



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

AUTO LIDERANÇA E PERFORMANCE

**Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação: Comunicação,
Organização e Liderança**

Por

Nuno Salvador Sena Pais de Oliveira Ferro

Universidade Católica Portuguesa Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2016



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

AUTO LIDERANÇA E PERFORMANCE

**Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação: Comunicação,
Organização e Liderança**

Por

Nuno Salvador Sena Pais de Oliveira Ferro

Sob orientação do Professor Doutor Fernando Ilharco

Universidade Católica Portuguesa Faculdade de Ciências Humanas

Setembro 2016

Resumo

Este relatório de estágio aborda o fenómeno da liderança e auto liderança. Pretende-se, através da exploração do conceito de liderança, entender se é possível um indivíduo auto liderar-se e, assim sendo, de que formas se pode fazê-lo e como poderá afectar os nossos comportamentos, a nossa prestação.

Esta investigação aborda o fenómeno da liderança e os vários estilos associados, assim como a inteligência emocional, de forma a identificar alguns indicadores que se permitam a exploração do conceito de auto liderança. Podemos afirmar que a liderança já foi razoavelmente estudada nas comunidades académicas, e já muito sabemos acerca deste fenómeno, apesar de muitas questões ainda estarem sem resposta ou sem base empírica. Uma destas questões refere-se à auto liderança e à necessidade de nos gerirmos a nós próprios. Com cada vez mais liberdade, com a necessidade de tomar inúmeras decisões e reagir correctamente aos vários contextos que nos rodeiam, torna-se no mínimo importante sermos capazes de gerir os nossos pensamentos, emoções e comportamentos, de forma a sermos bem-sucedidos nas acções e escolhas que tomamos.

Uma boa auto liderança, como veremos, pode ajudar uma pessoa a ir mais facilmente ao encontro da sua espiritualidade, dos seus objectivos e sonhos, do indivíduo que se quer ser. Quando precisamos de motivação, quando estamos emocionalmente instáveis ou precisamos de confiança, auto liderar-nos eficazmente pode afectar positivamente os nossos pensamentos e, conseqüentemente, os nossos comportamentos. Esforçar-nos por nos auto liderarmos pode ser vantajoso para a nossa vida pessoal e profissional. Naturalmente, atendendo ao tipo de trabalho e contexto no qual foi realizado, concede-se mais foco à sua possível relevância em contextos profissionais e organizacionais.

Esta investigação, assente na revisão da literatura apontada, baseia-se também na realização de oito entrevistas semi-estruturadas a elementos da equipa da agência de comunicação Porter Novelli Portugal.

Palavras-Chave: Liderança, Inteligência Emocional, Auto Liderança, Espiritualidade, Motivação

Abstract

This internship report explores leadership and self-leadership phenomena. It is intended, through the exploration of the concept of leadership, to perceive if it is possible for an individual to lead himself and, therefore, in which ways can someone lead himself/herself and how can that affect our behaviors, our performance.

This investigation explores leadership phenomena and its various styles, as well as emotional intelligence, in order to identify some indicators that allow the exploration of the notion of self-leadership. We can say that leadership was reasonably studied by academic communities and we already know much about this phenomena, notwithstanding that many questions are unanswered or without empirical basis. One of these questions refers itself to self-leadership and the need to manage our ourselves. Since in nowadays we have more and more freedom, needing to make countless decisions and reacting accurately to each context that surrounds us in our everyday life, it becomes important for us to be capable of managing our own thoughts, emotions and behaviours, in a way that the actions and choices we make are well succeed.

A good self-leadership, as we will see, may help an individual to respond to its' spirituality, its' goals and dreams, more easily. When we need motivation, when we are emotionally unstable or need to get some confidence, efficient self-leadership may affect positively our thoughts and, hence, our behaviours. Striving to lead our ourselves may be advantageous for our personal and professional life. Naturally, because the type of work and the context in which it was made, we concede more focus to its' possible relevance in professional and organizational contexts.

This investigation, founded on the literature review pointed, is also based on eight semistructured interviews made to the members of team of Porter Novelli Portugal Communication Agency.

