 40 e 50, caracterizava-se pelo facto de as facções políticas terem acesso aberto aos *mass media*, os quais possuíam uma relação sólida com os partidos, possibilitando uma representação direta das principais ideologias políticas vigentes. A segunda era da Comunicação Política, coincidente com a consolidação das democracias, pautou-se por uma expansão e diversificação dos canais televisivos, resultando numa expansão do público recetor e num alargamento dos intervenientes no diálogo político, tanto ao nível dos partidos como dos governos. Já a terceira era, aquela que vigora presentemente,

tem na sua base a expansão e diversificação dos meios de comunicação alocados à política (tanto dentro como fora dos *mass media*); esta qualifica-se por promover um rápido acesso à informação, com a existência de abundância comunicativa, e ainda por fomentar a aceleração do processo comunicativo (Blumler, 2001, Dermody, Wring, 2001). “To politicians, the third age media system must loom like a hydra headed beast, the many mouths of which are continually clamouring to be fed.” (Blumler, 2001: 202).

Relativamente à conjuntura que vigora na terceira era da comunicação política, é esta marcada por uma erosão das relações mediáticas de suporte dos partidos políticos, como se referiu anteriormente (existe menor apetência para o compromisso e para a lealdade por parte dos *media*, os quais, pelo contrário, procuram atrair audiências com escândalos intrapartidários, subtraindo a atenção concedida aos programas políticos e às ideologias que os sustentam); regista-se também um crescente ceticismo e descredibilização dos agentes de autoridade (nomeadamente, em relação aos líderes e representantes políticos); simultaneamente, esta era é pautada pelo individualismo e pelo consumismo, que constituem o mote das vontades políticas modernas, gerando uma constante insatisfação com o status quo e uma necessidade constante de alterações e reformas, cujas soluções são apenas realizáveis no longo prazo (Blumler, 2001, Dermody, Wring, 2001).

Este individualismo tem dado lugar à personalização da política, a qual se mostra cada vez mais diversa e customizada. Por sua vez, a recém-adquirida diversidade política traz consigo uma alteração das estruturas de poder tradicionais, através da qual personalidades, ideologias e causas que anteriormente estavam reduzidas à escuridão hoje encontram voz no espaço público- o marginalizado converte-se em *mainstream* (Bennet, 2012). Este cenário é também potenciado pelo advir das plataformas digitais, espaço comunicacional de excelência no que diz respeito à diversificação das causas políticas, pelo facto de permitir uma democratização da comunicação (Blumler, 2001, Dermody, Wring, 2001). “The internet represents a countervailing power against the traditional media’s agenda-setting ability, and the attempts by the state, political parties and the traditional media to define and defend the status quo” (Savigny, 2002: 5).

Regista-se, deste modo, um aumento da mobilização a favor de causas específicas e cada vez mais personalizadas. A par com a tradicional participação política em prole de partidos e causas de base global (a igualdade de género; a representação de minorias), observa-se

hoje um ativismo mobilizado para causas pontuais e particulares (plásticos nos oceanos; violência policial). As redes sociais estão inclusivamente a converter-se em motores de alimentação e distribuição do poder político, substituindo as velhas hierarquias tradicionais. Estas têm fomentado a dinamização de movimentos, protestos e manifestações de carácter político que têm de particular o apelo à expressão individual e a rejeição das estruturas de organização típicas, assentes em hierarquias decisórias e líderes formais, para dar lugar a organizações em rede, que se interligam e coordenam entre si através de múltiplas conexões de grupo ((Bennet, 2012).

Paralelamente ao referido, a expansão dos *media* disponíveis (com o surgimento dos *media* digitais, incluindo plataformas jornalísticas *online* e *social media*) tem ditado uma tendência de complexificação do processo comunicativo político. Esta gera a necessidade de intervenção de um trabalho extensivo de investigação de públicos e audiências; planeamento de campanhas diversificadas e em grande detalhe; e assessoria de comunicação em eventos, entrevistas e discursos (Blumler, 2001). A aceleração dos fluxos de comunicação, propulsora da procura por conteúdos diretos, imediatos e “crus” (no sentido de não editados), tem impulsionado o enfraquecimento da mediatização da informação através da imagética, do *framing* e da seleção informativa. A comunicação política simbólica típica dos *mass media* perde assim a sua força, com uma grande parte de indivíduos a buscar realizar uma verificação própria dos factos e um *opinion crossing* por meio do acesso a diversas fontes informativas (Blumler, 2001, Savigny, 2002). “The internet is a site where debate is uncoerced; freedom of speech prevails and is not distorted by interests. Information may be freely disseminated and received.” (Savigny, 2002: 5).

O crescimento da personalização da política tem como contrapartida a debilitação do espaço de discussão pública dos temas políticos, havendo deste modo um menor controlo sobre a informação divulgada e um menor escrutínio por parte de entidades jornalísticas, facilitando dessa forma a propagação de *fake news* ((Blumler, 2001, Savigny, 2002). Todavia, importa ter em conta que os *social media* não vêm substituir os *media* tradicionais, mas antes se complementam mutuamente com estes, num fluxo constante e bidirecional de comunicação. Podemos então afirmar que o sistema de comunicação política atual se qualifica como “sistema mediático híbrido” (Karlsen, Enjolras, 2016). Simultaneamente, a constante competição por atenção num espaço mediático hiper-estimulado por parte dos grupos

políticos e a necessidade dos mesmos de se aproximarem do seu público têm dado lugar à expansão do populismo (Blumler, 2001).

Apesar de tudo, o cenário atual não determina o desaparecimento do fenómeno dos líderes de opinião, que continuam a existir, embora personificados por indivíduos diferentes dos de outrora e sob outros formatos. Desta forma, a democratização do acesso a meios de comunicação com um alcance massificado (tais como *blogs*, canais no *Youtube* e páginas em redes sociais) permite uma diversificação e flexibilização na formação de líderes de opinião, que influenciam públicos cada vez mais pequenos e personalizados, embora estejam mais presentes na vida quotidiana dos mesmo e de forma mais dinâmica e interativa (Dermody, Wring, 2001). Os media digitais vêm, assim, democratizar o processo da liderança de opinião através da interatividade e descentralizar a produção de conhecimento (Savigny, 2002). Este novo formato pode contudo levantar problemas ao nível da credibilidade e da imparcialidade da informação, já que o conteúdo veiculado não está tipicamente sujeito ao escrutínio dos *media* tradicionais. Por outro lado, este coaduna-se com um tipo de discussão mais aberta dos temas abordados, existindo normalmente a possibilidade do público intervir na mesma através de comentários, nos quais o debate é enriquecido com novas opiniões e até sugestões de temas de diálogo (Woodly, 2008).

Tendo em conta o referido, a utilização de *social media* para fins políticos apresenta inúmeras vantagens. Estes constituem-se como recursos comunicativos a baixo custo (embora com grande sacrifício de tempo) e com um potencial de grande alcance em termos de público (Kelm, Dohle, Bernhard, 2017). Adicionalmente, estes tornam possível aos grupos políticos personalizar as suas campanhas e alcançar *targets* e grupos específicos em função dos seus interesses, dando resposta à procura por uma política mais personalizada (Blumler, 2001). Para além das campanhas coletivas dos partidos, observa-se uma tendência crescente de individualização das campanhas políticas nas redes sociais, com os agentes políticos a criarem uma estrutura comunicativa própria e independente do seu partido. Esta comunicação de origem individual pode ter por objetivos, contudo, não apenas a atração de atenção para si mesmos, mas também para o partido, que assim é catapultado na cena mediática através da página pessoal de um dos seus constituintes (Karlsen, Enjolras, 2016).

Desta forma, o estilo comunicativo dos agentes políticos utilizadores de *social media* pode classificar-se em dois tipos, dependendo do tipo de mensagens veiculadas e do foco do

conteúdo das mesmas: estilo individualizado ou estilo partidário. Este último tem lugar sempre que os agentes políticos comuniquem principalmente em nome do partido e com o partido, promovendo essencialmente a atividade e a imagem do mesmo. Já o estilo individualizado é mais pessoal e centra-se sobretudo na pessoa do agente político, não tanto no partido. Este estilo pode ter como objetivo ganhar influência sobre o público em geral, bem como sobre os *media* tradicionais; como também poderá visar a conquista de influência dentro do próprio partido. Neste ponto, tem-se comprovado que a aquisição de influência nos *social media* se correlaciona com o ganho de influência nos *media* tradicionais, podendo traduzir-se na alteração das dinâmicas de poder dentro do partido e até na sociedade em geral (Karlsen, Enjolras, 2016).

Dentro dos *social media* alocados a fins políticos, os mais populares são o *Facebook* e o *Twitter*. O primeiro constitui-se como uma rede social, enquanto que o segundo se caracteriza por ser um híbrido de rede social com *micro-blogging*. Nessa medida, o *Facebook* possui uma componente de utilização mais tendente à socialização, possibilitando aos utilizadores tornarem-se “amigos”, “fãs” e “seguidores” de pessoas e páginas, e permitindo uma grande diversidade de partilha de conteúdos, sem limites de quantidade. O *Twitter*, por sua vez, centra o seu conteúdo na publicação de pequenos textos, com um limite de 140 caracteres, possibilitando apenas a atividade de seguir e ser seguido (Kelm, et al. 2017). A força de cada uma destes redes está acima de tudo no seu potencial de viralização, isto é, não tanto nas redes de primeiro grau (aquelas compostas pelos seguidores/amigos/fãs diretos das páginas), mas sim nas redes de segundo grau (ou seja, as redes de cada um dos seguidores) (Vergeer, Hermans, Sams, 2011).

PARTE II

Capítulo 4 – Metodologia Empírica

4.1. Problemática, objetivos e relevância da investigação

As ciências sociais focam-se na realidade social, debruçando-se sobre determinado fenómeno, acontecimento, conduta ou grupo e atribuindo-lhe(s) significado (Quivy, Campenhoudt, 2005). Visando estudar a realidade de um ponto de vista científico - isto é, com o objetivo de produzir conhecimento “factual, contingente, sistemático, verificável, falível e aproximadamente exato” (Marconi, Lakatos, 2017: 83) – é essencial, primeiramente, romper com os preconceitos e com as falsas evidências provenientes das ideias e aparências imediatas do senso comum e do conhecimento popular (Quivy, Campenhoudt, 2005, Marconi, Lakatos, 2017).

Necessário se torna, nessa medida, definir a pergunta de partida que norteia a investigação, almejando a que esta exprima o mais exatamente possível o que se pretende saber, conhecer e compreender (Flick, 2007, Quivy, Campenhoudt, 2005). A pergunta de partida para esta investigação é, então, a seguinte: “Como se caracteriza a liderança política feminina na atualidade em Portugal?”. A pergunta de partida impõe-se também na definição da problemática de investigação, a qual é, adicionalmente, sustentada pela revisão da literatura realizada (Creswell, 2007, Creswell, 2003, Quivy, Campenhoudt, 2005). A problemática da presente investigação prende-se, assim, com a análise e interpretação das características da liderança política feminina em Portugal, nomeadamente no que diz respeito às práticas de liderança e de comunicação, visando compreender quais os traços, comportamentos e atitudes preditores do sucesso das líderes políticas portuguesas.

No que concerne aos objetivos de investigação, adotamos a divisão proposta por Maxwell (2012: 35), entre objetivos pessoais, objetivos práticos e objetivos de investigação. Quanto aos objetivos pessoais (aqueles que ligam o investigador a título pessoal à investigação, possuindo um papel de maior relativamente à motivação para investigar), há a referir o meu profundo interesse pelos temas de género, pela política e pela área da liderança. A minha experiência de colaboração num projeto político no âmbito de uma juventude partidária, onde assisti ao crescimento do fenómeno da liderança feminina nessa área (a coordenação do projeto em que me inseria, tanto diretamente como no topo, era assumida por mulheres), com elevado sucesso, cativou-me para o estudo do mesmo, motivando-me a aprofundar esse contacto. No que diz respeito aos objetivos práticos (aqueles que se direcionam para o preenchimento de certa necessidade ou lacuna ao nível social ou científico), pretendo que a

presente investigação dê continuidade ao estudo da liderança feminina, constituindo-se como um ponto de partida para o aprofundamento da análise deste fenómeno na área da política, e conferindo uma visão da sua caracterização atual em Portugal, a partir de um olhar interno, isto é, a partir do testemunho das próprias líderes. Finalmente, em relação aos objetivos de investigação (nomeadamente, aqueles que visam compreender dado fenómeno, ou dar resposta a dada questão não respondida pela anterior investigação), são eles: a) analisar as práticas de liderança seguidas pelas líderes políticas portuguesas à luz da teoria da Liderança Centrada; e b) examinar o estilo de comunicação na liderança política utilizado pelas líderes políticas portuguesas (Maxwell, 2012).

Simultaneamente, importa ter em consideração que a presente investigação se norteia pelos princípios de um método qualitativo e indutivo, pelo que visa um aprofundamento de um realidade particular (a experiência individual de várias líderes políticas), almejando caracterizar uma realidade geral (a experiência da liderança feminina em Portugal na perspetiva das práticas de liderança e de comunicação); pretende-se, deste modo, apreender em profundidade o significado atribuído à experiência da liderança por aquelas que a vivenciam— no sentido lato do termo, isto é, incluindo as cognições, afetos e intenções - enquanto olhar central da realidade em estudo (Maxwell, 2012).

Quanto à relevância científica da presente investigação (qualidade indispensável para o prosseguimento da mesma, já que se pretende evitar a duplicação de estudos, por um lado, e por outro a produção de resultados inúteis, visando-se, pelo contrário, contribuir para o avanço da ciência e a evolução do conhecimento) (Quivy, Campenhoudt, 2005, Marconi, Lakatos, 2017), há a apontar, num primeiro momento, que o fenómeno da liderança feminina na política é um fenómeno extremamente atual, estando frequentemente na ordem do dia da agenda mediática e de debates sociais, filosóficos e sociológicos do mundo contemporâneo. Por outro lado, há a referir que a liderança feminina tem sido mormente estudada na área privada e empresarial, sendo que a liderança feminina na política tem sido analisada sobretudo de um ponto de vista mediático (representações mediáticas, narrativas televisivas e jornalísticas) e numérico, e as mais das vezes de acordo com uma perspetiva de género (com o intuito de medir o impacto do género na mesma, avaliando fatores como o preconceito e os estereótipos). Assim sendo, e dada a importância crescente do mesmo, penso que é chegado o momento de estudar de forma aprofundada as características da liderança feminina na esfera pública, em concreto, na política, de forma traçar uma

qualificação detalhada da sua génese, a partir de uma perspetiva interna, ou seja, a partir do testemunho das próprias líderes políticas. Esta investigação permitirá, assim, conceder uma perspetiva aprofundada e detalhada das práticas de liderança seguidas pelas líderes políticas portuguesas, acrescentando valor no que respeita ao conhecimento e caracterização do objeto de estudo, e criando pistas futuras de investigação.

4.2. Estratégia Metodológica

O método científico traduz-se no “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos válidos e verdadeiros” (Marconi, Lakatos, 2017: 91). Com o objetivo de seguir essas mesmas atividade sistemáticas e racionais, cabe, num primeiro momento, definir a estratégia metodológica que será seguida, de modo a estruturar e preparar a recolha e a reflexão acerca do conhecimento (Jensen, 2002).

Tendo em conta que o propósito da investigação é recolher uma caracterização detalhada e pormenorizada do fenómeno da liderança feminina na política, apreendendo toda a sua complexidade, fez-se uso de um método qualitativo, como referido anteriormente (Creswell, 2007). Pretende-se, assim, olhar para este fenómeno de um ponto de vista subjetivo, recolhendo experiências pessoais e analisando a construção de significado acerca das mesmas, estando a pessoa do líder e a sua experiência no centro da investigação, razão pela qual se optou pelo método da entrevista (Flick, 2007). A realização da entrevista com vista à recolha dos dados primários da investigação (nomeadamente, no que toca à sua estruturação, preparação e direcionamento), bem como, mais tarde, a análise dos referidos dados, foi precedida de uma revisão da literatura acerca do tema em estudo, a qual permitiu uma consolidação teórica acerca do mesmo e a definição da problemática a investigar (Marconi, Lakatos, 2017).

Quanto à tática metodológica, de acordo com a concetualização de Jensen (2002), isto é, a definição do universo de pessoas a entrevistar (o qual deverá ser constituído por representantes numa particular posição social que diga respeito ao objeto de estudo), optou-se pelo desencadeamento de entrevistas a mulheres que assumam ou tenham assumido cargos de liderança política em Portugal- seja em contexto de instituições europeias, partidário, de juventude partidária, ou a nível autárquico. Sendo que o objetivo é recolher uma perspetiva intimamente pessoal e individual da experiência da liderança feminina em

Portugal, debruçando-nos assim sobre a pessoa do líder de acordo com um olhar global e detalhado (relativo à construção da sua identidade de líder como um todo, incluindo não apenas a sua vertente profissional, mas também a sua vertente pessoal, familiar, emocional e cognitiva), a preferência recaiu apenas na entrevista de líderes, não já de outros possíveis intervenientes no fenómeno da liderança feminina na política em Portugal (tais como liderados, *stakeholders* ou líderes masculinos), na medida em que apenas estas poderiam conceder esta visão detalhada e global da pessoa do líder, pelo que se priorizou a profundidade de testemunhos relativamente à variedade (a qual poderia dispersar a investigação).

Relativamente à técnica metodológica utilizada, seguindo ainda a conceitualização de Jensen (2002), optou-se pela realização de entrevistas estruturadas, compostas por perguntas abertas. A entrevista estruturada adequa-se na medida em que se pretendeu realizar uma investigação, em parte, com base numa conceitualização teórica (a saber, a Teoria da Liderança Centrada, sobre a qual nos referiremos em seguida), pelo que os conceitos-chave da teoria em causa serviram de pano de fundo e de fio condutor à realização de cada uma das entrevistas (Wengraf, 2001). A opção pelo recurso às perguntas abertas deve-se ao facto de se almejar alcançar uma investigação de certo modo narrativa, com um elevado teor de profundidade e detalhe, direccionado a atenção das participantes para a sua experiência pessoal. Procurou-se alcançar uma perspetiva holística da experiência da liderança, através da criação de condições para a partilha da mesma em toda a sua multiplicidade, com a exploração dos sentimentos, pensamentos e avaliações pessoais das entrevistadas (Josselson, 2013). Esta técnica permite, em suma, “fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade” (Duarte, 2004: 215). Com estas metas em vista, foi necessário, assim sendo, planejar extensivamente a entrevista (Belei, Gimenez-Paschoal, Nascimento, Matsumoto, 2008).

Deste modo, foram seleccionadas dez líderes políticas portuguesas (sendo que o cargo de liderança poderia ser atual ou passado). De forma a responder a exigências de validade dos dados obtidos, recorreu-se a uma amostra o mais variada possível em termos do tipo de cargo de liderança exercido (sendo ele de carácter de representação nacional em instâncias estrangeiras, partidário, autárquico ou de juventude partidária), de idade e de ideologia política, de forma a que nenhum destes fatores influenciasse de forma determinante e

conclusiva a experiência de liderança relatada, prejudicando-a em termos de causalidade (Bryman, 2012).

As entrevistas foram realizadas durante os meses de outubro e novembro, a partir de um guião estruturado com dezasseis questões. Tendo a realização das referidas entrevistas ocorrido num contexto excecional de pandemia, todas elas se concretizaram através de meios de comunicação à distância, tendo-se recorrido a uma certa flexibilidade, e dessa forma colocando às entrevistadas a possibilidade de optarem pelo meio com o qual se sentiam mais confortáveis, entre videochamada, chamada telefónica ou e-mail. Aquelas que foram feitas com recurso a meios audiovisuais foram gravadas e posteriormente transcritas, tendo sido posteriormente enviadas na sua versão escrita às entrevistadas para eventuais correções ou modificações.

Visando responder a exigências éticas, os detalhes da investigação, bem como os objetivos da mesma, foram previamente explicitados às entrevistadas. Adicionalmente, foi solicitado o consentimento para a realização da gravação antecipadamente à sua realização nas entrevistas para as quais se recorreu a captação de voz e/ou imagem. Nestas últimas, foi enviada, como referido, a versão escrita da entrevista, posteriormente, de forma a oferecer a possibilidade de escutinar a sua prestação mais ponderadamente, quer seja para uma eventual modificação do texto, ou até para uma possível revogação do consentimento da participação no estudo. Finalmente, a todas as entrevistadas foi enviado um formulário escrito requerendo o consentimento para a utilização e tratamento dos dados recolhidos, contendo as condições detalhadas do seu uso e garantindo a não divulgação das gravações de imagem e/ou de voz recolhidas, quando aplicável, sendo seu o uso exclusivo para efeitos de transcrição das entrevistas (Belei et al., 2008).

Finalmente, procedeu-se à análise de conteúdo das entrevistas realizadas, com o objetivo do “desvendar crítico” das mensagens veiculadas (Santos, 2012: 383). Este método permite, assim, responder a exigências de rigor metodológico e de simultânea profundidade de análise quando aplicado a testemunhos ricos e com alto grau de complexidade (Quivy, Campenhoudt, 2005). Procura-se, deste modo, superar a incerteza e incorporar a riqueza das leituras realizadas, através da máxima objetividade analítica- em suma, trata-se da “descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo extraído das comunicações e sua respetiva interpretação” (Santos, 2012: 384).

Seguindo uma perspetiva qualitativa da análise de conteúdo, foi feita uma análise temática do conteúdo das entrevistas, através da identificação de padrões temáticos no texto, a partir da qual são construídos temas de análise em conexão com os indicadores teóricos enformados pela literatura (Neuendorf, Kumar, 2015). O objetivo desta análise temática consiste, assim, em “descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença pode significar alguma coisa para o objetivo escolhido. É uma regra de recorte do sentido.” (Urquiza, Marques, 2016).

4.1.1. A Revisão da Literatura

A revisão da literatura, através da leitura e análise tanto de artigos científicos como de livros de referência, teve como objetivo definir uma panorama teórico que orientasse e delimitasse a investigação prática. Assim sendo, o primeiro capítulo, dedicado às várias teorias da liderança, começou por se debruçar no significado do fenómeno “liderança” e dos vários paradigmas que o envolveram ao longo do tempo, de forma a criar um contexto e uma estrutura mental para a análise do mesmo. Seguidamente foram analisadas três teorias contemporâneas da liderança, a teoria da Liderança Autêntica, a teoria da Liderança e Inteligência Emocional, e a Teoria da Liderança e Positividade, que exploram, na sua génese, diversos conceitos e componentes presentes na teoria que serve de pano de fundo para a investigação prática – a teoria da Liderança Centrada. Agregando os componentes da autenticidade, inteligência emocional e positividade, a teoria da Liderança Centrada surge, assim, como uma teoria unificadora destes vários elementos valorizados nos paradigmas contemporâneos da liderança, ao mesmo tempo que reveste valor de base para o estudo da Liderança Feminina, pelo facto de ter nascido, precisamente, dos estudo realizado na empresa *McKinsey & Company* acerca da liderança feminina.

O segundo capítulo, cujo o propósito é sobretudo contextual, de forma a inserir o fenómeno da liderança feminina na conjuntura social que o envolve, definindo o seu contributo para o universo da liderança e os entraves que tipicamente se lhe colocam (ainda que a título meramente eventual), começa por fazer um levantamento do impacto do género na sociedade e das várias teorias de género contemporâneas. Seguidamente, debruça-se sobre a Liderança Feminina e sobre as vantagens que esta habitualmente regista, bem como os desafios e obstáculos que tipicamente lhe são impostos. Para compreender o valor das práticas de liderança seguidas pelas líderes portuguesas é necessário, assim, conhecer os resultados

externos que a liderança feminina é passível de produzir, bem como a percepção social e académica atual acerca da mesma; e simultaneamente os condicionalismos externos que caracteristicamente lhe são impostos.

Por último, o terceiro capítulo é dedicado à Comunicação Política e Comunicação na Liderança, visando assim definir o contexto comunicativo do objeto de estudo da presente investigação. Desta forma, uma primeira parte é focada nas práticas de comunicação na liderança, sendo a última parte direcionada para a comunicação política, incluindo os diversos estilos e vertentes da mesma, e a caracterização do panorama atual da sua concretização.

4.1.2. Dados Primários

Os dados primários de tipo qualitativo da presente investigação foram recolhidos, como já se referiu, através da realização de entrevistas estruturadas de resposta aberta a dez líderes políticas portuguesas. As entrevistas foram realizadas, como referido, através de videochamada, chamada telefónica e e-mail. Seguindo a proposta metodológica de Maxwell (2012), a escolha das participantes no estudo efetuou-se através do método da seleção intencional (*purposeful selection*).

Assim sendo, o painel de entrevistadas foi selecionado deliberadamente tendo em vista a resposta efetiva aos objetivos de investigação, de forma a providenciar informação particularmente relevante de acordo com o propósito da investigação. O objetivo desta seleção foi, assim, por um lado constituir um painel de entrevistadas que fosse representativo do fenómeno da liderança política feminina em Portugal, por outro refletir a diversidade e heterogeneidade que naturalmente se impõem num objeto de estudo tão abrangente (Maxwell, 2012:100). Deste modo, procurou-se incluir entrevistadas de uma grande diversidade de cargos de liderança, num espectro alargado de ideologias políticas (da esquerda à direita) e com significativa variedade de idades.

Adicionalmente, este painel inclui ainda duas participantes cujo testemunho possui características únicas, refletindo de forma ímpar a experiência da liderança feminina na política enquanto (ainda) parcela excecional da liderança política em Portugal – nomeadamente, a primeira mulher líder de uma das juventudes partidárias (E8); e a única mulher líder partidária no panorama político português atual (E3) (Maxwell, 2012:101).

De forma a melhor sistematizar a caracterização do painel de entrevistadas, optou-se por apresentar a mesma sob a forma de uma tabela, que se encontra abaixo. A mesma está organizada pela ordem alfabética do nome das entrevistadas. Para facilitar a análise, as mesmas serão posteriormente designadas numericamente, de acordo com a numeração atribuída na tabela.

Tabela 1- Painel de Entrevistadas

Entrevistada	Idade	Cargo de Liderança	Período de exercício de funções
Ana Monteiro (E1)	43 anos	Chefe de Divisão do Município de Ourém	2002-2018
Anabela Freitas (E2)	53 anos	Presidente da Câmara de Tomar	2013-atualidade
Catarina Martins (E3)	47 anos	Coordenadora Nacional do Bloco de Esquerda	2012-atualidade
Cidália Ferreira (E4)	66 anos	Presidente da Câmara da Marinha Grande	2013-atualidade
Elisa Ferreira (E5)	65 anos	Ministra do Ambiente/ Ministra do Planeamento/ Comissária de Portugal na União Europeia	1995-1999 1999-2002 2019-atualidade
Elza Pais (E6)	61 anos	Secretária de Estado da Igualdade	2009-2011
Isaura Moraes (E7)	54 anos	Presidente da Câmara Municipal de Rio Maior/ Vice-Presidente do PSD	2009-2019 2019-atualidade
Margarida Balseiro Lopes (E8)	31 anos	Líder da Juventude Social-Democrata	2018-2020
Maria Joaquina Matos (E9)	68 anos	Presidente da Câmara Municipal de Lagos	2013-2019
Maria Luís Albuquerque (E10)	53 anos	Ministra do Estado e das Finanças de Portugal	2013-2015

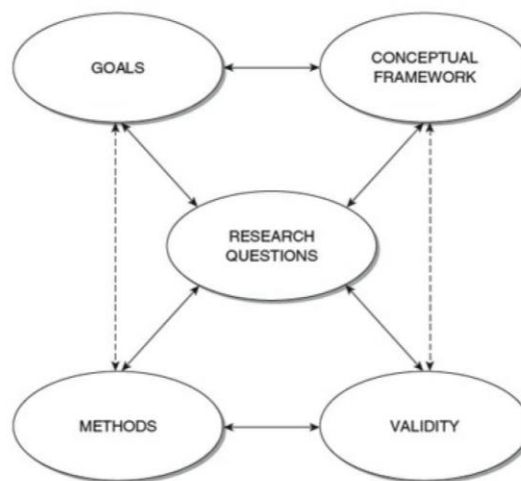
Fonte: Autor (2020)

4.2. Desenho Metodológico e Questões de Investigação

Explicitada a pergunta de partida, problemática e objetivos de investigação, bem como a estratégia metodológica, cabe ainda descrever o desenho metodológico, isto é, o modo como todos estes componentes interagem entre si, bem como evidenciar as questões de investigação que sucedem à pergunta de partida, e que vêm delimitar a investigação.

Tratando-se o presente estudo de um estudo de tipo qualitativo, e nessa medida carecendo de alguma flexibilidade metodológica- já que os diversos componentes do método, desejavelmente, estão em constante construção e interação, num esforço de conexão contínua que permita uma reflexão e processamento (mais do que uma quantificação) dos dados de estudo, optou-se pelo desenho metodológico proposto por Maxwell (2012), que se encontra sistematizado na imagem abaixo. Este modelo apresenta uma estrutura definitiva, de forma a responder a exigências de sistematização e rigor científico, embora esta estrutura seja, em simultâneo, dotada de flexibilidade, de forma a permitir a interatividade que garanta a conexão entre os vários elementos e a coerência científica.

Figura 1. Modelo Interativo de Pesquisa Qualitativa



Fonte: Maxwell (2012: 21)

De acordo com o desenho metodológico adotado, as questões de investigação não ocupam o papel de ponto de partida da investigação, mas são antes o centro da mesma, na medida em que são estas que delimitam a título principal o processo de investigação, bem como os resultados obtidos. Simultaneamente, as questões de investigação são o elemento que está

em contante conexão com todos os outros, influenciando e sendo influenciadas constantemente pelos mesmos.

A função das questões de investigação no decorrer da realização da atividade de investigar é a de focar o estudo (nomeadamente, em relação aos objetivos de investigação e ao quadro concetual) e ainda direcionar a mesma (quanto aos métodos a utilizar e à observação da validade). Uma vez publicada a investigação, estas servem o propósito de explicitar o que é que a referida investigação se propõe analisar e compreender (Maxwell, 2012: 79).

Quanto à sua caracterização, as questões de investigação podem ser qualificadas de particulares (quando dizem respeito única e exclusivamente aos dados de estudo recolhidos, não possuindo pretensões de generalização, nomeadamente, nos Casos de Estudo) ou gerais (quando pretendem incidir sobre um objeto de estudo relativamente amplo, o qual será estudado a partir de representantes significativos do mesmo, caso em que se insere a presente investigação, e razão pela qual se optou pelo método da seleção intencional para a escolha das participantes na entrevista). Estas podem ainda qualificar-se de instrumentais ou realistas. Serão instrumentais se formuladas com o objetivo de obter dados empiricamente observáveis e quantitativamente mensuráveis (não é este o caso); serão realistas se pretenderem recolher dados acerca de fenómenos não observáveis, tais como sentimentos, crenças, intenções e perceções ou cognições acerca da realidade- é este o caso das questões de investigação do presente estudo, já que o objetivo é, com já se referiu, captar uma visão interna, pessoal e individual do fenómeno da liderança feminina na política em Portugal, de forma a traçar uma imagem global e integrada da pessoa do líder. Finalmente, as questões de investigação podem dizer respeito a variáveis ou a processos. No primeiro caso, ambiciona-se medir e quantificar diferenças e relações. No segundo caso, pretende-se focar atenção no modo como um fenómeno se processa (mais do que a sua medição ou quantificação, o foco é o “como”) - sendo esta a última a perspetiva adotada pelas questões de investigação em estudo. O foco de estudo é, assim, o processo pelo qual o fenómeno em estudo decorre, e quais os significados que lhe são atribuídos (Maxwell, 2012). Deste modo, as questões de investigação que norteiam o presente estudo são as seguintes:

Questão de Investigação 1: Quais são as práticas de liderança seguidas pelas líderes políticas portuguesas, de acordo com os conceitos da Liderança Centrada?

Questão de Investigação 2: Qual o estilo comunicacional utilizado por mulheres em posições de liderança no panorama político português na atualidade?

4.3. Indicadores Teóricos que fundamentam a investigação

Visando a elaboração das entrevistas estruturadas e o direcionamento na obtenção de dados primários de estudo, e ainda a sistematização da análise de conteúdo dos mesmos, com vista a dar resposta às questões de investigação, foram definidos vários indicadores teóricos que delimitam a pesquisa realizada, com base na revisão da literatura e nos conceitos explorados na parte teórica, de acordo com o estado da arte dos temas em estudo.

Os indicadores teóricos definidos são os seguintes:

- **Significado:** Avolio, Gardner (2005); Azanza et al. (2013); Bailey, Madden (2016); Barsh et al. (2009); Barsh et al. (2010a); Barsh et al. (2010b); George et al. (2007); Goleman (2004); Sparrowe (2005); Webb (2009);

- **Balanço de energia e motivação:** Ancona et al. (2007); Avolio, Gardner (2005); Bailey, Madden (2016); Barsh et al. (2009); Barsh et al. (2010a); Barsh et al. (2010b); George (2000); George et al. (2007); Goleman (2004); Quinn (2005); Webb (2009);

- **Engaging:** Ancona et al. (2007); Avolio, Gardner (2005); Barsh et al. (2009); Barsh et al. (2010a); George (2000); George et al. (2007); Quinn (2005); Sparrowe (2005);

- **Positividade:** Achor (2012); Barsh et al. (2009); Barsh et al. (2010a); Barsh et al. (2010b); Collins (2001); Cuddy (2015); Danner et al. (2001); Tombaugh (2005);

- **Conexões pessoais/ *networking*:** Achor (2012); Barsh et al. (2009); Barsh et al. (2010a); Collins (2001); George (2000); George et al. (2007); Goleman (2004); Quinn (2005); Sparrowe (2005); Tombaugh (2005); Webb (2009);

- **Comunicação relacional e bidirecional:** Baldoni (2004); Grant, Taylor (2014); Fairhurst, Connaughton (2014); Flauto (1999); Men (2014); Neufeld et al. (2010); Ruben, Gigliotti (2016); Savigny (2002); Wolk (1999); Woodly (2008);

- **Comunicação nos *Social media* e Política Personalizada:** Bennett, Iyengar (2010); Blumler (2001); Dermody, Wring (2001); Karlsen, Enjolras (2016); Kelm et al. (2017); Vergeer et al. (2011); Woodly (2008); Savigny (2002);

- **Comunicação simbólica e não verbal:** Baldoni (2004); Fairhurst, Connaughton (2014); Frese, et al. (2003); Gentry, Duke (2009); Grant, Taylor (2014); Lasswell (1927); Lazarsfeld (1957); McNair (2003); Ruben, Gigliotti (2016); Wolk (1999);

- **Comunicação carismática e inspiradora:** Baldoni (2004); Frese, et al. (2003); Grant, Taylor (2014); Neufeld, et al. (2010); Zerfass, Huck (2007);

4.4. Estruturação do Guião das Entrevistas

Com vista à realização do guião das entrevistas estruturadas que serviu de base à investigação empírica da presente investigação, efetuou-se uma sistematização dos conceitos subjacentes aos indicadores teóricos que sustentam e orientam a recolha e análise de dados, através de uma tabela. Deste modo, procedeu-se à apresentação dos diversos conceitos presentes em cada indicador teórico, relacionando-os com as áreas temáticas da revisão da literatura, com as perguntas do guião das entrevistas, e com as questões de investigação do presente estudo, tal como se poderá verificar na tabela abaixo.

Tabela 2 - Questão de Investigação 1

Indicadores Teóricos (Liderança Centrada)	Significado	Balanço de energia e motivação	Engaging	Positividade	Conexões pessoais/ Networking	Áreas Temáticas
Conceitos Teóricos	-História de vida/ Identidade Pessoal -Genuinidade /Autenticidade -Significado pessoa do trabalho; -Momentos Pungentes/ Superação Pessoal	-Motivação provém da sua identidade (valores/ crenças/ objetivos) - motivações intrínsecas - Rede de relações próximas que apoiem o líder	-Capacidade de estabelecer prioridades quanto aos seus valores e convicções	-	-Rede de relações de suporte -Relação bidirecional (partilha de ideias, conhecimento e vantagens)	Liderança Autêntica
	-Auto-Conhecimento -Constante aprendizagem e crescimento pessoal -Ser “fiel a si mesmo” -Qualidades e característica únicas	-Auto-motivação (motivação a partir do interior) - Conhecer as próprias motivações - Gerir e despertar motivação	-Compromisso da Liderança (assumir riscos em prole de oportunidades) -Sair da sua zona de conforto: Auto-Empoderamento -Ter uma visão e marcá-la	-	-Empatia/ Capacidade de se conectar e criar laços -Sentido de grupo/ motivação coletiva -Confiança e fortalecimento das relações interpessoais	Liderança e Inteligência Emocional
	-	-Gestão de energia: motivação constante -Pequenos empurrões e pequenos hábitos restauradores da energia e do bem-estar	-	-Forma de lidar com as situações negativas (otimismo e realismo) -Focar nos aspetos positivos (de si e das situações) -Visão positiva do stress	-Primeiro as pessoas e só depois a estratégia -Construir laços fortes -Interajuda	Liderança e Positividade
Perguntas da Entrevista	P.1 P.2	P.3 P.4	P.5 P.6	P.7 P.8	P.9 P.10	
Questão de Investigação 1						

Fonte: Autor (2020)

Tabela 3 - Questão de Investigação 2

Indicadores Teóricos (Estilo de Comunicação)	Comunicação relacional e bidirecional	Comunicação nos <i>Social Media</i> e Política Personalizada	Comunicação simbólica e não verbal	Comunicação Carismática e Inspiradora	Áreas Temáticas
Conceitos Teóricos	-Bidirecionalidade (Saber ouvir e interpretar os liderados) -Criar laços e relações sólidas (facilita a comunicação) -Gestão de emoções -Comunicação direta	-	-Mensagem não verbal (contacto visual/ tom de voz/ expressividade facial e gestual) e linguagem corporal -Interpretar a resposta não verbal dos interlocutores -É ininterrupta -Coerência entre verbal e não verbal -Autenticidade -Vertente local e cultural da linguagem não verbal	-Inovação/ Visão/ Valores e objetivos -Comunicação informativa e direta -Comunicação inspiradora e motivadora -Assertividade e confiança -Discurso sucinto e objetivo -Discurso claro -Organizar e estruturar as intervenções verbais	Comunicação na Liderança
	-Interações/ Partilha/ <i>Feedback</i>	-Comunicação direta com o público político (redes sociais) -Redes Sociais: Potencial de grande alcance com mensagens personalizadas -Estilo de comunicação (Individualizado vs. Partidário) Redes Sociais mais populares: <i>Facebook</i> e <i>Twitter</i>	-Mensagem não verbal nos discursos políticos (reputação e imagem) -Simbolismo (apelo a valores coletivos)	-	Comunicação Política
Perguntas da Entrevista	P.11 P.12	P.11 P.13	P.14 P.16	P.15 P.16	
Questão de Investigação 2					

Fonte: Autor (2020)

4.5. Validade e Limitações ao Estudo

Cabe, finalmente, avaliar a validade da presente investigação, bem como identificar as suas possíveis limitações. Em se tratando de um estudo qualitativo, em que o número de participantes é reduzido, desde logo se poderá colocar o risco da diminuição da validade externa do mesmo (tal como concetualizada por Maxwell, 2012). Efetivamente, é possível que os dados obtidos não sejam replicáveis à generalidade das mulheres em posição de liderança política em Portugal. Todavia, assumimos esse risco em prole de uma maior validade interna, ou seja, relativamente ao painel de entrevistadas e ao seu testemunho, já que o método utilizado (entrevista com respostas abertas) permitiu alcançar um nível elevado de profundidade e de riqueza dos dados recolhidos. Por outro lado, foi feito um esforço consciente para diversificar o painel de entrevistadas, nomeadamente em termos ideológicos e de idade, de forma a diversificar as perspetivas acerca do tema, visando aumentar a heterogeneidade das respostas e dessa forma enriquecer os dados obtidos. Importa ainda ter em conta que nos limitámos a analisar as práticas de liderança da atualidade, pelo que as conclusões do presente estudo não são generalizáveis a outros tempos.