Keywords: Leadership, Emotional Intelligence, Self-Leadership, Spirituality, Motivation

Agradecimentos

A realização deste trabalho não seria possível sem os meus pais. O esforço de me terem dado esta oportunidade, de poder ter estudado e seguido o caminho que queria é impossível de agradecer. Incluo também a minha avó e a minha irmã por estarem sempre ao meu lado, sempre preocupadas.

Agradeço imenso à equipa da Porter Novelli por me terem concedido a oportunidade de trabalhar nesta agência de comunicação, por tudo o que me ensinaram e pela postura amigável que sempre tiveram. Agradeço especialmente à directora Doutora Mariana Victorino por todo o apoio e disponibilidade demonstrada ao longo do estágio e após, durante a execução deste trabalho. Não poderia ter desejado um melhor grupo de trabalho.

Agradeço igualmente ao meu orientador, Professor Doutor Fernando Ilharco pela disponibilidade, apoio e positividade, por me ter guiado nesta caminhada que também é dele.

Muito obrigado aos meus amigos por estarem sempre disponíveis, por me animarem e relaxarem, por me motivarem e avisarem.

Um agradecimento muito especial a todos vós! Farão sempre parte deste momento da minha história. Obrigado!

Índice

Capítulo I: Introdução	1
Capítulo II: Memória Descritiva	3
2.1. A Empresa: Porter Novelli Portugal	3
2.2. Estágio	4
Capítulo III: A Liderança	7
3.1. Noções de Liderança	7
3.2. Estilos de Liderança	8
3.2.1. Perspectiva Comportamental	8
3.2.1.1. Teoria do Grande Homem e Teoria dos Traços de Personalidade..	8
3.2.1.2. Liderança Comportamental	9
3.2.1.3. Liderança Contingencial e Situacional	10
3.2.2. Perspectiva Emocional	11
3.2.2.1. Liderança Coerciva	11
3.2.2.2. Liderança Autoritária	11
3.2.2.3. Liderança Vinculativa	12
3.2.2.4. Liderança Democrática	14
3.2.2.5. Liderança de Ritmo	14
3.2.2.6. Liderança Mentora	15
3.3. Líder Vs. Gestor	16
3.4. Persuasão	18
Capítulo IV: Liderança e Inteligência Emocional (IE)	21
4.1. Inteligência Emocional	21

4.2. Componentes da Inteligência Emocional	23
4.2.1. Auto Consciência	24
4.2.2. Auto Regulação e Motivação	25
4.2.3. Empatia	27
4.2.4. Competência Social	28
Capítulo V: Liderança e Autenticidade	30
Capítulo VI: Auto Liderança	35
6.1. Espiritualidade e Auto Liderança	35
6.2. Espiritualidade	35
6.2.1. Espiritualidade no Trabalho	36
6.2.2. Espiritualidade e Valores	37
6.3. Auto Liderança	39
6.4. Práticas e Técnicas de Auto Liderança	39
6.4.1. Disfunção de Pensamento	40
6.4.2. Auto Diálogo	41
6.4.3. Imaginário Mental	42
6.5. Auto Liderança e Performance	43
6.6. Categorias de Auto Liderança	47
6.6.1. Comportamento Focado	47
6.6.2. Recompensas Naturais	48
6.6.3. Pensamento Construtivo	48
6.7. Auto Eficácia	49
6.8. Auto Liderança e Motivação	51

6.8.1. Auto Motivação	51
6.8.2. Motivação Intrínseca vs. Motivação Extrínseca	53
6.8.3. Elementos da Motivação	54
6.9. Auto Diagnóstico: Potenciar a Auto Liderança	55
6.9.1. Gestão Pessoal e a Análise do Feedback	55
6.9.2. Gestão das Relações e Valores	59
Capítulo VII: Método de Investigação Empírica	64
7.1. Métodos e Técnicas de Investigação	64
7.2. Amostra de Conveniência	65
7.3. Apresentação das Entrevistas	65
7.4. Entrevistados	67
Capítulo VIII: Análise e Reflexão de Conteúdos	68
8.1. Auto Liderança: Desenvolvimento Teórico	68
8.2. Auto Liderança: Exploração das Entrevistas	72
Conclusão	79
Referências Bibliográficas	81

I. Introdução

Poderá um indivíduo auto liderar-se? Fazendo-o de maneira eficaz pode vir a influenciar positivamente os seus pensamentos e comportamentos?

No âmbito do relatório de estágio inserido no mestrado em Ciências da Comunicação na Universidade Católica Portuguesa, optei por abordar o tema da liderança e auto liderança. Este tema surgiu devido à minha experiência durante o estágio que realizei e graças a uma cadeira de desenvolvimento pessoal que tive durante o mestrado. Ganhei a sensação que, antes de liderar importa sabermos liderar-nos a nós próprios, na possibilidade de as pessoas se influenciarem “(...) para obter auto motivação e direcção necessárias para se comportar de maneira desejável.” (Prussia, Anderson e Manz, 1998: 524)

Pensando em liderança como um fenómeno social, pode ser estranho falar em auto liderança, numa relação connosco próprios... No entanto, como poderemos ver, auto liderança é um fenómeno social mas é primeiro um fenómeno intrapessoal, da relação do eu com o eu e, a priori, do eu com os outros.

Optei por desenvolver um pouco este tema por acreditar – e penso que poderei confirmá-lo agora – que seria uma mais-valia para mim em termos pessoais, mas seria também uma oportunidade para fazer as outras pessoas pensar acerca de auto liderança e, com este trabalho, ser capaz de lhes conceder o mínimo conhecimento para que comecem a pensar a sua auto liderança. Queria um tema que pudesse chegar a todos, tocar a qualquer pessoa em qualquer contexto pessoal ou profissional.

Este trabalho está dividido em nove partes. Em primeiro lugar, a minha experiência durante o estágio curricular que realizei na agência de comunicação Porter Novelli. Em segundo lugar, temos um capítulo acerca de liderança. Aqui, abordo o conceito e várias teorias de liderança, desde teorias clássicas a teorias mais contemporâneas. Ressalto a persuasão e a diferença entre líder e gestor por, o primeiro, ser um conceito intimamente associado à liderança. O segundo, por ser uma distinção algo complexa de se fazer, e que pode enriquecer o entendimento do que é a liderança. O terceiro capítulo, refere-se à liderança e à inteligência emocional. Exploro o conceito e relaciono-o com liderança como ponte para a autenticidade e a auto liderança. E inteligência emocional entra em jogo em ambos os fenómenos e é especialmente relevante. No quarto capítulo abordo a liderança e a

autenticidade. Este conceito está ligado a lideranças de sucesso e pode adquirir relevância para o conceito de auto liderança. Auto liderar-se é, em certa medida, ser autêntico consigo próprio. E ser autêntico é como que ser único, ser verdadeiro, ser inteiro. Pode ser uma receita poderosa para a liderança. Em quinto lugar vem o foco do trabalho: a auto liderança. Neste capítulo desenvolve-se o conceito, apresentam-se técnicas para o fazer e destaco o conceito de espiritualidade, central para forma como cada um se auto lidera. Destaco igualmente o conceito de motivação e auto motivação por ser indissociável da auto liderança. Esta trabalha sobre e pretende provocar motivação. Finalmente, é abordado o que se define como auto diagnóstico, como forma de potenciar o auto conhecimento necessário para o boa auto liderança, ou uma auto liderança genuína. Após este trabalho teórico apresento a minha análise e reflexão, tendo como base empírica as oito entrevistas realizadas.

Com este trabalho pretendi aprofundar conhecimentos acerca do que é a liderança e a auto liderança, e procurar aprender como fazê-lo, de forma eficaz – tanto liderar pessoas como liderar-se a si próprio. Temos capacidade de gerir e controlar os nossos pensamentos, emoções e atitudes? Tendo essa capacidade como podemos melhorá-la, de que forma podemos usá-la para afectar positivamente o nosso dia-a-dia? Se é possível falar de liderança, podemos certamente reflectir acerca dela associada a nós mesmos, à forma como nos lideramos.