Ainda neste ponto, urge ter em conta que, não obstante o referido, é possível assumir uma “generalizabilidade de rosto” (*face generalizability*), tal como referido por Maxwell (2012), isto é, a eventual possibilidade de que os dados obtidos sejam efetivamente replicáveis externamente, sobretudo tendo em conta os momentos em que as entrevistadas expressam esse sentimento (ao usar frases como “julgo que isto sucede com toda a gente” ou “todas as líderes lidam com este problema”). No entanto, importa referir que a riqueza da presente investigação reside precisamente num estudo aprofundado das práticas de liderança de cada uma das entrevistadas - privilegiando-se, assim, o detalhe e a profundidade relativamente à quantidade.

De forma a lidar com eventuais limitações de reatividade do entrevistado à presença do investigador, e de viés do investigador, procurou-se recolher dados com grande riqueza e profundidade, com um guião de entrevistas relativamente longo e com perguntas de resposta aberta. Simultaneamente, os dados a analisar constam da transcrição das entrevistas, estando por isso acessíveis em documento escrito para efeitos de verificação, e sendo estes a matéria-prima para a análise (não já as impressões do investigador relativamente às entrevistas). A versão escrita das entrevistas foi ainda enviada às entrevistadas para posterior verificação da

mesma, de forma a corrigir eventuais falhas comunicativas ou de interpretação. Por fim, os dados recolhidos em cada uma das entrevistas foram comparados entre si, a título informal e não quantitativo, visando meramente enriquecer o potencial interpretativo das mesmas e diminuir possíveis riscos de validade relativos à reatividade e ao viés do investigador (Maxwell, 2012).

Simultaneamente, importa referir que os dados recolhidos se encontram delimitados pelas linhas teóricas exploradas na revisão da literatura, sobretudo no que diz respeito às práticas de liderança, as quais estão enquadradas pela Teoria da Liderança Centrada, pelo que é possível admitir a possibilidade de se chegar a resultados distintos conforme as linhas teóricas seguidas. Desta forma, cabe focar as conclusões no rumo teórico assumido, não generalizando as mesmas a parâmetros exteriores aos definidos.

Por fim, é necessário salientar que os resultados obtidos dizem respeito meramente ao âmbito do olhar interno de cada uma das entrevistadas relativamente à sua liderança, referindo-se ao campo dos sentimentos, perceções, cognições e opiniões. Todavia, cabe destacar que a riqueza do presente estudo reside nisso mesmo, visando apresentar uma visão interna da liderança feminina na política em Portugal, a partir da pessoa das próprias líderes.

Capítulo 5 – Análise e Reflexão de Dados

5.1. Apresentação dos Dados – Entrevistas

Pergunta 1. Considera que a sua história de vida e as suas características pessoais (talentos, valores e objetivos) se refletem no seu trabalho de liderança? Se sim, de que modo? Pensa que o mesmo sucede, da mesma maneira, com outras pessoas?

Relativamente à primeira pergunta, todas as líderes foram unânimes em considerar que “seja trabalho de liderança, seja qual for, aquilo que faz de nós o que somos (a história de vida, as características pessoais) reflete-se sempre”, denotando o exercício de uma liderança muito pessoal (E10).

Quanto à influência da história de vida, algumas líderes destacam a importância da família: “essas características vêm connosco, e são adquiridas de berço, daquilo que foi a nossa estrutura familiar” (E1); “Todos nós somos frutos das nossas circunstâncias. Dos nossos pais e da família, mais tarde dos colegas e amigos...” (E9).

Ainda neste tema, algumas líderes dão exemplos de como a sua história de vida se reflete na sua liderança: “Eu tenho uma experiência muito grande de trabalho coletivo: vinha do trabalho artístico, dirigi uma companhia de teatro muitos anos, que é um trabalho coletivo por excelência”; “A minha experiência política é uma experiência também de construções coletivas que não são partido, o que também se reflete na maneira como vemos as pessoas. Para além de que tive uma experiência profissional atípica. (...) trabalhei muito com populações excluídas da criação artística: trabalhei muito com aldeias isoladas no interior, com população de bairros sociais e zonas excluídas urbanas. E isso deu-me capacidade de interlocução com pessoas muito diferentes.” (E3); “As mulheres são confrontadas com diversas dificuldades ao longo da sua vida profissional, tal como os homens- contudo, tipicamente os obstáculos são maiores no feminino do que no masculino. (...) No meu caso, escolhi ir à luta, e isso reflete-se no meu trabalho.” (E6); “eu venho da iniciativa privada, de uma empresa do ramo das artes gráficas, em que também tinha responsabilidade de gerente, liderava uma equipa de pessoas, e pela minha própria formação académica, que é Gestão de Recursos Humanos, me facilitava muito no trato e na relação que estabelecíamos entre nós.” (E7);

A identidade pessoal, envolvendo as características pessoais e os valores em que acreditam, também demonstrou ser um ponto de grande relevância: “toda esta componente, tanto no domínio da ética como dos valores, é muito importante para a prática da liderança, qualquer

liderança que seja, porque é a génese do nosso trabalho.”(E1); “Toda a nossa essência, se reflete nas nossas atitudes e por isso tem forçosamente de se refletir na liderança de qualquer pessoa.” (E4); “sou muito cuidadosa em não me desviar dos meus valores fundamentais quando exerço a minha profissão” (E5); “Em termos da liderança propriamente dita, acho que as características pessoais têm muito a ver (...) muita característica de liderança, do meu ponto de vista, é inato.” (E10).

Neste ponto, algumas líderes destacaram, inclusivamente, alguns dos valores que norteiam a sua liderança, bem como algumas das suas características pessoais mais marcantes, e as metas que pretendem alcançar: “o respeito pelos outros”, “a forma como aceitamos as diferenças”, “A honestidade, a persistência” (E1); “Quando se é líder tem-se uma visão sobre determinado tema, sobre determinando território- no meu caso mais sobre o território”, “A minha primeira característica é a de construção de pontes, e, portanto, uma liderança um pouco mais participativa” (E2); “Eu vejo muito o meu trabalho de direção e de coordenação do bloco de esquerda como um trabalho de representar um coletivo e de proporcionar que esse coletivo trabalhe e consiga construir soluções da melhor maneira possível e da mais participada possível.” (E3); “comportamento de partilha, de maior informação aos seus pares”, “Eu acredito que o trabalho em equipa é um trabalho muito mais positivo e mais fortalecido (naquela máxima de que sozinhos vamos mais depressa, mas que juntos vamos mais longe)” (E7); “sinceridade” e “frontalidade” (E8);

Pergunta 2. Existe algum momento, anterior ou posterior ao alcance da sua posição de líder formal, que tenha sido especialmente marcante para o seu trabalho de liderança? Em caso afirmativo, como é que esse momento influencia o seu trabalho de liderança hoje em dia?

A maioria das líderes consegue identificar momentos da sua vida que marcam e influenciam a sua liderança, com exceção da E10 – “Que me recorde alguma situação em particular, acho que não. Eu cheguei à política já com vida pessoal e profissional razoavelmente longa, e portanto, houve seguramente muitos passos e muitos acontecimentos mas não identifico nenhum momento”.

Algumas das líderes referem a influência de momentos difíceis, os quais foram geradores de superação pessoal, de resiliência, e da descoberta de novas capacidades: “Uma atividade muito marcante foi quando tive de liderar uma equipa num centro de comando da Operação

Fátima 2017 (...) Este foi talvez o momento mais marcante, e que mais pôs em evidência as (*minhas*) capacidades de liderança, porque foi uma liderança em situação de crise. (...) Nestas situações, aquelas competências como a capacidade de gestão emocional, a capacidade de gerir momentos de stress, a capacidade de gerir conflitos (...) numa operação que envolve determinados níveis de risco, e em que se representa o serviço a um nível tão significativo, tornam-se um desafio muito maior.” (E1); “Falando num momento de natureza pessoal: a minha mãe faleceu tinha eu dezassete anos, e eu tenho uma irmã com sete anos de diferença (*mais nova*). (...) “Por isso tive que fazer-me à vida: estava no primeiro ano do ISPA em Lisboa nessa altura, e decidi interromper os estudos nesse momento para tomar conta da minha irmã, que tinha dez anos. (...) Por isso o facto de que desde muito nova ter tido que lutar por aquilo que acredito, e para sobreviver, faz com que eu seja mais compreensiva com as dificuldades com que as pessoas estão a passar.” (E2); “há muitos momentos em que uma pessoa tem de aguentar estar a defender uma linha que não é a linha maioritária, ou dominante. E muitas vezes o resultado só se vê a médio ou longo prazo ou nem se chega mesmo a ver.”, “Durante o período que houve a troika em Portugal, eu estava no Parlamento Europeu e havia um grupo restrito de pessoas que falavam contra o mainstream, e até reagiam muito mal quando havia um discurso um bocado alternativo.”, “há muitos outros casos em que uma pessoa para se manter fiel às suas convicções e aos seus valores, tem de aguentar derrotas.” (E5); “também as derrotas me dão força para continuar, para tentar ultrapassá-las.” (E6).

Por outro lado, são também mencionados os momentos de conquistas e sucessos: “Quando trabalho em prole de uma causa e consigo conquistá-la, isso dá-me força para continuar.” (E6); “Diria que sim, que o trabalho em equipa que exerci durante o tempo em que estive na Câmara (...) o sucesso de ter trabalhado assim, e o gostar de envolver todos, enquanto estive na Câmara- hoje enquanto deputada também procuro fazê-lo” (E7).

Ainda no âmbito das conquistas, algumas líderes assinalam como marcante o momento em que lhes foram atribuídas funções de liderança, referindo até que essa responsabilidade assumida foi o motor para o desenvolvimento de novas capacidades: “Há ainda assim duas conversas que eu tive, uma antes e outra depois de ser coordenadora, que me marcam (...) Uma foi uma pessoa que eu respeito muito no bloco, um dos fundadores do bloco, quando eu lhe disse que achava que não estava preparada para assumir essas funções e que não percebia como é que tinham pensado em mim, ele disse-me «a camarada vai fazer o que o

partido precisa». E é verdade que existe, quando estamos no coletivo, uma certa responsabilidade para com os outros, não é só o «eu» (E3); “Marcante foi o momento em que o meu Partido me convidou para encabeçar a lista da Câmara Municipal do meu Município. Foi um momento marcante, misto de orgulho, mas também de receio face ao desafio. São momentos de reflexão.” (E9).

Finalmente, também são descritos como marcantes certos momentos que representam aprendizagens, enquanto marco de crescimento pessoal: “outra foi com uma camarada minha mulher, também fundadora do bloco, que me disse uma vez (...) «até agora as mulheres têm sido escolhidas por homens, para as suas funções de direção e de representação» (...) e ela disse-me «a partir de agora, o que nós fazemos para mudar este partido é que as mulheres são propostas por mulheres». E ela tem razão: é preciso ter a capacidade de não deixarmos que, num partido ou organização, para darmos ideia de que «também há mulheres», exista uma mulher a assumir funções de representação e de direção. A nossa responsabilidade é a de sermos várias” (E3); “Há vários episódios e que tiveram efeitos diferentes. Sobretudo episódios com outras lideranças em que aprendi bons exemplos que queria seguir e maus exemplos que procurei evitar. Um bom exemplo foi o da liderança pelo exemplo: só dando o melhor de nós podemos exigir aos outros que também entreguem o melhor de si. Um mau exemplo que procurei evitar: na delegação de tarefas o tempo que dedicamos a explicar e a corrigir o output é fundamental.” (E8).

Pergunta 3. O que a motiva a prosseguir o seu trabalho de liderança? Existe algum objetivo último que a move? Distingue a motivação para liderar da motivação para trabalhar?

Em relação à motivação, a maioria das líderes menciona motivações intrínsecas, relacionadas com os seus valores pessoais e a sua visão. Fundamental é, assim, “ter sentido” e “acreditar muito no que fazemos” (E3).

Entre as motivações mais mencionadas, encontra-se a vontade de impactar positivamente a sociedade, em prole daquilo em que acreditam: “Praticamente sempre desenvolvi a minha atividade num serviço público, e acredito na bondade do serviço público (...) Acredito que na administração pública precisamos de bons líderes, para que os serviços possam executar as suas tarefas em benefício dos cidadãos, seja em que área for”, “Neste contexto o que é mais interessante é a capacidade de um líder de criar novos benefícios para a população.”

(E1); “Eu acho que todos nós temos a obrigação de dar algo para a nossa comunidade, e eu tenho uma ideia do que quero para o meu concelho, sei onde quero que o meu concelho esteja daqui a dez anos, portanto é isso que me motiva.” (E2); “Sabemos quem somos e a dedicação de trabalharmos para um bem comum dá-nos sempre uma energia redobrada.” (E4, referido na Pergunta 4); “Eu quero atingir objetivos e esses objetivos, para mim, vão no fundo contribuir para uma melhoria da sociedade e uma certa valorização daquilo que de bom existe nas regiões, nas pessoas, nas comunidades. E no fundo tentar que essas pessoas e essas comunidades tenham o seu próprio espaço e que não sejam esmagados pelo excesso de poder.” “tem havido uma linha de continuidade num conjunto de valores para fazer serviço público, que significa reequilibrar as forças dominantes no mercado, dar espaço e dar valor àquilo que tem valor” (E5); “construir uma sociedade igualitária, onde as mulheres não sejam discriminadas no acesso a todos os direitos, nem sejam agredidas e violentadas em nenhum contexto da vida. Portanto, o que me move é lutar por uma sociedade mais justa, mais igualitária, um mundo mais digno onde ninguém seja discriminado.” (E6); “O melhor motivo / razão de uma liderança é a vontade de impactar positivamente a vida dos outros.” (E8).

Foi também mencionada a motivação direcionada para os liderados, no sentido de obter o seu reconhecimento, de honrar o compromisso assumido para com os mesmos, e de os motivar: “a motivação para liderar é mais interna, ou seja, foca-se na equipa que lidero, que por sua vez tem de ter motivação para as funções do serviço que está a executar.” (E1); “o que me motiva é perceber que todos aqueles que trabalham comigo continuam a querer e a manifestar a vontade de que eu deva continuar, e é essa motivação que me dá vontade de trabalhar mais e mais” (E7); “É dedicação total. É o desafio de tudo dar para que o resultado da nossa ação seja positivo para a nossa equipa.” (E9); “essas são as principais motivações: aquilo que é a nossa responsabilidade de prestar contas perante quem nos escolheu ou nos nomeou; e a responsabilidade que assumimos perante aqueles que lideramos”, “Se as nossas equipas não forem boas, nós nunca poderemos ser bons (...) O objetivo último são os resultados (...) nós temos os resultados objetivos numa tarefa, qualquer que ela seja; mas temos também os resultados em termos de motivação da equipa, coesão da equipa, a forma como as pessoas se sentem a trabalhar connosco (...) Quando um trabalho é bem sucedido, nós conseguimos juntar as duas coisas” (E10).

Pergunta 4. Que condições exteriores poderão impactar a sua motivação e a gestão da sua energia? (Em termos de estilo de vida, rotina e comportamento sociofamiliar e quotidiano).

Foi unânime entre as líderes, neste ponto, que o estilo de vida da liderança é extremamente exigente, obrigando a uma enorme gestão pessoal e a um constante balanço de energia – “os sacrifícios pessoais são muitos, e a disponibilidade que é exigida quer em termos de tempo, quer em termos mentais, é constante. (...) Isto é uma realidade, pelo menos para quem exerce as suas funções com paixão, com gosto, e com entrega.” (E7).

Entre os pontos que poderão afetar negativamente a gestão de energia, constam a acumulação de funções laborais e familiares – “na liderança feminina, em que tipicamente existe uma grande acumulação de funções.” (E1); “apesar da evolução que houve das participações em termos familiares de homens e mulheres (...) sinto que as minhas responsabilidades enquanto mãe e enquanto mulher e elemento importante de um agregado familiar, nem sempre são fáceis de conciliar com as minhas obrigações e opções enquanto participante da sociedade civil” (E5); e também o efeito causado pela negatividade do público exterior – “a minha energia pode ser afetada negativamente pela intolerância por parte das pessoas.” (E2); “Seremos impedidos pelas más vontades e pela inércia de outros. A nossa energia pode abrandar, mas nunca esmorece” (E4); “Deixa-me que lhe diga, na vida política e na vida pública, mais nas funções que tive (*enquanto Presidente de Câmara*), é uma vida que muitos invejam” (E7).

Para ultrapassar estes condicionalismos, algumas líderes sublinham a importância de levar uma vida regrada, pautada pela disciplina e pela organização: “Os líderes têm de ser muito disciplinados pra conseguirem ter uma vida pessoal e familiar e simultaneamente exercerem um cargo de liderança. (...) Mas não é nada que não se faça, se tivermos tudo bem organizado” (E1); “sou uma pessoa bastante regrada, tenho muito pouco tempo livre, mas aquele que decido ter, tento cumpri-lo (...) tenho rotinas com alguma disciplina e que são necessárias para uma pessoa ter a capacidade de trabalhar da forma como é exigida quem tem este tipo de funções.” (E3); “é preciso ter capacidade de algum distanciamento para não atropelar umas dimensões com as outras” (E5).

Algumas líderes referem ainda que optam por praticar pequenos hábitos regulares que tenham um efeito restaurador da energia e promotor do bem-estar: “Quanto ao estilo de vida,

não faço noitadas, tento ter um estilo de vida saudável”, “normalmente às seis e meia da manhã estou-me a levantar para ir fazer uma caminhada. (...) às seis e meia da manhã não está ninguém na rua, por isso consigo ter aquele meu momento *zen* antes de ir trabalhar.” “quando por vezes a pressão e o *stress* são muitos: tenho de ter pequenos momentos meus, nem que seja estar uma ou duas horas sozinha em casa a ouvir música clássica, que eu adoro, e que me relaxa. Ou então pegar no carro e ir ver o mar, gosto muito de ver o mar revolto (referido na pergunta 7)” (E2); “Tenho também algumas escapatórias: faço remo no Rio Tejo, pratico Yoga, gosto de fazer caminhadas.” (E6); “A prática do exercício físico (...) e bons hábitos de sono são impactantes.” (E8).

Por fim, foi também destacada a importância de ter uma estrutura de relações e afetos que ofereça apoio e ajude a sustentar a motivação: “Nunca tomei nenhuma decisão sobre o meu tempo que não fosse partilhada com o meu núcleo familiar mais restrito e não fosse, desse ponto de vista, assumida com as dificuldades quotidianas que tem. (...) É preciso que haja uma determinada partilha da convicção, da importância do que se está a fazer” (E3); “O equilíbrio que fazemos no que toca a conciliar a vida profissional e familiar é essencial- no meu caso, prezo muito a minha vida pessoal e familiar. (...) “É importante gerir os nossos afetos, porque é daí que vêm as nossas energias para enfrentar o mundo profissional.” (E6); “A nossa condição familiar é a base para tudo o que temos (...) Neste momento, na minha vida, estou viúva há vinte e um anos, e tenho uma filha com vinte e seis anos de idade, que sempre me acompanhou, e sempre que eu dizia, em jeito de graça “não sei se devo ir” ela respondia «se quiseres eu vou contigo».” (E7); “o bom contexto familiar” (E8); “quem lidera precisa de estabilidade e tranquilidade interior, de se sentir bem em termos pessoais e familiares” (E9); “na questão da motivação e da energia, é muito importante que aqueles que nos rodeiam e são importantes para nós estejam bem e aceitem bem a posição que nós temos (...) sem apoio da família eu não teria tido a motivação e, seguramente, não teria conseguido gerir quatro anos e meio tão intensos da mesma forma, se calhar, nem de forma eficaz, e admito mesmo que sem esse apoio não teria considerado assumir essas posições.” (E10).

Pergunta 5. Qual a sua posição relativamente ao risco? Considera que o desempenho de funções de liderança implica sempre um balanço entre oportunidades e riscos?

É unânime entre as líderes que o trabalho da liderança implica sempre lidar com alguma incerteza, ou algum risco, sobretudo na tomada de decisões: “O risco é algo que está presente

sempre em qualquer decisão que temos.” (E2); “Diria que na política a questão não é de oportunidades e riscos, a questão é de «existe relação de forças? Vamos conseguir fazer isto? É por este caminho que se vai fazer isto?»” (E3); “Arriscar faz parte das decisões e elas têm de ser tomadas todos os dias e a todas as horas” (E4); “É preciso ter-se alguma noção muito própria e muito pessoal do que é o certo e errado, e do que é que nos move. E valorizar com algum relativismo não só os momentos de perda, mas também os momentos de sucesso. Há muita volatilidade e muita incerteza no aparente risco e no aparente sucesso.” (E5); “Não há vida política nem profissional sem risco” (E6); “O risco é uma tônica dominante em tudo na vida. No exercício de liderança não é exceção.” (E8); “A liderança é sempre uma atividade de risco porque como implica decisões, implica tomadas de posição. Nós à partida nunca conseguimos ter a certeza se as coisas vão correr bem” (E10).

Na presença dessa incerteza e desse risco, algumas líderes sublinham a necessidade de se fazer, efetivamente, uma ponderação entre oportunidades e riscos: “Quando se aceita um cargo de liderança, há sempre que ponderar os prós e os contras na decisão. Na minha perspetiva, a partir do momento em que se decide só há oportunidades e só há desafios- vamos esquecer os riscos.” (E1); “Se há necessidade de tomar uma decisão, se foi ponderada, analisada e se há um objetivo de concretização então é oportuno.” (E4); “para quem está numa posição de liderança, tem de calcular quer as oportunidades quer os riscos, para que as coisas não corram mal” (E7); “um líder tem sempre de fazer este balanço entre oportunidades e riscos, seja na questão do *timing*, seja noutras decisões que não tenham a ver com *timing* mas podem ter a ver com «eu vou aproveitar uma oportunidade que me surgiu agora, correndo sempre o risco».” (E10).

Algumas líderes apontam ainda a necessidade de se estabelecer prioridades: “A convicção, o mandato que nós temos é mais importante do que coisas conjunturais de oportunidades e riscos de cada dia.” (E3); “E vai ter que fazer uma balanço, podendo dividir as coisas em duas ou três categorias: as matérias mais importantes, as urgentes, e as outras. Se nós conseguirmos tratar cada uma por sua ordem- sabendo que as urgentes têm de ser resolvidas hoje, e já; depois as importantes têm de ser mais ponderadas, porque se não correrem bem, daí podem surgir riscos (...) e podermos atribuir graus de importância a cada uma das áreas” (E7).

Simultaneamente, algumas líderes referem que é mesmo indispensável arriscar por vezes, principalmente tendo em conta a necessidade de decidir em tempo útil, o que frequentemente implica decidir rápido: “eu tenho uma máxima que é «vale mais uma má decisão do que uma não decisão».”, “Por exemplo, no atual contexto que estamos a viver, de pandemia, o grau de incerteza em qualquer decisão que se tome é imenso. Eu já passei por surtos no meu concelho, numa empresa, e há que atuar imediatamente. Isto num contexto de pandemia, quer noutra qualquer: analisar e decidir rapidamente” (E2); “Eu nunca digo “não” a um desafio, desde que acredite na causa, por isso sei que terei vários riscos no meu caminho. (...) acredito que não devemos desistir, mesmo com essas pedras no caminho.” (E6) “faz parte de vida e não devemos deixar que o receio do risco nos domine” (E9); “eu tenho uma máxima que sempre usei, que é: liderar implica sempre assumir riscos, implica tomar decisões e implica tomar decisões no momento certo. Ou seja, há muitas pessoas que têm a tendência de protelar as decisões porque querem ter mais informação (...) e, muitas vezes, quando chegam a tomar a decisão, ela já não vem a tempo, já não é útil”, “tomar uma decisão agora, com a informação que tenho agora (a melhor informação), assumindo o risco que essa possa não ser a certa” (E10).

Pergunta 6. “Construir uma voz e ter a coragem de a fazer ouvir, ainda que tal represente um risco, é essencial para alcançar posições de liderança” - concorda com esta afirmação? Porquê?

Neste ponto, muitas líderes destacam a importância de manter a genuinidade e a autenticidade, mantendo-se fiéis a si mesmas e aos valores em que acreditam na tomada de decisões, ainda que tal signifique não agradar a toda a gente: “Os líderes têm de ser genuínos e verdadeiros no exercício das suas funções. (...) Ou seja, um líder não pode tomar determinadas decisões num grupo, com as quais não concorda, só porque o grupo entende que deve ser assim” (E1); “Quando se conduz, não se conduz a olhar para o capô do carro, conduz-se a olhar para a frente. E o líder conduz sempre a olhar para a frente, e aquilo que tem de fazer é que as pessoas que conduzam a olhar para o capô do carro, possam olhar para a frente. (...) Não somos líderes se não comunicarmos isso: para onde queremos ir, como queremos ir, e como o fazemos” (E2); “quando acreditamos em algo de importante para os outros, para a sociedade, por vezes é preciso fazermos-nos ouvir e isso não considero que seja um risco. É uma obrigação.” (E4); “Mais vale perder no contexto de uma lealdade para consigo própria e para com os seus valores, do que alienar-se para se ajustar a aparentes

sucessos; e a pessoa a determinada altura perde-se no caminho e já não sabe quem é. Mas se há coisa que eu ainda sei, é quem sou” (E5); “quem não tem convicções também não é líder.” (E8).

Para além de praticarem a autenticidade, algumas líderes defendem, também, que é necessário por vezes fazer-se ouvir e ter coragem para afirmar as suas convicções, numa lógica de auto-empoderamento: “acho que é absolutamente fundamental termos a coragem de dizer o que pensamos, de forma correta e diplomática; no fundo, exprimir a nossa convicção, fundamentadamente, embora isso seja um risco, porque o outro interlocutor pode gostar ou não. Eu devo dizer aquilo que eu penso, e não aquilo que eu imagino que o recetor vai gostar de ouvir.” (E1); “É preciso ultrapassar e ser capaz de correr riscos, como alguns exemplos que já dei, e é preciso a pessoa não ficar completamente acabrunhada quando esses riscos se materializam.” (E5); “Ter uma voz e afirmar uma ideia é essencial para se poder transmitir o que se pretende mudar- sobretudo na política, que é acima de tudo um espaço de transformação (...) Nem sempre é fácil conquistar um espaço ativo na opinião pública - é um processo que demora muito tempo. Contudo, nenhuma pessoa antes de ter voz a tinha, e o meu lema é: “se os outros conseguiram, porque é que eu não hei-de conseguir?” (E6); “Sem coragem não se afirmam as convicções.” (E8); “A liderança está ligada à determinação, à coragem” (E9); “Um líder é sempre alguém que se fez ouvir, que se fez notar e, sobretudo, que se fez respeitar perante os pares. (...) uma posição de liderança só se chega com uma voz e com a coragem, como é aqui dito, de a fazer ouvir, necessariamente. E, mais uma vez, representa sempre um risco, porque corremos sempre o risco de que quem nos está a ouvir não concorde” (E10).

De outro prisma, o compromisso das E3 e E7 com o valor da coletividade sobrepõem-se à importância de fazerem ouvir a sua voz, seja por se atribuir ao ato de ouvir os outros uma posição prioritária (E3): “Julgo que percebo a frase, acho que posso concordar com parte dela, mas falta-lhe uma parte: a coragem de ouvir. (...) É a capacidade de ouvir outros e de construir com outros, e isso é muito importante, porque se não, não se está a construir nada, está-se sozinho.”; seja por se privilegiar o reconhecimento dos liderados (E7): “Eu não preciso de construir uma voz e de me fazer ouvir, porque isso efetivamente tem riscos, seria fazer uma liderança por imposição, e a liderança não tem de ser imposta- tem de ser reconhecida e respeitada por todos aqueles que trabalham comigo.”.

Pergunta 7. De que forma lida com as situações negativas e com o stress? Que postura adota para os ultrapassar?

Em face de situações de negativas e de *stress*, a maioria das líderes privilegia o exercício de competências de inteligência emocional, nomeadamente, controlo e gestão das próprias emoções, o não deixar que as emoções negativas dominem a situação, a adoção de uma postura ponderada, e também a gestão das emoções dos liderados: “paro sempre um pouco para pensar e digo “calma, vamos aqui refletir qual é a melhor forma de ultrapassar este problema”. E esta gestão emocional é importante, em momentos de *stress*.” (E1); “O Peter Brook (...) tem uma frase que eu gosto muito (...) que é “Hold on thightly, let go lightly”: agarramos aquilo que podemos com muita força, e aquilo em que acreditamos, mas também temos de ser capazes de ter alguma leveza no que se vai passando, para conseguirmos viver o dia seguinte (...) quando sinto que posso estar a ficar na posição pouco produtiva de não agir, de não olhar as coisas de outra forma, porque estou só a ver o negativo, ou estou a ser assoberbada pelo stress, lembro-me sempre do Peter Brook” (E3); “nestes cargos políticos em que nos damos por inteiro e em que por vezes somos rodeados de tanta maledicência, (...) aquilo que faço é desvalorizar a pobreza de espirito e seguir em frente sem me deixar afetar” (E4); “estamos num momento de stress, não é fácil aqui em Bruxelas (...) mas é preciso relativizar as coisas e é preciso conseguirmos ver um bocadinho para além do quotidiano e da semana seguinte, até do mês seguinte, e ir ponderando as nossas opções sem nos deixarmos apanhar pelo sistema, sem nos deixarmos apanhar pelos pânicos. Tentar manter a cabeça fria, tentar manter alguma distância que nos permita continuar a pensar e equacionar o que é certo ou errado” (E5); “Na minha adolescência e na minha juventude pratiquei desporto em equipa, basket, o que nos ensina a lidar com o stress e com as situações negativas (...) sabendo que a seguir a um jogo mau haveria um jogo bom- essa era a forma que eu encontrava para ultrapassar quando as coisas não corriam bem.”, “costumo às vezes mandar os outros contar até dez, ou respirar fundo, ou olhar para o céu... para poder ter ali uns minutos para pensar e reagir de forma mais adequada, e de que depois não me venha a arrepender” (E7); “Ter calma e saber escolher o momento para reagir” (E8); “O stress (...) é natural na vida agitada que temos. É importante aprender a controlá-lo, manter a cabeça fria. Às vezes, é importante parar, contar até 10 ou até 100, fechar os olhos e olhar para dentro de nós próprios” (E9).

A esta postura, a E10 acrescenta ainda a necessidade de retirar aprendizagens das eventuais falhas, sem nos deixar dominar por elas: “Temos sobretudo de perceber se aquilo que não correu bem podia ter corrido de forma diferente se tivéssemos tomado outra atitude e aprender com isso. Mas não vale a pena também ficarmos a matutar demasiado no assunto. Aprender as lições e seguir em frente, basicamente.”.

Algumas das líderes adotam também uma visão positiva do *stress*, como um incentivo à superação e não como um obstáculo: “Eu funciono melhor em *stress*, do que numa situação digamos «normal». Por isso, lido bem com o *stress*, e o *stress* automotiva-me a trabalhar ainda mais” (E2); “Relativamente ao *stress*, gosto da adrenalina que me dá. (...) Saber encarar o *stress* também nos ajuda a uma prestação mais forte, quando temos convicção no que defendemos” (E6); “Em termos profissionais, lido bem com o *stress*. O ter muita pressão, muita coisa para fazer, normalmente faz-me organizar melhor e fazer uma melhor gestão do tempo, definir prioridades- que é o essencial.” (E10).

Pergunta 8. Considera-se uma pessoa positiva/realista/pessimista? No decorrer do seu trabalho de liderança, crê ser mais importante focar-se nas suas virtudes, forças e vantagens; ou nos seus defeitos, fraquezas e desvantagens? Porquê?

Com exceção da E3, que considera que “Toda a gente é tudo, quem é que é sempre positiva e quem é que é sempre pessimista e quem é que é sempre realista?”, todas as líderes se consideram pessoas positivas, sendo que muitas aliam o realismo à positividade: “Tenho uma visão muito positiva das coisas, embora essa visão seja concomitante com uma visão realista. Não podemos ter ilusões- o facto é este, e é com este facto que eu vou trabalhar” (E1); “sou muito positiva. Eu tenho umas teorias, das energias positivas” (E2); “Considero ser positiva e realista” (E4); “Sou realista e positiva” (E5); “Considero-me uma pessoa muito positiva” (E6); “sou uma realista para o positivo” (E7); “Creio que sou otimista” (E8); “considero-me uma pessoa positiva, no essencial, e julgo que também sou realista” (E10).

Nesta linha, muitas líderes referem ainda procurar focar-se no lado positivo das situações, mesmo nas mais negativas, algumas mencionado também que tentam converter sempre as situações negativas em algo positivo: “tento converter sempre qualquer situação negativa em algo positivo, em oportunidades. Acho que as situações negativas têm sempre todas um propósito.” (E1, referido na pergunta 7); “Não há nada negativo a cem por cento. Às vezes temos noventa e nove por cento de coisas negativas, e um por cento de positivo. Temos de

nos focar nesse um por cento, e essa é sempre a minha postura.” (E2); “Transformo as situações negativas em oportunidades: mesmo quando falho, encaro isso como uma oportunidade de aprendizagem. Não tenho atitudes negativas nunca, mesmo quando sou derrotada (...) e isso é o resultado das aprendizagens que vou fazendo. Essas aprendizagens traduzem-se na construção de uma mulher com uma atitude muito construtiva para tudo na vida.” (E6); “Costumo dizer em tantas situações que nos olhos tenho duas lentes positivas, que procuram olhar para as coisas pela visão mais positiva possível, mas sempre com muito realismo (...) procuro dos maus momentos encontrar novos desafios e novas oportunidades” (E7); “procuro sempre ver oportunidades mesmo nos momentos mais difíceis.” (E8); “No papel de liderança aprendemos a fazer das fraquezas também a nossa força” (E9).

Essencial é, ainda, de acordo com uma grande parte das líderes, concentrar-se nas suas virtudes, forças e vantagens, acreditar em si mesmas e nas suas capacidades, e ainda acreditar que irão conseguir ultrapassar as dificuldades: “penso que tenho noção das minhas fragilidades, mas tento focar-me mais nos aspetos positivos do exercício das funções, sobretudo em momentos de crise- ou seja, se eu estou numa situação mais complicada, não posso focar-me naqueles aspetos que podem ser fragilidades; tenho é de considerar e fazer todo um exercício mental de que «vamos ser capazes» e «vamos arranjar solução»” (E1); “eu penso «ninguém é mais forte do que eu, e se o que querem é que eu me distraia e não faça o meu trabalho, isso não vão conseguir».” (E2, referido na pergunta 7); “Foco-me num objetivo e tento sempre ultrapassar as dificuldades que vão surgindo acreditando que se conseguem resolver com o envolvimento de todos” (E4); “Em termos do que é mais importante, eu diria que é mais importante focar nos aspetos positivos, ou como aqui é descrito, nas virtudes, forças e vantagens. (...) tentar focar-me naquilo que posso fazer melhor, que sou capaz de fazer melhor, como é que tenho vantagens relativamente a outros” (E10).

A este respeito, a E10 acrescenta que “num líder, aquilo que são as nossas fraquezas ou desvantagens, podem em grande parte ser colmatadas com a equipa certa.”.

Um hábito positivo referido pela E2 é, ainda, a prática do *self-nudging*, celebrando e deixando-se motivar pelas pequenas vitórias: “temos também de nos auto-motivar com pequenas vitórias; por exemplo: existem imensas famílias a viver em barracas em Tomar, e cada vez que eu tiro uma família de uma barraca, para mim é uma vitória” (referido na

pergunta 3), “o que pode afetar positivamente a minha energia são igualmente essas pequenas vitórias de que falava: poder passar na rua e pensar «isto já está arranjado», «já resolvi mais um problema que se arrastava há décadas»” (referido na pergunta 4).

Apesar de tudo, a E5 alega: “concentro-me mais nos meus defeitos. Porque essas é que são as minhas fragilidades. Virtudes ou vantagens, essas já as tenho, há que não as perder. Mas tenho mais consciência dos meus defeitos e dos aspetos que tenho de me autocontrolar e corrigir.”.

Pergunta 9. Qual o papel dos relacionamentos e dos laços emocionais no trabalho de um líder?

Nesta área, grande parte das líderes destacam a importância de manter um bom relacionamento com os liderados, numa lógica de afetos e da criação de laços com os mesmos, embora algumas acrescentem que se deve manter também algum distanciamento: “acho que um bom líder deve saber liderar a sua equipa de forma amistosa, afetuosa, mas sem que isso implique estabelecer laços afetivos que possam até vir a comprometer o exercício das funções.” (E1); “trata-se de representar, articular, coordenar pessoas, e é preciso gostar de pessoas” (E3); “Eu acho que um líder sem emoção não é um bom líder.” (E6); “Com algum distanciamento, mas quando existe paixão, quando existe emoção, quando existe afeto na relação com quem trabalha connosco, seguramente nos permite ultrapassar mais facilmente problemas. (...) promovo as relações humanas, e essa foi a forma que eu sempre encontrei para envolver mais as pessoas” (E7); “O líder é um dos elementos de equipa” (E9); “ter uma equipa que nos apoia desse ponto de vista é muito importante, porque reforça a confiança do líder, torna a liderança mais segura e mais eficaz, e ajuda quando a pessoa tem de tomar decisões difíceis. E, muitas vezes, por definição, um líder é alguém que toma decisões solitárias, que tem de assumir o peso da responsabilidade de tomar essas decisões- ter relacionamentos fortes com as pessoas com quem se trabalha ajuda. Isto tem um outro lado, que é: se temos um laço forte com alguém que achamos que não está a corresponder do ponto de vista profissional, pode tornar-se mais difícil a gestão desse relacionamento” (E10).

Ainda neste ponto, a E10 acrescenta que os relacionamentos fortes entre líder e liderados servem ainda como rede de suporte e apoio mútuo: “sei, por experiência própria, que ter relacionamentos fortes, equipas coesas, pessoas que para além de trabalharem bem juntas

gostam umas das outras e se apoiam (porque, sobretudo quando passamos muitas horas no trabalho, obviamente que as nossas situações pessoais acabam por ser transportadas para esse ambiente) é muito importante.”.

Para fazer uma boa gestão desses laços, são apontadas as necessidades de demonstrar empatia, de valorizar os liderados e de gerir as suas emoções: “É preciso sentir empatia, é preciso respeitar pessoas, é preciso ter a capacidade para pensarmos nas condições em que os outros nos falam.” (E3); “Sobretudo gerir as diferenças e compatibilizar capacidades e características pessoais e profissionais. Saber ouvir cada um, acreditar nas suas capacidades e valorizar o que têm de melhor.” (E4); “Se nós não nos preocuparmos com aqueles com quem trabalhamos, como é que vamos conhecê-los e motivá-los?” (E8); “O líder (...) Valoriza o trabalho de cada um (...) para que os objetivos definidos sejam alcançados. Motiva para a colaboração e participação de todos.” (E9); “temos que nos apoiar, não só em questões profissionais como pessoais” (E10).

De outro prisma, alguma líderes referem ainda a importância dos relacionamentos mais próximos, de amigos e familiares, sobretudo numa lógica de apoio e compreensão da sua atividade de liderança: “Das duas uma, ou quem está connosco percebe perfeitamente que não temos fins-de-semana, e não temos horários, ou então é muito difícil manter um relacionamento amoroso, falando por experiência própria.” (E2); “tenho relações afetivas muito fortes com algumas pessoas - não muitas - de muitos anos, que não dependem da minha atividade no momento, e isso eu considero muito importante.” (E3).