II. Memória Descritiva

2.1) A Empresa – Porter Novelli Portugal

A Porter Novelli é uma agência de comunicação e de relações públicas multinacional do grupo Omnicom com sede na capital dos Estados Unidos. Foi criada em 1972 por Jack Porter e Bill Novelli, sendo que ambos os fundadores pretendiam aplicar a comunicação e marketing a temas sociais, consumo e saúde. A sua vertente social foi desde logo confirmada com o seu primeiro cliente a ser *National Heart, Lung and Blood Institute* onde colocaram em prática um plano de comunicação com vista a sensibilizar os cidadãos acerca do perigo associado à pressão arterial elevada. Os resultados foram positivos tendo tido influência na reacção da pessoas, objectivo base de qualquer agência de comunicação e relações públicas.

Actualmente, a agência conta com mais de 100 escritórios espalhados pelo globo sendo que o escritório em Portugal, trabalha directamente com os restantes de Espanha, formando assim a Porter Novelli Iberia. Em Lisboa - fazendo parte do grupo APECOM (Associação Portuguesa das Empresas de Conselho em Comunicação e Relações Públicas) - conta com cerca de 8 colaboradores, sob a liderança de Mariana Victorino tendo como principais clientes a Airbus, Bankinter, Restaurante Tágide, Grupo Vitaminas, Robbialac, Electrolux, entre outros.

A Porter Novelli oferece serviços na área da consultoria estratégica de comunicação; research e planeamento estratégico; relações com os media; media training; identidade corporativa; relações com os líderes de opinião; responsabilidade social corporativa; comunicação de crise; comunicação interna; issues management; comunicação online e new media; serviço de clipping e avaliação de resultados. A visão da empresa é transmitida através de uma citação bem conhecida pelos colaboradores do grupo: “*We believe in a new way of understanding Public Relations, based on influence as an engine to generate change in the relevant stakeholders for our clients*” (Porter Novelli, 2014)

A agência possui três *core values* que sustentam a sua marca:

Accountable: O que guia a ação da agência é acrescentar valor aos seus clientes e afirmar-se como embaixadora dos seus negócios. *Challenging*: Valoriza a diversidade que existe entre cada pessoa assim como as suas diferentes experiências enquanto contributo

para a sua organização global. *Team*: Valoriza a colaboração e o trabalho em equipa *worldwide*.

Trata-se de uma agência com prestígio em todo o globo e conta com colaboradores com grande formação e profissionalismo que mantêm hoje a Porter Novelli no topo da comunicação empresarial.

2.2) O Estágio

O estágio que realizei na agência de comunicação Porter Novelli teve início no mês de Outubro de 2015, com duração de 5 meses, até Fevereiro de 2016. Optei por escolher a vertente de estágio de forma a iniciar a minha experiência profissional na área da comunicação, assim como para me desafiar a nível pessoal, e conhecer pessoas novas.

Na Porter Novelli, a equipa com que trabalhei era pequena e “familiar” o que facilitou em grande parte a minha inserção no grupo e que promovia um ambiente de trabalho exigente, mas calmo e de entreajuda. O grupo com que trabalhei era constituído por nove elementos, desde jovens a iniciar a sua carreira profissional, a colaboradores experientes e com várias anos de trabalho naquela casa. Entre eles estão a Dr^a Mariana Victorino, Managing Director da Porter Novelli Portugal; Sofia Lages Fernandes, Account Executive e, oficialmente, a minha mentora e acompanhante durante o estágio; Marta Malik; Élia Henriques; Carina Sequeira; Mafalda Gomes; Daniela Duarte; Carolina Espírito Santo e, por fim, Nádía Pereira. Nas entrevistas realizadas, todos estes elementos foram entrevistados menos Sofia Lages Fernandes (por motivos pessoais) e Carolina Espírito Santo (findou o desempenhar de funções na agência até à data das entrevistas). Contudo, mais um elemento foi entrevistado, Frederico Seruya, novo membro da agência que tive oportunidade de conhecer.

Durante o meu estágio na Porter Novelli, tive oportunidade de colaborar directamente nos trabalhos realizados para diferentes clientes. Os que mais trabalhei foi a Airbus e o Bankinter, para além de outros clientes que também tive oportunidade de ajudar como por exemplo, o restaurante Tágide, a Robbialac, Hertz, ou o projecto Design the Future. Ao longo dos 5 meses realizei vários tipos de tarefa entre elas, comunicados de imprensa, follow-up, bases de dados, Kits de imprensa e planos de comunicação.

Sendo a actividade em agências de comunicação algo exigente e com quantidades de trabalho por vezes difíceis de gerir, dei por mim ao fim do primeiro mês com alguma dificuldade em lidar com várias coisas para fazer ao mesmo tempo, altura em que me senti a desmotivar e a precisar de redefinir e repensar aquilo que tinha em mente. Em grande parte, foi este momento no estágio – em combinação, mais tarde, com uma disciplina de desenvolvimento pessoal – que me levou a estudar e explorar o que é a auto liderança e o que podia fazer para me motivar e manter-me estável, equilibrado, sem stress ou receios e pensamentos destrutivos. Aqui, gostava igualmente de referir a importância que tiveram os meus colegas em transmitir positividade, sempre disponíveis para ajudar e ensinar.

Como estagiário, tive oportunidade de trabalhar diferentes clientes, desde a área do consumo – por exemplo, Robbialac ou Tágide – e a área corporate – como por exemplo a Airbus, Sitel ou Bankinter. Os clientes que tive mais prazer em trabalhar foram os corporate, entre eles a Airbus. Tendo estado a estagiar numa altura em que o negócio da TAP estava no seu auge – tema que interessava ao cliente Airbus – dediquei muito tempo a este tema e deu-me especial gratificação tendo em conta a relevância do cliente e o meu próprio interesse por tudo o que estava a envolver o negócio. Aqui, a minha colega Daniela Duarte e a nossa mentora Sofia Fernandes, contribuíram em grande parte para a minha inserção na ajuda a este cliente assim como em causar-me interesse e a comprometerem-me com certos trabalhos diários.

Outro trabalho desafiante que me foi colocado era realizar uma análise da comunicação realizada pelo LIDL com a minha colega Nádía Pereira, que nos foi proposto pela Directora Mariana Victorino. Não tendo formação na área do marketing e comunicação publicitária, senti alguma dificuldade em ajudar com este trabalho que no fim, me deixou claro como realizar uma análise e um plano de comunicação, graças à ajuda e orientação da minha colega, Nádía Pereira.

Um outro desafio proposto pela Directora e que me ocupou parte do estágio consistia em apoiar na execução do projecto Design the Future, um projecto de orientação vocacional realizado pela Vodafone e o Ministério da Educação. Aqui realizei follow-up de inúmeras escolas e instituições de ensino, de forma a tomarem conhecimento do projecto, para além da produção de alguns textos de apresentação de determinadas profissões. Foi trabalhoso mas muito gratificante olhar para o que fiz quando cheguei ao fim.

Tive igualmente a possibilidade de participar em alguns eventos associados à agência e aos seus clientes, entre eles um evento da AEG, Electrolux, ou coaching de rapport com colegas da área de agência de comunicação.

Diariamente, o meu trabalho consistia em traduções, produção de textos, *clipping*, bases de dados, *follow-up*, *press kits*, entre outras actividades que pudessem surgir e que exigissem a minha ajuda.

Globalmente, sinto que aprendi muito acerca do mundo das agências de comunicação e do tipo de trabalho que desempenham, para além da complexidade e unicidade de cada cliente que é trabalhado. Sempre que tive problemas ou dúvidas, tinha sempre alguém disponível para ajudar e agradeço muito a oportunidade que me foi dada de colaborar numa agência como a Porter Novelli, onde travei amizades e evoluí, tanto pessoal como profissionalmente.

Como desafio que foi, deu-me oportunidade de me colocar à prova, evoluir e conhecer-me melhor a mim mesmo, tendo contribuído para trazer até aqui, a escrever uma tese de mestrado acerca de liderança mas, especialmente acerca de auto liderança e auto motivação. Assuntos que agora, penso terem extrema relevância para qualquer pessoa, em qualquer área profissional e que, defendo, não devemos menosprezar – muito pelo contrário. Assim, dedico a minha investigação a conhecer melhor estes conceitos e permitir que qualquer indivíduo - interessado em auto gerir-se de forma mais eficaz e a aprender como orientar os seus pensamentos e emoções – possa usufruir deste trabalho, ainda que haja muito ainda para investigar e verificar cientificamente. Este trabalho poderá ser um princípio e oferecer algum contributo para futuras investigações nesta área para toda a comunidade académica.