Por fim, a E3 menciona a necessidade de abrir espaço para a diversidade nos afetos e nos relacionamentos: “Acho que deve existir sempre um espaço para sermos diversos, ou seja, as nossas relações, os nossos afetos, os nossos tempos não têm que ser todos com as mesmas pessoas, nem têm que ser todos sobre o mesmo tema, nem todos com pessoas que veem o mundo da mesma maneira. Os meus não são seguramente, e acho que isso é muito importante.” (referido na pergunta 10).

Pergunta 10. Na sua opinião, a capacidade de *networking* é importante para liderar com eficácia? Vê alguma relação entre o *networking* e a ideia de “reciprocidade” e a ideia de “faceta humana do trabalho”?

A maioria das líderes reconhece importância à prática de *networking*, sobretudo numa lógica de partilha de conhecimentos e ideias e de reciprocidade, bem como da maior facilidade em

alcançar objetivos e resultados: “Em relação à reciprocidade sim, porque há uma troca de ideias e aprendemos sempre.” (E2) “Se *networking* é as pessoas partilharem coisas, sim.” (E3); “Se partirmos da ideia de que o trabalho em rede, as competências, o relacionamento humano, a rede de conhecimentos, são ferramentas essenciais, tudo se interliga com as apetências de uma liderança com eficácia.” (E4); “o modo que começamos a ver as coisas, quase sempre ganha quando é partilhado com outras perspetivas e ângulos de visão. Nomeadamente no espaço europeu, quando lidamos com pessoas de todas as nacionalidades, com todo o tipo de experiências, é absolutamente essencial nós estarmos em permanente articulação com elas, e a trabalhar com elas, e partilhar com elas e a ouvi-las. (...) Não se pode trabalhar de outra maneira, que não seja em rede.” (E5); “Os laços facilitam caminhos. (E6, referido na pergunta 12); “Nós podermos retirar o melhor que cada uma destas relações, quer humanas, quer de trabalho, nos podem valer, sem dúvida que é uma mais-valia para atingirmos objetivos, e até para atingir objetivos que à partida nem tínhamos definido, mas com a chegada de determinado relacionamento se tornaram importantes, e eficazes para o nosso trabalho.” (E7); “*Networking* é muito importante em toda a atividade humana, incluindo a de liderança.” (E8); “Trabalhar em rede é essencial para a criação de bom e próprio ambiente profissional. Os rios são grandes quando, ao longo do seu percurso, se juntam com outros.” (E9); “a capacidade de *networking* é fundamental, claro está, porque tudo o que nós fazemos a nível profissional, na política, exige envolvimento com muitas outras pessoas, portanto, a capacidade de criar relações. Até porque a minha experiência mostra-me que quando estabelecemos uma relação boa com outro líder com quem temos de interagir, é tudo muito mais fácil, mesmo os assuntos complicados, mesmo as negociações difíceis”, “Devemos estabelecer boas relações, *networking*, mas beneficiando desse conhecimento para facilitar os processos, as decisões, e para melhorar os resultados. E, naturalmente, tem de haver alguma reciprocidade- estas relações nunca são unívocas: se eu tenho uma boa relação com alguém, é porque essa pessoa tem uma boa relação comigo,” (E10).

Apesar do referido, a E3 acrescenta que, no seu entendimento, o *networking* pode ser por vezes sobrevalorizado, não produzindo sempre os efeitos que se lhe atribuem: “Eu às vezes tenho uma certa dificuldade com estes termos, e porquê: porque há um determinado discurso que é feito em torno do empreendedorismo e do indivíduo, como indivíduo em si a construir soluções para a sua vida, independentemente do coletivo, e das relações de força da sua

sociedade, que eu acho que é um bocadinho perigoso e engana as pessoas. É como nós dizermos a alguém que tem uma determinada formação, que se fizer muito *networking* vai encontrar trabalho e às vezes não é bem assim.”.

Por seu turno, a E2, embora valorize a importância do *networking*, considera que ainda não é uma prática muito recorrente entre as mulheres líderes, sendo que, porém, já houve uma evolução neste aspeto: “Eu acho que as mulheres fazem pouco *networking*, seja entre as presidentes de câmara, seja num modo mais alargado entre mulheres na liderança (...) já se deram passos importantes nesta matéria, mas ainda não estamos lá.”, “Nós as mulheres não temos paciência para ir para almoços e jantares, e os homens já não, já convivem muito mais. Nós somos muito mais assertivas, como temos ainda de conjugar vários papéis, não podemos perder tempo. Mas acho que às vezes faz falta esta partilha.”.

Pergunta 11. Na sua atividade comunicativa enquanto líder, qual o papel dos liderados? Considera que pratica um estilo de comunicação estanque e unidirecional ou interativo e bidirecional? De que forma? Como mantém e promove a autoridade da liderança, se achar isso importante?

Quanto ao estilo de comunicação utilizado, todas as líderes afirmam optar por um estilo comunicacional interativo e bidirecional: “(*O meu estilo de comunicação*) É interativo e bidirecional.” (E1); “(*o estilo de comunicação usado*) é interativo e bidirecional. É muito raro utilizar uma comunicação estanque e unidirecional. Só em situações de «é para fazer, e é para fazer, e acabou».” (E2); “Se as outras pessoas não estiverem lá, estamo-nos a representar a nós próprios, é um bocadinho ridículo e deixa de ter qualquer tipo de interesse. Tem de haver sempre um coletivo nisto tudo.” (E3); “Temos de ser interativos e bidirecionais.” (E4); “Tem de se ser interativo, e neste trabalho concreto tenta-se chegar ao máximo com a informação. Porque a informação é muito detalhada e por vezes os cidadãos perdem-se, e o modo de comunicar com eles é fundamental.” (E5); “(*Quanto ao estilo de comunicação*) Pratico a segunda, indiscutivelmente. Gosto de lideranças participadas, e não sei lidar bem com outra forma de liderar. Além disso, gosto muito de inovar na interação com os outros.” (E6); “Quanto ao estilo de comunicação, ele deve ser o mais alargada e o mais bidirecional possível, para podermos chegar mais longe, e para que a nossa comunicação possa ser interpretada pelo maior número de pessoas” (E7); “É imperioso haver diálogo para se melhorar a liderança e o resultado da mesma.” (E8); “A comunicação é

efetiva se for interativa, bidirecional.” (E9); “Quando participo em eventos, em que tenha de fazer uma intervenção, tento sempre limitar ao mínimo a parte em que faço um discurso, e deixar o máximo de tempo possível para o diálogo: para responder às perguntas, para interagir com as pessoas. Acho que a comunicação é muito mais eficaz nesses termos.” (E10).

Dentro desta bidirecionalidade, é principalmente destacada a capacidade saber ouvir e interpretar os liderados, e incluir esse *feedback* na atividade comunicativa e decisória: “Para mim é importante ouvir as pessoas, discutir sobre os problemas, e só no fim decidir. Muitas vezes a decisão pode não ser consensual no grupo, mas o facto de se ouvir outras pessoas permite ao líder recolher outras perspetivas sobre o problema, ou sobre a sua resolução.” (E1); “Normalmente prefiro, apesar de já ter uma ideia daquilo que quero, dar oportunidade para que se possam expressar” (E2); “Das coisas mais difíceis que existem é ter a coragem de ouvir e de ouvir posições diferentes, posições que às vezes no aviltam, e saber que a primeira reação não pode ser desprezar essa opinião, tem de ser ouvir e isso é das maiores responsabilidades que a pessoa tem.” (E3, referido na pergunta 6); “Saber ouvir e aprender com os outros dá-nos capacidade de melhor dirigir, sem sair do foco.” (E4); “O papel dos liderados, desde logo, é muito importante pela reação que tenham à comunicação do líder. Dando um exemplo: estamos a falar para uma audiência, (...) A forma como a equipa reage, como interage, é obviamente determinante para a atividade de comunicação- estamos a falar com alguém que reage positivamente falando ou não falando, até a própria linguagem corporal é muito importante para nos permitir perceber como é que a nossa comunicação está a ser recebida” (E10).

Pergunta 12. Na sua opinião, a gestão de laços, relacionamentos e emoções é parte integrante da comunicação de um líder? Porquê?

O papel das emoções na comunicação para a liderança política foi altamente reconhecido pelas líderes, concluindo-se que “É muito importante na comunicação ter a noção de que aquilo que nós dizemos tem duas partes: aquilo que as pessoas vão entender racionalmente, e aquilo que as pessoas vão entender emocionalmente. E para uma comunicação ser eficaz, tem de conseguir chegar às duas partes.” (E10), pelo que, dessa forma, “A questão da gestão emocional é absolutamente fundamental para um líder” (E1).

Grande parte das líderes afirma que a comunicação de emoções (e tendo em conta as emoções do público) afeta em grande medida a forma como a mensagem é interpretada, podendo até impactar a receção da mesma, globalmente: “quando estamos a comunicar, não comunicamos só palavras, comunicamos também emoções. A comunicação não verbal por vezes é tão ou mais importante que a comunicação verbal.” (E2); “É preciso ter um enorme cuidado com as sensibilidades, aquilo que nós estamos a emitir pode ser completamente percebido de uma forma diferente por parte de quem está a ouvir. Mas isso só se pode controlar se de facto houver também uma capacidade de ouvir os outros lados, e portanto é um trabalho muito fino que se faz todos os dias” (E5); “Quando não há laços a comunicação é mais seca, mais rígida; quando há laços tudo se torna mais fácil.” (E6); “a gestão dos laços, e dos relacionamentos que se estabelecem, é muito importante- quer para a liderança, quer para o sucesso da comunicação.” (E7); “um dos aspetos mais difíceis é a gestão de pessoas e das suas expectativas.” (E8); “Deve haver uma gestão dos laços, dos relacionamentos, quando estes existem, mas também temos de comunicar com pessoas com quem não temos esses laços emocionais, nem essa relação próxima. E a parte das emoções é relevante em qualquer que seja a audiência. (...) Podemos dizer tudo bem, tudo direito, mas se as pessoas de alguma forma antipatizarem com quem passa a mensagem, essa mensagem não é eficaz. Adaptar a comunicação aos objetivos e às pessoas a quem ela se dirige, quer em termos da linguagem mais técnica ou mais elaborada, mas também dos pontos que consideramos importantes para aquele grupo de pessoas. Pontos estes que vão fazê-los ficar mais recetivos à mensagem.” (E10).

Dentro deste tipo de comunicação, foi destacada a capacidade de comunicar de forma empática, levando assim em conta o contexto específico do interlocutor, bem como as especificidades culturais que se impõem ao mesmo: “Se as pessoas não ouvirem aquilo que é dito, e da forma como é dito, com empatia para com aquilo que sentem, e com disponibilidade de abertura para o que as pessoas dizem, então não nos reconhecem.” (E3); “Porque se eu não estiver na pele de uma comunidade LGBT, se eu não estiver na pele de uma comunidade de Roma, se eu não estiver na pele de uma comunidade que se sente excluída, ou que se sente maltratada, ou que se sente abandonada, ao comunicar eu posso não estar a dar os sinais certos, por muito bem intencionada que seja. Para isso é preciso poder viajar, ir aos locais, estar fisicamente com as pessoas, porque nem todas estão

acessíveis pelas redes sociais (ou por outras partilhas de informação estruturadas e organizadas)” (E5).

A este propósito, a E2 narrou um exemplo de uma situação que presenciou em que a comunicação de emoções (e para as emoções) foi determinante para a receção da mensagem: “antes de ser presidente de câmara, fui a um jantar de aniversário de uma associação aqui de Tomar, e durante a altura dos discursos, quando o presidente do clube e da associação estava a discursar, toda a gente estava a falar. Quando o presidente de câmara inicia o discurso, tudo se cala. E à minha frente estava uma mesa com sete ou oito senhoras, e elas estavam a ouvir atentamente o presidente de câmara. No fim fui-lhes perguntar se estavam a concordar com o que ele dizia, por parecerem tão interessadas, ao que elas respondem «não sei, não percebemos nada do que ele disse, mas ele fala muito bem». Por isso, a questão das emoções tem de estar sempre presente na comunicação.”.

Finalmente, a E4 refere ainda que é crucial fazer uma comunicação que valorize os liderados, com vista a motivá-los: “Quando valorizamos alguém, o trabalho que faz, a sua entrega é maior porque se sente realizado e aumentam as expectativas a que corresponderá. O que mais me agrada fazer, é poder estar com qualquer um dos profissionais independentemente do seu cargo na organização e agradecer o trabalho que fizeram elogiando o mesmo. Ver a sua alegria e satisfação, compensa tudo e preenche o dia em bem-estar. Tenho também a certeza da sua entrega e gosto no trabalho que vão depois realizar”.

Pergunta 13. Possui alguma página nalguma rede social (*Facebook/ Instagram/ Twitter*)? Em caso afirmativo, descreva a forma como utiliza essa plataforma para comunicar (utiliza um estilo comunicativo *standard*, ou incorpora o *feedback* dos seus interlocutores na sua comunicação? Costuma falar em nome do partido ou em nome próprio?).

A maioria das líderes reconhece a importância das redes sociais na liderança política, tanto as que as utilizam, como também as que não são utilizadoras das mesmas (seja por não possuírem nenhuma página em nenhuma rede social ou por possuírem mas não serem assíduas na sua utilização): “Eu tenho facebook há onze anos, mas há quatro anos que não vou lá. Apesar de toda a gente dizer, até o meu próprio partido, que agora é tudo pelas redes sociais. Eu consigo perceber o peso das redes sociais” (E2); “Entendo que (*as redes sociais*) são uma forma de podermos chegar a muita gente. Utilizo-as para comunicar” (E7);

“Reconheço que é fundamental hoje para um líder político ter este tipo de canais, ainda que para a maior parte dos líderes políticos não sejam os mesmos a geri-los” (E10).

As líderes que não são utilizadoras (de todo, ou não são utilizadoras assíduas) das redes sociais apresentam vários motivos para tal: “O que eu gosto é de todos os dias quando vou à rua, ao mercado, falar com as pessoas - prefiro falar (*pessoalmente*). Costumo dizer que o voto da «Ti’ Maria» lá atrás dos montes, que não tem *facebook*, é igual ao voto de outro que está sempre no *facebook*.” (E2); “Não sou muito hábil na utilização das novas tecnologias, talvez por que entrei neste admirável mundo novo já com alguma idade” (E9); “neste momento não tenho nenhuma posição de liderança, por isso estou mais tranquila e falo num ponto de vista pessoal. Quando estava no governo, não é que não fosse já importante, mas era menos importante há cinco, seis anos do que é agora.” (E10).

Entre as que são utilizadoras das redes sociais, certas líderes têm preferência por um estilo de comunicação *standard* e partidário/institucional: “Tenho as redes todas, estou presente no *Facebook*, no *Instagram* e no *Twitter*, sendo que a única rede em que entrei porque quis (...), foi o *Twitter* (...) As outras redes acabei por ter por questões de divulgação da mensagem política. Já tive alguma presença mais pessoal, mais espontânea, até com algum sentido de humor, dava-me a essa liberdade. Agora não dou, é sobretudo institucional, porque as redes transformaram-se em campos de batalha permanentes” (E3); “Neste momento não utilizo rede social pessoal. Estou ao serviço de um município e entendo que a comunicação deve ser institucional e não pessoal.” (E4);

Outras ainda praticam um misto de estilo de comunicação *standard* e interativa, partidária/institucional e pessoal, tendo momentos de comunicação de todos os tipos, consoante o contexto: “Sim- utilizo o *Facebook*, o *Linkedin* e o *Instagram*. No *Instagram* sou mais observadora; no *Facebook* sou mais participativa (...) Normalmente quando comunico crio interações, sim; mas mais reservadas, não públicas. Quando comunico para o público em geral utilizo um estilo não tão personalizado; nas interações individuais utilizo um estilo mais personalizado, em função dos interlocutores do diálogo.” (E1); “Sim, tenho *Facebook*, tenho *Instagram*, *Twitter* também tenho, mas não uso. No *Facebook*, que uso bastante, tenho uma página pessoal e uma página institucional. Na página pessoal publico e partilho as coisas que acho importantes, alguns momentos das funções que tenho, mas também coisas da vida particular, embora aí com muita reserva. (...) seja conteúdos mais

personais, seja para partilhar e para fazer chegar aos meus contactos aquilo que vou fazendo (...) para que depois possam partilhar comigo, com comentários- o que alimenta também todo o meu trabalho.” (E7);

Outras, pelo contrário, praticam sempre um estilo de comunicação pessoal e interativo: “Sim tenho. Tenho uma página no *Facebook* das Mulheres Socialistas, bem como uma página pessoal, e neles publico imensas coisas, respondo a comentários. (...) O estilo comunicativo que uso é mais pessoal.” (E6); “Tenho *Twitter*, *Instagram* e *Facebook*. Adapto a linguagem à plataforma que utilizo para comunicar, mas procuro sempre ter um cunho pessoal e faço questão de ser eu a gerir, respondendo a todas as perguntas.” (E8).

Pergunta 14. “As palavras em si que os candidatos dizem podem não ser a chave para ganhar ou perder; a forma como os candidatos dizem essas mesmas palavras não verbalmente, ou o modo como demonstram as suas atitudes não verbais, poderá ser o fator decisivo”. Pode comentar esta afirmação?

Relativamente à comunicação não verbal, todas as líderes reconhecem a sua relevância, embora existam vários graus de valorização da mesma, desde considerá-la fundamental a meramente acessória: “Às vezes temos pessoas que dizem coisas muito bonitas, com um conteúdo muito bonito, mas depois a forma como o dizem e a forma como se expressam, e todo o comportamento não verbal acaba por anular o efeito daquela mensagem.” (E1); “A mensagem devia ser o mais importante, mas aquilo que nós detetamos é que a forma como nós dizemos é que fica na memória e na transmissão das emoções.” (E2); “não sei se é o fator decisivo, mas é seguramente importante. Há uma coisa, que não sei se já reparou: as televisões estão sempre ligadas, muitas vezes sem som.” (E3); “Vou responder com outra frase bem conhecida «Os olhos são o espelho da alma» e por isso neles ou na expressão corporal que refere estão os sinais de quem «lê» o outro.” (E4); “As decisões e os atos são mais importantes, muitas vezes, do que as palavras” (E5, referido na pergunta 15); “Acho que a mensagem eficaz é aquela que, tendo conteúdo, encontra a melhor forma (expressões corporais, entoação,...) para o transmitir.” (E6); “Até a forma como se vestem impacta na forma como nos percebemos.” (E8); “Para mim, as palavras são a essência da comunicação. A forma como dizemos pode valorizar ou não o discurso e a mensagem.” (E9); “A linguagem corporal é fundamental: a postura, a atitude... porque há uma grande parte da comunicação que é não verbal e que determina a forma como as pessoas nos vêm. E a forma como as

pessoas nos vêm é mais que relevante para a forma como interpretam aquilo que dizemos. (...) Toda a componente não verbal que liga com as emoções de quem nos está a ouvir, é decisiva. (...) Chamemos-lhe imagem- o que não se diz, mas que faz com as pessoas nos aceitem de outra maneira.” (E10).

A este respeito, a E3 acrescenta que a linguagem não verbal é um fator especialmente determinante para as mulheres líderes: “Há depois também questões que são complicadas, mas isso tem tudo a ver com patriarcado: a própria forma como lidamos com o nosso corpo, com a nossa representação... porque somos muito julgados por isso. Eu tendo a ser uma pessoa que não dá muita importância a isso. Mas também percebo que as mulheres, quando querem falar de outra coisa que não seja a sua imagem, ganham em ter um ar discreto, que é para ver se as pessoas se concentram na mensagem.” (referido na pergunta 11).

Uma das partes da comunicação não verbal mais destacada refere-se à importância da coerência entre a mensagem verbal e a mensagem não verbal, para efeitos de credibilidade: “quando observamos um discurso de alguém, rapidamente percebemos a consistência daquele discurso se ele for coincidente com a linguagem não verbal- o posicionamento das mãos, a forma como fala, a convicção, a força das palavras...- se for consonante com o conteúdo da mensagem, digamos que esse político está-me a transmitir uma mensagem que é mais credível. Agora, se aquilo que é dito não coincide com a mensagem não verbal, eu fico com ideia de que há uma incongruência muito grande, e não vou acreditar na informação que foi verbalizada. Portanto acho eu acho fundamental que haja uma coincidência entre o verbal e o não verbal.” (E1); “convém que as palavras e os atos sejam convergentes, e não que se diga uma coisa e se faça outra.” (E5, referido na pergunta 15); “Há pessoas que dizem coisas que são absolutamente certas, mas de quem nós não gostamos- porque há algo na sua atitude, na sua forma de estar; porque não são simpáticas; ou porque as coisas que dizem contrastam com as suas reações.” (E10).

Algumas líderes acrescentam, ainda, que a comunicação não verbal é, efetivamente, uma parte relevante da sua comunicação: “Por exemplo, eu sou uma pessoa que falo muito com as mãos, e dou muita importância à linguagem não verbal. Pode-se estar a transmitir uma coisa má, mas sempre com um sorriso na cara.” (E2); “ao início quando era deputada queria sempre dizer muita coisa; hoje aprendi que é preferível dizer menos e bem, com eficácia, com respiração, com entoação, com força; do que estar a dizer um discurso que ninguém

ouve, por muito conteúdo que tenha.” (E6); “Há quem diga que eu falo com o corpo, que falo com os olhos, que falo com as mãos- e quando nós conseguimos que a essa comunicação que usamos chega, e que é transmitida de forma perceptível, e que as pessoas a interpretam, temos tendência a valorizá-la, e a continuar com esse estilo de comunicação.” (E7, referido na pergunta 12).

Pergunta 15. A sua visão sobre o futuro e os seus valores pessoais refletem-se na sua comunicação? De que forma?

Todas as líderes são unânimes quanto à reflexão dos seus valores pessoais e da sua visão sobre o futuro na sua comunicação, considerando que o fazem, e muitas acrescentando, inclusivamente, que não são capazes de comunicar de outra forma. Em suma, a ideia geral é a seguinte: “Um líder tem obrigação de ter uma visão, de comunicá-la e de envolver quem está à nossa volta nessa visão.” (E2, referido na pergunta 6).

Uma grande parte das líderes tem, subjacente à sua resposta, o valor da autenticidade, pois referem que não só promovem a reflexão dos seus valores e visão sobre o futuro na sua comunicação, como precisam necessariamente de o fazer - de comunicar mensagens autênticas face aos seus valores e de não se desviarem das suas convicções: “Pela forma como me expresso, como comunico com os outros e como demonstro quem sou e quais os meus sentimentos. Sou incapaz de fingir.” (E4); “nem sempre aquilo que eu quero dizer, as pessoas querem ouvir, portanto há opções a fazer. Eu pessoalmente prefiro dizer aquilo que penso e acredito, depois de ter ouvido as pessoas, mais do que propriamente aquilo que as pessoas querem ouvir. (...) Dificilmente direi uma coisa na qual eu não acredito, por muito que eu saiba que o que é o mainstream e o que me daria votos seria dizer exatamente o contrário daquilo que eu estou a dizer.” (E5, referido na pergunta 14); “Na minha comunicação tenho de acreditar no que estou a dizer, e aquilo que estou a dizer tem muitas vezes a ver com aquilo que defendo e com a forma com vejo o mundo. E se o que for dizer não incluir isto, mesmo que seja algo com que me identifique politicamente, não consigo dizê-lo bem: tenho de pôr muito de mim na comunicação. Se, pelo contrário, fosse comunicar coisas com as quais não me identifico, acho que o meu olhar trair-me-ia.” (E6); “A comunicação tem de se transmitir com autenticidade. As nossas palavras refletem o que sentimos e o que pensamos e o que queremos transmitir aos outros. Se não for autêntico, mais tarde ou mais cedo, perde o valor.” (E9).

Para além do valor da autenticidade, são ainda referidos outros valores prioritários que as líderes procuram que se reflitam sempre na sua comunicação, tais como o valor do otimismo e positividade, a igualdade de oportunidades, a inclusão e clareza, a seriedade, a preocupação com o próximo e a contribuição para o bem comum e para uma sociedade mais justa: “Os valores (*refletem-se*) indiscutivelmente. Quanto à visão do futuro... eu tendo a ter uma visão do futuro otimista, mesmo que estejamos em cenários menos favoráveis, e, portanto, a convicção positiva das coisas” (E1); “Um dos valores que eu tenho é a igualdade de oportunidades para todos: o meu filho que mora no centro da cidade, pode assistir a cinema, teatro, música... e eu quero que uma criança que more no ponto mais distante do centro da cidade tenha a mesma oportunidade. (...) os valores têm de estar sempre acima de e presentes em qualquer tomada de decisão. E, como é óbvio, temos de o comunicar.” (E2); “Eu acredito mesmo que é importante ouvir as outras pessoas. E tento que isso esteja presente na forma como eu comunico, e acredito mesmo que é importante as pessoas fazerem-se entender. (...) A democracia tem estes dois valores muito importantes: toda a gente participa e todos temos de nos entender.” (E3); “Os valores essenciais sim- o estar na vida de forma séria, a preocupação com o próximo.... (...) Para além do mais faço parte de uma estrutura política e partidária cuja responsabilidade é mesmo essa- que os portugueses tenham melhores condições de vida, e o futuro é algo que temos de construir e que nos preocupa. E portanto é claro que sim, que os meus valores- o poder fazer mais e melhor, e contribuir para a qualidade de vida das pessoas- se refletem na minha comunicação, e na minha forma de agir.” (E7); “A nossa mensagem é sempre de envolvimento, de indicação de caminhos e soluções em que acreditamos para construir uma sociedade mais justa e um mundo melhor.” (E9, referido na pergunta 16); “Admito que sim (...) Se pensarmos em termos mais abrangentes- no sentido de ser uma visão mais positiva ou mais negativa; mais receosa ou mais otimista- isso acaba por se refletir na forma como se comunica.” (E10).

Pergunta 16. Considera que a sua comunicação enquanto líder transmite confiança e assertividade? Em caso afirmativo, que métodos utiliza para esse efeito?

A grande maioria das líderes considera que comunica com confiança e assertividade, com exceção da E4 e da E8, que referem que não são capazes de fazer essa avaliação. Quanto aos métodos utilizados pelas restantes líderes, estes reconduzem-se essencialmente a três categorias.

Um dos métodos mais referidos é o da preparação e organização da comunicação, isto é, buscar produzir um discurso estruturado, conciso e claro: “Como é que o faço (...) com um discurso muito organizado, muito estruturado e muito objetivo.” (E1) “Se tenho uma mensagem, a mensagem deve ser clara, precisa e concisa.” (E2); “tento ser clara naquilo que digo” (E3); “primeiro que tudo, temos de ter as ideias claras.” (E6); “Adequar a linguagem aos destinatários é fundamental: temos de saber qual é a mensagem que queremos passar, e construir tudo em torno disso, para que as pessoas percebam sem dificuldade a mensagem. E depois escolher frases, expressões, que possam ser marcantes. Em política chamam-se os *sound bites*.” (E10).

Seguidamente, muitas líderes destacam a necessidade de produzir mensagens objetivas, factuais e com frontalidade: “normalmente tendo a ser muito factual («é isto, isto e isto») (...) Tem de ser tudo muito focado e muito direto, para ser eficaz, e para termos respostas rápidas.” (E1); “há uma coisa que eu não faço em matéria de comunicação, que é andar com «floreados».” (E2); “tento não fugir a perguntas” (E3); “A comunicação tem de ser sempre feita de forma frontal, «cara a cara», não fugir de forma óbvia às questões, a menos que seja essa a mensagem que se queira passar.” (E10).

Finalmente, muitas líderes sublinham que a confiança e assertividade da sua comunicação advém do facto de comunicarem com convicção, o que passa por acreditar naquilo que dizem, e dizer aquilo em que acreditam: “opto por aquela situação que me dá mais força na minha convicção- eu acredito naquela solução, e é essa que apresento, com convicção” (E1); “tento transmitir, precisamente porque os meus próprios valores são feitos não de exclusiva auto-convicção, mas de uma convicção que eu tento sempre que seja combinada com um diálogo (...)Têm de ser convergentes e coerentes com as minhas convicções, e nesse sentido não estou muito disponível para fazer compromissos quando estão em causa valores fundamentais para mim” (E5); “quando acreditamos nas ideias; e quando colocamos convicção na sua transmissão, resulta lindamente.” (E6); “procuro dizer o que acho certo, verdadeiro, e o mais correto possível. (...) Não podemos mudar o mundo, mas podemos mudar aqueles que estão à nossa volta, positivamente” (E7); “As nossas palavras enquanto líderes políticos transmitem confiança pois são o reflexo das nossas convicções, dos valores e ideais que nos orientam.” (E9); “A confiança é fundamental: um líder que comunique a medo nunca terá a tal autoridade que falava há pouco, e que é indispensável para conseguir

resultados. Por isso se a comunicação não for confiante e assertiva, se o próprio líder não acredita naquilo que está a dizer, nunca levará ninguém atrás dele.” (E10).

5.2. Análise e Resposta às Questões de Investigação

Ao analisar as respostas das entrevistas, num primeiro olhar, há a referir que todas as líderes demonstram possuir práticas de liderança e de comunicação muito próprias, embora algumas direções sejam comuns entre si. É indiscutível que todas levam a cabo uma liderança autêntica e com inteligência emocional, pautando-se pela positividade, e primando por um estilo de comunicação pessoal, interativo e inspirador.

Quanto à aplicação da Teoria da Liderança Centrada, há a referir que esta teoria se coaduna com a prática de uma liderança muito pessoal, diferente e única em cada uma das suas manifestações, pelo que o facto de que cada uma das líderes em estudo possuir um estilo próprio de liderar não exclui a aplicabilidade da mesma, antes pelo contrário. Se é certo que nem todas reúnem todas as dimensões desta corrente teórica (Significado/ Positividade/ Conexões Pessoais e *Networking/ Engaging/* Balanço de energia e motivação), também é certo que, individualmente, cada uma reúne práticas que vão ao encontro da maioria das dimensões referidas. Desta forma, e tendo em consideração que, segundo Barsh (2009) a Teoria tem aplicabilidade (no sentido de contribuir para o sucesso da liderança) ainda que não estejam reunidas todas as suas dimensões, considerando-se esta verificada já quando exista uma maioria das mesmas, é possível considerar que todas as líderes entrevistadas são líderes centradas. Veremos de seguida quais as dimensões que se destacaram.

Quanto aos estilos de comunicação, importa referir que, relativamente às categorias de análise que considerámos (convergentes com os indicadores teóricos seleccionados para a construção do guião das entrevistas) todas as líderes se destacam por levarem a cabo uma comunicação relacional e bidirecional, bem como uma comunicação carismática e inspiradora. Relativamente à comunicação simbólica e não verbal, a maioria reconhece a sua importância, embora o seu grau de valorização varie entre decisiva e complementar face à comunicação verbal. Finalmente, a comunicação nos *social media* e política personalizada foi o tipo de comunicação que menos as líderes referiram utilizar, embora não deixassem de reconhecer, uma vez mais, a sua importância.

Iremos proceder de seguida à análise das direções globais tomadas nas respostas às entrevistas, cruzando-as com os indicadores teóricos que serviram de base à investigação, e relacionando-as com as questões de investigação, com vista a dar resposta às mesmas.

Para tal, começaremos por apresentar os dados recolhidos através da realização das entrevistas estruturadas sob a forma de uma tabela, na qual será feita a sua análise e categorização (Tabela 4).

Seguidamente, iremos dar resposta às questões de investigação do presente de estudo, a partir do cruzamento dos dados recolhidos (na parte empírica e na parte teórica da presente dissertação).

Tabela 4 - Análise dos Dados

Ind. Teóricos	Temas	Questão de Investigação 1		
		Liderança Autêntica	Liderança e Inteligência Emocional	Liderança e Positividade
Significado (P.1/ P.2)		-Influência da História de vida (família, experiências, escolhas) e da Identidade Pessoal (características pessoais e valores)	-Influência de momentos marcantes (momentos difíceis, de conquistas, de responsabilidade, de aprendizagens)	—
Balanco de energia e motivação (P.3/ P.4)		-Motivações intrínsecas, relacionadas com os seus valores pessoais e a sua visão (impactar a sociedade: serviço público/ comunidade/ regiões/ igualdade)	-Motivação direcionada para os liderados (motivação coletiva/ reconhecimento/ compromisso/ motor de motivação) -Importância de uma vida regrada e organizada para a gestão de motivação e energia	-Pequenos hábitos regulares com um efeito restaurador e promotor do bem-estar -Estrutura de relações e afetos que ofereça apoio e ajude a sustentar a motivação
Engaging (P.5/ P.6)		-Necessidade de estabelecer prioridades nas opções a tomar, com base nos seus valores e convicções Manter a genuinidade e autenticidade no compromisso s Liderança (Serem “fiéis a si mesmas”), mesmo que não agradem a todos	- Liderar e decidir implica risco e incerteza/ necessidade de agir em tempo útil -Comprometer-se, assumindo riscos em prole de oportunidades -Fazer-se ouvir e ter coragem para afirmar as suas convicções	—
Positividade (P.7/ P.8)		-Aprender com as falhas	-Ao lidar com situações negativas, manter o controlo e gestão das próprias emoções e das dos liderados; não se deixar dominar pela negatividade; ponderação	-Visão positiva do <i>stress</i> , como incentivo -Positividade com realismo -Focar no lado positivo das situações -Concentrar-se na suas virtudes, forças e vantagens/ Acreditar em si mesma (auto-empoderamento)
Conexões pessoais/ Networking (P.9/ P.10)		-Relacionamentos mais próximos: apoio e compreensão -Networking: partilha de ideias, reciprocidade e alcance de objetivos	-Bom relacionamento com os liderados (afetos e criação de laços) -Empatia, valorização dos liderados e gestão emocional	-Apoio mútuo (Líder/ Liderados), baseado em laços fortes
Ind. Teóricos	Temas	Questão de Investigação 2		
		Comunicação na Liderança	Comunicação Política	
Comunicação relacional e bidirecional (P.11/ P.12)		-Capacidade de ouvir e interpretar os liderados- -Comunicação de emoções e para emoções -Comunicar de forma empática	-Incorporar o <i>feedback</i> dos liderados na sua comunicação -Partilha de ideias	
Comunicação nos Social Media e Política Personalizada (P.11/ P.13)		-Importância das redes sociais (mas nem todas utilizam)	-Estilo de comunicação interativo e bidirecional -Estilo de comunicação nas redes sociais variado (<i>standard</i> /interativo; partidário ou institucional/pessoal)	
Comunicação simbólica e não verbal (P.14/ P.16)		-Relevância da comunicação não verbal (vários graus de valorização) -Coerência entre mensagem verbal e não verbal	-Linguagem não verbal como fator determinante para as mulheres na liderança política	
Comunicação carismática e inspiradora (P.15/ P.16)		-Valores pessoais e visão sobre o futuro na comunicação -Discurso estruturado, claro, objetivo, convicto, assertivo	—	

Fonte: Autor (2020)

Questão de Investigação 1 - Quais são as práticas de liderança seguidas pelas líderes políticas portuguesas, de acordo com os conceitos da Liderança Centrada?

Segundo Barsh (et al. 2008), liderar com significado significa, acima de tudo, ter honestidade connosco mesmos. Esta ideia é altamente explorada na teoria da Liderança Autêntica, a qual se baseia, precisamente, na busca pela constante honestidade do líder para com ele mesmo, alicerçando-se esta precisamente na pessoa do líder, na sua identidade, na sua genuinidade, na sua história – em suma, na sua essência (George et al., 2007). Esta forma de liderar coaduna-se com aquela seguida pelas líderes entrevistadas, sendo opinião unânime a de que “Seja trabalho de liderança, seja qual for, aquilo que faz de nós o que somos (a história de vida, as características pessoais) reflete-se sempre.” (E10). Urge, assim sendo, adotar uma visão narrativa da própria vida, isto é, criar uma história de vida (Sparrowe, 2005). Algumas entrevistadas demonstram esta capacidade, ao narrarem acontecimentos das suas vidas que moldam e influenciam a sua forma de liderar – sejam eles experiências de trabalho marcantes, ou momentos de empoderamento face às dificuldades.

Uma parte das líderes destaca a influência de momentos difíceis pelos quais passaram, seja ao nível pessoal ou profissional, os quais foram geradores de superação pessoal, de resiliência e do desenvolvimento de novas capacidades: “quando tive de liderar uma equipa num centro de comando da Operação Fátima 2017 (...) Este foi talvez o momento mais marcante, e que mais pôs em evidência as (minhas) capacidades de liderança, porque foi uma liderança em situação de crise” (E1); “Falando num momento de natureza pessoal: a minha mãe faleceu tinha eu dezassete anos (...) o facto de que desde muito nova ter tido que lutar por aquilo que acredito, e para sobreviver, faz com que eu seja mais compreensiva” (E2); “Durante o período que houve a troika em Portugal, eu estava no Parlamento Europeu (...) “há muitos outros casos em que uma pessoa (...) tem de aguentar derrotas.” (E5); “também as derrotas me dão força para continuar, para tentar ultrapassá-las.” (E6). De facto, a literatura refere que o significado no trabalho decorre frequentemente da experiência de momentos pungentes, já que a sua superação é geradora de uma grande satisfação pessoal (Bailey, Madden, 2016).

Foram também destacados pelas líderes momentos que suscitaram aprendizagens, enquanto marco de crescimento pessoal: “(...) e ela disse-me «a partir de agora, o que nós fazemos para mudar este partido é que as mulheres são propostas por mulheres».” (E3); “Sobretudo

episódios com outras lideranças em que aprendi bons exemplos que queria seguir e maus exemplos que procurei evitar.” (E8). Efetivamente, a busca pela autenticidade e pelo significado passa também pela busca pelo desenvolvimento pessoal, sendo da responsabilidade do líder aprender com a sua experiência (George et al., 2007).

Além da história de vida, é de suma importância na busca pelo significado um árduo trabalho de autoconhecimento, onde se reconhecem as características pessoais, tais como os talentos, valores e objetivos (George et al., 2007). Este também foi um ponto focado pelas líderes: “Toda a nossa essência, se reflete nas nossas atitudes e por isso tem forçosamente de se refletir na liderança de qualquer pessoa.” (E4). Entre as características pessoais que as líderes consideram que se refletem na sua liderança constam pontos tão diversos como “a forma como aceitamos as diferenças” (E1), o “comportamento de partilha, de maior informação ao seus pares” (E7) ou a “sinceridade” e “frontalidade” (E8).

As líderes em estudo são movidas em grande medida por motivações intrínsecas, ou seja, aquelas que, segundo George (et al., 2007) advém do próprio líder enquanto pessoa, sendo intimamente suas, e relacionando-se com a sua história de vida e os seus valores. Dentro das motivações descritas, prevalecem aquelas que se identificam com a produção de um impacto positivo na sociedade: “Acredito que na administração pública precisamos de bons líderes, para que os serviços possam executar as suas tarefas em benefício dos cidadãos” (E1); “sei onde quero que o meu concelho esteja daqui a dez anos, portanto é isso que me motiva.” (E2); “no fundo contribuir para uma melhoria da sociedade e uma certa valorização daquilo que de bom existe nas regiões” (E5); “o que me move é lutar por uma sociedade mais justa, mais igualitária” (E6).

Foi também referida a motivação direcionada para os liderados, ou seja, aquela que se baseia em honrar a responsabilidade da liderança, almejando motivar os liderados e obter o seu reconhecimento: “o que me motiva é perceber que todos aqueles que trabalham comigo continuam a querer e a manifestar a vontade de que eu deva continuar”(E7); “É o desafio de tudo dar para que o resultado da nossa ação seja positivo para a nossa equipa.” (E9); “temos também os resultados em termos de motivação da equipa, coesão da equipa, a forma como as pessoas se sentem a trabalhar connosco (...) Quando um trabalho é bem sucedido, nós conseguimos juntar as duas coisas” (E10). Esta capacidade de heteromotivação traduz uma alta competência ao nível da inteligência emocional, já que requer uma eficiente gestão das

próprias emoções, o reconhecimento das emoções dos liderados, e a aptidão para os motivar a partir desse conhecimento e da partilha que assim se cria (Goleman, 2004, Quinn, 2005).