III. A Liderança

3.1) Noções de Liderança

A liderança faz parte da natureza, é “o comportamento de um indivíduo quando está a orientar as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.” (Hemphill & Coons, 1957: 7). Desde o mundo animal ao mundo humano, a liderança surge como gestora das relações entre membros de um grupo. Os Humanos “são espécies sociais adaptadas a viver em grupo, e essa evolução favoreceu grupos compostos por líderes e seguidores em oposição aos grupos descoordenados.” (Van Vugt e Ahuja, 2005: 43)

A liderança surge de certa forma, instintivamente quando é preciso coordenar e regular relações sociais entre agentes de um grupo ou organização, promovendo o seu bem-estar e sucesso das actividades que desempenham. E não se trata de algo exclusivo do mundo humano: “(...) liderar e seguir é um fenómeno antigo, anterior à emergência da nossa espécie. A estruturação de grupos em líderes e liderados é um produto da evolução e aconteceu porque estes grupos mostraram maior vantagem reprodutiva em relação aos grupos sem liderança.” (Van Vugt e Ahuja, 2005: 50)

Quase que poderíamos definir liderança como um fenómeno natural em que se nasce líder ou se vem a sê-lo por acaso do destino. Este conceito não se destina apenas a um ou alguns indivíduos mas a todos nós, como veremos mais à frente. Uma das questões que rodeia a liderança é de onde deriva. Nascemos líderes, aprendemos a sê-lo, porque temos de liderar? Warren Bernis (1999: 163) desmitifica um pouco a questão quando afirma que “mito da liderança mais perigoso é que os líderes nascem assim – que existe um factor genético para a liderança. Isso é um absurdo; na verdade, a verdade é o oposto. Os líderes são feitos, em vez de nascidos.”

A liderança é um fenómeno social que pressupõe a nossa relação com os outros, um conjunto de atitudes – que têm de ser reguladas ou orientadas - que temos de tomar para o bem do grupo. Pode ser ensinada e aprendida pelos diferentes membros que muitas vezes, consoante o contexto e situação, alteram a sua liderança por determinado membro ter ganho mais apetência para lidar com aquele acontecimento ou desafio. Os membros do grupo escolhem um indivíduo específico que oriente e coordene essas relações, visto a tendência para o conflito, quando tal não acontece. Mas mais do que um processo social, é também um

processo biológico que afecta a saúde do grupo e de cada um dos seus membros. "Comportamentos positivos criam uma ligação química entre os cérebros dos líderes e seguidores". (Goleman e Boyatzis, 2008:1) Os gestos de um líder literalmente afectam a química do cérebro, dele e dos seguidores. (...) O que ocorre, é uma fusão dessas mentes num único sistema." (Goleman e Boyatzis, 2008:2)

A liderança serve para tornar comum, para nos ligarmos uns aos outros, sabermos e sentirmos – literalmente – de onde vem e qual o objectivo dessa união. Seja num grupo de amigos, seja em ambientes organizacionais complexos, a liderança surge como facilitadora e promotora das relações entre todos. Tal, pode ser feito de inúmeras formas ou, mais especificamente, através de vários estilos de liderança. O objectivo de um líder passa por garantir o melhor dos outros para o bem comum. "Liderar tem bem menos a ver com o domínio de situações - (...) - do que com o cultivo de um genuíno interesse em (e do talento para) despertar sentimentos positivos em gente de cuja cooperação e apoio o líder precisa" (Goleman e Boyatzis, 2008:2)

O líder procura o bem do grupo e toma decisões em torno deste e não da sua individualidade, ou de a de qualquer membro do grupo. Juntos somos mais fortes, mas é preciso lidar com o fenómeno “juntos”. E aí, aparece a liderança. “Líderes definem uma estratégia; eles motivam; criam uma missão; constroem uma cultura.” (Goleman, 2000:78) Mas de que forma actuam os líderes? Poderão existir vários tipos de líderes? Veremos esta questão a seguir, de forma mais aprofundada.