Para gerir a sua energia e motivação, muitas líderes optam por praticar pequenos hábitos regulares que tenham um efeito restaurador da energia e promotor do bem-estar: “às seis e meia da manhã estou-me a levantar para ir fazer uma caminhada.”, “tenho de ter pequenos momentos meus, nem que seja estar uma ou duas horas sozinha em casa a ouvir música clássica (...) Ou então pegar no carro e ir ver o mar” (E2); “faço remo no Rio Tejo, pratico Yoga, gosto de fazer caminhadas.” (E6); “A prática do exercício físico (...) e bons hábitos de sono são impactantes.” (E8). Atividades rotineiras, pequenas, que se destaquem pela regularidade, mais do que pela intensidade, demonstram efetivamente possuir um elevado poder de ativação da sensação de bem-estar, produzindo elevados resultados no longo prazo (Achor, 2012, Cuddy, 2015).

Também as relações próximas podem ter esse efeito restaurador, como destacam algumas líderes: “É importante gerir os nossos afetos, porque é daí que vêm as nossas energias para enfrentar o mundo profissional.” (E6); tenho uma filha com vinte e seis anos de idade, que sempre me acompanhou, e sempre que eu dizia, em jeito de graça “não sei se devo ir” ela respondia «se quiseres eu vou contigo».” (E7); “sem apoio da família eu não teria tido a motivação e, seguramente, não teria conseguido gerir quatro anos e meio tão intensos da mesma forma” (E10). Estudos têm comprovado que a criação de uma rede de relações próximas de suporte não apenas auxilia na tarefa de sustentar a motivação, mas é também um fator preditivo de maior felicidade e até mesmo de longevidade (Achor, 2012).

As líderes demonstram, também, não se deixarem vencer pela possibilidade do risco na atividade da liderança, já que “Arriscar faz parte das decisões e elas têm de ser tomadas todos os dias e a todas as horas” (E4) e “A liderança é sempre uma atividade de risco porque como implica decisões, implica tomadas de posição. Nós à partida nunca conseguimos ter a certeza se as coisas vão correr bem” (E10). Esta é, mais uma vez, uma competência da liderança emocional, ou seja, a competência de sair da sua zona de conforto, evitar tentar controlar o ambiente que o rodeia, mas antes adaptar-se a ele (Quinn, 2005). Mais do que uma escolha, o risco representa, para algumas líderes, uma necessidade, já que a urgência de tomar decisões em tempo útil, e portanto, rapidamente, impõe a convivência com o risco, fazendo uma ponderação entre este e as oportunidades decisórias e de ação: “eu tenho uma

máxima que é «vale mais uma má decisão do que uma não decisão».” (E2); “tomar uma decisão agora, com a informação que tenho agora (a melhor informação), assumindo o risco que essa possa não ser a certa” (E10).

Muitas líderes reconhecem, ainda, a necessidade de se “fazerem-se ouvir”, alegando não abdicar da sua autenticidade e dos seus valores na tomada de decisões, ainda que tal comporte riscos: “Mais vale perder no contexto de uma lealdade para consigo própria e para com os seus valores, do que alienar-se para se ajustar a aparentes sucessos; e a pessoa a determinada altura perde-se no caminho e já não sabe quem é. Mas se há coisa que eu ainda sei, é quem sou” (E5). Na prática deste lema, são necessárias honestidade, coragem e determinação: “Eu devo dizer aquilo que eu penso, e não aquilo que eu imagino que o recetor vai gostar de ouvir.” (E1); “Nem sempre é fácil (...) Contudo, nenhuma pessoa antes de ter voz a tinha, e o meu lema é: «se os outros conseguiram, porque é que eu não hei-de conseguir?»” (E6); “Sem coragem não se afirmam as convicções.” (E8). Efetivamente, a autenticidade na liderança não pode prescindir das convicções do líder (Avolio, Gardner, 2005, Sparrowe, 2005). A capacidade de arriscar em prole dos seus valores, prescindindo de uma atitude conformista e excessivamente evitadora de conflito, para levar antes uma atitude inovadora e aberta ao crescimento pessoal, é também uma capacidade do foro da inteligência emocional (Quinn, 2005).

Para lidar com as situações negativas e o *stress*, a inteligência emocional revela-se uma capacidade a que recorre a maioria das líderes: “seguir em frente sem me deixar afetar” (E4); “tentar manter alguma distância que nos permita continuar a pensar e equacionar o que é certo ou errado” (E5); “Ter calma e saber escolher o momento para reagir” (E8); “Às vezes, é importante parar, contar até 10 ou até 100, fechar os olhos e olhar para dentro de nós próprios” (E9).”. Importante é, assim, não se deixar dominar pela negatividade, e conhecer e controlar as próprias emoções e impulsos e os dos liderados (Ancona et al. 2007).

Por outro lado, a esmagadora maioria das líderes entrevistadas considera-se positiva, muitas aliando ainda à positividade o realismo. A junção deste dois atributos tem sido altamente valorizada na área da liderança e positividade – já que o líder positivo encara o factos negativos com realismo, assumindo-os, mas acredita plenamente que os irá vencer ou ultrapassar (Collins, 2001, Danner et al., 2001).

Algumas líderes tendem também a pautar-se por uma visão positiva do *stress*: “Eu funciono melhor em *stress*, do que numa situação digamos «normal». Por isso, lido bem com o *stress*, e o *stress* automotiva-me a trabalhar ainda mais” (E2); “Relativamente ao *stress*, gosto da adrenalina que me dá. (...) Saber encarar o *stress* também nos ajuda a uma prestação mais forte, quando temos convicção no que defendemos” (E6); “Em termos profissionais, lido bem com o *stress*. O ter muita pressão, muita coisa para fazer, normalmente faz-me organizar melhor e fazer uma melhor gestão do tempo, definir prioridades- que é o essencial.” (E10). Esta visão positiva do *stress* é referida na literatura como contribuindo para uma melhor relação com o mesmo, já que este se constitui como uma parte necessária em qualquer ambiente laboral, pelo que catalogá-lo com um incentivo fomentará o seu impacto positivo e diminuirá as suas consequências negativas (Achor, 2012).

Aponta-se ainda a faculdade de muitas líderes de se focarem nos aspetos positivos de si mesmas e da sua liderança, e de buscarem sempre o aspeto positivo em qualquer situação, mesmo as mais negativas: “Não há nada negativo a cem por cento. Às vezes temos noventa e nove por cento de coisas negativas, e um por cento de positivo. Temos de nos focar nesse um por cento, e essa é sempre a minha postura.” (E2); “Transformo as situações negativas em oportunidades: mesmo quando falho, encaro isso como uma oportunidade de aprendizagem.” (E6); “No papel de liderança aprendemos a fazer das fraquezas também a nossa força” (E9). Estudos têm comprovado que esta abordagem é mais eficaz, fomentando um maior desenvolvimento pessoal e uma maior evolução, os quais se aplicam, também, ao nível da estratégia da liderança (Collins, 2001, Tombaugh, 2005).

Muitas líderes promovem um bom relacionamento com os seus liderados, sendo que, mesmo com algum distanciamento devido, muitas não prescindem do cultivo de afetos e da criação de laços: ““acho que um bom líder deve saber liderar a sua equipa de forma amistosa, afetuosa” (E1); “é preciso gostar de pessoas” (E3); promovo as relações humanas, e essa foi a forma que eu sempre encontrei para envolver mais as pessoas” (E7). Esta idoneidade para se conectar, para empatizar com o outro, para criar relações, deriva, em grande medida, da inteligência emocional (Ancona et al. 2007, George. 2000, Webb, 2009).

Por fim, muitas líderes reconhecem a importância do *networking* para a liderança, embora nem todas o pratiquem. Este é entendido essencialmente como uma forma de a rede de contactos de um líder promover a partilha de conhecimentos e ideias, a reciprocidade, e a

maior facilidade no alcance de objetivos: “Em relação à reciprocidade sim, porque há uma troca de ideias e aprendemos sempre.” (E2); “Os laços facilitam caminhos. (E6, referido na pergunta 12); “Nós poderemos retirar o melhor que cada uma destas relações, quer humanas, quer de trabalho, nos podem valer, sem dúvida que é uma mais-valia para atingirmos objetivos, e até para atingir objetivos que à partida nem tínhamos definido, mas com a chegada de determinado relacionamento se tornaram importantes, e eficazes para o nosso trabalho.” (E7). Esta prática tem sido grandemente valorizada no universo da liderança, nomeadamente, em relação à Liderança Autêntica, onde se refere que o líder se deve rodear de uma rede de relações de suporte que providencie apoio e *feedback*, sendo que esta relação deve ser bidirecional, de forma a multiplicar o seu impacto e as suas vantagens (George et al., 2007, Sparrowe, 2005).

Questão de Investigação 2 - Qual o estilo comunicacional utilizado por mulheres em posições de liderança no panorama político português na atualidade?

O estilo de comunicação das líderes entrevistadas é referido por todas como sendo interativo e bidirecional: “Se as outras pessoas não estiverem lá, estamo-nos a representar a nós próprios, é um bocadinho ridículo e deixa de ter qualquer tipo de interesse. Tem de haver sempre um coletivo nisto tudo.” (E3); “Gosto de lideranças participadas, e não sei lidar bem com outra forma de liderar. Além disso, gosto muito de inovar na interação com os outros.” (E6); “Quanto ao estilo de comunicação, ele deve ser o mais alargada e o mais bidirecional possível, para podermos chegar mais longe, e para que a nossa comunicação possa ser interpretada pelo maior número de pessoas” (E7); “É imperioso haver diálogo para se melhorar a liderança e o resultado da mesma.” (E8). Dentro destes estilo de comunicar, a tónica principal está em saber ouvir e interpretar os liderados, criando-se assim uma partilha comunicativa: “Das coisas mais difíceis que existem é ter a coragem de ouvir e de ouvir posições diferentes.” (E3); “Saber ouvir e aprender com os outros dá-nos capacidade de melhor dirigir, sem sair do foco.” (E4); “O papel dos liderados, desde logo, é muito importante pela reação que tenham à comunicação do líder.” (E10).

De facto, a comunicação na liderança prima, na sua essência, por ser bidirecional, já que o objetivo da mesma não é meramente transmitir uma mensagem, mas acima de tudo fazer-se entender (Wolk, 1999). A bidirecionalidade promove a eficiência da comunicação na liderança, por um lado por evitar falhas e desentendimentos, por outro por estimular a

simetria comunicativa entre líder e liderado, facilitando a interpretação e descodificação da comunicação (Flauto, 1999, Men, 2014, Wolk, 1999).

Em seguimento, foi destacada a dimensão emocional da comunicação, as líderes concordando que “É muito importante na comunicação ter a noção de que aquilo que nós dizemos tem duas partes: aquilo que as pessoas vão entender racionalmente, e aquilo que as pessoas vão entender emocionalmente. E para uma comunicação ser eficaz, tem de conseguir chegar às duas partes.” (E10). O seu impacto é, sem dúvida, levado em consideração pelas líderes: “É preciso ter um enorme cuidado com as sensibilidades” (E5); “Quando não há laços a comunicação é mais seca, mais rígida; quando há laços tudo se torna mais fácil.” (E6); “a gestão dos laços, e dos relacionamentos que se estabelecem, é muito importante” (E8).

Esta é uma das dimensões de uma escuta ativa, tendo em conta não apenas as reações verbais do interlocutor, mas também o seu contexto de reação da mensagem. Neste ponto, é essencial a demonstração de empatia e compreensão (Wolk, 1999). As emoções que se geram relativamente aos líderes políticos, por parte dos liderados, são também de extrema importância, pois pretende-se que estes sejam amistosos, confiantes, credíveis, cativando os liderados (ou futuros liderados) com uma boa imagem (Lasswell, 1968).

As redes sociais foram altamente reconhecidas pelas líderes pelas suas potencialidades de veículos de informação. Efetivamente, esta é uma realidade cada vez mais presente na liderança política: “Apesar de toda a gente dizer, até o meu próprio partido, que agora é tudo pelas redes sociais.” (E2); “Entendo que (as redes sociais) são uma forma de podermos chegar a muita gente. Utilizo-as para comunicar” (E7). De facto, a internet e os media sociais vieram revolucionar a área da comunicação política, já que faz com que o controlo e acesso aos media tradicionais já não se faça tão necessário (Blumler, 2001, Dermody, Wring, 2001). Dentro das entrevistadas que são utilizadoras deste meio de comunicação, o seu estilo de comunicação nessas plataformas é substancialmente variável, algumas líderes optando por um estilo mais *standard* e partidário/ institucional, outras um estilo mais pessoal e interativo, e outros ainda a fazer um misto de ambos, consoante o contexto.

A comunicação não verbal é, também, uma das dimensões presentes no estilo de comunicação de muitas das líderes: “Por exemplo, eu sou uma pessoa que falo muito com as mãos, e dou muita importância à linguagem não verbal. Pode-se estar a transmitir uma

coisa má, mas sempre com um sorriso na cara.” (E2); “ao início quando era deputada queria sempre dizer muita coisa; hoje aprendi que é preferível dizer menos e bem, com eficácia, com respiração, com entoação, com força; do que estar a dizer um discurso que ninguém ouve, por muito conteúdo que tenha.” (E6); “Há quem diga que eu falo com o corpo, que falo com os olhos, que falo com as mãos- e quando nós conseguimos que a essa comunicação que usamos chega, e que é transmitida de forma perceptível, e que as pessoas a interpretam, temos tendência a valorizá-la, e a continuar com esse estilo de comunicação.” (E7).

Esta parcela da comunicação tem sido perspectivada como decisiva pela literatura, já que possui um grande potencial de sabotagem face à mensagem verbal, no caso de ser mal desempenhada (Gentry, Duke, 2009). Esta relaciona-se intimamente com a dimensão relacional da comunicação, e afeta a imagem do líder e a eficácia da sua mensagem. Para além do mais, esta é bidirecional e ininterrupta, já que tanto líder como liderado emitem sinais contínuos de comunicação não verbal (Gentry, Duke, 2009, Wolk, 1999).

As líderes destacam ainda, a este respeito, a essencialidade da coerência entre a comunicação verbal e não verbal: “o posicionamento das mãos, a forma como fala, a convicção, a força das palavras...- se for consonante com o conteúdo da mensagem, digamos que esse político está-me a transmitir uma mensagem que é mais credível. Agora, se aquilo que é dito não coincide com a mensagem não verbal, eu fico com ideia de que há um incongruência muito grande, e não vou acreditar na informação que foi verbalizada.” (E1); “convém que as palavras e os atos sejam convergentes, e não que se diga uma coisa e se faça outra.” (E5); “Há pessoas que dizem coisas que são absolutamente certas, mas de quem nós não gostamos- porque há algo na sua atitude, na sua forma de estar; porque não são simpáticas; ou porque as coisas que dizem contrastam com as suas reações.” (E10). Esta é uma ideia que tem sido também defendida na literatura também, e cujos efeitos se reconduzem à credibilidade do mensageiro, e, logo, à interpretação e apreensão da mensagem (Gentry, Duke, 2009).

Ainda no âmbito da imagem, a maioria das líderes considera que pratica um estilo de comunicação que transmite confiança e assertividade. Para tal, fazem uso de diversos métodos, entre os quais a preparação e estruturação da mensagem, com vista a produzir um discurso limpo e claro: “Como é que o faço (...) com um discurso muito organizado, muito estruturado e muito objetivo.” (E1) “Se tenho uma mensagem, a mensagem deve ser clara, precisa e concisa.” (E2). Efetivamente, tem-se estudado que a estruturação do discurso, de

forma a evitar a hesitação e as muletas do discurso, conduz a uma maior impressão de assertividade (Grant, Taylor, 2014).

De seguida, conta-se o métodos do recurso à objetividade, frontalidade e factualidade na produção do discurso: “Tem de ser tudo muito focado e muito direto, para ser eficaz, e para termos respostas rápidas.” (E1); “há uma coisa que eu não faço em matéria de comunicação, que é andar com «floreados».” (E2); “tento não fugir a perguntas” (E3); “A comunicação tem de ser sempre feita de forma frontal” (E10). Tal ideia vai ao encontro do defendido na literatura, já que o uso de informações factuais e precisas aumenta a perceção da assertividade da mensagem (Grant, Taylor, 2014).

Por fim, muitas líderes sublinham a importância da convicção do que estão a dizer para transmitir a ideia de confiança: “Têm de ser convergentes e coerentes com as minhas convicções, e nesse sentido não estou muito disponível para fazer compromissos quando estão em causa valores fundamentais para mim” (E5); “quando acreditamos nas ideias; e quando colocamos convicção na sua transmissão, resulta lindamente.” (E6); “procuro dizer o que acho certo, verdadeiro, e o mais correto possível.” (E7).

Tal reconduz-nos para a área da comunicação carismática e inspiradora, e da comunicação baseada nos valores pessoais e visão sobre o futuro do líder. Neste ponto, as líderes são unânimes em considerar que os seus valores e a sua visão sobre o futuro são parte necessária e indispensável da sua comunicação: “Sou incapaz de fingir.” (E4); “Difilmente direi uma coisa na qual eu não acredito” (E5); “Na minha comunicação tenho de acreditar no que estou a dizer, e aquilo que estou a dizer tem muitas vezes a ver com aquilo que defendo e com a forma com vejo o mundo. E se o que for dizer não incluir isto, mesmo que seja algo com que me identifique politicamente, não consigo dizê-lo bem: tenho de pôr muito de mim na comunicação” (E6). As líderes levam a cabo, assim, um estilo pessoal, próprio e autêntico de comunicar, imprimindo na sua comunicação parte da sua identidade e da sua essência, com a veiculação dos mais variados valores.

Desta forma, as líderes em estudo transmitem carisma e inspiração, motivando e inspirando os seus liderados, e abrindo ainda caminho à mudança, à transformação e à inovação (Baldoni, 2004, Frese et al, 2003, Zeffass, Huck, 2007).

CONCLUSÃO

Bourdieu (2012) refere que a experiência de viver feminina é marcada pela restrição - a postura presa, as pernas cruzadas, a proibição de falar em certo tom ou de abordar certas temáticas. A estas cabe o universo do privado, do doméstico, do escuro e do misterioso. Já Beauvoir (1976) defende que a sociedade, enquanto sistema, está vergada pelo androcentrismo: ser humano é ser homem. A mulher é o “Segundo Sexo”. Será viável na atualidade defender ainda um tal modelo binário da sociedade, marcado por uma desigualdade de poder tão flagrante? Será este o motivo pelo qual, volvidos quase cinquenta anos da consagração constitucional da igualdade entre homens e mulheres em Portugal, estas ainda permaneçam sub-representadas em várias instâncias de poder, nomeadamente na política?

Qualquer que seja a conceção teórica sociológica ou filosófica de género que se adote, o certo é que o fenómeno da Liderança Feminina na Política continua a ser, em Portugal e no mundo, uma exceção. No entanto, tem-se assistido a uma concomitante tendência de expansão do mesmo (até de crescimento exponencial, se tivermos em conta a quase nula expressividade deste fenómeno ainda há pouco mais de dez anos). A chegada das mulheres à liderança política tem sido um processo lento mas firme, com novas conquistas em cada momento (Santos, Cerqueira, Cruz, 2017).

Com o surpreendente sucesso das mulheres líderes - na academia, já há quem defenda até que estas superam os seus colegas do género masculino em competências de liderança (Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001), excedendo as metas de resultados, iniciativa, inovação e satisfação no trabalho (Zenger, Folkman, 2019); e na política, sucesso este que tem preenchido até manchetes de jornais e artigos de revistas em razão da exímia eficácia no combate à atual pandemia (veja-se os exemplos da Nova Zelândia, do Taiwan, da Dinamarca, Finlândia e Islândia) (Chueca, 2020); mais valiosos ainda se tornam os estudos com vista a caracterizar e analisar este fenómeno. Esse é precisamente o ponto de partida da presente dissertação.

Num primeiro momento, foi possível concluir pelo empreender de práticas de Autenticidade, Inteligência Emocional e Liderança Positiva por parte das líderes entrevistadas. Com uma liderança eminentemente pessoal, as líderes políticas em estudo demonstram manter-se fiéis à sua identidade e aos seus valores, almejando a que estes se reflitam na sua forma de liderar e de comunicar. Acreditam convictamente nas causas que norteiam o seu trabalho de liderança e deixam-se motivar por elas e só por elas, não sendo permeáveis a qualquer outro tipo de motivações extrínsecas. Na face de adversidades, ganham força pela sua positividade, produtora de resiliência e superação. Promovem uma relação forte com os seus liderados, com confiança mútua e afeto, buscando motivá-los e valorizá-los. Estes constituem, aliás, uma parte indispensável da sua liderança, já que, no geral, optam por uma liderança mais participativa, com espaço para a simetria e a partilha. Não têm, por fim, medo de se comprometer com a incerteza e o risco da liderança – esta compõe até uma tônica omnipresente no seu trabalho diário, em face da urgência de soluções que continuamente lhes são pedidas.

A Teoria da Liderança Centrada, com a análise do fenómeno da liderança de acordo com uma perspetiva simultaneamente global e interna (global por avaliar a pessoa do líder na globalidade da sua vida; interna por ter um cunho marcadamente pessoal e intimista) serviu de pano de fundo ao presente estudo, em muito contribuindo para a aferição das práticas descritas, através da concetualização das várias dimensões de análise que subjazeram à investigação (Significado, Positividade, Conexões Pessoais/ *Networking*, *Engaing*, Balanço de energia e motivação).

Quanto ao estilo de comunicação, estas promovem, acima de tudo, uma comunicação interativa e bidirecional, e também carismática e inspiradora. Fiéis às suas práticas de Liderança, comunicam aquilo em que acreditam e acreditam naquilo que comunicam. Diferentes nos seus valores e na visão que prosseguem, têm de comum a autenticidade e a convicção com que o fazem. Simultaneamente, consideram que a liderança se faz em diálogo, na interação entre líder e liderado e entre todos os elementos da coletividade – na sua conceção, o líder é apenas mais um elemento da equipa. Quanto à comunicação não verbal, as líderes preocupam-se sobretudo em ser coerentes, de forma a que a sua mensagem não verbal vá ao encontro do que pretendem expressar verbalmente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achor, Shawn (2012) «Positive Intelligence» *Harvard Business Review* disponível em: <https://hbr.org/2012/01/positive-intelligence> consultado a 29/05/2020

Ancona, Deborah; Malone, Thomas; Orlikowski, Wanda; Senge, Peter (2007) « In Praise of the Incomplete Leader» *Harvard Business Review*, pp. 109-118 disponível em: <https://hbr.org/2007/02/in-praise-of-the-incomplete-leader> consultdo a 08/06/2020

Avolio, Bruce; Gardner, William (2005) « Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership» *The Leadership Quarterly*, V. 16 Elsevier Inc. pp. 315-338 disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001> consultado a 25/05/2020

Azanza, Garazi; Moriano, Juan Antonio; Molero, Fernando (2013) « Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction» *Journal of Work and Organizational Psychology*, V. 29 nº 2, pp. 45-50 disponível em: <https://doi.org/10.5093/tr2013a7> consultado a 24/05/2020

Bacchi, Carol Lee; Beasley, Chris (2002), “Citizen bodies: is embodied citizenship a contradiction in terms?”, *Critical Social Policy*, 22(2), London: LAGE Publications, pp. 324-352

Bailey, Catherine; Madden, Adrian (2016) « What Makes Work Meaningful — Or Meaningless» *MIT Sloan Management Review*, pp. 1-17 disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/what-makes-work-meaningful-or-meaningless/> consultado a 24/05/2020

Baldoni, John (2004), “Powerful Leadership Communication”, *Leader to Leader*, 32, pp. 20-24

Barsh, Joanna; Cranston, Susie; Lewis, Geoffrey (2009) *How Remarkable Women Lead: The Breakthrough Model for Work and Life*, Nova Iorque: Crown Business, Crown Publishing Group

Barsh, Joanna; Mogelof, Josephine; Webb, Caroline (2010a) « How centered leaders achieve extraordinary results» *McKinsey Quarterly*, nº 4, pp. 79-88 disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/how-centered-leaders-achieve-extraordinary-results#> consultado a 04/12/2019

Barsh, Joanna; Mogelof, Josephine; Webb, Caroline (2010b) « The value of centered leadership» *McKinsey Quarterly*, McKinsey Global Survey results, disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-value-of-centered-leadership-mckinsey-global-survey-results> consultado a 04/12/2020

Bauer, Nancy (1999), “The Philosophy of Simone de Beauvoir: Gendered Phenomenologies, Erotic Generosities, and: Sex and Existence: Simone de Beauvoir's 'The Second Sex', and: Beauvoir and The Second Sex: Feminism, Race, and the Origins of Existentialism, and: Philosophy as Passion: The Thinking of Simone de Beauvoir (review)”, *Journal of the History of Philosophy*, 37(4), The Johns Hopkins University Press, pp. 688-691

Beasley, Chris; Bacchi, Carol (2000), “Citizen Bodies: embodying citizens- a feminist analysis”, *International Feminist Journal of Politics*, 2(3), Taylor & Francis, pp. 337-358

Beasley, Chris (2010), “The Elephant in the Room: Heterosexuality in Critical Gender/ Sexuality Studies” *Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 18:3 PP. 204-209

Beasley, Chris (2011), “Some Implications of the Debate on the Origins of Gender. A response to Bowdler and Balme”, *Australian Feminist Studies*, 25(66), Taylor & Francis, pp. 1465-3303

Belei, Renata Aparecida; Gimenez.Paschoal, Sandra Regina; Nascimento, Edinalva Neves; Matsumoto, Patrícia Helena Vivan Ribeiro (2008), “O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa” *Cadernos de Educação*, 30, Pelotas pp.187-199

Bennett, W. Lance; Iyengar, Shanto (2010), “The Shifting Foundations of Political Communication: Responding to a Defense of the Media Effects Paradigm”, *Journal of Communication*, 60, International Communication Association, pp. 35-39

Billig, Michael (2014) «Kurt Lewin's Leadership Studies and His Legacy to Social Psychology: Is There Nothing as Practical as a Good Theory? » *Journal for the Theory of*

- Social Behaviour*, V.45 John Wiley & Sons Ltd pp. 440-460 disponível em:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jtsb.12074>, consultado a 28/04/2020
- Blake, Robert; Mouton, Jane (1979) «What's New with the Grid?» *As ia Pacific Journal of Human Resources*, V. 16 pp. 41-46 disponível em:
<https://doi.org/10.1177/103841117901600412> consultado a: 14/05/2020
- Bletsas, Angelique; Beasley, Chris (2012), *Engaging with Carol Bacchi*, Adelaide: University of Adelaide
- Blumenfeld, Warren J; Breen, Margaret Soenser (2001), "Introduction to the Special Issue: Butler Matters: Judith Butler's Impact on Feminist and Queer Studies Since *Gender Trouble*", *International Journal of Sexuality and Gender Studies*, 6(1/2), Human Sciences Press, pp. 1-5
- Blumler, Jay G. (2001), "The third age of political communication", *Journal of Public Affairs*, 1(3), Henry Stewart Publications, pp. 201-209
- Bourdieu, Pierre (2002), *A Dominação Masculina*, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil
- Bryman, Alan (2012), *Social Research Methods*, Oxford: Oxford University Press
- Butler, Judith (1988), "Performative Acts and Gender Constitution: An Essay in Phenomenology and Feminist", *Theatre Journal*, 40(4), The Johns Hopkins University Press, pp. 519-531
- Butler, Judith (1999), *Gender Trouble (Feminism and the Subversion of Identity)*, Nova Iorque: Routledge
- Carlyle, Thomas (2001) *On Heroes, Hero Worship and the Heroic in History*, Londres: The Electric Book Company Ltd, pp. 4-92
- Case, Peter; French, Robert; Simpson, Peter (2011) "Philosophy of Leadership" Bryman, Alan; Collinson, David; Grint, Keith; Jackson, Brad; Uhl-Bien, Mary (org.) *The SAGE Handbook of Leadership*, Londres: SAGE Publications Ltd, pp. 242-253
- Castro, Susana (2017) «A Origem do Estado em Maquiavel e Hobbes» Sofia, Vitória (org.) *Dossier Ética e Política*, V. 2, pp. 1-10, disponível em:
<http://periodicos.ufes.br/sofia/article/view/16673>, consultado a 12/02/2020

- Catlin, George E. G. (2014), “Politics: Who Gets What, When, How- by Harold D. Lasswell”, *The Public Opinion Quarterly*, 1(2), Oxford University Press, pp. 144-145
- Chueca, Jesus (2020) “Não há grande ciência. Elas são mesmo mais sensatas no combate à pandemia” *Jornal de Notícias*, disponível em: <https://www.jn.pt/mundo/abrir-nao-ha-grande-ciencia-elas-sao-mesmo-mais-sensatas-no-combate-a-pandemia-12117842.html> consultado a 10/11/2020
- Collins, Jim (2001) “« Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve»” *Harvard Business Review*, disponível em: <https://hbr.org/2001/01/level-5-leadership-the-triumph-of-humility-and-fierce-resolve-2> consultado a 29/05/2020
- Creswell, John W. (2003), *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, Thousand Oaks: SAGE Publications
- Creswell, John W. (2007), *Qualitative Inquiry & Research Design*, Thousand Oaks: SAGE Publications
- Cuddy, Amy (2015) “Self-Nudging: How Tiny Tweaks Lead to Big Changes” Cuddy, Amy (org.) *Presence: Bringing Your Boldest Self To Your Biggest Challenges*, Orion Publishing Co. pp. 249-271
- Danner, Deborah; Snowden, David; Friesen, Wallace (2001) «Positive Emotions in Early Life and Longevity: Findings from the Nun Study» *Journal of Personality and Social Psychology*, V. 80 n° 5 pp. 804-813, disponível em: <https://www.apa.org/pubs/journals/releases/psp805804.pdf>, consultado a 17/06/2020
- Defrank-Cole, Lisa; Tan, Sherylle J. (2017), “Reimagining Leadership for Millennial Women: Perspectives across generations”, *Journal of Leadership Studies*, 10(4), University of Phoenix, pp. 43-46
- Dermody, Janine; Wring, Dominic (2001) “On message: New developments in political communication and marketing”, *Journal of Public Affairs*, 1(3), Henry Stewart Publications, pp. 198-200
- Duarte, Rosália (2004), “Entrevistas em pesquisas qualitativas”, *Educar*, 24, Curitiba: UFPR, pp. 213-225

Eagly, Alice H.; Johannesen-Schmidt, Mary C. (2001) "The Leadership Style of Women and Men", *Journal of Social Issues*, 57(4), The Society for the Psychological of Social Issues, pp. 781-797

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

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

Fiedler, Fred (1981) «Leadership Effectiveness» *American Behavioural Scientist*, V. 24, Sage Publications, Inc., pp. 619-632, disponível em: <https://doi.org/10.1177/000276428102400503>, consultado a 01/03/2020

Flauto, Frank J. (1999), "Walking the Talk: The Relationship Between Leadership and Communication Competence", *The Journal of Leadership Studies*, 6(1/2), 87-97

Flick, Uwe (2007), *Designing Qualitative Research*, London: SAGE Publications

Frese, Michael; Beime, Susanne; Schoenborn, Sandra (2003), "Action Training for Charismatic Leadership: Two Evaluations of Studies of a Commercial Training Module on Inspirational Communication of a Vision", *Personnel Psychology*, 56, Alemanha: pp. 671-697

Galton, Francis (2012) *Hereditary Genius*, Nova Iorque: Barnes & Noble, Inc. pp. 45-253; 405-429

Gentry, William A.; Duke, Marshall P. (2009), "A Historical Perspective on Nonverbal Communication in Debates. Implications for Elections and Leadership", *Journal of Leadership Studies*, 4(2), University of Phoenix: Wiley InterScience, pp. 36-47

George, Bill; Sims, Peter; McLean, Andrew; Mayer, Diana (2007) «Discovering your Authentic Leadership» *Harvard Business Review*, V. 85 nº 2, Harvard Business School Publishing Corporation, pp. 1-8, disponível em: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=23260> consultado a 25/05/2020

George, Jennifer (2000) «Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence» *Human Relations*, V. 53 SAGE Publications, pp. 1027-1055 disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726700538001> consultado a 29/05/2020

- Gipson, Asha N.; Pfaff, Danielle L.; Mendelsohn, David B., Catenacci, Lauren T.; Burke, W. Warner, (2017), “Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style and Performance”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), SAGE, pp. 32-65
- Goleman, Daniel (2004) «What Makes a Leader» *Harvard Business Review* disponível em: <https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader> consultado a 29/05/2020
- Grant, Anett D.; Taylor, Amanda (2014), “Communication essentials for female executives to develop leadership presence: Getting beyond the barriers of understanding accomplishment”, *Business Horizons*, 57, Indiana University: Elsevier, pp. 73-83
- Grint, Keith (2011) “A History of Leadership” Bryman, Alan; Collinson, David; Grint, Keith; Jackson, Brad; Uhl-Bien, Mary (org.) *The SAGE Handbook of Leadership*, Londres: SAGE Publications Ltd, pp. 3-14
- Guedes, João Miguel (2004) *A Enciclopédia*, Lisboa: Editorial Verbo, p. 5153
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth (1982) «Grid Principles and Situationalism: Both! A Response to Blake and Mouton» *Group & Organization Studies*, V. 7 nº 2, Sage Publications, Inc., pp. 207-210, disponível em: <https://journals.sagepub.com/home/gom> consultado a 15/04/2020
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth (1988) “Situational Leadership” Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth (org.) *Management of Organizational Behaviour*, Nova Jersey: Prentice Hall, pp. 169-201
- Jensen, Klaus Bruhn (2002) *A Handbook of Media and Communication Research*, London: Routledge
- Josselson, Tuthellen (2013), *Interviewing for Qualitative Inquiry- A Relational Approach*, New York: The Guilford Press
- Karlsen, Rune; Enjolras, Bernard (2016), “Styles of Social Media Campaigning and Influence in a Hybrid Political Communication System: Linking Candidate Survey Data with Twitter Data”, *The International Journal of Press/Politics*, 21(3), SAGE, pp. 338-357
- Katz, Elihu (1957) “The Two-Step Flow of Communication: An Up-To-Date Report on an Hypothesis”, *Public Opinion Quarterly*, 21(1), Oxford University Press, pp. 61–78

Kelm, Ole; Dohle, Marco; Bernhard, Uli (2017), “Social Media Activities of Political Communicationl Practitioners: The Impact of Strategic Orientation and In-Group Orientation”, *International Journal of Strategic Communication*, Taylor & Francis Group, pp. 1-18

Kerr, Steven; Schriesheim, Chester; Murphy, Charles; Stogdill, Ralph (1974) « Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature» *Organizational Behaviour and Human Performance*, V. 12 Academic Press, Inc. pp. 62-82 disponível em: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(74\)90037-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(74)90037-3) consultado a: 28/05/2020

Korabik, Karen (1990), “Androgyny and Leadership Style”, *Journal of Business Ethics*, 9(4/5), Springer, pp. 283-292

Krais, Beate (2006), “Gender, Sociological Theory and Bourdieu’s Sociology of Practice”, *Theory, Culture and Society*, 23(6), London: SAGE, pp. 119-134

Krais, Beate; William, Jennifer, Marston (2000), “The Gender Relationship in Bourdieu’s Sociology”, *SubStance*, 29, University of Wisconsin Press, pp. 53-67

Lasswell, Harold D. (1927), “The Theory of Political Propaganda”, *The American Political Science Review*, 21(3), American Political Science Association, pp. 627-631

Lasswell, Harold D. (1968), “A Note on “Types” of Political Personality: Nuclear, Co-Relational Developmental”, *Journal of Social Issues*, 24(3), pp. 81-91

Lazarsfeld, Paul F (1957), “Public Opinion and the Classical Tradition”, *The Public Opinion Quaterly*, 21(1), Jstor, pp. 39-53

Lazarsfeld, Paul F. (1948), “Public Opinion and the Classical Tradition”, *Public Opinion Quarterly*, 21(1), Oxford Academic, pp. 496-498

Lewin, Kurt; Lippitt, Ronald (1938) «An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note» *Sociometry*, V. 1, No. 3/4, American Sociological Association, pp. 292-300 disponível em:

<https://www.jstor.org/stable/2785585?seq=1> consultado a 14/05/2020

Lewin, Kurt; Lippitt, Ronald; White, Ralph (1939) « Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates» *Journal of Social Psychology*, V. 10, Heldref Publications pp. 271-299 disponível em: <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366> consultado a: 28/04/2020

Liu, Zen (2014) “Women in Leadership: Golilock Syndrome”, *Perspectives on Graduate Life*, 5(1), IEEE Pulse, 8-9

Lloyd, Jenny (2009), “Keeping both the baby and the bathwater: scoping a new model of political marketing communication”, *Int Rev Public Nonprofit Mark*, 6, Springer, pp. 119-135

Mações, Manuel (2017) “Capítulo 2- Liderança” Mações, Manuel (org.) *Liderança, Motivação e Comunicação*, Lisboa: Conjuntura Atual Editora, pp. 30-62

Malinga, Nkululeko (2005), “Are We there Yet? Perspectives on Women and Leadership”, *Agenda: Empowering Women for Gender Equity*, 65, Agenda Feminist Media, pp. 104-108

Maquiavel, Nicolau (1998) “O Príncipe”, *traduzido* Conselho Editorial do Senado Federal (org.) *Conselhos aos Governantes*, Coleção Clássicos da Política Brasília: Senado Federal, pp. 121-265

Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria (2017), *Fundamentos de Metodologia Científica*, São Paulo: Atlas S.A.

Maxwell, Joseph A. (2013), *Qualitative Research Design*, Thousand Oaks: SAGE Publications

McCall, Leslie (1992), “Does Gender fit? Bourdieu, feminism and conceptions of social order”, *Theory and Society*, 21, Holanda: Kluwer Academic Publishers, pp. 837-867

McNair, Brian (2003), *An Introduction to Political Communication*, London: Routledge

Meco, Lucina Di (2017) *Women’s Political Networks: Defining Leadership, Breaking Barriers, and Fostering Change*, Wilson Center

Men, Linjuan Rita (2014), “Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction”, *Management Communication Quarterly*, 28(2), SAGE, pp. 264-284

- Miner, John (2005) “Part III. Theories of Leadership” Miner, John (org.) *Organizational behavior I. Essential theories of motivation and leadership*, Nova Iorque: M.E. Sharpe, Inc., pp. 207-387
- Neuendorf, Kinberly A.; Kumar, Anup (2015), “Content Analysis”, *The International of Political Communication*, John Wiley & Sons, pp. 1-10
- Neufeld, Derrick J.; Wan, Zeying; Fang, Yullin (2010) “Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance”, *Group Decis Negot*, 19, Springer, pp. 227-246
- Newton, Paul (2016) “Fiedler’s Contingency Model”, Newton, Paul (org.) *Leadership Theories: Leaderships Skills*, bookboon.com, pp. 22-25, disponível em: <https://bookboon.com/en/leadership-theories-ebook> consultado a 24/01/2020
- Nunes, António; Cruz, Maria Rosa; Pinheiro, Paulo (2011) «Fiedler’s Contingency Theory: Practical Application of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale» *The IUP Journal of Organizational Behavior*, V. 10, pp. 7-26 disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2113000> consultado a 28/02/2020
- Papanek, Miriam (1973) «Kurt Lewin and his contributions to modern management theory» *Academy of Management Proceeding*, pp. 317-322 disponível em: <http://connection.ebscohost.com/c/proceedings/4981410/kurt-lewin-his-contributions-modern-management-theory> consultado a: 28/04/2020
- Pelletier, David L. (2005), “The Science and Politics of Targeting: Who Gets What, When and How”, *Division of Nutritional Sciences*, 135(4), American Society for Nutritional Sciences, pp. 890-893
- Perry, Elizabeth M.; Joyce, Rosemary A. (2001), “Providing a Past for “Bodies That Matter” Judith Butler’s Impact on the Archaeology of Gender”, *International Journal of Sexuality and Gender Studies*, 6(1/2), Human Science Press, pp. 63-76
- Platão (1998) “De Platão aos amigos e parentes de Dião”, *traduzido* Conselho Editorial do Senado Federal (org.) *Conselhos aos Governantes*, Coleção Clássicos da Política Brasília: Senado Federal, pp. 47-76

Qinn, Robert (2005) « Moments of Greatness: Entering the Fundamental State of Leadership» *Harvard Business Review*, V. 83 pp. 74-83 disponível em: <https://hbr.org/2005/07/moments-of-greatness-entering-the-fundamental-state-of-leadership> consultado a: 08/06/2020

Quivy, Raymond; Campenhoudt, Luc Van (1995) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva

Santos, Fernanda Marsaro dos (2012), “Análise de Conteúdo: A Visão de Laurence Bardin”, *Revista Eletrônica de Educação*, 6(1), São Paulo: UFSCar, pp. 1982-7199

Santos, Maria Helena; Cerqueira, Carla; Cruz, Rui Vieira (2017) “Abrindo a Caixa de Pandora - a Participação Política das Mulheres, as Desigualdades de Género e a Ação Positiva” *Journal of Studies in Citizenship and Sustainability*, 3, pp. 18-40

Sara, Heinamaa (1999), “Simone de Beauvoir’s Phenomenology of Sexual Difference”, *Hypatia*, 14(4), Wiley, pp. 114-132

Savigny, Heather (2002), “Public Opinion, Political Communication and the Internet”, *Politics*, 22(1), Blackwell Publishers, pp. 1-8

Scheidlinger, Saul (1994) « The Lewin, Lippitt and White Study of Leadership and “Social Climates” Revisited» *International Journal of Group Psychotherapy*, V.44 pp. 123-127 disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/00207284.1994.11490737> consultado a: 28/04/2020

Schriesheim, Chester; Bird, Barbara (1979) «Contributions of the Ohio State Studies to the Field of Leadership» *Journal of Management*, V. 5 nº 2 pp. 135-145 disponível em: <https://doi.org/10.1177/014920637900500204> consultado a: 28/05/2020

Schriesheim, Chester; Stogdill, Ralph (1975) «Differences in factor structure across three versions of the Ohio state leadership scales» *Personnel Psychology*, V. 28 pp. 189-206 disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01380.x> consultado a: 26/02/2020

Silingiené, Violeta; Stukaite, Dalia (2013), “Differences of Female and Male Leadership in the context of leadership competence”, *Changes in Social and Business Environment*, 5, Lituânia: Kauno Technologijos Universitetas, pp. 170-178

Sparrowe, Raymond (2005) « Authentic leadership and the narrative self» *The Leadership Quarterly*, V. 16, Elsevier Inc. pp. 419-439 disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.004> consultado a 25/05/2020

Spector, Bert Alan (2016) «Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered» *Leadership*, V. 12, Sage pp. 250-260 disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1742715015571392> consultado a 20/02/2020

Tombaugh, Jay (2005) « Positive leadership yields performance and profitability» *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, V. 19 Emerald Group Publishing Limited pp. 15-17 disponível em:

<http://dx.doi.org/10.1108/14777280510590031> consultado a 18/06/2020

Vergeer, Maurice; Hermans, Liesbeth; Sams, Steven (2011) “Online Social Network and Micro-Blogging in Political Campaigning: The Exploration of a New Campaign tool and a New Campaign Style”, *Party Politics*, 19(3), SAGE, pp. 1-25

Vintges, Karen (1999), “Simone de Beauvoir: A Feminist Thinker for Our Times”, *Hypatia*, 14(4), Wiley, pp. 133-144

Vugt, Mark; Ahuja, Anjana (2010), “The nature of leadership” Vugt, Mark; Ahuja, Anjana (org.) *Selected- Why some people lead, why others follow, and why it matters* Londres: Profile Books Ltd pp. 13-41

Webb, Kerry (2009), « Why Emotional Intelligence Should Matter to Management: A Survey of the Literature» *SAM Advanced Management Journal*, V. 74 nº 2 pp. 32-41

disponível em: <https://www.questia.com/library/journal/1G1-209801147/why-emotional-intelligence-should-matter-to-management> consultado a 29/05/2020

Wengraf, Tom (2001), *Qualitative Research Interviewing*, London: SAGE Publications

Wilson, Natalie (2001), “Butler’s Corporeal Politics: Matters of Politicized Abjection”, *International Journal of Sexuality and Gender Studies*, 6, pp. 109-121

Wolk, Donna (1999) “Leadership Through Communication”, *Clinical Microbiology Newsletter*, 21(18), Elsevier Science Inc., pp. 142-152

Woodly, Deva (2007) “New competencies in democratic communication? Blogs, agenda setting and political participation”, *Public Choices*, 134, Springer, pp. 109-123

Zenger, Jack: Folkmand, Joseph (2019), “Research: Women Score Higher than Men in Most Leadership Skills”, *Harvard Business Review*

Zerfass, Ansgar & Simone Huck (2007) “Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication”, *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), Alemanha: Routledge, pp. 107-122

ANEXOS

ANEXO A

Guião da Entrevista Estruturada

PERGUNTAS & RESPOSTAS:

P1. Considera que a sua história de vida e as suas características pessoais (talentos, valores e objetivos) se refletem no seu trabalho de liderança? Se sim, de que modo? Pensa que o mesmo sucede, da mesma maneira, com outras pessoas?

P2. Existe algum momento, anterior ou posterior ao alcance da sua posição de líder formal, que tenha sido especialmente marcante para o seu trabalho de liderança? Em caso afirmativo, como é que esse momento influencia o seu trabalho de liderança hoje em dia?

P3. O que a motiva a prosseguir o seu trabalho de liderança? Existe algum objetivo último que a move? Distingue a motivação para liderar da motivação para trabalhar?

P4. Que condições exteriores poderão impactar a sua motivação e a gestão da sua energia? (Em termos de estilo de vida, rotina e comportamento sociofamiliar e quotidiano).

P5. Qual a sua posição relativamente ao risco? Considera que o desempenho de funções de liderança implica sempre um balanço entre oportunidades e riscos?

P6. “Construir uma voz e ter a coragem de a fazer ouvir, ainda que tal represente um risco, é essencial para alcançar posições de liderança” - concorda com esta afirmação? Porquê?

P7. De que forma lida com as situações negativas e com o stress? Que postura adota para os ultrapassar?

P8. Considera-se uma pessoa positiva/realista/pessimista? No decorrer do seu trabalho de liderança, crê ser mais importante focar-se nas suas virtudes, forças e vantagens; ou nos seus defeitos, fraquezas e desvantagens? Porquê?

P9. Qual o papel dos relacionamentos e dos laços emocionais no trabalho de um líder?

P10. Na sua opinião, a capacidade de *networking* é importante para liderar com eficácia? Vê alguma relação entre o *networking* e a ideia de “reciprocidade” e a ideia de “faceta humana do trabalho”?

P11. Na sua atividade comunicativa enquanto líder, qual o papel dos liderados? Considera que pratica um estilo de comunicação estanque e unidirecional ou interativo e bidirecional? De que forma? Como mantém e promove a autoridade da liderança, se achar isso importante?

P12. Na sua opinião, a gestão de laços, relacionamentos e emoções é parte integrante da comunicação de um líder? Porquê?

P13. Possui alguma página nalguma rede social (*Facebook/ Instagram/ Twitter*)? Em caso afirmativo, descreva a forma como utiliza essa plataforma para comunicar (utiliza um estilo comunicativo *standard*, ou incorpora o *feedback* dos seus interlocutores na sua comunicação? Costuma falar em nome do partido ou em nome próprio?).

P14. “As palavras em si que os candidatos dizem podem não ser a chave para ganhar ou perder; a forma como os candidatos dizem essas mesmas palavras não verbalmente, ou o modo como demonstram as suas atitudes não verbais, poderá ser o fator decisivo”. Pode comentar esta afirmação?

P15. A sua visão sobre o futuro e os seus valores pessoais refletem-se na sua comunicação? De que forma?

P16. Considera que a sua comunicação enquanto líder transmite confiança e assertividade? Em caso afirmativo, que métodos utiliza para esse efeito?

ANEXO B

Entrevista estruturada realizada a Ana Monteiro

Nome: Ana Monteiro

Idade: 43 anos

Cargo de Liderança: Chefe de Divisão do Município de Ourém (2002-2018)

PERGUNTAS & RESPOSTAS:

P1. Considera que a sua história de vida e as suas características pessoais (talentos, valores e objetivos) se refletem no seu trabalho de liderança? Se sim, de que modo? Pensa que o mesmo sucede, da mesma maneira, com outras pessoas?

No que diz respeito os valores, isto é, aquilo que faz parte do nosso perfil enquanto pessoas, e que vamos herdando da nossa família- toda esta componente, tanto no domínio da ética como dos valores, é muito importante para a prática da liderança, qualquer liderança que seja, porque é a génese do nosso trabalho. Estes são elementos fundamentais que nos permitem garantir, num trabalho: o respeito pelos outros, a forma como nos relacionamos, a forma como aceitamos as diferenças- tudo isso parte daquilo que são as nossas características ao nível dos valores. A honestidade, a persistência... essas características vêm connosco, e são adquiridas de berço, daquilo que foi a nossa estrutura familiar. É isso que muitas vezes nos pode distinguir em momentos de crise no processo de liderança, sendo absolutamente fundamental e condicionante da nossa atividade de gestão.

P2. Existe algum momento, anterior ou posterior ao alcance da sua posição de líder formal, que tenha sido especialmente marcante para o seu trabalho de liderança? Em caso afirmativo, como é que esse momento influencia o seu trabalho de liderança hoje em dia?

Houve vários momentos, sobretudo quando fui chamada para cenários e para contextos de intervenção em crise, ou seja, em momentos de catástrofe. Posso dar o exemplo da coordenação de uma equipa no momento dos incêndios, ou de um temporal. Uma atividade muito marcante foi quando tive de liderar uma equipa num centro de comando da Operação Fátima 2017, em que eu era a oficial de ligação do serviço que eu representava, e portanto tinha toda uma equipa espalhada na cidade, no âmbito das competências e participações

municipais, quando tivemos a visita do Santo Padre nesse ano. Este foi talvez o momento mais marcante, e que mais pôs em evidência as (*minhas*) capacidades de liderança, porque foi uma liderança em situação de crise. Uma coisa é gerir uma equipa nas competências habituais do serviço onde estou a trabalhar; outra coisa é gerir uma equipa que foi constituída por pessoas provenientes de serviços diferentes, numa intervenção de alto risco, e que teve de ser muito programada. Nestas situações, aquelas competências como a capacidade de gestão emocional, a capacidade de gerir momentos de *stress*, a capacidade de gerir conflitos- todas essas questões que são habituais na liderança; no caso concreto, numa operação que envolve determinados níveis de risco, e em que se representa o serviço a um nível tão significativo, tornam-se um desafio muito maior. E são esses desafios que se tornam mais desafiantes para a liderança, na minha perspetiva.

P3. O que a motiva a prosseguir o seu trabalho de liderança? Existe algum objetivo último que a move? Distingue a motivação para liderar da motivação para trabalhar?

Praticamente sempre desenvolvi a minha atividade num serviço público, e acredito na bondade do serviço público, e no contributo que podemos dar para uma boa administração pública e para a prestação de um bom serviço ao público, na prática dos verdadeiros princípios da administração pública. Essa é uma convicção que eu tenho. Acredito que na administração pública precisamos de bons líderes, para que os serviços possam executar as suas tarefas em benefício dos cidadãos, seja em que área for- na justiça, na educação, na saúde, na ação social... A minha motivação é achar que se pode dar esse contributo para que se possa prestar um bom serviço à administração. A administração tem muitos desafios, tal como acontece nas empresas privadas, mas aquilo que distingue a administração do privado é o exercício do serviço público, aberto a todas as pessoas, diferentemente do privado, que lida mais com o conceito de “cliente” - e isso para mim é motivador. Neste contexto o que é mais interessante é a capacidade de um líder de criar novos benefícios para a população. Num contexto autárquico, a própria legislação prevê a possibilidade de criar imensas coisas adequadas à população que servimos num contexto local (enquanto que, pelo contrário, na administração central, os serviços já vêm um pouco tipificados e estruturados, o que não dá aso a um processo tão criativo). O serviço da administração distingue-se por quem o executa- e a esse nível penso que posso dar algum contributo, e é isso que me motiva. A motivação para trabalhar está mais focada no exterior, isto é, para o público que usufrui do serviço; enquanto que a motivação para liderar é mais interna, ou seja, foca-se na equipa que lidero,

que por sua vez tem de ter motivação para as funções do serviço que está a executar. Identifico-me mais com um estilo de liderança democrático, em que a equipa funciona de baixo para cima, de forma a mais facilmente se identificar com as decisões da liderança e a executarem as tarefas que dela resultam.

P4. Que condições exteriores poderão impactar a sua motivação e a gestão da sua energia? (Em termos de estilo de vida, rotina e comportamento sociofamiliar e quotidiano).

De facto, já tive uma experiência em que uma situação familiar condicionou o meu exercício de funções, porque quando engravidei, a entidade para a qual trabalhava entendeu que o serviço não podia ficar tanto tempo sem uma liderança e acabou por me substituir. Além deste pormenor, acho que uma liderança é sempre muito exigente, com exigências pessoais que acabam muitas vezes por ter consequências na nossa vida familiar e no dia-a-dia. Ou seja, muitas vezes há dificuldade em compatibilizar por exemplo uma aula de ginásio, ou uma ida ao cinema. Os líderes têm de ser muito disciplinados pra conseguirem ter uma vida pessoal e familiar e simultaneamente exercerem um cargo de liderança. Alguns condicionalismos existem por razões relacionadas com os horários, pelo surgimento de imprevistos... e isso pode condicionar a vida familiar. Mas não é nada que não se faça, se tivermos tudo bem organizado e formos disciplinados, e se definirmos muito bem o planeamento do nosso dia. Continuo a acreditar que tudo é possível de conciliar, até mesmo o nascimento de um bebé. Mesmo na liderança feminina, em que tipicamente existe uma grande acumulação de funções.

P5. Qual a sua posição relativamente ao risco? Considera que o desempenho de funções de liderança implica sempre um balanço entre oportunidades e riscos?

Quando se aceita um cargo de liderança, há sempre que ponderar os prós e os contras na decisão. Na minha perspetiva, a partir do momento em que se decide só há oportunidades e só há desafios- vamos esquecer os riscos. Ou seja, o balanço entre oportunidades e riscos é uma reflexão prévia ao exercício da liderança. Aceitando o cargo, há que focar-nos nas oportunidades.

P6. “Construir uma voz e ter a coragem de a fazer ouvir, ainda que tal represente um risco, é essencial para alcançar posições de liderança” - concorda com esta afirmação? Porquê?

Os líderes têm de ser genuínos e verdadeiros no exercício das suas funções. O facto de uma pessoa ser genuína pode ser aquilo que a distingue e marcar a diferença num grupo. Ou seja, um líder não pode tomar determinadas decisões num grupo, com as quais não concorda, só porque o grupo entende que deve ser assim. Os líderes têm essa capacidade de se afirmarem pelo seu posicionamento- quer este seja favorável ou não. Posso dar um exemplo concreto: há muitos anos fiz um concurso público numa câmara municipal deste país para o qual concorreram vários concorrentes. Fui à entrevista, que era feita pelo Presidente da Câmara na altura. Perguntaram-me de onde é que eu era, e eu respondi; ao que o Senhor Presidente da Câmara me diz “Peço desculpa, mas nós queríamos alguém do concelho...”. Ora, eu tinha feito uma deslocação de mais de duzentos quilómetros para aquela entrevista, face à minha área de residência. Fiquei um bocado aborrecida com aquela situação, pelo que, de forma muito diplomática disse “Senhor Presidente, peço imensa desculpa, mas eu não fiz duzentos e tal quilómetros para ouvir que o senhor queria pôr alguém do concelho, portanto, com licença”, levantei-me e fui-me embora. Passados cerca de dois dias recebo um contacto daquela câmara a dizer que tinha sido admitida. Achei tudo aquilo muito estranho, mas desloquei-me ao local para saber o porquê de ter sido admitida, porque eu sabia perfeitamente que o entrevistador não tinha ficado a conhecer minimamente as minhas capacidades profissionais. Depois fiquei a perceber que a posição requeria trabalhar com um líder muito autocrático, e que o senhor presidente tinha achado que eu tinha o perfil indicado para lidar com essa pessoa. Por isso, acho que é absolutamente fundamental termos a coragem de dizer o que pensamos, de forma correta e diplomática; no fundo, exprimir a nossa convicção, fundamentadamente, embora isso seja um risco, porque o outro interlocutor pode gostar ou não. Eu devo dizer aquilo que eu penso, e não aquilo que eu imagino que o recetor vai gostar de ouvir. Espera-se do líder a capacidade de autonomia para pensar e para planear, para perceber os riscos da organização e levantar os problemas, e para arranjar soluções. É absolutamente fundamental ter coragem e ser-se ousado (de forma racional) na afirmação da sua posição.

P7. De que forma lida com as situações negativas e com o *stress*? Que postura adota para os ultrapassar?

Lido bem com as situações negativas, e tento converter sempre qualquer situação negativa em algo positivo, em oportunidades. Acho que as situações negativas têm sempre todas um propósito. Nem sempre temos a capacidade para ver esse propósito favorável logo naquele momento, mas mais tarde, no nosso percurso, vamos perceber qual é o sentido dessa situação menos boa que nos aconteceu. Portanto, o desafio na liderança é converter problemas em oportunidades, porque quando lideramos uma equipa o dia está cheio de problemas. Não tenho dificuldade nisso, e também não tenho dificuldade na gestão de situações de *stress*, desde que esteja preparada para o exercício das funções que desempenho. Isto porque tenho algum equilíbrio emocional, e portanto paro sempre um pouco para pensar e digo “calma, vamos aqui refletir qual é a melhor forma de ultrapassar este problema”. E esta gestão emocional é importante, em momentos de *stress*.

P8. Considera-se uma pessoa positiva/realista/pessimista? No decorrer do seu trabalho de liderança, crê ser mais importante focar-se nas suas virtudes, forças e vantagens; ou nos seus defeitos, fraquezas e desvantagens? Porquê?

Tenho uma visão muito positiva das coisas, embora essa visão seja concomitante com uma visão realista. Não podemos ter ilusões- o facto é este, e é com este facto que eu vou trabalhar, tenho é de converter este facto numa oportunidade. Tendo a ter um autoconceito também realista- isto é: tenho também noção das minhas fragilidades e de que há aspetos que tenho de trabalhar na liderança, sobretudo quando existem pessoas nas equipas com perfis muito difíceis, e nesses casos temos de encontrar as potencialidades para explorar nelas aquilo que pode ser mais vantajoso para o exercício das funções. Portanto, penso que tenho noção das minhas fragilidades, mas tento focar-me mais nos aspetos positivos do exercício das funções, sobretudo em momentos de crise- ou seja, se eu estou numa situação mais complicada, não posso focar-me naqueles aspetos que podem ser fragilidades; tenho é de considerar e fazer todo um exercício mental de que “vamos ser capazes” e “vamos arranjar solução”, e não “eu nunca trabalhei com uma coisa assim, não sei fazer isto”- tem de ser exatamente o contrário. Se temos um problema, temos de arranjar solução. E acho que um líder deve ter esta visão positiva, mesmo trabalhando com coisas negativas. Tal como aquela história de um professor que tem um aluno com necessidades educativas especiais e não desiste dele, e investe nas potencialidades daquele miúdo, e esse sim é um bom professor; agora aquele professor que desiste e não explora essas potencialidades- o miúdo até pode ter aspetos menos favoráveis, mas devemos potenciá-lo naquilo que ele gosta de fazer. O mesmo

sucedem na área da saúde, se um doente chegar lá num estado lastimável, e se as pessoas pensarem “não vamos fazer nada”, ele ficava ali; e não é isso que acontece- os médicos acreditam até ao fim que vão conseguir fazer alguma coisa desse paciente. Portanto, seja em que liderança for, temos de acreditar que vamos conseguir sempre fazer alguma coisa, se não, não estaríamos ali.

P9. Qual o papel dos relacionamentos e dos laços emocionais no trabalho de um líder?

Acho que um líder deve conseguir manter um bom relacionamento de equipa, mas deve conseguir distinguir que os elementos que lidera não têm propriamente de ser seus amigos, nem ser muito próximos. Ou seja, acho que um bom líder deve saber liderar a sua equipa de forma amistosa, afetuosa, mas sem que isso implique estabelecer laços afetivos que possam até vir a comprometer o exercício das funções. Não é ao acaso que, por exemplo, na administração pública, se eu estivesse a trabalhar com o meu marido e ele fosse meu chefe ou eu fosse chefe dele, essa situação não era muito viável, porque haveria uma incompatibilidade- nunca nem ele nem eu seríamos completamente neutros, por termos uma relação de maior proximidade. Na administração pretendem-se decisões neutras, que não sejam condicionadas por laços de afetividade, ou de proximidade, ou de amizade. Portanto, acho que nas equipas, sem prejuízo do relacionamento ser bom e ser afetuoso, não deve, na minha perspetiva, haver laços de proximidade pessoal que possam ter consequências menos boas para o serviço. Ou seja, acho que no trabalho não devemos misturar as coisas, e um líder não deve ter um bom relacionamento para além do trabalho, para não o condicionar.

P10. Na sua opinião, a capacidade de *networking* é importante para liderar com eficácia? Vê alguma relação entre o *networking* e a ideia de “reciprocidade” e a ideia de “faceta humana do trabalho”?

O *networking* pode facilitar quando temos uma equipa muito grande e ela é dispersa na organização. Acho que nos novos modelos de liderança devemos introduzir novas formas de trabalho. Mas essas novas formas de trabalho não podem descaracterizar a pessoa, ou seja, sou sempre apologista de no trabalho ter rostos, ter a figura humana. Daí que seja tão importante que haja uma proximidade com a imagem- através de reuniões, de partilhas, etc.... O relacionamento deve manter-se, porque nós somos pessoas, seres sociais, precisamos de nos relacionar. A questão da pandemia trouxe novas formas de trabalho, e nós tivemos de nos reinventar- para dar um exemplo: tradicionalmente, no meu serviço, fazíamos

visitas domiciliárias. Continuamos a fazer isso em determinados momentos; mas quando o objetivo da visita não se centra apenas na questão da criança, mas na dinâmica familiar, agora recorremos a visitas domiciliárias por videochamada. Não é a mesma coisa, mas permite-nos perceber algumas coisas. Ou seja, o recurso a novas formas de trabalhar não exclui as formas tradicionais de trabalho, desde que possamos encontrar um equilíbrio em que a visão humana, o rosto, as pessoas, também possam ser partilhados, porque essa proximidade pode trazer frutos positivos, no trabalho e nas equipas.

P11. Na sua atividade comunicativa enquanto líder, qual o papel dos liderados? Considera que pratica um estilo de comunicação estanque e unidirecional ou interativo e bidirecional? De que forma? Como mantém e promove a autoridade da liderança, se achar isso importante?

(O meu estilo de comunicação) É interativo e bidirecional. Para mim é importante ouvir as pessoas, discutir sobre os problemas, e só no fim decidir. Muitas vezes a decisão pode não ser consensual no grupo, mas o facto de se ouvir outras pessoas permite ao líder recolher outras perspetivas sobre o problema, ou sobre a sua resolução. Portanto, só temos a ganhar com um modelo participativo da liderança- e quem lidera tem a ganhar, porque vai receber outras visões que lhe permitem decidir melhor.

P12. Na sua opinião, a gestão de laços, relacionamentos e emoções é parte integrante da comunicação de um líder? Porquê?

Sim. A questão da gestão emocional é absolutamente fundamental para um líder. Um líder tem de ter muita inteligência emocional para gerir a sua equipa, porque essa capacidade permite-lhe tirar o melhor da equipa, na minha ótica. Para além disso, também é a ferramenta que nos permite decidir melhor em momentos de maior *stress*.

P13. Possui alguma página nalguma rede social (*Facebook/ Instagram/ Twitter*)? Em caso afirmativo, descreva a forma como utiliza essa plataforma para comunicar (utiliza um estilo comunicativo *standard*, ou incorpora o *feedback* dos seus interlocutores na sua comunicação? Costuma falar em nome do partido ou em nome próprio?).

Sim- utilizo o *Facebook*, o *Linkedin* e o *Instagram*. No *Instagram* sou mais observadora; no *Facebook* sou mais participativa. No caso concreto, ainda não explorei devidamente as potencialidades das redes sociais, mas utilizo mais o *Facebook*, o *WhatasApp* também utilizo

muito e gosto, julgo que é uma boa forma de comunicarmos em grupo e é rápido. Normalmente quando comunico crio interações, sim; mas mais reservadas, não públicas. Quando comunico para o público em geral utilizo um estilo não tão personalizado; nas interações individuais utilizo um estilo mais personalizado, em função dos interlocutores do diálogo.

P14. “As palavras em si que os candidatos dizem podem não ser a chave para ganhar ou perder; a forma como os candidatos dizem essas mesmas palavras não verbalmente, ou o modo como demonstram as suas atitudes não verbais, poderá ser o fator decisivo”. Pode comentar esta afirmação?

Sim, concordo em absoluto com isso. Nós temos a chamada linguagem digital e analógica, ou a verbal e a não verbal, se quisermos chamar assim; e quando observamos um discurso de alguém, rapidamente percebemos a consistência daquele discurso se ele for coincidente com a linguagem não verbal- o posicionamento das mãos, a forma como fala, a convicção, a força das palavras...- se for consonante com o conteúdo da mensagem, digamos que esse político está-me a transmitir uma mensagem que é mais credível. Agora, se aquilo que é dito não coincide com a mensagem não verbal, eu fico com ideia de que há uma incongruência muito grande, e não vou acreditar na informação que foi verbalizada. Portanto acho eu acho fundamental que haja uma coincidência entre o verbal e o não verbal. Sobretudo o não verbal, porque é ele que cria e consolida o conteúdo, o torna mais credível, e que lhe dá força. Às vezes temos pessoas que dizem coisas muito bonitas, com um conteúdo muito bonito, mas depois a forma como o dizem e a forma como se expressam, e todo o comportamento não verbal acaba por anular o efeito daquela mensagem.

P15. A sua visão sobre o futuro e os seus valores pessoais refletem-se na sua comunicação? De que forma?

Eu acho que sim- tenho quase a certeza que sim. Os valores (*refletem-se*) indiscutivelmente. Quanto à visão do futuro... eu tendo a ter uma visão do futuro otimista, mesmo que estejamos em cenários menos favoráveis, e, portanto, a convicção positiva das coisas leva-me a ter essa visão do futuro.

P16. Considera que a sua comunicação enquanto líder transmite confiança e assertividade? Em caso afirmativo, que métodos utiliza para esse efeito?

Eu penso que sim- pelo menos tento transmitir essa confiança e tento ser assertiva. Como é que o faço- normalmente tendo a ser muito factual (“é isto, isto e isto”), com um discurso muito organizado, muito estruturado e muito objetivo. Ou seja: temos este problema, temos estas hipóteses de solução, vamos passar para esta resolução, e vamos ver como corre. Tem de ser tudo muito focado e muito direto, para ser eficaz, e para termos respostas rápidas. Além disso, opto por aquela situação que me dá mais força na minha convicção- eu acredito naquela solução, e é essa que apresento, com convicção, daí que possa ser mais assertiva na resposta dada a um qualquer problema, ou a uma qualquer situação.

- FIM -

ANEXO C

Entrevista estruturada realizada a Anabela Freitas

Nome: Anabela Freitas

Idade: 53 anos

Cargo de Liderança: Presidente da Câmara de Tomar (2013- atualidade)

PERGUNTAS & RESPOSTAS:

P1. Considera que a sua história de vida e as suas características pessoais (talentos, valores e objetivos) se refletem no seu trabalho de liderança? Se sim, de que modo? Pensa que o mesmo sucede, da mesma maneira, com outras pessoas?

Qualquer liderança, seja ela feminina ou masculina, tem um cunho muito pessoal, e o cunho pessoal deriva precisamente daquilo que é a nossa história de vida, as nossas características, valores, o que é que pretendemos para a vida. Quando se é líder tem-se uma visão sobre determinado tema, sobre determinando território- no meu caso mais sobre o território- e, portanto, essa visão deriva também do que foi o meu passado e o que fiz. Depois a forma como isto na prática acontece, todos nós temos formas diferentes de liderança, pode ser uma liderança mais participativa ou mais autoritária, sendo que no meu caso é um misto dos vários tipos de liderança, consoante o tema que estamos a abordar. A minha primeira característica é a de construção de pontes, e, portanto, uma liderança um pouco mais participativa- sendo certo que por vezes não funciona. No que toca à política, num cargo de administração pública, que é muito diretiva, os trabalhadores não estão habituados a estarem implicados na decisão. Concluindo: o tipo de liderança é muito influenciado pelo nosso passado, sem dúvida.

P2. Existe algum momento, anterior ou posterior ao alcance da sua posição de líder formal, que tenha sido especialmente marcante para o seu trabalho de liderança? Em caso afirmativo, como é que esse momento influencia o seu trabalho de liderança hoje em dia?

Falando num momento de natureza pessoal: a minha mãe faleceu tinha eu dezassete anos, e eu tenho uma irmã com sete anos de diferença (*mais nova*). O facto de ter perdido a minha mãe muito nova, aquilo que era a nossa adolescência, a nossa pré-fase adulta, no meu caso

interrompeu-se. Por isso tive que fazer-me à vida: estava no primeiro ano do ISPA em Lisboa nessa altura, e decidi interromper os estudos nesse momento para tomar conta da minha irmã, que tinha dez anos. Comecei a trabalhar pouco tempo depois, e só voltei a estudar já em adulta. Lembro-me precisamente de ter de fazer as frequências rapidamente, para depois ir amamentar o meu filho. Apesar de algumas características serem inatas, sem dúvida que aquilo que é a nossa história de vida, e os episódios dos acontecimentos que vamos tendo ao longo da vida, fortalecem ou não essas características inatas. Por isso o facto de que desde muito nova ter tido que lutar por aquilo que acredito, e para sobreviver, faz com que eu seja mais compreensiva com as dificuldades com que as pessoas estão a passar. Eu não tive nada de mão beijada, por isso consigo perceber as dificuldades que as pessoas têm, ajudando nesse sentido.

P3. O que a motiva a prosseguir o seu trabalho de liderança? Existe algum objetivo último que a move? Distingue a motivação para liderar da motivação para trabalhar?

Liderar é trabalhar. Eu nasci e sempre estudei em Tomar, no entanto nem sempre trabalhei lá, porque quando comecei a trabalhar queria conhecer outras realidades. Eu acho que todos nós temos a obrigação de dar algo para a nossa comunidade, e eu tenho uma ideia do que quero para o meu concelho, sei onde quero que o meu concelho esteja daqui a dez anos, portanto é isso que me motiva. E naqueles momentos em que apetece desistir e ir viver a minha vida, que acontecem a qualquer pessoa, eu penso duas vezes: demorei tanto tempo a chegar aqui, tive que trabalhar imenso para chegar aqui, tenho uma ideia para o meu concelho, não vejo quem tenha uma ideia melhor (ideias diferentes há sempre, claro), e isso é que me motiva. E depois temos também de nos auto-motivar com pequenas vitórias; por exemplo: existem imensas famílias a viver em barracas em Tomar, e cada vez que eu tiro uma família de uma barraca, para mim é uma vitória. Temos de nos ir motivando com estas pequenas vitórias.

P4. Que condições exteriores poderão impactar a sua motivação e a gestão da sua energia? (Em termos de estilo de vida, rotina e comportamento sociofamiliar e quotidiano).

O ser líder é um cargo solitário. Para poder desempenhar aquelas que são as minhas funções, a vida pessoal fica para trás, o meu quotidiano é trabalhar catorze/dezasseis horas, vou para casa, estou com o meu filho, e passados dez minutos já adormeci no sofá. E o que pode afetar

positivamente a minha energia são igualmente essas pequenas vitórias de que falava: poder passar na rua e pensar “isto já está arranjado”, “já resolvi mais um problema que se arrastava há décadas”. Por outro lado, a minha energia pode ser afetada negativamente pela intolerância por parte das pessoas. Choca-me que as pessoas estejam tão focadas com a sua rua, à porta de sua casa, e não consigam ver a “*big picture*”; já é tempo de começar a pensar que o mundo não é só a rua delas, e que temos de contribuir para toda a rua, para toda a comunidade.

Quanto ao estilo de vida, não faço noitadas, tento ter um estilo de vida saudável, apesar de nunca saber a que horas como e o que é que como; faço as minhas caminhadas- normalmente às seis e meia da manhã estou-me a levantar para ir fazer uma caminhada. Para ir trabalhar um bocadinho mais aliviada. Comecei a fazer essas caminhadas ao fim do dia, depois de jantar, mas a essa hora ainda se vê muita gente na rua, e não conseguia ter um bocadinho de paz. Havia sempre alguém que me falava da pedra da calçada, ou do candeeiro apagado... E às seis e meia da manhã não está ninguém na rua, por isso consigo ter aquele meu momento *zen* antes de ir trabalhar.

P5. Qual a sua posição relativamente ao risco? Considera que o desempenho de funções de liderança implica sempre um balanço entre oportunidades e riscos?

Sempre. O risco é algo que está presente sempre em qualquer decisão que temos. Mas eu tenho uma máxima que é “vale mais uma má decisão do que uma não decisão”. Quando se toma uma decisão tem-se um conjunto de fatores em cima da mesa, e nós tentamos sempre tomar a decisão mais correta, que mais tarde se pode revelar, pela introdução de outros fatores, que não o foi. Mas eu normalmente não perco muito tempo entre o analisar uma situação e tomar uma decisão. Por exemplo, no atual contexto que estamos a viver, de pandemia, o grau de incerteza em qualquer decisão que se tome é imenso. Eu já passei por surtos no meu concelho, numa empresa, e há que atuar imediatamente. Isto num contexto de pandemia, quer noutra qualquer: analisar e decidir rapidamente.

P6. “Construir uma voz e ter a coragem de a fazer ouvir, ainda que tal represente um risco, é essencial para alcançar posições de liderança” - concorda com esta afirmação? Porquê?

Sim concordo. Quando se conduz, não se conduz a olhar para o capô do carro, conduz-se a olhar para a frente. E o líder conduz sempre a olhar para a frente, e aquilo que tem de fazer é que as pessoas que conduzam a olhar para o capô do carro, possam olhar para a frente. Um líder tem obrigação de ter uma visão, de comunicá-la e de envolver quem está à nossa volta nessa visão. Não somos líderes se não comunicarmos isso: para onde queremos ir, como queremos ir, e como o fazemos- no entanto, isto não quer dizer que sejamos autistas; temos uma visão, e há vários caminhos para chegar à visão. Nós temos um caminho, mas pode haver outros contributos que nos ajudam a ir afinando esse caminho. Cabe a um líder também às vezes recuar um passo atrás, para afinar o “azimute” (*significa caminho em árabe, é uma medida de direção horizontal, em graus*), com costume dizer, para chegarmos aquele que é o objetivo final. E temos de o comunicar. Porque podemos estar com uma determinada visão, e depois dar conta que a plateia não está a perceber nada do que estamos a dizer. E competenos decodificar essa mensagem, envolver a plateia.

P7. De que forma lida com as situações negativas e com o *stress*? Que postura adota para os ultrapassar?

Eu funciono melhor em *stress*, do que numa situação digamos “normal”. Por isso, lido bem com o *stress*, e o *stress* automotiva-me a trabalhar ainda mais. Como é que eu lido com isso, quando por vezes a pressão e o *stress* são muitos: tenho de ter pequenos momentos meus, nem que seja estar uma ou duas horas sozinha em casa a ouvir música clássica, que eu adoro, e que me relaxa. Ou então pegar no carro e ir ver o mar, gosto muito de ver o mar revolto, e estar uma hora ou duas a contemplar o mar, a tentar não ter nada na cabeça, para a seguir retomar o trabalho. Porque eu acho que muitas das vezes as situações negativas que nos são impostas, falando no meu caso enquanto presidente de câmara, derivam sobretudo de redes sociais e de intrigas. E eu penso “ninguém é mais forte do que eu, e se o que querem é que eu me distraia e não faça o meu trabalho, isso não vão conseguir”. E se precisar de ter uma ou duas horas só para mim, vou tirá-las. Mas a seguir dou sempre a volta por cima.

P8. Considera-se uma pessoa positiva/realista/pessimista? No decorrer do seu trabalho de liderança, crê ser mais importante focar-se nas suas virtudes, forças e vantagens; ou nos seus defeitos, fraquezas e desvantagens? Porquê?

Eu sou muito positiva. Eu tenho umas teorias, das energias positivas, e portanto obviamente sendo positiva foco-me sempre nas partes positivas das coisas. Não há nada negativo a cem

por cento. Às vezes temos noventa e nove por cento de coisas negativas, e um por cento de positivo. Temos de nos focar nesse um por cento, e essa é sempre a minha postura. Numa organização como uma câmara, em que a organização está feita para aquilo que eram as competências há dez ou vinte anos atrás, com um quadro de pessoal também a esse nível, aquilo se pede hoje em dia a uma autarquia não é nada disso. Quando se falar por exemplo em “eficiência energética”, as pessoas até ficam do tipo “o que é que é isso?” - não é só substituir leds, é muito mais do que isso. Mas a primeira resposta que temos inicialmente, do outro lado, dos serviços, é “isso não é possível”. Mas eu digo que pode ser possível sim, demora tempo, mas é sempre possível. Por isso sim, sempre positiva.

P9. Qual o papel dos relacionamentos e dos laços emocionais no trabalho de um líder?

Eu sou divorciada, tenho um filho que fez dezoito anos há quinze dias, sou família monoparental e o relacionamento que tinha terminou já eu era presidente de câmara. Das duas uma, ou quem está connosco percebe perfeitamente que não temos fins-de-semana, e não temos horários, ou então é muito difícil manter um relacionamento amoroso, falando por experiência própria. E temos outro problema- vivi-o na pele, que é: o facto de sermos presidente de câmara dá-nos alguma visibilidade, e às vezes os homens não lidam bem com isso. Mas até agora tenho vivido bem com a família que tenho.

P10. Na sua opinião, a capacidade de *networking* é importante para liderar com eficácia? Vê alguma relação entre o *networking* e a ideia de “reciprocidade” e a ideia de “faceta humana do trabalho”?

Eu acho que as mulheres fazem pouco *networking*, seja entre as presidentes de câmara, seja num modo mais alargado entre mulheres na liderança, seja no público ou no privado. Apesar disso já se deram passos importantes nesta matéria, mas ainda não estamos lá. Eu consigo perceber um pouco isto, porque há uma diferença que considero grande entre mulheres e homens na liderança. Nós as mulheres não temos paciência para ir para almoços e jantares, e os homens já não, já convivem muito mais. Nós somos muito mais assertivas, como temos ainda de conjugar vários papéis, não podemos perder tempo. Mas acho que às vezes faz falta esta partilha. Em relação à reciprocidade sim, porque há uma troca de ideias e aprendemos sempre. De faceta humana no trabalho, pode ser um momento de escape, mas no entanto não acho que tenha relação.

P11. Na sua atividade comunicativa enquanto líder, qual o papel dos liderados? Considera que pratica um estilo de comunicação estanque e unidirecional ou interativo e bidirecional? De que forma e como mantém e promove a autoridade da liderança, se achar isso importante?

Eu utilizo vários estilos de comunicação consoante o objetivo que pretendo, e consoante o interlocutor ou interlocutores. Normalmente prefiro, apesar de já ter uma ideia daquilo que quero, dar oportunidade para que se possam expressar, logo (*o estilo de comunicação usado*) é interativo e bidirecional. É muito raro utilizar uma comunicação estanque e unidirecional. Só em situações de “é para fazer, e é para fazer, e acabou”. Portanto consoante os contextos utilizam-se vários estilos de comunicação.

P12. Na sua opinião, a gestão de laços, relacionamentos e emoções é parte integrante da comunicação de um líder? Porquê?

Sem dúvida, porque quando estamos a comunicar, não comunicamos só palavras, comunicamos também emoções. A comunicação não verbal por vezes é tão ou mais importante que a comunicação verbal. Um exemplo: antes de ser presidente de câmara, fui a um jantar de aniversário de uma associação aqui de Tomar, e durante a altura dos discursos, quando o presidente do clube e da associação estava a discursar, toda a gente estava a falar. Quando o presidente de câmara inicia o discurso, tudo se cala. E à minha frente estava uma mesa com sete ou oito senhoras, e elas estavam a ouvir atentamente o presidente de câmara. No fim fui-lhes perguntar se estavam a concordar com o que ele dizia, por parecerem tão interessadas, ao que elas respondem “não sei, não percebemos nada do que ele disse, mas ele fala muito bem”. Por isso, a questão das emoções tem de estar sempre presente na comunicação. Principalmente quando fazemos campanha, em que temos de falar para muitas pessoas, tem de lá estar emoção, temos de ter uma comunicação que toque as pessoas, e que a pessoa pense que estamos a falar para ela, quando estamos a falar para muitas pessoas.

P13. Possui alguma página nalguma rede social (*Facebook/ Instagram/ Twitter*)? Em caso afirmativo, descreva a forma como utiliza essa plataforma para comunicar (utiliza um estilo comunicativo *standard*, ou incorpora o *feedback* dos seus interlocutores na sua comunicação? Costuma falar em nome do partido ou em nome próprio?).

Eu tenho *facebook* há onze anos, mas há quatro anos que não vou lá. Apesar de toda a gente dizer, até o meu próprio partido, que agora é tudo pelas redes sociais. Eu consigo perceber o peso das redes sociais, o problema é que as pessoas usam as redes sociais para tudo e mais alguma coisa. Por isso, apesar de ter *facebook*, não o utilizo. O que eu gosto é de todos os dias quando vou à rua, ao mercado, falar com as pessoas- prefiro falar (*pessoalmente*). Costumo dizer que o voto da “Ti’ Maria” lá atrás dos montes, que não tem *facebook*, é igual ao voto de outro que está sempre no *facebook*. Por outro lado, quando dou entrevistas para rádios ou jornais, falo sempre em nome de presidente de câmara. Acho que deve haver uma separação, apesar de saber que é difícil, entre a Anabela mulher e a Anabela presidente de câmara. A Anabela mulher influencia o que a Anabela presidente de câmara é, apesar de nunca deixar de ser a Anabela mulher, ou mesmo a “Bé” como as velhotas aqui de Tomar me chamam. Continuo a tratar todas as pessoas igualmente, não gosto de baralhar as coisas. E irrita-me solenemente, por isso é que abandonei as redes sociais- Tomar é um meio pequeno, toda a gente me conhece, nasci cá e cresci cá. Se me querem dizer alguma coisa, venham-me dizer “cara a cara” - sabem onde é que eu estou.

P14. “As palavras em si que os candidatos dizem podem não ser a chave para ganhar ou perder; a forma como os candidatos dizem essas mesmas palavras não verbalmente, ou o modo como demonstram as suas atitudes não verbais, poderá ser o fator decisivo”. Pode comentar esta afirmação?

Eu concordo, e já falei disto mesmo. A mensagem devia ser o mais importante, mas aquilo que nós detetamos é que a forma como nós dizemos é que fica na memória e na transmissão das emoções. Uns têm mais facilidade, outros têm menos facilidade. Por exemplo, eu sou uma pessoa que falo muito com as mãos, e dou muita importância à linguagem não verbal. Pode-se estar a transmitir uma coisa má, mas sempre com um sorriso na cara. Tenho a sorte de já ser assim por natureza, mas obviamente que é algo que se vai trabalhando com o tempo.

P15. A sua visão sobre o futuro e os seus valores pessoais refletem-se na sua comunicação? De que forma?

Como já abordei também, só poder ser verdade. Nós temos obrigação de dizer não só o que se está a passar, mas também de apontar caminhos. Para nós termos uma visão sobre o futuro, os nossos valores têm que lá estar. Um dos valores que eu tenho é a igualdade de oportunidades para todos: o meu filho que mora no centro da cidade, pode assistir a cinema,

teatro, música... e eu quero que uma criança que more no ponto mais distante do centro da cidade tenha a mesma oportunidade. Não posso aplicar políticas públicas que não venham ao encontro daquilo que são os meus valores, se não estou a manietar-me a mim própria. Não vale e não pode valer tudo, e os valores têm de estar sempre acima de e presentes em qualquer tomada de decisão. E, como é óbvio, temos de o comunicar.

P16. Considera que a sua comunicação enquanto líder transmite confiança e assertividade? Em caso afirmativo, que métodos utiliza para esse efeito?

Eu considero que sim; há uma coisa que eu não faço em matéria de comunicação, que é andar com “floreados”. Contudo, como falo muito de improviso, às vezes para tentar pensar na parte seguinte, tenho de andar ali um bocadinho à volta, mas é muito raro. Se tenho uma mensagem, a mensagem deve ser clara, precisa e concisa. E por isso acho que transmito confiança e que sou assertiva, e a confiança vem da assertividade e da junção da linguagem verbal com a não verbal.

- FIM -

ANEXO D

Entrevista estruturada realizada a Catarina Martins

Nome: Catarina Martins

Idade: 47 anos

Cargo de Liderança: Coordenadora Nacional do Bloco de Esquerda (2012-atualidade)

PERGUNTAS & RESPOSTAS:

P1. Considera que a sua história de vida e as suas características pessoais (talentos, valores e objetivos) se refletem no seu trabalho de liderança? Se sim, de que modo? Pensa que o mesmo sucede, da mesma maneira, com outras pessoas?

Eu vejo muito o meu trabalho de direção e de coordenação do bloco de esquerda como um trabalho de representar um coletivo e de proporcionar que esse coletivo trabalhe e consiga construir soluções da melhor maneira possível e da mais participada possível. E acho que na esquerda é essencial que assim seja, porque se não for coletivo dificilmente será esquerda. Julgo que há características de experiência que ajudam a isso, a par das características ideológicas. Acho que aquilo em que se acredita marca a forma como se assume o papel de representação, de coordenação, e de trabalho. A experiência que se tem, também. Eu tenho uma experiência muito grande de trabalho coletivo: vinha do trabalho artístico, dirigi uma companhia de teatro muitos anos, que é um trabalho coletivo por excelência (de construir soluções...) em que é preciso ter muita resistência e muita resiliência. O facto do trabalho que eu fazia ser eventualmente menos partidário - do lado do ativismo político que tive nas lutas das propinas, nas lutas da cultura, na luta dos precários, etc. – e só em 2010 é que aderi ao bloco; A minha experiência política é uma experiência também de construções coletivas que não são partido, o que também se reflete na maneira como vemos as pessoas. Para além de que tive uma experiência profissional atípica. Porque para lá das questões que as pessoas costumam normalmente associar a fazer-se teatro, e aos espaços dos teatros propriamente ditos, trabalhei muito com populações excluídas da criação artística: trabalhei muito com aldeias isoladas no interior, com população de bairros sociais e zonas excluídas urbanas. E isso deu-me capacidade de interlocução com pessoas muito diferentes. A história da minha vida é não só trabalhar em coletivo, mas também conhecer, compreender e habituar-me a

lidar com pessoas com histórias de vida e condições de vida muito diferentes das minhas e muito diferentes entre si - e acho que isso ajuda.

P2. Existe algum momento, anterior ou posterior ao alcance da sua posição de líder formal, que tenha sido especialmente marcante para o seu trabalho de liderança? Em caso afirmativo, como é que esse momento influencia o seu trabalho de liderança hoje em dia?

Eu nunca pensei em coordenar o bloco de esquerda nem ter nenhuma posição de direção: não o planeei, foi-me proposto pela direção fundo do bloco quando o Francisco Louçã decidiu deixar de ser coordenador do bloco de esquerda. Houve uma série de dirigentes do bloco, da sua fundação, que nessa altura fizeram um trabalho enorme de renovação do partido. Acho que a dificuldade foi decidir! Foi uma decisão que eu tomei juntamente com o João Semedo, porque começou por ser uma direção paritária, comigo e com o João Semedo. Seguramente que o trabalho com o João foi essencial, até porque eu tinha muito pouca experiência partidária, portanto seria muito complicado assumir toda a responsabilidade sem o João e sem esse acompanhamento. Há ainda assim duas conversas que eu tive, uma antes e outra depois de ser coordenadora, que me marcam - podendo parecer episódios sem grande importância, acho que penso neles muitas vezes. Uma foi uma pessoa que eu respeito muito no bloco, um dos fundadores do bloco, quando eu lhe disse que achava que não estava preparada para assumir essas funções e que não percebia como é que tinham pensado em mim, ele disse-me “a camarada vai fazer o que o partido precisa”. E é verdade que existe, quando estamos no coletivo, uma certa responsabilidade para com os outros, não é só o “eu”, é sim também “como é que se faz”, “como é que se resolve este problema”. Os cargos de direção não podem ser assumidos como uma ambição de ego, mas como uma tarefa que um coletivo precisa, e que uma pessoa desempenha enquanto o coletivo precisar, se tiver sentido para o coletivo. A outra foi com uma camarada minha mulher, também fundadora do bloco, que me disse uma vez (o bloco é um partido feminista, mas não está isento ao patriarcado, portanto, nesse sentido há um processo também interno): “até agora as mulheres têm sido escolhidas por homens, para as suas funções de direção e de representação”, porque os homens tinham de facto mais capacidade de propor, etc. e ela disse-me “a partir de agora, o que nós fazemos para mudar este partido é que as mulheres são propostas por mulheres”. E ela tem razão: é preciso ter a capacidade de não deixarmos que, num partido ou organização, para darmos ideia de que “também há mulheres”, exista

uma mulher a assumir funções de representação e de direção. A nossa responsabilidade é a de sermos várias, para sermos tantas mulheres como homens. Mas se não assumirmos essa responsabilidade, não vamos ser.

P3. O que a motiva a prosseguir o seu trabalho de liderança? Existe algum objetivo último que a move? Distingue a motivação para liderar da motivação para trabalhar?

Como disse, para mim esta história do liderar é um bocadinho complicada... representar, coordenar... e na verdade não existe uma grande diferença entre o trabalho: tem de ter sentido, tem de ter sentido para o coletivo, temos de acreditar muito no que fazemos. Há uma coisa que é verdade: passa a ser boa parte da nossa vida. E quem pensar que tem de estar a abdicar de alguma coisa para o fazer, será profundamente infeliz, portanto tem de ser feito com uma extraordinária convicção e vontade. Eu essa tenho-a. Se deixar de a ter, preciso que o coletivo encontre outras soluções.

P4. Que condições exteriores poderão impactar a sua motivação e a gestão da sua energia? (Em termos de estilo de vida, rotina e comportamento sociofamiliar e quotidiano).

Nunca tomei nenhuma decisão sobre o meu tempo que não fosse partilhada com o meu núcleo familiar mais restrito e não fosse, desse ponto de vista, assumida com as dificuldades quotidianas que tem. E isso é bom, e é bom que as coisas sejam faladas e conversadas porque nenhum de nós é uma ilha. É preciso que haja uma determinada partilha da convicção, da importância do que se está a fazer, para ser possível isto. Dito isto, eu sou uma pessoa bastante regrada, tenho muito pouco tempo livre, mas aquele que decido ter, tento cumpri-lo, e sou do ponto de vista de manter a minha capacidade de trabalhar também muito regrada, não sou uma pessoa dada a excessos. Não tenho muito tempo para aquelas coisas que as pessoas costumam dizer “tratar de si”, mas tenho rotinas com alguma disciplina e que são necessárias para uma pessoa ter a capacidade de trabalhar da forma como é exigida quem tem este tipo de funções.

P5. Qual a sua posição relativamente ao risco? Considera que o desempenho de funções de liderança implica sempre um balanço entre oportunidades e riscos?

Não sei se sei o que isso quer dizer. Há sempre ponderação das decisões que se tomam, tendo em conta a relação de forças, tendo em conta o que é que se pode mudar e o que é que não

se pode mudar, isso existe sempre. Diria que na política a questão não é de oportunidades e riscos, a questão é de “existe relação de forças? Vamos conseguir fazer isto? É por este caminho que se vai fazer isto?”. E isso são decisões que se têm de tomar analisando o que é possível, e também às vezes tomar decisões e pensar “esta decisão vai ser difícil de explicar popularmente, mas é correta, tem de ser tomada”, e tentamos ver a melhor forma de o fazer. A convicção, o mandato que nós temos é mais importante do que coisas conjunturais de oportunidades e riscos de cada dia.

P6. “Construir uma voz e ter a coragem de a fazer ouvir, ainda que tal represente um risco, é essencial para alcançar posições de liderança” - concorda com esta afirmação? Porquê?

Julgo que percebo a frase, acho que posso concordar com parte dela, mas falta-lhe uma parte: a coragem de ouvir. Das coisas mais difíceis que existem é ter a coragem de ouvir e de ouvir posições diferentes, posições que às vezes no aviltam, e saber que a primeira reação não pode ser desprezar essa opinião, tem de ser ouvir e isso é das maiores responsabilidades que a pessoa tem. Neste mundo de redes sociais, em que as pessoas bloqueiam o que não gostam de ouvir, o mundo e a decisão não podem ser tomados por estarmos sempre a encontrar quem se reconheça na nossa voz e quem nos der conforto nas nossas decisões. É a capacidade de ouvir outros e de construir com outros, e isso é muito importante, porque se não, não se está a construir nada, está-se sozinho. Apesar de se achar que se está a fazer muita coisa, está-se sozinho.

P7. De que forma lida com as situações negativas e com o stress? Que postura adota para os ultrapassar?

O Peter Brook que é um realizador que admiro muito tem um livro chamado “Empty Room” (na verdade é “The Empty Space”), que tem uma frase que eu gosto muito, se calhar pode ser mal interpretada em política, ainda que do ponto de vista de se lidar pessoalmente se percebe, que é “*Hold on tightly, let go lightly*”: agarramos aquilo que podemos com muita força, e aquilo em que acreditamos, mas também temos de ser capazes de ter alguma leveza no que se vai passando, para conseguirmos viver o dia seguinte. Eu tento adotar isso: tenho enorme convicção naquilo em que acredito, sofro muito às vezes com determinadas coisas - não é fácil - mas quando sinto que posso estar a ficar na posição pouco produtiva de não

agir, de não olhar as coisas de outra forma, porque estou só a ver o negativo, ou estou a ser assoberbada pelo *stress*, lembro-me sempre do Peter Brook.

P8. Considera-se uma pessoa positiva/realista/pessimista? No decorrer do seu trabalho de liderança, crê ser mais importante focar-se nas suas virtudes, forças e vantagens; ou nos seus defeitos, fraquezas e desvantagens? Porquê?

Toda a gente é tudo, quem é que é sempre positiva e quem é que é sempre pessimista e quem é que é sempre realista? Nós achamos sempre que estamos a ser realistas no momento, temos é de ter noção disso. Noção de que a pressão a que estamos sujeitos, o dia que estamos a viver, pode-nos levar a ter posições diferentes e duvidar um bocadinho daquela coisa que nós todos achamos que somos, que é ser realistas em cada momento. Não somos, e temos de ter a capacidade de dar um passo atrás, olhar para as coisas, para não sermos nem demasiadamente otimistas, com confianças não fundadas, nem pessimistas e criando-nos a nós próprios obstáculos que não se devem criar. E isso exige alguma distância. Eu acho muito importante essa certeza, de que precisamos sempre de olhar um bocadinho de fora. Quando uma pessoa começa a pensar se está a ser realista ou pessimista, ou realista ou otimista, é um bom momento para em vez de decidir uma coisa ou outra, tentar olhar para o todo, de outro ângulo das coisas, para tomar decisões.

P9. Qual o papel dos relacionamentos e dos laços emocionais no trabalho de um líder?

Lá está, mais uma vez, trata-se de representar, articular, coordenar pessoas, e é preciso gostar de pessoas. É preciso sentir empatia, é preciso respeitar pessoas, é preciso ter a capacidade para pensarmos nas condições em que os outros nos falam. Porque as condições de vida materiais, de um certo momento, têm um enorme peso na forma como as pessoas olham determinada situação. E ter um enorme respeito por isso também. Eu acho que isso é muito importante. Dito isto, eu tenho relações afetivas muito fortes com algumas pessoas - não muitas - de muitos anos, que não dependem da minha atividade no momento, e isso eu considero muito importante.

P10. Na sua opinião, a capacidade de *networking* é importante para liderar com eficácia? Vê alguma relação entre o *networking* e a ideia de “reciprocidade” e a ideia de “faceta humana do trabalho”?

Se *networking* é as pessoas partilharem coisas, sim. Eu às vezes tenho uma certa dificuldade com estes termos, e porquê: porque há um determinado discurso que é feito em torno do empreendedorismo e do indivíduo, como indivíduo em si a construir soluções para a sua vida, independentemente do coletivo, e das relações de força da sua sociedade, que eu acho que é um bocadinho perigoso e engana as pessoas. É como nós dizermos a alguém que tem uma determinada formação, que se fizer muito *networking* vai encontrar trabalho e às vezes não é bem assim. Agora, se é verdade que o trabalho de representar, de coordenar, articular, precisa de empatia e precisa de ouvir pessoas, e construir relações entre pessoas, seguramente. Acho que deve existir sempre um espaço para sermos diversos, ou seja, as nossas relações, os nossos afetos, os nossos tempos não têm que ser todos com as mesmas pessoas, nem têm que ser todos sobre o mesmo tema, nem todos com pessoas que veem o mundo da mesma maneira. Os meus não são seguramente, e acho que isso é muito importante. Não se deve ser redutor sobre o direito que temos a uma vida complexa.

P11. Na sua atividade comunicativa enquanto líder, qual o papel dos liderados? Considera que pratica um estilo de comunicação estanque e unidirecional ou interativo e bidirecional? De que forma? Como mantém e promove a autoridade da liderança, se achar isso importante?

Como eu diria, se o trabalho é um trabalho de coordenação, de articulação, de representação, só é feito com as outras pessoas. Se as outras pessoas não estiverem lá, estamo-nos a representar a nós próprios, é um bocadinho ridículo e deixa de ter qualquer tipo de interesse. Tem de haver sempre um coletivo nisto tudo. Há depois coisas que são complicadas da comunicação sobretudo para as mulheres e aí é verdade que eu faço um esforço, e fiz um esforço, e agora sai-me naturalmente para algumas matérias. Rapidamente alguém acredita se um homem está a dizer uma coisa, é porque tem os factos todos, uma mulher não. Nós temos de dizer os números, os datas, as fontes, de tudo o que dizemos. Se um homem está entusiasmado com o que diz, é porque é convicto, se uma mulher está entusiasmada, pode ser histérica, ou temperamental. Acabamos por ter que falar sempre de uma forma muito mais calma, e isso limita até a nossa capacidade de expressão, mas acaba também, na forma como as mulheres são vistas, por ser importante. Há depois também questões que são complicadas, mas isso tem tudo a ver com patriarcado: a própria forma como lidamos com o nosso corpo, com a nossa representação... porque somos muito julgados por isso. Eu tendo a ser uma pessoa que não dá muita importância a isso. Mas também percebo que as mulheres,

quando querem falar de outra coisa que não seja a sua imagem, ganham em ter um ar discreto, que é para ver se as pessoas se concentram na mensagem.

P12. Na sua opinião, a gestão de laços, relacionamentos e emoções é parte integrante da comunicação de um líder? Porquê?

Se as pessoas não ouvirem aquilo que é dito, e da forma como é dito, com empatia para com aquilo que sentem, e com disponibilidade de abertura para o que as pessoas dizem, então não nos reconhecem. Até podem obedecer a regras e ordens se forem obrigadas, por exemplo numa empresa, mas não reconhecem o outro como alguém que é capaz de fazer da sua experiência, daquilo em que acredita, do que tem, algo mais coletivo.

P13. Possui alguma página nalguma rede social (*Facebook/ Instagram/ Twitter*)? Em caso afirmativo, descreva a forma como utiliza essa plataforma para comunicar (utiliza um estilo comunicativo *standard*, ou incorpora o *feedback* dos seus interlocutores na sua comunicação? Costuma falar em nome do partido ou em nome próprio?).

Tenho as redes todas, estou presente no *Facebook*, no *Instagram* e no *Twitter*, sendo que a única rede em que entrei porque quis (ainda nem tinha nenhum cargo eleito), foi o *Twitter*, em janeiro de 2009. Não pensava sequer em ter algum tipo de cargo. As outras redes acabei por ter por questões de divulgação da mensagem política. Já tive alguma presença mais pessoal, mais espontânea, até com algum sentido de humor, dava-me a essa liberdade. Agora não dou, é sobretudo institucional, porque as redes transformaram-se em campos de batalha permanentes, com muitas contas que foram feitas para criar provocação, e depois há pessoas que às vezes até me conhecem pessoalmente, ou não conhecendo pessoalmente, têm carinho por mim, ou pelo projeto político ou seja o que for, e que se envolvem em batalhas com os provocadores, porque julgam que os provocadores são pessoas como elas. Eu senti que embora a mim não me afetasse, afetava outras pessoas, e portanto, agora reduzo a comunicação ao máximo ao institucional.

P14. “As palavras em si que os candidatos dizem podem não ser a chave para ganhar ou perder; a forma como os candidatos dizem essas mesmas palavras não verbalmente, ou o modo como demonstram as suas atitudes não verbais, poderá ser o fator decisivo”. Pode comentar esta afirmação?

Eu não sei se é o fator decisivo, mas é seguramente importante. Há uma coisa, que não sei se já reparou: as televisões estão sempre ligadas, muitas vezes sem som. E, portanto, sim é verdade. É estranho, mas é verdade. Não sei se é decisivo, mas tem um enorme peso.

P15. A sua visão sobre o futuro e os seus valores pessoais refletem-se na sua comunicação? De que forma?

Eu acredito mesmo que é importante ouvir as outras pessoas. E tento que isso esteja presente na forma como eu comunico, e acredito mesmo que é importante as pessoas fazerem-se entender. Detesto quando se usa jargão demasiadamente técnico, na política também há um jargão para as pessoas não perceberem nada do que está a ser dito. A democracia tem estes dois valores muito importantes: toda a gente participa e todos temos de nos entender. Eu bem sei que nem sempre serei feliz, mas faço esse esforço. É preciso entendermo-nos, não haver classismo, não se falar só para algumas pessoas, com algum tipo de experiência cultural, ou algum tipo de percurso académico. É preciso falar para toda a gente - toda a gente é igual.

P16. Considera que a sua comunicação enquanto líder transmite confiança e assertividade? Em caso afirmativo, que métodos utiliza para esse efeito?

Tem dias, há dias que correm melhor que outros! Houve um camarada meu que fez um mestrado sobre comunicação em que me davam como exemplo de confiança e assertividade. Mas também falavam sobre o facto de eu arranjar as unhas, que é uma coisa que eu nunca fiz na vida, por mera incompetência. Não sei muito bem o que pensar sobre isto, a não ser que as mulheres têm realmente uma grelha de análise diferentes dos homens, o que é muito complicado. Dito isto, eu tento ser clara naquilo que digo, tento não fugir a perguntas, e ser o mais clara possível que consiga em cada momento, não quer dizer que seja sempre bem-sucedida (e às vezes fico muito irritada comigo própria, quando percebo que disse uma coisa que ninguém percebe).

- FIM -

ANEXO E

Entrevista estruturada realizada a Cidália Ferreira

Nome: Cidália Ferreira

Idade: 66 anos

Cargo de Liderança: Presidente da Câmara da Marinha Grande (2013-atualidade)

PERGUNTAS & RESPOSTAS:

P1. Considera que a sua história de vida e as suas características pessoais (talentos, valores e objetivos) se refletem no seu trabalho de liderança? Se sim, de que modo? Pensa que o mesmo sucede, da mesma maneira, com outras pessoas?

Penso que sim. As nossas características pessoais aliadas a tudo o que são as nossas vivências, constroem-nos enquanto pessoas e fazem de nós o que somos e como nos posicionamos na vida. Ou somos pessoas interventivas desde cedo e aprendemos a olhar à nossa volta tendo como objetivo (quase sem darmos por isso enquanto jovens) interferir ativamente no ambiente que nos rodeia, ou se por outro lado somos pessoas passivas que não sabemos dar de nós aos outros, isso certamente fará a diferença.

De facto, os valores que nos acompanham durante a nossa vida determinam os caminhos que escolhemos por isso as opções, as decisões e a forma como agimos fazem parte do que somos enquanto pessoas.

Como o talento tanto pode ser uma aptidão natural como adquirida estará ligado sobretudo aos valores pessoais, por isso a sua pergunta faz todo o sentido indo procurar estas características que nos identificam enquanto pessoas e enquanto orientações de vida.

Toda a nossa essência, se reflete nas nossas atitudes e por isso tem forçosamente de se refletir na liderança de qualquer pessoa.

O nosso modo de agir, de determinar, de decidir, de ser perseverante, de se relacionar com os outros faz certamente a diferença nas lideranças.

P2. Existe algum momento, anterior ou posterior ao alcance da sua posição de líder formal, que tenha sido especialmente marcante para o seu trabalho de liderança? Em caso afirmativo, como é que esse momento influencia o seu trabalho de liderança hoje em dia?

Tudo aconteceu na minha vida de forma natural. Acontece porque simplesmente me envolvo e sempre de uma forma despretensiosa. Olhando para a minha vida toda desde a juventude, sempre foi assim... Foi acontecendo. Acho que é fruto da minha maneira de ser e de estar com os outros.

P3. O que a motiva a prosseguir o seu trabalho de liderança? Existe algum objetivo último que a move? Distingue a motivação para liderar da motivação para trabalhar?

A sua pergunta é curiosa porque me fez pensar que a palavra liderança praticamente não faz parte do meu consciente. Apenas me revejo numa motivação permanente de trabalhar e poder realizar o que é necessário e está ao nosso alcance se não cruzarmos os braços.

P4. Que condições exteriores poderão impactar a sua motivação e a gestão da sua energia? (Em termos de estilo de vida, rotina e comportamento sociofamiliar e quotidiano).

Sermos impedidos pelas más vontades e pela inércia de outros. A nossa energia pode abrandar, mas nunca esmorece e por isso se reequilibra permanentemente. Sabemos quem somos e a dedicação de trabalharmos para um bem comum dá-nos sempre uma energia redobrada.

P5. Qual a sua posição relativamente ao risco? Considera que o desempenho de funções de liderança implica sempre um balanço entre oportunidades e riscos?

A liderança só nos leva a podermos orientar o sentido da concretização de objetivos (falo daquilo que tem sido a minha experiência), por isso não considero que haja riscos significativos, e quando assim é não têm valor. Arriscar faz parte das decisões e elas têm de ser tomadas todos os dias e a todas as horas, sejam menores ou de maior importância. Se há necessidade de tomar uma decisão, se foi ponderada, analisada e se há um objetivo de concretização então é oportuno.

P6. “Construir uma voz e ter a coragem de a fazer ouvir, ainda que tal represente um risco, é essencial para alcançar posições de liderança” - concorda com esta afirmação? Porquê?

Concordo que quando acreditamos em algo de importante para os outros, para a sociedade, por vezes é preciso fazermos-nos ouvir e isso não considero que seja um risco. É uma obrigação. Quando nos fazemos ouvir sabendo respeitar o outro também somos respeitados, por isso é também um dever de cidadania.

P7. De que forma lida com as situações negativas e com o stress? Que postura adota para os ultrapassar?

Nunca é agradável lidar com situações negativas e nestes cargos políticos em que nos damos por inteiro e em que por vezes somos rodeados de tanta maledicência, de tanta falta de compreensão e até de respeito, aquilo que faço é desvalorizar a pobreza de espírito e seguir em frente sem me deixar afetar.

P8. Considera-se uma pessoa positiva/realista/pessimista? No decorrer do seu trabalho de liderança, crê ser mais importante focar-se nas suas virtudes, forças e vantagens; ou nos seus defeitos, fraquezas e desvantagens? Porquê?

Considero ser positiva e realista. Foco-me num objetivo e tento sempre ultrapassar as dificuldades que vão surgindo acreditando que se conseguem resolver com o envolvimento de todos os que são necessários para atingir o fim. Não me foco em vantagens ou desvantagens, foco-me no trabalho e fico determinada em ultrapassar etapas de modo a concretizar o pretendido.

P9. Qual o papel dos relacionamentos e dos laços emocionais no trabalho de um líder?

Sobretudo gerir as diferenças e compatibilizar capacidades e características pessoais e profissionais. Saber ouvir cada um, acreditar nas suas capacidades e valorizar o que têm de melhor.

P10. Na sua opinião, a capacidade de *networking* é importante para liderar com eficácia? Vê alguma relação entre o *networking* e a ideia de “reciprocidade” e a ideia de “faceta humana do trabalho”?

Sem dúvida. Se partirmos da ideia de que o trabalho em rede, as competências, o relacionamento humano, a rede de conhecimentos, são ferramentas essenciais, tudo se interliga com as aptências de uma liderança com eficácia.

P11. Na sua atividade comunicativa enquanto líder, qual o papel dos liderados? Considera que pratica um estilo de comunicação estanque e unidirecional ou interativo e bidirecional? De que forma? Como mantém e promove a autoridade da liderança, se achar isso importante?

O papel dos liderados é o de cooperação. Esta tem de ser ativa, ter também a sua visão e o seu conhecimento. Quando se trabalha com muita gente que também chefia parte da organização, a sua colaboração é fundamental, o seu *modus operandi* na sua relação com os demais também é importantíssimo para fazer remar o barco no mesmo sentido.

Temos de ser interativos e bidirecionais. Saber ouvir e aprender com os outros dá-nos capacidade de melhor dirigir, sem sair do foco.

P12. Na sua opinião, a gestão de laços, relacionamentos e emoções é parte integrante da comunicação de um líder? Porquê?

Sempre. Porque a vida é feita disso mesmo. As pessoas não são robots, destituídas de emoções, de dias bons e maus e de valorização pessoal.

Quando valorizamos alguém, o trabalho que faz, a sua entrega é maior porque se sente realizado e aumentam as expectativas a que corresponderá.

O que mais me agrada fazer, é poder estar com qualquer um dos profissionais independentemente do seu cargo na organização e agradecer o trabalho que fizeram elogiando o mesmo. Ver a sua alegria e satisfação, compensa tudo e preenche o dia em bem-estar. Tenho também a certeza da sua entrega e gosto no trabalho que vão depois realizar

P13. Possui alguma página nalguma rede social (*Facebook/ Instagram/ Twitter*)? Em caso afirmativo, descreva a forma como utiliza essa plataforma para comunicar (utiliza um estilo comunicativo *standard*, ou incorpora o *feedback* dos seus interlocutores na sua comunicação? Costuma falar em nome do partido ou em nome próprio?).

Neste momento não utilizo rede social pessoal. Estou ao serviço de um município e entendo que a comunicação deve ser institucional e não pessoal.

P14. “As palavras em si que os candidatos dizem podem não ser a chave para ganhar ou perder; a forma como os candidatos dizem essas mesmas palavras não verbalmente, ou o modo como demonstram as suas atitudes não verbais, poderá ser o fator decisivo”. Pode comentar esta afirmação?

Vou responder com outra frase bem conhecida “Os olhos são o espelho da alma” e por isso neles ou na expressão corporal que refere estão os sinais de quem “lê” o outro.

P15. A sua visão sobre o futuro e os seus valores pessoais refletem-se na sua comunicação? De que forma?

Sim. Pela forma como me expresso, como comunico com os outros e como demonstro quem sou e quais os meus sentimentos. Sou incapaz de fingir.

P16. Considera que a sua comunicação enquanto líder transmite confiança e assertividade? Em caso afirmativo, que métodos utiliza para esse efeito?

Sinceramente não sei. Não acredito em fórmulas, só nas pessoas, na sua dedicação, esforço, trabalho e superação para ultrapassar dificuldades. Focar-se no trabalho, nas pessoas com quem executa funções e na sua rede de conhecimentos, para atingir os objetivos que se propôs realizar, envolvendo os outros nesse caminho e remando sempre com mais força se for necessário, para levar o barco a bom porto. É o que faço todos os dias

- FIM –

ANEXO F

Entrevista estruturada realizada a Elisa Ferreira

Nome: Elisa Ferreira

Idade: 65 anos

Cargo de Liderança: Ministra do Ambiente (1995-1999) / Ministra do Planeamento (1999-2002) / Comissária de Portugal na União Europeia (2019-atualidade)

PERGUNTAS & RESPOSTAS:

P1. Considera que a sua história de vida e as suas características pessoais (talentos, valores e objetivos) se refletem no seu trabalho de liderança? Se sim, de que modo? Pensa que o mesmo sucede, da mesma maneira, com outras pessoas?

Eu não tenho essa consciência de liderança, o que eu lhe posso dizer é que sou muito cuidadosa em não me desviar dos meus valores fundamentais quando exerço a minha profissão, ou quando intervenho, ou quando participo em reuniões, ou em discussões. A nossa estrutura de valores tem de ser preservada e se isso leva à liderança, pode levar ou não. No entanto exerço as minhas funções com uma grande exigência pessoal nessa matéria.

P2. Existe algum momento, anterior ou posterior ao alcance da sua posição de líder formal, que tenha sido especialmente marcante para o seu trabalho de liderança? Em caso afirmativo, como é que esse momento influencia o seu trabalho de liderança hoje em dia?

Se eu for recuar no tempo, há muitos momentos em que uma pessoa tem de aguentar estar a defender uma linha que não é a linha maioritária, ou dominante. E muitas vezes o resultado só se vê a médio ou longo prazo ou nem se chega mesmo a ver. E nesses casos eu nem sei se se pode chamar de liderança, há vitórias e há derrotas na vida de cada um de nós. Durante o período que houve a troika em Portugal, eu estava no Parlamento Europeu e havia um grupo restrito de pessoas que falavam contra o *mainstream*, e até reagiam muito mal quando havia um discurso um bocado alternativo. Isto é um exemplo que é um pouco mais perceptível, mas há muitos outros casos em que uma pessoa para se manter fiel às suas convicções e aos seus valores, tem de aguentar derrotas. Dei este exemplo, mas existem inúmeras situações em que aos olhos do público pode-se estar a ser derrotado, mas em

relação à nossa consciência pessoal estamos de acordo connosco próprios e mantemos os nossos princípios.

P3. O que a motiva a prosseguir o seu trabalho de liderança? Existe algum objetivo último que a move? Distingue a motivação para liderar da motivação para trabalhar?

A minha motivação é trabalhar e atingir os objetivos: a liderança para mim só faz sentido na medida em que temos objetivos e esses objetivos são credíveis e são legítimos. E assim a liderança só se justifica se ela permitir que esses objetivos sejam atingidos. A liderança por si só, não me seduz de modo nenhum. Eu quero atingir objetivos e esses objetivos, para mim, vão no fundo contribuir para uma melhoria da sociedade e uma certa valorização daquilo que de bom existe nas regiões, nas pessoas, nas comunidades. E no fundo tentar que essas pessoas e essas comunidades tenham o seu próprio espaço e que não sejam esmagados pelo excesso de poder. E isso tem-me motivado desde o fim dos anos setenta, quando comecei a trabalhar em desenvolvimento regional, até agora na comissão europeia- tem havido uma linha de continuidade num conjunto de valores para fazer serviço público, que significa reequilibrar as forças dominantes no mercado, dar espaço e dar valor àquilo que tem valor, mas que por vezes fica esmagado nos processos.

P4. Que condições exteriores poderão impactar a sua motivação e a gestão da sua energia? (Em termos de estilo de vida, rotina e comportamento sociofamiliar e quotidiano).

Não vou dizer que é fácil conciliar tudo o que queremos conciliar na vida- é difícil. Muitas vezes, apesar da evolução que houve das participações em termos familiares de homens e mulheres, eu tenho que fazer equilíbrios e reequilíbrios, porque sinto que as minhas responsabilidades enquanto mãe e enquanto mulher e elemento importante de um agregado familiar, nem sempre são fáceis de conciliar com as minhas obrigações e opções enquanto participante da sociedade civil e participante da atividade a bem do país e do equilíbrio entre as várias pessoas e as várias agendas. No tempo em que comecei a trabalhar, era ainda mais exigente, uma mulher tinha de ser bastante melhor que os seus pares homens para se conseguir afirmar e não ser trucidada pela máquina pelo caminho. Felizmente as coisas foram mudando, mas é preciso ter capacidade de algum distanciamento para não atropelar umas dimensões com as outras e conseguir cumprir cada uma delas, o que requer um grande esforço pessoal, psicológico e até físico.

P5. Qual a sua posição relativamente ao risco? Considera que o desempenho de funções de liderança implica sempre um balanço entre oportunidades e riscos?

Claramente que sim, e o risco não é fácil de perceber, sobretudo com o papel das redes sociais: num dia é-se um herói e no dia seguinte pode-se estar a cair num buraco em termos de popularidade, por vezes devido apenas a uma frase mal interpretada. É preciso ter-se alguma noção muito própria e muito pessoal do que é o certo e errado, e do que é que nos move. E valorizar com algum relativismo não só os momentos de perda, mas também os momentos de sucesso. Há muita volatilidade e muita incerteza no aparente risco e no aparente sucesso.

P6. “Construir uma voz e ter a coragem de a fazer ouvir, ainda que tal represente um risco, é essencial para alcançar posições de liderança” - concorda com esta afirmação? Porquê?

Não sei quem disse essa frase, mas até podia ter sido eu, porque concordo com isso. É preciso ultrapassar e ser capaz de correr risco, como alguns exemplos que já dei, e é preciso a pessoa não ficar completamente acabrunhada quando esses riscos se materializam. Faz parte da vida, há momentos altos e momentos baixos, posso dizer que ao longo da minha vida, uma perspetiva exterior olhando para trás, pode achar que é feita de sucessos, mas é feita de sucessos e derrotas. A mais estridente foi quando me candidatei a presidente da câmara do Porto e perdi, corri o risco, mas é a vida e a pessoa tem de estar preparada para isso. Mais vale perder no contexto de uma lealdade para consigo própria e para com os seus valores, do que alienar-se para se ajustar a aparentes sucessos; e a pessoa a determinada altura perde-se no caminho e já não sabe quem é. Mas se há coisa que eu ainda sei, é quem sou, e considero pessoalmente que há uma certa coerência na minha vida que até agora tenho conseguido manter.

P7. De que forma lida com as situações negativas e com o stress? Que postura adota para os ultrapassar?

Eu considero que tenho alguma obrigação em lidar bem com o stress, porque a minha vida já deu tanta volta... e estamos num momento de stress, não é fácil aqui em Bruxelas com toda a gente confinada, com o risco do coronavírus, e tudo isso, mas é preciso relativizar as coisas e é preciso conseguirmos ver um bocadinho para além do quotidiano e da semana

seguinte, até do mês seguinte, e ir ponderando as nossas opções sem nos deixarmos apanhar pelo sistema, sem nos deixarmos apanhar pelos pânico. Tentar manter a cabeça fria, tentar manter alguma distância que nos permita continuar a pensar e equacionar o que é certo ou errado de fazer num determinado momento, sem correr riscos que sejam inúteis. Sou muito pouco marialva nesse sentido de exibir essa pseudocoragem. Manter a cabeça fria, não atropelar valores, tentar não criar problemas aos outros, porque as vezes algumas iniciativas voluntaristas podem acabar por criar problemas por exemplo para o sistema de saúde. Sou super cuidadosa, faço testes de covid todas as semanas, porque somos obrigados a fazê-lo e por respeito às pessoas que trabalham comigo. Mantenho a distância, uso máscaras, desinfeto as mãos, mas tenho a noção que estou a correr um risco e que não é pequeno. A Bélgica é um País que está numa situação bastante crítica, mas vamos mantendo alguma serenidade para conseguirmos lidar com as situações, quanto mais fria será a cabeça, maior será a qualidade das nossas decisões.

P8. Considera-se uma pessoa positiva/realista/pessimista? No decorrer do seu trabalho de liderança, crê ser mais importante focar-se nas suas virtudes, forças e vantagens; ou nos seus defeitos, fraquezas e desvantagens? Porquê?

Sou realista e positiva, e concentro-me mais nos meus defeitos. Porque essas é que são as minhas fragilidades. Virtudes ou vantagens, essas já as tenho, há que não as perder. Mas tenho mais consciência dos meus defeitos e dos aspetos que tenho de me autocontrolar e corrigir.

P9. Qual o papel dos relacionamentos e dos laços emocionais no trabalho de um líder?

Acho que é um aspeto muito importante, porque a pessoa tem que estar bem emocionalmente, tem de estar estável, tem de estar bem consigo própria. O que não quer dizer que esses fatores estejam dependentes de ter muitos amigos ou de ter grandes dependências emocionais com os outros. Mas de facto a pessoa tem de se sentir bem no seu corpo, tem de se sentir bem na sua função, tem de ter convicções e tem de ter o ânimo para a arrostar com as dificuldades, com as complicações do quotidiano, com as coisas que correm mal. A estabilidade emocional não é necessariamente uma rede de apoio que os outros deem, mas estarmos bem connosco próprios, estarmos estáveis é fundamental.

P10. Na sua opinião, a capacidade de *networking* é importante para liderar com eficácia? Vê alguma relação entre o *networking* e a ideia de “reciprocidade” e a ideia de “faceta humana do trabalho”?

Completamente, ninguém consegue liderar as coisas sozinha, e cada vez mais é preciso ouvir as opiniões dos outros e partilhar com eles, porque frequentemente o modo que começamos a ver as coisas, quase sempre ganha quando é partilhado com outras perspetivas e ângulos de visão. Nomeadamente no espaço europeu, quando lidamos com pessoas de todas as nacionalidades, com todo o tipo de experiências, é absolutamente essencial nós estarmos em permanente articulação com elas, e a trabalhar com elas, e partilhar com elas e a ouvi-las. No meu gabinete tenho uma búlgara, uma polaca, um alemão, uma belga, uma romena... existe trabalho em equipa, em articulação, estou permanentemente em contacto com ministros de todos os países, líderes regionais de todos os países da europa, e só aprendo com isso. Não se pode trabalhar de outra maneira, que não seja em rede.

P11. Na sua atividade comunicativa enquanto líder, qual o papel dos liderados? Considera que pratica um estilo de comunicação estanque e unidirecional ou interativo e bidirecional? De que forma? Como mantém e promove a autoridade da liderança, se achar isso importante?

Tem de se ser interativo, e neste trabalho concreto tenta-se chegar ao máximo com a informação. Porque a informação é muito detalhada e por vezes os cidadãos perdem-se, e o modo de comunicar com eles é fundamental. Eu tento comunicar através das redes sociais, tento emitir *tweets* e informações desse género, tento participar em encontros e *webinares*, mas é evidente que com todos os países a fazerem solicitações é difícil. Mas tento falar com estudantes, como é o seu caso; sou professora universitária de raiz, e também precisei de entrevistar pessoas, fiz um mestrado e um doutoramento, por isso reconheço essa necessidade. Neste momento a proliferação dos meios e dos veículos de comunicação é tão grande, que se tem sempre a sensação que não se está a chegar onde se pode e onde se deve. Tenta-se fazer o que se pode, mas ficamos sempre aquém do desejável.

P12. Na sua opinião, a gestão de laços, relacionamentos e emoções é parte integrante da comunicação de um líder? Porquê?

Claro que é, mas há limites para isso. Essa pergunta pode ter a ver com a comunicação com as pessoas com quem se tem um diálogo quase permanente ou institucional, com as pessoas que se tem um relacionamento mais familiar ou de amizade, e depois a maneira como se comunica com os cidadãos em geral. Eu presumo que seja mais relativamente a esta terceira dimensão. É preciso ter um enorme cuidado com as sensibilidades, aquilo que nós estamos a emitir pode ser completamente percebido de uma forma diferente por parte de quem está a ouvir. Mas isso só se pode controlar se de facto houver também uma capacidade de ouvir os outros lados, e portanto é um trabalho muito fino que se faz todos os dias, em que há falhas necessariamente. Porque se eu não estiver na pele de uma comunidade LGBT, se eu não estiver na pele de uma comunidade de Roma, se eu não estiver na pele de uma comunidade que se sente excluída, ou que se sente maltratada, ou que se sente abandonada, ao comunicar eu posso não estar a dar os sinais certos, por muito bem intencionada que seja. Para isso é preciso poder viajar, ir aos locais, estar fisicamente com as pessoas, porque nem todas estão acessíveis pelas redes sociais (ou por outras partilhas de informação estruturadas e organizadas), comunidades estas com as quais lido, e às quais tento chegar, com ONGs. Essas pessoas precisam do meu trabalho, mas não chegam a esse nível de sofisticação, e debatem-se provavelmente com problemas de escolaridade, ou de acesso a água limpa, ou de acesso a esgotos, ou outras necessidades básicas e elementares, de tal modo que não chego a conseguir contactar com elas. Apesar de ser importante, é muito difícil de conseguir.

P13. Possui alguma página nalguma rede social (*Facebook/ Instagram/ Twitter*)? Em caso afirmativo, descreva a forma como utiliza essa plataforma para comunicar (utiliza um estilo comunicativo *standard*, ou incorpora o *feedback* dos seus interlocutores na sua comunicação? Costuma falar em nome do partido ou em nome próprio?).

(Respondido na P.11)

P14. “As palavras em si que os candidatos dizem podem não ser a chave para ganhar ou perder; a forma como os candidatos dizem essas mesmas palavras não verbalmente, ou o modo como demonstram as suas atitudes não verbais, poderá ser o fator decisivo”. Pode comentar esta afirmação?

É verdade, mas eu não sou muito boa em campanhas, e em mediatização. Não é o meu forte, até tendo em conta a última vez que estive sujeita a uma votação na câmara do Porto, em que perdi, por isso não sei se sou exemplar nessa matéria. A necessidade de se estar

permanentemente a comunicar limita a capacidade da comunicação. Eu não falo sobre textos que não tenha visto, discutido, revisto, no entanto, por vezes é preciso ter apoio para o fazer, por exemplo: nalguns dias tenho três ou cinco conferências. Por isso, há toda uma qualidade na comunicação que, quando se está numa situação mais protegida, acaba por se poder seleccionar e trabalhar: durante anos enquanto era ministra, todas as minhas comunicações eram escritas por mim, era eu que as fazia. Mas a partir de determinada altura tem de se ter apoio para isso. O que a partir de determinada altura temos é uma espécie de *script writers*, que têm de ser muito bem controlados de modo a que não passem a escrever aquilo que a população quer ouvir, ou o que o auditório quer ouvir, mas sim que continuem a transmitir aquilo que quem está a falar quer dizer. E nem sempre aquilo que eu quero dizer, as pessoas querem ouvir, portanto há opções a fazer. Eu pessoalmente prefiro dizer aquilo que penso e acredito, depois de ter ouvido as pessoas, mais do que propriamente aquilo que as pessoas querem ouvir. É uma maneira de estar, às vezes é bem-sucedida, outras vezes não. Dificilmente direi uma coisa na qual eu não acredito, por muito que eu saiba que o que é o *mainstream* e o que me daria votos seria dizer exactamente o contrário daquilo que eu estou a dizer.

P15. A sua visão sobre o futuro e os seus valores pessoais refletem-se na sua comunicação? De que forma?

Completamente. E reflete-se também a minha experiência de vida. Tudo aquilo que eu fiz, as lições que fui aprendendo- porque a minha vida foi sempre a aprender e a estudar, e a conhecer coisas novas, tive imensa sorte com uma vida extraordinariamente interessante. O que fui acumulando, depois reflete-se no que eu transmito, o que foi a minha vida, as minhas experiências, a minha aprendizagem, e as minhas convicções. Se consigo transmitir por palavras, também transmito, ou tento transmitir, nas minhas decisões, porque quando tomo decisões (e tomo muitas todos os dias) são decisões que eu estou convencida que estou a fazer bem e que sou capaz de as defender. E podem ser muito diferentes das propostas que me fazem, técnicos e outros: discuto-as com eles e depois decido em função. As decisões e os atos são mais importantes, muitas vezes, do que as palavras, e convém que as palavras e os atos sejam convergentes, e não que se diga uma coisa e se faça outra.

P16. Considera que a sua comunicação enquanto líder transmite confiança e assertividade? Em caso afirmativo, que métodos utiliza para esse efeito?

Não faço ideia se transmite ou se não transmite, eu tento transmitir, precisamente porque os meus próprios valores são feitos não de exclusiva auto-convicção, mas de uma convicção que eu tento sempre que seja combinada com um diálogo e que tome em conta as perspectivas de toda a gente que me rodeia. Têm de ser convergentes e coerentes com as minhas convicções, e nesse sentido não estou muito disponível para fazer compromissos quando estão em causa valores fundamentais para mim e princípios fundamentais e tenho-me pautado por isso. Sou a pessoa menos adequada para dar lições dessa matéria, porque não estou convencida que tenho algo a ensinar aos outros. É por esse tipo de padrões que eu me tenho pautado durante a vida.

- FIM -

ANEXO G

Entrevista estruturada realizada a Elza Pais

Nome: Elza Pais

Idade: 61 anos

Cargo de Liderança: Secretária de Estado da Igualdade (2009-2011)

PERGUNTAS & RESPOSTAS:

P1. Considera que a sua história de vida e as suas características pessoais (talentos, valores e objetivos) se refletem no seu trabalho de liderança? Se sim, de que modo? Pensa que o mesmo sucede, da mesma maneira, com outras pessoas?

Sim, obviamente. As mulheres são confrontadas com diversas dificuldades ao longo da sua vida profissional, tal como os homens- contudo, tipicamente os obstáculos são maiores no feminino do que no masculino. Confrontadas com essas dificuldades, temos a hipótese de desistir ou ir à luta. No meu caso, escolhi ir à luta, e isso reflete-se no meu trabalho.

P2. Existe algum momento, anterior ou posterior ao alcance da sua posição de líder formal, que tenha sido especialmente marcante para o seu trabalho de liderança? Em caso afirmativo, como é que esse momento influencia o seu trabalho de liderança hoje em dia?

Existem vários momentos marcantes. Sou uma líder de causas, e a luta por essas causas marca a minha liderança de formas diferentes. Quando trabalho em prole de uma causa e consigo conquistá-la, isso dá-me força para continuar. Mas também as derrotas me dão força para continuar, para tentar ultrapassá-las. Tanto as vitórias como as derrotas são marcantes para o meu trabalho, e influenciam-no. Também a atividade política comporta sempre momentos bons e momentos maus, devido à exposição mediática e à sujeição à opinião pública, e é preciso lidar com ambos.

P3. O que a motiva a prosseguir o seu trabalho de liderança? Existe algum objetivo último que a move? Distingue a motivação para liderar da motivação para trabalhar?

Sim, existe: construir uma sociedade igualitária, onde as mulheres não sejam discriminadas no acesso a todos os direitos, nem sejam agredidas e violentadas em nenhum contexto da

vida. Portanto, o que me move é lutar por uma sociedade mais justa, mais igualitária, um mundo mais digno onde ninguém seja discriminado. No caso das discriminações, aquelas contra as quais eu mais luto são as discriminações de género, contudo, estas interligam-se com muitas outras, na medida em que a discriminação homem/mulher é transversal às restantes (racismo, homofobia, etc.) numa lógica de multidiscriminação. Assim, o que me move é lutar por um mundo melhor para todos nós.

P4. Que condições exteriores poderão impactar a sua motivação e a gestão da sua energia? (Em termos de estilo de vida, rotina e comportamento sociofamiliar e quotidiano).

O equilíbrio que fazemos no que toca a conciliar a vida profissional e familiar é essencial- no meu caso, prezo muito a minha vida pessoal e familiar. Tenho também algumas escapatórias: faço remo no Rio Tejo, pratico Yoga, gosto de fazer caminhadas. E, acima de tudo, gosto muito da minha família, que é uma família com muita gente, e estou com eles sempre que posso. É importante gerir os nossos afetos, porque é daí que vêm as nossas energias para enfrentar o mundo profissional.

P5. Qual a sua posição relativamente ao risco? Considera que o desempenho de funções de liderança implica sempre um balanço entre oportunidades e riscos?

Sim, indiscutivelmente. Não há vida política nem profissional sem risco. E para quem tiver medo dos riscos, o melhor é ficar em casa e não fazer nada. Eu nunca digo “não” a um desafio, desde que acredite na causa, por isso sei que terei vários riscos no meu caminho. Umhas batalhas ganho, outras perco. Os riscos são sempre muitos: desde o populismo, à difamação (e há pessoas que utilizam os argumentos mais incríveis para nos bloquear, como até já aconteceu); e, mesmo que na altura fiquemos magoados, acredito que não devemos desistir, mesmo com essas pedras no caminho.

P6. “Construir uma voz e ter a coragem de a fazer ouvir, ainda que tal represente um risco, é essencial para alcançar posições de liderança” - concorda com esta afirmação? Porquê?

Sim, é essencial- concordo em absoluto. Ter uma voz e afirmar uma ideia é essencial para se poder transmitir o que se pretende mudar- sobretudo na política, que é acima de tudo um espaço de transformação, pelo menos é assim que eu a vejo. Ter uma voz ajuda a mudar as

coisas que consideramos que estão mal, conduzindo-as para uma caminho que consideramos mais certo e mais justo. Nem sempre é fácil conquistar um espaço ativo na opinião pública- é um processo que demora muito tempo. Contudo, nenhuma pessoa antes de ter voz a tinha, e o meu lema é: “se os outros conseguiram, porque é que eu não hei-de conseguir?”

P7. De que forma lida com as situações negativas e com o *stress*? Que postura adota para os ultrapassar?

Relativamente ao *stress*, gosto da adrenalina que me dá. Trabalho muito em situações de *stress*. Obviamente que na preparação de *dossiers* tenho algum tempo de fundo; mas há momentos em que o *stress* é inevitável: quando estou a apresentar um projeto ou uma ideia, ou quando falo em plenário, ou quando tenho uma entrevista aqui e ali- é como quando um ator sobe ao palco. Esses momentos, por mais experiência que se tenha, são sempre momentos de *stress*- mas temos de viver com eles. Saber encarar o *stress* também nos ajuda a uma prestação mais forte, quando temos convicção no que defendemos.

P8. Considera-se uma pessoa positiva/realista/pessimista? No decorrer do seu trabalho de liderança, crê ser mais importante focar-se nas suas virtudes, forças e vantagens; ou nos seus defeitos, fraquezas e desvantagens? Porquê?

Considero-me uma pessoa muito positiva. Transformo as situações negativas em oportunidades: mesmo quando falho, encaro isso como uma oportunidade de aprendizagem. Não tenho atitudes negativas nunca, mesmo quando sou derrotada, mesmo na face de difamações, que por vezes acontecem: respiro fundo e vamos embora! Tenho uma atitude muito positiva, tanto na vida profissional como pessoal, e isso é o resultado das aprendizagens que vou fazendo. Essas aprendizagens traduzem-se na construção de uma mulher com uma atitude muito construtiva para tudo na vida.

P9. Qual o papel dos relacionamentos e dos laços emocionais no trabalho de um líder?

Eu acho que um líder sem emoção não é um bom líder. Um líder deve ter emoção e também ter racionalidade. Esta gestão exige muita maestria e muita sabedoria. Eu sou muito emotiva, embora quem não me conheça diga que não parece- e isso é porque faço uma boa gestão da sua demonstração, embora não tenha nada contra a expressão da emotividade, tanto por homens como por mulheres. Mas não podemos ser lamechas, não podemos ser emotivos

apenas para conseguir vantagens na conquista do que quer que seja. É preciso ter emoção, sem ter aquela emotividade bacoca.

P10. Na sua opinião, a capacidade de *networking* é importante para liderar com eficácia? Vê alguma relação entre o *networking* e a ideia de “reciprocidade” e a ideia de “faceta humana do trabalho”?

O *networking* é fundamental- quem não tiver capacidade de *networking* não chega a lado nenhum. Quanto à ideia de “reciprocidade”, sim, existe relação, porque o *networking* implica que nós estejamos na rede e, necessariamente, que a rede chegue a nós. Quanto à ideia de “faceta humana do trabalho” pode haver ou não. Às vezes de facto expressamos muito, tal como o faríamos pessoalmente. Nesta época de Covid tive a experiência de estar em rede com um grupo muito grande, de cerca de quatro mil pessoas, por ocasião de um *webinar*, e mesmo assim houve espaço para essa partilha de afetos. Reconheço que a máquina possa por vezes bloquear os afetos, embora às vezes também possa funcionar como uma espaço desinibidor.

P11. Na sua atividade comunicativa enquanto líder, qual o papel dos liderados? Considera que pratica um estilo de comunicação estanque e unidirecional ou interativo e bidirecional? De que forma? Como mantém e promove a autoridade da liderança, se achar isso importante?

(*Quanto ao estilo de comunicação*) Pratico a segunda, indiscutivelmente. Gosto de lideranças participadas, e não sei lidar bem com outra forma de liderar. Além disso, gosto muito de inovar na interação com os outros. Há certos momentos em que estamos mais sós, claro, mas tudo o resto é partilhado- não sou nada pelas lideranças autoritárias, em que o líder está lá em cima e tudo o resto está abaixo. Não me identifico com esse tipo nem gosto: quando tenho de lidar com essas lideranças fujo!

P12. Na sua opinião, a gestão de laços, relacionamentos e emoções é parte integrante da comunicação de um líder? Porquê?

Sim, indiscutivelmente. Os laços facilitam caminhos. Quando não há laços a comunicação é mais seca, mais rígida; quando há laços tudo se torna mais fácil. Embora nem sempre seja possível estabelecer laços com toda a gente- imaginemos que estamos a falar com mil pessoas; não é fácil, mas há sempre maneiras de o fazer, se estivermos atentos.

P13. Possui alguma página nalguma rede social (*Facebook/ Instagram/ Twitter*)? Em caso afirmativo, descreva a forma como utiliza essa plataforma para comunicar (utiliza um estilo comunicativo *standard*, ou incorpora o *feedback* dos seus interlocutores na sua comunicação? Costuma falar em nome do partido ou em nome próprio?).

Sim tenho. Tenho uma página no *Facebook* das Mulheres Socialistas, bem como uma página pessoal, e neles publico imensas coisas, respondo a comentários. E depois tenho inúmeros grupos de *WhatsApp*, em que se publicam coisas todos os dias, já nem chega para as encomendas. O estilo comunicativo que uso é mais pessoal.

P14. “As palavras em si que os candidatos dizem podem não ser a chave para ganhar ou perder; a forma como os candidatos dizem essas mesmas palavras não verbalmente, ou o modo como demonstram as suas atitudes não verbais, poderá ser o fator decisivo”. Pode comentar esta afirmação?

Sim, indiscutivelmente. Mas eu acho que é um bocadinho as duas coisas, isto é, se uma pessoa não tiver conteúdo, não há forma que resista. Por outro lado, se uma pessoa não se souber expressar, a mensagem também não passa. Acho que a mensagem eficaz é aquela que, tendo conteúdo, encontra a melhor forma (expressões corporais, entoação,...) para o transmitir. Por isso, às vezes acho que é preferível dizer menos, por exemplo: quando temos três minutos para falar... ao início quando era deputada queria sempre dizer muita coisa; hoje aprendi que é preferível dizer menos e bem, com eficácia, com respiração, com entoação, com força; do que estar a dizer um discurso que ninguém ouve, por muito conteúdo que tenha.

P15. A sua visão sobre o futuro e os seus valores pessoais refletem-se na sua comunicação? De que forma?

Sim, claro. Na minha comunicação tenho de acreditar no que estou a dizer, e aquilo que estou a dizer tem muitas vezes a ver com aquilo que defendo e com a forma com vejo o mundo. E se o que for dizer não incluir isto, mesmo que seja algo com que me identifique politicamente, não consigo dizê-lo bem: tenho de pôr muito de mim na comunicação. Se, pelo contrário, fosse comunicar coisas com as quais não me identifico, acho que o meu olhar trair-me-ia. Há pessoas que mentem muito bem, mas eu não conseguiria usar a mentira como forma de comunicação; isso seria ser um mau tipo de líder, para a minha pessoa.

P16. Considera que a sua comunicação enquanto líder transmite confiança e assertividade? Em caso afirmativo, que métodos utiliza para esse efeito?

Acho que sim (*que transmite*), embora claro, haja dias melhores que outros, como em tudo na vida. Os métodos acho que fui construindo à medida que me fui construindo como líder e como política. Temos de ter convicção, mas, primeiro que tudo, temos de ter as ideias claras. Depois, temos de ser convictos naquilo em que acreditamos. Quando a ideia é clara; quando acreditamos nas ideias; e quando colocamos convicção na sua transmissão, resulta lindamente.

- FIM -

ANEXO H

Entrevista estruturada realizada a Isaura Moraes

Nome: Isaura Moraes

Idade: 54 anos

Cargo de Liderança: Presidente da Câmara Municipal de Rio Maior (2009-2019) / Vice-Presidente do PSD (2019-atualidade)

PERGUNTAS & RESPOSTAS:

P1. Considera que a sua história de vida e as suas características pessoais (talentos, valores e objetivos) se refletem no seu trabalho de liderança? Se sim, de que modo? Pensa que o mesmo sucede, da mesma maneira, com outras pessoas?

Se a nossa história de vida, e os nossos valores e princípios, influenciam a forma como nos comportamos em termos de liderança, julgo que sim; independentemente de também achar que, ao assumirmos determinadas funções e determinadas tarefas, com a responsabilidade que lhes cabe, isso nos obriga também a desenvolver alguns talentos e algumas competências no decorrer do exercício dessas funções. Agora, se uma pessoa tiver um comportamento ou temperamento, ou uma forma de se relacionar mais distante, com menor proximidade, ou com mais autoritarismo, seguramente não terá o mesmo sucesso, no meu entendimento, que outra que, nas mesmas funções, tenha um comportamento de partilha, de maior informação aos seus pares, àqueles com quem trabalha. Esse segundo terá seguramente mais sucesso, que partilha os problemas, partilha a informação, partilha os objetivos, de maneira a que possa envolver muito mais essas pessoas, e levá-los com ele a atingir esses objetivos que se propõe. Deixe-me dar um exemplo: eu venho da iniciativa privada, de uma empresa do ramo das artes gráficas, em que também tinha responsabilidade de gerente, liderava uma equipa de pessoas, e pela minha própria formação académica, que é Gestão de Recursos Humanos, me facilitava muito no trato e na relação que estabelecíamos entre nós. Mais tarde, quando exerci funções- primeiro de Presidente de Junta de Sede do Concelho de Rio Maior, e depois Presidente de Câmara, durante dez anos- acredito que esta forma de poder ter uma relação em que todos pudessemos decidir, ou pelo menos todos pudessemos participar nas decisões, por um lado envolvia mais as pessoas, e por outro mantinha-as numa linha de orientação que nos permitiu atingir objetivos que, sendo difíceis, com o envolvimento e com o trabalho de

todos, tornaram-se mais fáceis. Eu acredito que o trabalho em equipa é um trabalho muito mais positivo e mais fortalecido (naquela máxima de que sozinhos vamos mais depressa, mas que juntos vamos mais longe), e sempre fiz questão de partilhar e de envolver todos aqueles que comigo trabalhavam, porque entendia que era a forma mais natural e mais favorável de ter a dedicação e o empenho de todos- porque quando todos sabemos onde estamos e para onde queremos ir, com a maior informação possível, seguramente conseguiremos atingir melhores resultados, de forma a que o contributo de todos nos possa levar mais longe. Partilhei a minha vida pública com outros colegas- nem todos exercem essas funções envolvendo as pessoas, ou achando que o contributo de todos possa ser mais positivo para a definição de objetivos e para o alcance do mesmos- julgo que as pessoas, de acordo com a sua própria condição e a sua formação pessoal, têm formas diferentes de liderar, e para quem age de outra forma, acaba por se sujeitar a uma forma de trabalhar mais solitária, e depois também se sujeitam aos resultados.

P2. Existe algum momento, anterior ou posterior ao alcance da sua posição de líder formal, que tenha sido especialmente marcante para o seu trabalho de liderança? Em caso afirmativo, como é que esse momento influencia o seu trabalho de liderança hoje em dia?

Diria que sim, que o trabalho em equipa que exerci durante o tempo em que estive na Câmara (numa função completamente diferente da que tenho hoje enquanto deputada), ao assumir por exemplo a coordenação dos deputados do PSD- o sucesso de ter trabalhado assim, e o gostar de envolver todos, enquanto estive na Câmara- hoje enquanto deputada também procuro fazê-lo, e com pessoas que eu não conhecia, muitas das quais tive o primeiro contacto aqui, quando assumi funções. Decorrido quase um ano, quando fizemos o balanço do primeiro ano, da primeira sessão legislativa (fiz questão de fazer um encontro para fazermos esse mesmo balanço) e o balanço foi positivo para todos. Todos os colegas deputados reconheceram que houve um envolvimento e uma distribuição de funções e de trabalho por todos, e cada um teve a oportunidade de trabalhar em áreas com que tinha mais proximidade e mais afinidade. E foi reconhecido por todos que houve essa capacidade de envolvimento, de partilha, de distribuição de tarefas- e sem dúvida que as minhas anteriores funções influenciaram positivamente o trabalho que estamos aqui a desenvolver.

P3. O que a motiva a prosseguir o seu trabalho de liderança? Existe algum objetivo último que a move? Distingue a motivação para liderar da motivação para trabalhar?

O meu percurso em termos de vida pública e política tem sido um trabalho que começou na base. Primeiro como Presidente de Junta de Freguesia, na base da estrutura hierárquica do poder político- e muitos nem estão disponíveis para fazer esse percurso; depois Presidente de Câmara; agora Deputada, eleita pelo distrito de Santarém, mas deputada da nação. Em termos políticos, também. Primeiro estive Presidente da minha concelhia, que é Rio Maior; depois estive Presidente da distrital de Santarém; hoje estou Vice-Presidente do Partido Nacional, do PSD, a convite do nosso Presidente Rui Rio. Tem sido um percurso crescente, ascendente, e a base dá-nos sempre uma preparação para o passo seguinte- e isso tem sido reconhecido. Neste momento ainda continuo Presidente da minha concelhia, de Rio Maior, cargo que já estava na disposição de passar a um dos meus Vice-Presidentes, só que eles entendem que o momento que aí vem- a preparação das eleições autárquicas de 2021- que é um momento importante, um momento difícil, um momento de muito trabalho, e todos eles fizeram questão que eu continuasse, e portanto serei novamente candidata ao mesmo órgão. Portanto, o que me motiva é perceber que todos aqueles que trabalham comigo continuam a querer e a manifestar a vontade de que eu deva continuar, e é essa motivação que me dá vontade de trabalhar mais e mais, cada vez com mais conhecimento, com melhor relacionamento, com uma melhor rede e estrutura de contactos- que nos dá uma experiência daquilo que se passa à nossa volta, das boas práticas que devemos praticar. Todo este percurso gradual e de forma sustentada dá-me motivação para trabalhar. E quantas vezes quando início funções tenho sempre aquela ideia (não sei se é humildade ou realismo) de “será que vou ser capaz?” – e depois as coisas acontecem, porque há este empenho, esta vontade, aquilo que nos move para que possamos executar com sucesso aquilo a que nos propusemos.

P4. Que condições exteriores poderão impactar a sua motivação e a gestão da sua energia? (Em termos de estilo de vida, rotina e comportamento sociofamiliar e quotidiano).

A nossa condição familiar é a base para tudo o que temos, e determina também o nosso estilo de vida e os nossos comportamentos. Quando nós criamos as condições para ter a disponibilidade para avançar para determinada função, ou para abraçarmos determinado

projeto- todas estas questões (estilo de vida, rotina e enquadramento familiar) influenciam-no, porque se não as tivermos reunidas, seguramente não teremos energia, nem condições (em todos os aspetos) para as poder desempenhar. Estas condições exteriores são extremamente importantes, e influenciam muito a nossa motivação e a nossa energia. Costumamos dizer que a família está na base de tudo- e quando tudo está organizado, quando conseguimos organizar a nossa vida pessoal e familiar para podermos desempenhar da melhor forma a nossa vida profissional, estão reunidas as condições para que as coisas corram bem. Deixa-me que lhe diga, na vida política e na vida pública, mais nas funções que tive (*enquanto Presidente de Câmara*), é uma vida que muitos invejam- dizem “tal fulana tem muita sorte”, e muitas vezes nem imaginam os sacrifícios pessoais que nós fazemos. Enquanto Presidente de Câmara, e qualquer um, seja homem ou seja mulher, são sete dias por semana- não há fins-de-semana, não há férias, ou se as há, o telefone não para- portanto, os sacrifícios pessoais são muitos, e a disponibilidade que é exigida quer em termos de tempo, quer em termos mentais, é constante. Deixamos os nossos problemas pessoais para trás para tentar resolver os problemas das outras pessoas. Isto é uma realidade, pelo menos para quem exerce as suas funções com paixão, com gosto, e com entrega. Deixamos a nossa vida pessoal, e até a nossa família, para estar presente, e quando estamos presentes temos de estar de corpo e alma, porque se não tivermos, quem está do outro lado percebe. Neste momento, na minha vida, estou viúva há vinte e um anos, e tenho uma filha com vinte e seis anos de idade, que sempre me acompanhou, e sempre que eu dizia, em jeito de graça “não sei se devo ir” ela respondia “se quiseres eu vou contigo”. Portanto, sentir que, ao fim-de-semana, quando devia estar mais com ela, que ela ia comigo, era um dois em um, e permitia-me não deixar ninguém para trás- nem a ela, nem as funções que desempenhava. Temos de perceber que temos de criar as condições necessárias e urgentes para podermos manifestar àqueles que trabalham connosco que quem está na vida pública e na vida política, que isto é uma missão, uma passagem, e quando estamos, temos de estar de corpo inteiro, de pleno- de direito e de facto. E eu procurei sempre fazê-lo, porque também criei as condições para que assim fosse.

P5. Qual a sua posição relativamente ao risco? Considera que o desempenho de funções de liderança implica sempre um balanço entre oportunidades e riscos?

Oportunidades sim, e riscos também- para quem está numa posição de liderança, tem de calcular quer as oportunidades quer os riscos, para que as coisas não corram mal, não é? Nas

oportunidades, para quem é mais ambicioso, vai estar sempre a pensar em mais e mais oportunidades. E vai ter que fazer um balanço, podendo dividir as coisas em duas ou três categorias: as matérias mais importantes, as urgentes, e as outras. Se nós conseguirmos tratar cada uma por sua ordem- sabendo que as urgentes têm de ser resolvidas hoje, e já; depois as importantes têm de ser mais ponderadas, porque se não correrem bem, daí podem surgir riscos, e o maior risco na liderança é quando os outros que estão à nossa volta não nos reconhecem capacidade de liderança. Portanto, é preciso fazermos esse balanço, e podermos atribuir graus de importância a cada uma das áreas, para que esta situação nunca aconteça- para que quem trabalhe connosco não ache que perdemos a capacidade de os liderar, e a capacidade para aquela liderança.

P6. “Construir uma voz e ter a coragem de a fazer ouvir, ainda que tal represente um risco, é essencial para alcançar posições de liderança” - concorda com esta afirmação? Porquê?

Eu acho que, para quem lidera, não tem de construir uma voz- a liderança, para poder ser reconhecida, tem de ser uma coisa inata, tem de ser uma capacidade que os outros nos reconheçam. Eu não preciso de construir uma voz e de me fazer ouvir, porque isso efetivamente tem riscos, seria fazer uma liderança por imposição, e a liderança não tem de ser imposta- tem de ser reconhecida e respeitada por todos aqueles que trabalham comigo. Porque se eu quiser construir uma voz (e quem diz uma voz diz uma imagem) austera, pode ser negativo, e aí sem dúvida que há riscos.

P7. De que forma lida com as situações negativas e com o stress? Que postura adota para os ultrapassar?

Na minha adolescência e na minha juventude pratiquei desporto em equipa, basket, o que nos ensina a lidar com o *stress* e com as situações negativas, o que me ajudou também a construir um perfil de calma, tranquilidade e serenidade, sabendo que a seguir a um jogo mau haveria um jogo bom- essa era a forma que eu encontrava para ultrapassar quando as coisas não corriam bem. Eu não sou uma pessoa que fale muito, e em cima de uma situação negativa sobretudo, não reajo a quente, não sou impulsiva- e também já tenho cinquenta e quatro anos de idade... e costumo às vezes mandar os outros contar até dez, ou respirar fundo, ou olhar para o céu... para poder ter ali uns minutos para pensar e reagir de forma mais adequada, e de que depois não me venha a arrepender. Quantas vezes tantos de nós

reagimos por impulso, no momento, e a quente, e mais tarde vimo-nos a arrepender das posições que tomámos. Eu adoto uma postura de parar para pensar, e de reagir não no momento em que as coisas estão a acontecer, mas depois- e não me tenho dado mal.

P8. Considera-se uma pessoa positiva/realista/pessimista? No decorrer do seu trabalho de liderança, crê ser mais importante focar-se nas suas virtudes, forças e vantagens; ou nos seus defeitos, fraquezas e desvantagens? Porquê?

Bom, aos cinquenta e quatro anos já conheço bem os meus defeitos, fraquezas algumas, porque todos os dias vou descobrindo alguma novas, à medida que vão surgindo os novos desafios, e algumas desvantagens também já as reconheço. Não sou pessimista- sou uma realista para o positivo. Costumo dizer em tantas situações que nos olhos tenho duas lentes positivas, que procuram olhar para as coisas pela visão mais positiva possível, mas sempre com muito realismo, na forma como encaro as situações e os desafios. Procuro ser racional nas decisões que tomo, de forma ponderada avaliar os pós e os contras e depois decidir. Resumindo: sou uma pessoa realista, e procuro focar-me no meio termo. Porque perante novas situações, estamos sempre a descobrir novas capacidades e competências. Portanto, procuro dos maus momentos encontrar novos desafios e novas oportunidades, para poder resolver problemas e para poder alcançar objetivos.

P9. Qual o papel dos relacionamentos e dos laços emocionais no trabalho de um líder?

Quando falo de laços emocionais, vou-me referir, se me permite, aos afetos. Com algum distanciamento, mas quando existe paixão, quando existe emoção, quando existe afeto na relação com quem trabalha connosco, seguramente nos permite ultrapassar mais facilmente problemas. Em género de graça costumo dizer que quem trabalha comigo, não temos de ser todos amigos, mas se o formos, facilita, e ajuda muito. Portanto, promovo o bom relacionamento pessoal, promovo as relações humanas, e essa foi a forma que eu sempre encontrei para envolver mais as pessoas, e torná-las mais motivadas, para a tarefa ou para a função.

P10. Na sua opinião, a capacidade de networking é importante para liderar com eficácia? Vê alguma relação entre o networking e a ideia de “reciprocidade” e a ideia de “faceta humana do trabalho”?

Este é um conceito que, não sendo novo, cada vez conseguimos introduzir mais na nossa sociedade, no nosso trabalho, na nossa vivência, em todos os aspetos. Se eu vejo a relação com a reciprocidade- claro que sim. Nós podermos retirar o melhor que cada uma destas relações, quer humanas, quer de trabalho, nos podem valer, sem dúvida que é uma mais-valia para atingirmos objetivos, e até para atingir objetivos que à partida nem tínhamos definido, mas com a chegada de determinado relacionamento se tornaram importantes, e eficazes para o nosso trabalho. Portanto claro que sim, considero que é sim importante para liderar com eficiência e com eficácia.

P11. Na sua atividade comunicativa enquanto líder, qual o papel dos liderados? Considera que pratica um estilo de comunicação estanque e unidirecional ou interativo e bidirecional? De que forma? Como mantém e promove a autoridade da liderança, se achar isso importante?

A autoridade na liderança não concordo. Se bem que a nossa postura, o nosso comportamento, devem demarcar a nossa posição- não é por acaso que somos líderes, mas não deve ser à força, mas sim de forma natural. Não é porque sou (*líder*), mas sim porque me reconhecem e me reconheceram essa capacidade. Quanto ao estilo de comunicação, ele deve ser o mais alargada e o mais bidirecional possível, para podermos chegar mais longe, e para que a nossa comunicação possa ser interpretada pelo maior número de pessoas. A comunicação deve ser séria, direta, para que a quem eu me dirijo não ache que não estamos com uma conversa clara e verdadeira. Eu entendo que a questão da comunicação é muito importante, já numa relação humana, quanto mais numa relação profissional. E sem dúvida que esta tem de ser direta, clara e constante, e mais necessária se torna quando existem problemas.

P12. Na sua opinião, a gestão de laços, relacionamentos e emoções é parte integrante da comunicação de um líder? Porquê?

É, sim, sem dúvida. Há quem diga que eu falo com o corpo, que falo com os olhos, que falo com as mãos- e quando nós conseguimos que a essa comunicação que usamos chega, e que é transmitida de forma perceptível, e que as pessoas a interpretam, temos tendência a valorizá-la, e a continuar com esse estilo de comunicação. E a gestão dos laços, e dos relacionamentos que se estabelecem, é muito importante- quer para a liderança, quer para o sucesso da comunicação.

P13. Possui alguma página nalguma rede social (*Facebook/ Instagram/ Twitter*)? Em caso afirmativo, descreva a forma como utiliza essa plataforma para comunicar (utiliza um estilo comunicativo standard, ou incorpora o feedback dos seus interlocutores na sua comunicação? Costuma falar em nome do partido ou em nome próprio?).

Sim, tenho *Facebook*, tenho *Instagram*, *Twitter* também tenho, mas não uso. No *Facebook*, que uso bastante, tenho uma página pessoal e uma página institucional. Na página pessoal publico e partilho as coisas que acho importantes, alguns momentos das funções que tenho, mas também coisas da vida particular, embora aí com muita reserva. Entendo que (*as redes sociais*) são uma forma de podermos chegar a muita gente. Utilizo-as para comunicar, seja conteúdos mais pessoais, seja para partilhar e para fazer chegar aos meus contactos aquilo que vou fazendo, e a forma como o faço, e aquilo que considero mais importante que eles saibam, para que depois possam partilhar comigo, com comentários- o que alimenta também todo o meu trabalho.

P14. “As palavras em si que os candidatos dizem podem não ser a chave para ganhar ou perder; a forma como os candidatos dizem essas mesmas palavras não verbalmente, ou o modo como demonstram as suas atitudes não verbais, poderá ser o fator decisivo”. Pode comentar esta afirmação?

Acho que sim. Nós sabemos que existem pessoas que têm muito mais facilidade de comunicar do que outras, até pela sua própria formação profissional- por exemplo, alguém da área da comunicação, ou do direito, por norma tem mais facilidade em comunicar, do que por exemplo alguém da área da gestão ou da economia. E até às vezes se associa que alguém que fala muito bem é mais conhecedor das matérias- quando às vezes temos num debate de candidatos alguém que fala muito bem, e outro que nem tanto, dá ideia de que aquele que fala muito bem é mais conhecedor das matérias, mas nem sempre é assim. Também há quem diga que o tempo em que se dava mais valor a quem falava bem já lá vai, porque então em termos de política, todos falam muito. Já há bocado dizia que falo muito com os olhos, e com as mãos, e com o corpo, e para quem é observador, reconhece esta capacidade, que também é importante.

P15. A sua visão sobre o futuro e os seus valores pessoais refletem-se na sua comunicação? De que forma?

Os valores essenciais sim- o estar na vida de forma séria, a preocupação com o próximo.... Quanto à visão sobre o futuro- para quem tem responsabilidades políticas, claro que a nossa preocupação é sempre o momento que estamos a viver, presente e futuro, ainda para mais tendo em conta a situação que Portugal e o mundo estão a atravessar, e mais ainda estamos preocupados com as nossas gentes (principalmente sempre que ouço o número de casos de infetados). Para além do mais faço parte de uma estrutura política e partidária cuja responsabilidade é mesmo essa- que os portugueses tenham melhores condições de vida, e o futuro é algo que temos de construir e que nos preocupa. E portanto é claro que sim, que os meus valores- o poder fazer mais e melhor, e contribuir para a qualidade de vida das pessoas- se refletem na minha comunicação, e na minha forma de agir.

P16. Considera que a sua comunicação enquanto líder transmite confiança e assertividade? Em caso afirmativo, que métodos utiliza para esse efeito?

Sim, considero. Não falo muito, como já disse, mas quando falo penso que consigo ser assertiva, e procuro dizer o que acho certo, verdadeiro, e o mais correto possível. O método que utilizo é a experiência de vida, que também já acumulo, e a experiência de situações difíceis, em que procuro transmitir o contrário do que se passa. E acho que é natural- as pessoas que me conhecem sabem, que procuro transmitir as coisas com bondade, e reconhecer quando é para reconhecer, e ser justa e o mais solidária possível, e também fazer essa comunicação. Não podemos mudar o mundo, mas podemos mudar aqueles que estão à nossa volta, positivamente.

- FIM -

ANEXO I

Entrevista estruturada realizada a Margarida Balseiro Lopes

Nome: Margarida Balseiro Lopes

Idade: 31 anos

Cargo de Liderança: Líder da Juventude Social-Democrata (2018-2020)

PERGUNTAS & RESPOSTAS:

P1. Considera que a sua história de vida e as suas características pessoais (talentos, valores e objetivos) se refletem no seu trabalho de liderança? Se sim, de que modo? Pensa que o mesmo sucede, da mesma maneira, com outras pessoas?

A nossa personalidade é sempre moldada pelas nossas histórias de vida. E isso, inevitavelmente, reflete-se na forma como nos relacionamos com os outros e na nossa liderança. Eu não sou exceção.

A título de exemplo. No meu percurso e na minha educação, aprendi que a sinceridade e a frontalidade são duas características fundamentais. Isso faz com que na minha forma de estar e no exercício de uma liderança estas duas características estejam presentes.

P2. Existe algum momento, anterior ou posterior ao alcance da sua posição de líder formal, que tenha sido especialmente marcante para o seu trabalho de liderança? Em caso afirmativo, como é que esse momento influencia o seu trabalho de liderança hoje em dia?

Há vários episódios e que tiveram efeitos diferentes. Sobretudo episódios com outras lideranças em que aprendi bons exemplos que queria seguir e maus exemplos que procurei evitar. Um bom exemplo foi o da liderança pelo exemplo: só dando o melhor de nós podemos exigir aos outros que também entreguem o melhor de si. Um mau exemplo que procurei evitar: na delegação de tarefas o tempo que dedicamos a explicar e a corrigir o *output* é fundamental.

P3. O que a motiva a prosseguir o seu trabalho de liderança? Existe algum objetivo último que a move? Distingue a motivação para liderar da motivação para trabalhar?

O melhor motivo / razão de uma liderança é a vontade de impactar positivamente a vida dos outros. E no exercício de liderança a autonomia é mais forte.

P4. Que condições exteriores poderão impactar a sua motivação e a gestão da sua energia? (Em termos de estilo de vida, rotina e comportamento sociofamiliar e quotidiano).

A prática do exercício físico, o bom contexto familiar e bons hábitos de sono são impactantes.

P5. Qual a sua posição relativamente ao risco? Considera que o desempenho de funções de liderança implica sempre um balanço entre oportunidades e riscos?

O risco é uma tónica dominante em tudo na vida. No exercício de liderança não é exceção.

P6. “Construir uma voz e ter a coragem de a fazer ouvir, ainda que tal represente um risco, é essencial para alcançar posições de liderança” - concorda com esta afirmação? Porquê?

Sem coragem não se afirmam as convicções. E quem não tem convicções também não é líder.

P7. De que forma lida com as situações negativas e com o stress? Que postura adota para os ultrapassar?

Ter calma e saber escolher o momento para reagir. Não basta ter razão, é preciso escolher a forma e o momento para a demonstrar.

P8. Considera-se uma pessoa positiva/realista/pessimista? No decorrer do seu trabalho de liderança, crê ser mais importante focar-se nas suas virtudes, forças e vantagens; ou nos seus defeitos, fraquezas e desvantagens? Porquê?

Creio que sou otimista e procuro sempre ver oportunidades mesmo nos momentos mais difíceis.

P9. Qual o papel dos relacionamentos e dos laços emocionais no trabalho de um líder?

Fundamental. Se nós não nos preocuparmos com aqueles com quem trabalhamos, como é que vamos conhecê-los e motivá-los?

P10. Na sua opinião, a capacidade de *networking* é importante para liderar com eficácia? Vê alguma relação entre o *networking* e a ideia de “reciprocidade” e a ideia de “faceta humana do trabalho”?

Networking é muito importante em toda a atividade humana, incluindo a de liderança.

P11. Na sua atividade comunicativa enquanto líder, qual o papel dos liderados? Considera que pratica um estilo de comunicação estanque e unidirecional ou interativo e bidirecional? De que forma? Como mantém e promove a autoridade da liderança, se achar isso importante?

É imperioso haver diálogo para se melhorar a liderança e o resultado da mesma.

P12. Na sua opinião, a gestão de laços, relacionamentos e emoções é parte integrante da comunicação de um líder? Porquê?

Sim, porque um dos aspetos mais difíceis é a gestão de pessoas e das suas expectativas.

P13. Possui alguma página nalguma rede social (*Facebook/ Instagram/ Twitter*)? Em caso afirmativo, descreva a forma como utiliza essa plataforma para comunicar (utiliza um estilo comunicativo *standard*, ou incorpora o *feedback* dos seus interlocutores na sua comunicação? Costuma falar em nome do partido ou em nome próprio?).

Tenho *Twitter*, *Instagram* e *Facebook*. Adapto a linguagem à plataforma que utilizo para comunicar, mas procuro sempre ter um cunho pessoal e faço questão de ser eu a gerir, respondendo a todas as perguntas.

P14. “As palavras em si que os candidatos dizem podem não ser a chave para ganhar ou perder; a forma como os candidatos dizem essas mesmas palavras não verbalmente, ou o modo como demonstram as suas atitudes não verbais, poderá ser o fator decisivo”. Pode comentar esta afirmação?

Claro. Até a forma como se vestem impacta na forma como nos percebem.

P15. A sua visão sobre o futuro e os seus valores pessoais refletem-se na sua comunicação? De que forma?

Claro. Os nossos valores têm sempre impacto naquilo que fazemos.

P16. Considera que a sua comunicação enquanto líder transmite confiança e assertividade? Em caso afirmativo, que métodos utiliza para esse efeito?

Essa avaliação não pode ser feita por mim.

- FIM -

ANEXO J

Entrevista estruturada realizada a Maria Joaquina Matos

Nome: Maria Joaquina Matos

Idade: 68 anos

Cargo de Liderança: Presidente da Câmara Municipal de Lagos (2013-2019)

PERGUNTAS & RESPOSTAS:

P1. Considera que a sua história de vida e as suas características pessoais (talentos, valores e objetivos) se refletem no seu trabalho de liderança? Se sim, de que modo? Pensa que o mesmo sucede, da mesma maneira, com outras pessoas?

Todos nós somos frutos das nossas circunstâncias. Dos nossos pais e da família, mais tarde dos colegas e amigos... Também dos lugares por onde passamos e de pessoas que vamos conhecendo. Desde crianças que nos vamos construindo com os outros, nas aprendizagens do quotidiano, fazendo, errando, corrigindo, seguindo em frente. É o nosso caminho, único, que se vai construindo e que se reflete no nosso Estar com os outros, na maneira como olhamos a vida e o nosso lugar por cá!

P2. Existe algum momento, anterior ou posterior ao alcance da sua posição de líder formal, que tenha sido especialmente marcante para o seu trabalho de liderança? Em caso afirmativo, como é que esse momento influencia o seu trabalho de liderança hoje em dia?

Sim. Marcante foi o momento em que o meu Partido me convidou para encabeçar a lista da Câmara Municipal do meu Município. Foi um momento marcante, misto de orgulho, mas também de receio face ao desafio. São momentos de reflexão.

P3. O que a motiva a prosseguir o seu trabalho de liderança? Existe algum objetivo último que a move? Distingue a motivação para liderar da motivação para trabalhar?

Liderar é trabalhar e muito! É dedicação total. É o desafio de tudo dar para que o resultado da nossa ação seja positivo para a nossa equipa.

P4. Que condições exteriores poderão impactar a sua motivação e a gestão da sua energia? (Em termos de estilo de vida, rotina e comportamento sociofamiliar e quotidiano).

Como qualquer outra pessoa, quem lidera precisa de estabilidade e tranquilidade interior, de se sentir bem em termos pessoais e familiares. A conciliação entre a vida familiar e profissional é imprescindível ao nosso bem-estar emocional para bom desempenho no cargo que ocupamos.

P5. Qual a sua posição relativamente ao risco? Considera que o desempenho de funções de liderança implica sempre um balanço entre oportunidades e riscos?

Quando se aceita um lugar de liderança há, de certeza, o risco de passar umas noites mal dormidas... Mas faz parte de vida e não devemos deixar que o receio do risco nos domine. Temos que estar atentos, mas seguir o nosso caminho. Pés no chão e olhos nas estrelas e lá vamos nós.

P6. “Construir uma voz e ter a coragem de a fazer ouvir, ainda que tal represente um risco, é essencial para alcançar posições de liderança” - concorda com esta afirmação? Porquê?

A liderança está ligada á determinação, à coragem, mas também ao envolvimento e às preocupações com os outros cidadãos. A disponibilidade de colaborar e participar é atitude reconhecida.

P7. De que forma lida com as situações negativas e com o stress? Que postura adota para os ultrapassar?

O stress está connosco no dia-a-dia, é natural na vida agitada que temos. É importante aprender a controlá-lo, manter a cabeça fria. Às vezes, é importante parar, contar até 10 ou até 100, fechar os olhos e olhar para dentro de nós próprios.

P8. Considera-se uma pessoa positiva/realista/pessimista? No decorrer do seu trabalho de liderança, crê ser mais importante focar-se nas suas virtudes, forças e vantagens; ou nos seus defeitos, fraquezas e desvantagens? Porquê?

No papel de liderança aprendemos a fazer das fraquezas também a nossa força.

P9. Qual o papel dos relacionamentos e dos laços emocionais no trabalho de um líder?

(Responde abaixo).

P10. Na sua opinião, a capacidade de *networking* é importante para liderar com eficácia? Vê alguma relação entre o *networking* e a ideia de “reciprocidade” e a ideia de “faceta humana do trabalho”?

(Inclui a resposta à pergunta anterior). O líder é um dos elementos de equipa, um dos elos da cadeia. Valoriza o trabalho de cada um, deseja e ajuda corrigir e a melhorar o que for necessário, para que os objetivos definidos sejam alcançados. Motiva para a colaboração e participação de todos. Trabalhar em rede é essencial para a criação de bom e próprio ambiente profissional. Os rios são grandes quando, ao longo do seu percurso, se juntam com outros.

P11. Na sua atividade comunicativa enquanto líder, qual o papel dos liderados? Considera que pratica um estilo de comunicação estanque e unidirecional ou interativo e bidirecional? De que forma? Como mantém e promove a autoridade da liderança, se achar isso importante?

(Responde abaixo).

P12. Na sua opinião, a gestão de laços, relacionamentos e emoções é parte integrante da comunicação de um líder? Porquê?

(Inclui a resposta à pergunta anterior). A comunicação é efetiva se for interativa, bidirecional. Líder e liderados são todos parte de um todo, cada um com a sua função e o seu lugar.

P13. Possui alguma página nalguma rede social (*Facebook/ Instagram/ Twitter*)? Em caso afirmativo, descreva a forma como utiliza essa plataforma para comunicar (utiliza um estilo comunicativo *standard*, ou incorpora o *feedback* dos seus interlocutores na sua comunicação? Costuma falar em nome do partido ou em nome próprio?).

Não sou muito hábil na utilização das novas tecnologias, talvez por que entrei neste admirável mundo novo já com alguma idade, mas vou fazendo um esforço e já tenho página de Facebook para uso pessoal.

P14. “As palavras em si que os candidatos dizem podem não ser a chave para ganhar ou perder; a forma como os candidatos dizem essas mesmas palavras não verbalmente, ou o modo como demonstram as suas atitudes não verbais, poderá ser o fator decisivo”. Pode comentar esta afirmação?

Para mim, as palavras são a essência da comunicação. A forma como dizemos pode valorizar ou não o discurso e a mensagem. Um líder é geralmente um bom comunicador, mas o essencial é a palavra.

P15. A sua visão sobre o futuro e os seus valores pessoais refletem-se na sua comunicação? De que forma?

A comunicação tem de se transmitir com autenticidade. As nossas palavras refletem o que sentimos e o que pensamos e o que queremos transmitir aos outros. Se não for autêntico, mais tarde ou mais cedo, perde o valor.

P16. Considera que a sua comunicação enquanto líder transmite confiança e assertividade? Em caso afirmativo, que métodos utiliza para esse efeito?

As nossas palavras enquanto líderes políticos transmitem confiança pois são o reflexo das nossas convicções, dos valores e ideais que nos orientam. A nossa mensagem é sempre de envolvimento, de indicação de caminhos e soluções em que acreditamos para construir uma sociedade mais justa e um mundo melhor.

- FIM -

ANEXO K

Entrevista estruturada realizada a Maria Luís Albuquerque

Nome: Maria Luís Albuquerque

Idade: 53 anos

Cargo de Liderança: Ministra do Estado e das Finanças de Portugal (2013-2015)

PERGUNTAS & RESPOSTAS:

P1. Considera que a sua história de vida e as suas características pessoais (talentos, valores e objetivos) se refletem no seu trabalho de liderança? Se sim, de que modo? Pensa que o mesmo sucede, da mesma maneira, com outras pessoas?

Sim, necessariamente. Seja trabalho de liderança, seja qual for, aquilo que faz de nós o que somos (a história de vida, as características pessoais) reflete-se sempre. Portanto, objetivamente, sim. Em termos da liderança propriamente dita, acho que as características pessoais têm muito a ver- acho que se pode aprender a ser um líder melhor, claramente- mas muita característica de liderança, do meu ponto de vista, é inato. Ou seja, pode-se melhorar a qualidade da liderança, mas uma pessoa que não tenha características de liderança, não me parece que haja formação que consiga criá-las. Tem muito a ver também com características pessoais, com a maneira como a pessoa se relaciona com os outros. E desta forma reflete-se, claramente, aquilo que é o percurso de vida, aquilo que é a experiência vivida- reflete-se muito na liderança na forma como as nossas posições foram sendo percebidas, recebidas, aceites ou não pelos outros... A forma como nós fomos tendo mais responsabilidade e a maneira como as outras pessoas regiram a isso, naturalmente que acaba por ter influência na forma como lideramos uma equipa qualquer, seja qual for, e portanto, julgo que isso sucede com toda a gente, não é necessariamente uma característica específica de um líder, muito menos do meu caso particular. Acho que todos nós somos fruto das nossas vivências e do nosso percurso de vida, com tudo aquilo que ele inclui, quer ao nível pessoal, quer ao nível profissional, naturalmente.

P2. Existe algum momento, anterior ou posterior ao alcance da sua posição de líder formal, que tenha sido especialmente marcante para o seu trabalho de liderança? Em caso afirmativo, como é que esse momento influencia o seu trabalho de liderança hoje em dia?

Que me recorde alguma situação em particular, acho que não. Eu cheguei à política já com vida pessoal e profissional razoavelmente longa, e portanto, houve seguramente muitos passos e muitos acontecimentos mas não identifico nenhum momento que tenha sido especialmente marcante para este aspeto.

P3. O que a motiva a prosseguir o seu trabalho de liderança? Existe algum objetivo último que a move? Distingue a motivação para liderar da motivação para trabalhar?

Bom, o que me motiva a prosseguir o trabalho de liderança tem a ver com a responsabilidade que se assume. Quando uma pessoa assume uma posição de liderança, assume uma responsabilidade perante quem a escolheu ou elegeu (conforme seja o caso), mas assume também uma responsabilidade perante as pessoas que vai liderar. Acho que essas são as principais motivações: aquilo que é a nossa responsabilidade de prestar contas perante quem nos escolheu ou nos nomeou; e a responsabilidade que assumimos perante aqueles que lideramos- porque isso significa que nós passamos a ser responsáveis por uma equipa, pelos seus resultados, a dar a cara por aquilo que corre bem e por aquilo que corre mal, e qualquer líder com o mínimo de experiência sabe que nós dependemos criticamente do trabalho das nossas equipas. Se as nossas equipas não forem boas, nós nunca poderemos ser bons e, portanto, há uma responsabilidade que se assume e isso motiva a prosseguir. O objetivo último são os resultados, sendo que os resultados têm de ser vistos de um ponto de vista abrangente: nós temos os resultados objetivos numa tarefa, qualquer que ela seja; mas temos também os resultados em termos de motivação da equipa, coesão da equipa, a forma como as pessoas se sentem a trabalhar connosco- tudo isto são objetivos que se prosseguem em simultâneo. Quando um trabalho é bem sucedido, nós conseguimos juntar as duas coisas: conseguimos alcançar os resultados quantificáveis, quaisquer que eles sejam; e conseguimos ter uma equipa coesa, motivada, que se revê no líder e que trabalha com gosto e com empenho para apoiar esse líder e para levar toda a equipa para a frente.

No caso de quem lidera, as motivações são diferentes, ou seja, conheço muita gente com muita motivação para trabalhar, excelentes trabalhadores, mas que por características

peçoais, não são líderes e não pretendem ser. Conheço muitos casos desses, pessoas ótimas, mas que não têm esse gosto, esse interesse... até já conheci casos de pessoas que são excelentes profissionais no seu trabalho e que quando são postas a chefiar uma equipa, a coisa não corre bem. De facto, não chega ter motivação para trabalhar, é preciso ter características de liderança- que, como eu comecei por dizer, no essencial, são inatas, apesar de depois se poderem, naturalmente, melhorar. Para alguém que é um líder, a coisa talvez não se distinga necessariamente, porque um líder trabalha muito, portanto, a motivação acaba por ser a mesma. Mas não é necessariamente a mesma, porque nem toda a gente tem perfil de liderança, claro.

P4. Que condições exteriores poderão impactar a sua motivação e a gestão da sua energia? (Em termos de estilo de vida, rotina e comportamento sociofamiliar e quotidiano).

Quanto às condições exteriores, eu diria que- para mim e imagino que para a maior parte das pessoas- é fundamental que sintamos que a nossa família ou os nossos mais próximos (que pode ser só a família ou englobar mais alguém) nos apoiam e que estão bem, no sentido lato do termo. Eu lembro-me que os meus filhos- agora já são mais crescidos, já são adultos- mas quando estava no governo e eles eram pequenos, naturalmente que se um dia eles estavam doentes, com febre ou qualquer coisa, bastava isso para a capacidade de foco, de concentração, já não ser exatamente a mesma. Portanto, na questão da motivação e da energia, é muito importante que aqueles que nos rodeiam e são importantes para nós estejam bem e aceitem bem a posição que nós temos- e, no caso da política, isso tem um impacto particular. A questão do estilo de vida, mais uma vez focando no exemplo da liderança política (eu nunca tive um estilo de vida como aquele antes, não voltei a ter depois e acho que dificilmente voltaria a ter) é uma situação muitíssimo particular. De facto, o comportamento sociofamiliar que aqui é referido é essencial: sem apoio da família eu não teria tido a motivação e, seguramente, não teria conseguido gerir quatro anos e meio tão intensos da mesma forma, se calhar, nem de forma eficaz, e admito mesmo que sem esse apoio não teria considerado assumir essas posições. Acho fundamental, porque depois (*sem isso*) não ia funcionar, não valia a pena.

P5. Qual a sua posição relativamente ao risco? Considera que o desempenho de funções de liderança implica sempre um balanço entre oportunidades e riscos?

Sim, claramente. Aliás, eu tenho uma máxima que sempre usei, que é: liderar implica sempre assumir riscos, implica tomar decisões e implica tomar decisões no momento certo. Ou seja, há muitas pessoas que têm a tendência de protelar as decisões porque querem ter mais informação, querem ter mais tempo para fazer análises, mais tempo para fazer estudos, para tirar conclusões... e, muitas vezes, quando chegam a tomar a decisão, ela já não vem a tempo, já não é útil- é talvez melhor informada, mas já não é útil. E, portanto, há sempre um balanço aqui a fazer e enquadra-se nesta questão da ponderação entre oportunidades e riscos: tomar uma decisão agora, com a informação que tenho agora (a melhor informação), assumindo o risco que essa possa não ser a certa. E sim, um líder tem sempre de fazer este balanço entre oportunidades e riscos, seja na questão do *timing*, seja noutras decisões que não tenham a ver com *timing* mas podem ter a ver com “eu vou aproveitar uma oportunidade que me surgiu agora, correndo sempre o risco”. A liderança é sempre uma atividade de risco porque como implica decisões, implica tomadas de posição. Nós à partida nunca conseguimos ter a certeza se as coisas vão correr bem e, portanto, implica sempre tomar riscos e fazer esse balanço entre oportunidades e risco ou entre risco-benefício, o que seria uma outra forma de colocar a questão.

P6. “Construir uma voz e ter a coragem de a fazer ouvir, ainda que tal represente um risco, é essencial para alcançar posições de liderança” - concorda com esta afirmação? Porquê?

Concordo, claramente. Um líder é sempre alguém que se fez ouvir, que se fez notar e, sobretudo, que se fez respeitar perante os pares. Como digo, posições de liderança, que não são posições de chefia, não estamos a falar da mesma coisa- uma posição de liderança só se chega com uma voz e com a coragem, como é aqui dito, de a fazer ouvir, necessariamente. E, mais uma vez, representa sempre um risco, porque corremos sempre o risco de que quem nos está a ouvir não concorde, não goste... enfim, e, portanto, se a pessoa não se fizer ouvir, nunca pode ser um líder- é uma parte essencial.

P7. De que forma lida com as situações negativas e com o stress? Que postura adota para os ultrapassar?

Em termos profissionais, lido bem com o stress. O ter muita pressão, muita coisa para fazer, normalmente faz-me organizar melhor e fazer uma melhor gestão do tempo, definir prioridades- que é o essencial. Lidar com situações negativas faz parte- é uma parte essencial

daquilo que é o trabalho de qualquer líder, há sempre muita coisa que não corre bem, ou que não corre exatamente como nós desejaríamos. Temos sobretudo de perceber se aquilo que não correu bem podia ter corrido de forma diferente se tivéssemos tomado outra atitude e aprender com isso. Mas não vale a pena também ficarmos a matutar demasiado no assunto. Aprender as lições e seguir em frente, basicamente.

P8. Considera-se uma pessoa positiva/realista/pessimista? No decorrer do seu trabalho de liderança, crê ser mais importante focar-se nas suas virtudes, forças e vantagens; ou nos seus defeitos, fraquezas e desvantagens? Porquê?

Eu considero-me uma pessoa positiva, no essencial, e julgo que também sou realista (mas acho que isso, mais ou menos, toda a gente achará- nós não somos necessariamente bons juízes em causa própria) mas diria que sou mais positiva, na medida em que quando tenho situações negativas tento ultrapassá-las e focar-me num outro objetivo; ganhar novamente entusiasmo, e, portanto, achar que as coisas acabarão por correr bem. Tenho os meus momentos, como toda a gente. Em termos do que é mais importante, eu diria que é mais importante focar nos aspetos positivos, ou como aqui é descrito, nas virtudes, forças e vantagens. Acho que é, provavelmente, consistente com o facto de eu dizer que sou uma pessoa mais positiva, tentar focar-me naquilo que posso fazer melhor, que sou capaz de fazer melhor, como é que tenho vantagens relativamente a outros. Acho que isso é melhor: é mais favorável para o líder do que focar-se nos defeitos- o que não significa que não se tenha consciência desses defeitos ou dessas fraquezas. Até porque, num líder, aquilo que são as nossas fraquezas ou desvantagens, podem em grande parte ser colmatadas com a equipa certa. Se nós tivermos as pessoas certas connosco, os pontos em que somos mais fracos, as desvantagens relativas que podemos ter, são apoiadas por essa equipa, da mesma forma que as características positivas são reforçadas. Mas eu focar-me-ia mais naquilo que são os aspetos positivos, porque acho que permitem chegar mais longe.

P9. Qual o papel dos relacionamentos e dos laços emocionais no trabalho de um líder?

É muito importante. Da minha experiência, ao longo de muitos anos, tenho trabalhado com pessoas que gosto mais e outras que gosto menos. Felizmente, predominam, claramente, aquelas que gosto mais e sei, por experiência própria, que ter relacionamentos fortes, equipas coesas, pessoas que para além de trabalharem bem juntas gostam umas das outras e se apoiam (porque, sobretudo quando passamos muitas horas no trabalho, obviamente que as

nossas situações pessoais acabam por ser transportadas para esse ambiente) é muito importante. Portanto, temos que nos apoiar, não só em questões profissionais como pessoais, e ter uma equipa que nos apoia desse ponto de vista é muito importante, porque reforça a confiança do líder, torna a liderança mais segura e mais eficaz, e ajuda quando a pessoa tem de tomar decisões difíceis. E, muitas vezes, por definição, um líder é alguém que toma decisões solitárias, que tem de assumir o peso da responsabilidade de tomar essas decisões- ter relacionamentos fortes com as pessoas com quem se trabalha ajuda. Isto tem um outro lado, que é: se temos um laço forte com alguém que achamos que não está a corresponder do ponto de vista profissional, pode tornar-se mais difícil a gestão desse relacionamento, nomeadamente se for necessário dispensar a pessoa da equipa ou qualquer outra coisa. Mas ainda assim, mesmo com essa dificuldade, eu diria que é muito importante (*os relacionamentos e laços emocionais*) e quão melhor for este entendimento e esta coesão da equipa, melhor é o trabalho do líder e mais fácil é o trabalho de liderança, claramente.

P10. Na sua opinião, a capacidade de *networking* é importante para liderar com eficácia? Vê alguma relação entre o *networking* e a ideia de “reciprocidade” e a ideia de “faceta humana do trabalho”?

A capacidade de *networking* é absolutamente fundamental. Como digo, é um trabalho isolado na decisão, mas não na forma como é desenvolvido. Há momentos que são solitários porque a responsabilidade recai sobre o líder que tem de tomar uma decisão; mas a capacidade de *networking* é fundamental, claro está, porque tudo o que nós fazemos a nível profissional, na política, exige envolvimento com muitas outras pessoas, portanto, a capacidade de criar relações. Até porque a minha experiência mostra-me que quando estabelecemos uma relação boa com outro líder com quem temos de interagir, é tudo muito mais fácil, mesmo os assuntos complicados, mesmo as negociações difíceis são facilitadas pelo facto de se conhecerem as pessoas, e se ter estabelecido uma relação humana. A questão da face humana do trabalho está relacionada com a forma como nós, acima de tudo, somos pessoas e, portanto, as relações que estabelecemos com os outros, que pode ser num âmbito estritamente profissional, não deixam de nos revelar enquanto pessoas. Devemos estabelecer boas relações, *networking*, mas beneficiando desse conhecimento para facilitar os processos, as decisões, e para melhorar os resultados. E, naturalmente, tem de haver alguma reciprocidade- estas relações nunca são unívocas: se eu tenho uma boa relação com alguém, é porque essa pessoa tem uma boa relação comigo, caso contrário não poderia ser definida

nesses termos. Essas relações envolvem uma relação biunívoca, em que o processo é facilitado porque as pessoas se relacionam bem entre si. E sim, estamos sempre, necessariamente, a falar de pessoas, e as pessoas fazem toda a diferença, por mais bem definido que esteja o objetivo, por mais bem definidas que estejam as funções, em termos rigorosos, estritos, precisos, do que é que se deve fazer. A pessoa que depois vai desempenhar essa função faz toda a diferença, e por isso é que escolher pessoas é crítico para o sucesso de qualquer processo, como para o bom resultado de qualquer equipa. Devemos escolher bem as pessoas com quem trabalhamos, a escolha das pessoas adequadas para cada função é fundamental para o sucesso das organizações.

P11. Na sua atividade comunicativa enquanto líder, qual o papel dos liderados? Considera que pratica um estilo de comunicação estanque e unidirecional ou interativo e bidirecional? De que forma? Como mantém e promove a autoridade da liderança, se achar isso importante?

O papel dos liderados, desde logo, é muito importante pela reação que tenham à comunicação do líder. Dando um exemplo: estamos a falar para uma audiência, que pode ser a nossa equipa, estamos numa reunião e o líder faz uma introdução ao tema. A forma como a equipa reage, como interage, é obviamente determinante para a atividade de comunicação- estamos a falar com alguém que reage positivamente falando ou não falando, até a própria linguagem corporal é muito importante para nos permitir perceber como é que a nossa comunicação está a ser recebida. Portanto, no caso de uma equipa, ou do quem consideremos os liderados (dependendo um bocadinho do contexto em que estamos a falar), a reação de quem ouve, de quem é o destinatário da comunicação, é fundamental. Em relação à comunicação política e de liderança, já houve momentos em que foi estanque e unidirecional, em que tive momentos de comunicação como este: quando se faz um anúncio, um comunicado, o que seja; mas não é a minha forma natural de comunicar. Quando participo em eventos, em que tenha de fazer uma intervenção, tento sempre limitar ao mínimo a parte em que faço um discurso, e deixar o máximo de tempo possível para o diálogo: para responder às perguntas, para interagir com as pessoas. Acho que a comunicação é muito mais eficaz nesses termos. Sobretudo para quem quer uma comunicação eficaz, importa saber o que é que quem está a ouvir tem interesse em ouvir. O que é que nós podemos dizer que vá mais ao encontro daquilo que as pessoas estão à espera de ouvir, não necessariamente de concordar, mas no sentido de suscitar o seu interesse.

Em relação à importância da autoridade na liderança, um líder só é líder enquanto tiver autoridade, no sentido de lhe ser reconhecido o papel de líder. O líder não pode estar permanentemente a sentir a sua liderança posta em causa- se isso acontecer é porque é um mau líder. E não vale a pena culpar a equipa: se alguém não consegue liderar aquilo que é suposto, é porque não tem as qualidades de liderança para aquela situação em particular, apesar de poder ter para outras. A autoridade é assim fundamental, o respeito pelas decisões- a decisão de um líder é uma decisão frequentemente solitária, mas só faz sentido se for reconhecida como válida. Até mesmo na liderança familiar deve haver autoridade. E ter autoridade não é o mesmo que ser autoritário.

P12. Na sua opinião, a gestão de laços, relacionamentos e emoções é parte integrante da comunicação de um líder? Porquê?

Claro que sim, porque as pessoas reagem de forma muito diferente. É muito importante adaptar a comunicação ao público que é objeto dessa comunicação. Podemos comunicar o mesmo assunto, e passar as mesmas preocupações, de forma muito diferente conforme a audiência dessa mesma comunicação. Uma coisa é fazer uma comunicação numa entrevista na televisão, outra coisa é fazer uma comunicação no parlamento, outra é fazer uma comunicação no ministério para a equipa mais direta do gabinete, ou ainda se estiver a falar com alguma direção geral. Deve haver uma gestão dos laços, dos relacionamentos, quando estes existem, mas também temos de comunicar com pessoas com quem não temos esses laços emocionais, nem essa relação próxima. E a parte das emoções é relevante em qualquer que seja a audiência. É muito importante na comunicação ter a noção de que aquilo que nós dizemos tem duas partes: aquilo que as pessoas vão entender racionalmente, e aquilo que as pessoas vão entender emocionalmente. E para uma comunicação ser eficaz, tem de conseguir chegar às duas partes. Podemos dizer tudo bem, tudo direito, mas se as pessoas de alguma forma antipatizarem com quem passa a mensagem, essa mensagem não é eficaz. Adaptar a comunicação aos objetivos e às pessoas a quem ela se dirige, quer em termos da linguagem mais técnica ou mais elaborada, mas também dos pontos que consideramos importantes para aquele grupo de pessoas. Pontos estes que vão fazê-los ficar mais recetivos à mensagem.

P13. Possui alguma página nalguma rede social (*Facebook/ Instagram/ Twitter*)? Em caso afirmativo, descreva a forma como utiliza essa plataforma para comunicar (utiliza um estilo comunicativo *standard*, ou incorpora o *feedback* dos seus interlocutores na sua comunicação? Costuma falar em nome do partido ou em nome próprio?).

Não. Reconheço que é fundamental hoje para um líder político ter este tipo de canais, ainda que para a maior parte dos líderes políticos não sejam os mesmos a geri-los, têm equipas que se encarregam. Sei que existem (*políticos a fazer a gestão das suas redes sociais*): o caso do Trump, que *tweeta* furiosamente. Mas a maior parte dos líderes têm equipas para o fazer por eles. Não estou a ver a presidente da Comissão Europeia a escrever coisas no *twitter* ou no *facebook*. Não estou de maneira nenhuma a diminuir a importância destas formas de comunicação, destas plataformas- acho que são fundamentais, mas eu pessoalmente não tenho. Tenho agora *Linkedin* porque me é útil para um conjunto de relacionamentos mais de natureza profissional, e sobretudo porque no *Linkedin* não temos o mesmo tipo de publicações que aparecem nos outros sítios e que na maior parte das vezes não me interessam. No entanto neste momento não tenho nenhuma posição de liderança, por isso estou mais tranquila e falo num ponto de vista pessoal. Quando estava no governo, não é que não fosse já importante, mas era menos importante há cinco, seis anos do que é agora.

P14. “As palavras em si que os candidatos dizem podem não ser a chave para ganhar ou perder; a forma como os candidatos dizem essas mesmas palavras não verbalmente, ou o modo como demonstram as suas atitudes não verbais, poderá ser o fator decisivo”. Pode comentar esta afirmação?

A afirmação vai ao encontro daquilo que eu tinha dito. A linguagem corporal é fundamental: a postura, a atitude... porque há uma grande parte da comunicação que é não verbal e que determina a forma como as pessoas nos vêm. E a forma como as pessoas nos vêm é mais que relevante para a forma como interpretam aquilo que dizemos. Há pessoas que dizem coisas que são absolutamente certas, mas de quem nós não gostamos- porque há algo na sua atitude, na sua forma de estar; porque não são simpáticas; ou porque as coisas que dizem contrastam com as suas reações. Toda a componente não verbal que liga com as emoções de quem nos está a ouvir, é decisiva. No caso da política em particular, há pessoas que têm qualidades extraordinárias, mas que nunca terão a possibilidade de virem a ser líderes de um partido político ou o que seja, porque lhes falta essa empatia, essa capacidade de interagir

com os outros. Chamemos-lhe imagem- o que não se diz, mas que faz com as pessoas nos aceitem de outra maneira.

P15. A sua visão sobre o futuro e os seus valores pessoais refletem-se na sua comunicação? De que forma?

Os valores pessoais sim, porque a maneira como se comunica, sobretudo quem comunica bem, põe muito de si e dos seus valores na comunicação. Já a visão sobre o futuro, confesso que nunca tinha pensado nisso. Admito que sim, dependendo do teor da comunicação, e da mensagem que se esteja a tentar passar. Se pensarmos em termos mais abrangentes- no sentido de ser uma visão mais positiva ou mais negativa; mais receosa ou mais otimista- isso acaba por se refletir na forma como se comunica.

Os valores pessoais refletem-se muito na forma como escolhemos dizer as coisas: podemos dizer as mesmas coisas, mas a forma como escolhemos dizê-las é muito importante. As características pessoais de uma pessoa é o que faz um líder: os seus valores, postura e forma de ser e de estar. Depois pode ser complementado e melhorado, ou não.

P16. Considera que a sua comunicação enquanto líder transmite confiança e assertividade? Em caso afirmativo, que métodos utiliza para esse efeito?

Considero que sim, que a minha comunicação transmite confiança e assertividade, e que é uma comunicação eficaz. Já os métodos utilizados, depende a quem me estou a dirigir. Adequar a linguagem aos destinatários é fundamental: temos de saber qual é a mensagem que queremos passar, e construir tudo em torno disso, para que as pessoas percebam sem dificuldade a mensagem. E depois escolher frases, expressões, que possam ser marcantes. Em política chamam-se os *sound bites*- são aquilo que capta a atenção de quem está a ouvir, que vai ficar na memória, que vai gerar uma determinada reação. Os comunicadores políticos mais eficazes têm essa capacidade, de no meio de um discurso qualquer que ele seja, encontrar algumas frases que vão chamar a atenção, e que vão multiplicar o impacto da mensagem que se quer passar. A comunicação tem de ser sempre feita de forma frontal, “cara a cara”, não fugir de forma óbvia às questões, a menos que seja essa a mensagem que se queira passar. A confiança é fundamental: um líder que comunique a medo nunca terá a tal autoridade que falava há pouco, e que é indispensável para conseguir resultados. Por isso se a comunicação não for confiante e assertiva, se o próprio líder não acredita naquilo que

está a dizer, nunca levará ninguém atrás dele. No essencial resume-se a que é preciso acreditar naquilo que se está a dizer- é mais uma intuição que propriamente método.

Observações Finais:

Nenhuma das questões se focava em distinguir a liderança feminina e masculina, o que é bom porque eu também não saberia distinguir. Mas há coisas que eu acho que talvez sejam importantes, e que da minha experiência fazem alguma diferença, entre a liderança feminina ou masculina, refletindo-se em equipas mistas. Tendencialmente as mulheres são menos agressivas, não quer dizer que sejam menos assertivas, e são também menos objeto de agressividade. No caso da política considero muito importante- enquanto fui ministra das finanças, foram momentos muito difíceis, mas tenho muito poucas experiências negativas. E penso que o facto de ser mulher ajuda, é mais difícil alguém se dirigir a nós, ou abordar-nos na rua, de forma agressiva, do que sendo homem. Mas o aspeto que acho que faz mais diferença é que um líder feminino tem menos tendência a fazer um ponto de honra, que é: “toda a gente tem de perceber que esta foi a minha ideia, que foi eu que ganhei, e que fui eu que consegui que as coisas fossem feitas assim”. Tipicamente a mulher preocupa-se mais em saber se o resultado foi ou não atingido, do que necessariamente ficar com o crédito. Os homens são mais competitivos no que toca a esse ponto de vista, e a relação entre dois homens na mesma equipa pode tornar o funcionamento da equipa francamente difícil-naquela expressão que usamos de que “não pode haver dois galos no mesmo poleiro”. Na minha experiência isso acontece menos com mulheres, mas também já conheci mulheres que têm relacionamentos muito difíceis, e homens muito mais fáceis, por isso não é uma regra absoluta, é mais uma tendência. O homem precisa de ver explicitamente a sua autoridade mais reconhecida do que a mulher, nós não temos o problema do “*alfa male*”. Há pessoas que preferem trabalhar com homens do que com mulheres- eu não tenho qualquer preferência. Posso ter preferência de trabalhar com um certo perfil de pessoas, mas o serem homens ou mulheres é-me indiferente. A minha experiência de contacto com outros mostra que havendo equipas mistas a coisa tende a correr melhor. E portanto, haver homens e mulheres nas posições de chefia ajuda a que as coisas fluam melhor.

- FIM -