3.2) Estilos de Liderança

3.2.1) Perspectiva Comportamental

3.2.1.1) Teoria do Grande Homem e Teoria dos Traços de Personalidade

As primeiras teorias de liderança estão intimamente associadas à personalidade do líder e às suas características, que ditariam se o indivíduo deveria liderar ou não.

Uma das teorias pioneira acerca do fenómeno que é a liderança é a teoria do grande homem. Esta teoria centra-se nas características da personalidade de uma pessoa como base para ser líder ou seguidor. O grande homem quer dizer o homem poderoso, autoritário, pragmático que, por possuir estas características, tem automaticamente capacidade para liderar. Indivíduos que, por possuírem certas “(...) características estáveis e distintivas,

assumem-se como líderes eficazes independentemente das exigências situacionais.” (Cunha e Rego, 2005: 24) Esta visão da liderança, defende a liderança inata ou seja, algo que nascia com o indivíduo e que o permitiria tornar-se líder. Tal estava decidido a priori, sem que uma pessoa tivesse capacidade para desenvolver a sua liderança. Ou nascia para ser líder ou seria sempre seguidor.

“(…). As habilidades da liderança eram inatas. Ninguém se torna um líder, mas sim nasce com esta condição, (...). O poder encarnava-se em poucas pessoas cuja herança e destino as convertia em líderes. Os indivíduos de tipo adequado poderiam liderar, todos os outros deveriam ser liderados. Ou se tinha essa característica ou não se tinha. Nem a aprendizagem nem a vontade, por grandes que fossem, poderiam alterar o destino de um indivíduo.” (Bennis, 2001)

Já na teoria dos traços de personalidade, o líder possuía traços físicos, intelectuais, sociais e associados às tarefas, que o distinguiam e lhe concediam automaticamente a capacidade de liderar. Não observava a possibilidade de indivíduos aprenderem a liderar ou diferentes estilos de liderança. Definia-se uma espécie de «protótipo», e apenas indivíduos com essas características, com aqueles traços de personalidade, poderiam liderar. Entre essas características estão “a inteligência, criatividade, fluência verbal, autoestima, estabilidade emocional, energia, intuição e capacidade de persuasão.” (Cunha, 1998: 58) Só se teria potencial para liderar se a personalidade do indivíduo fosse ao encontro de algumas destas características.

Contudo, com o desenvolvimento das investigações na área da liderança, é hoje sabido que todos nós podemos tornar-nos líderes e que esta capacidade pode ser aprendida e exercitada, não sendo algo inato – apesar de algumas pessoas poderem ter mais tendência para liderar do que outras.

3.2.1.2) Liderança Comportamental

Outra teoria pioneira acerca dos fenómenos de liderança é a teoria comportamental, isto é, que comportamentos tendem a ter os líderes. A partir de meados do século XX a liderança começou a ser analisada através de uma perspectiva relacional, das relações entre líderes e liderados e, que atitudes e comportamentos tinham os indivíduos líderes. Para o desenvolvimento desta investigação, as universidades de Ohio e Michigan conceberam os estudos mais importantes acerca desta teoria da liderança. Visto que aqui a liderança se associa a comportamentos, destacaram a possibilidade de observar estes comportamentos e defini-los de forma a perceber-se quais fazem de alguém um líder.

Ambas as instituições conduziram a dois conceitos importantes: a consideração e a estruturação. A consideração associa-se ao grau “em que o líder age de forma amistosa e apoiante, que se preocupa com os subordinados e com o seu bem-estar.” (Rego, 1998: 113) Já a estruturação refere-se “ao grau em que o líder define e estrutura o seu próprio trabalho e o dos seus subordinados, tendo em vista alcançar objetivos.” (Rego, 1998: 113) O primeiro conceito refere-se a atitudes como aconselhar os seguidores, ouvir as suas necessidades e incertezas, ou seja, ao relacionamento pessoal. O segundo conceito refere-se às atitudes para com as tarefas, isto é, distribuição de trabalho ou formas de fazer.

3.2.1.3) Liderança Contingencial e Situacional

Por fim, das primeiras visões acerca do fenómeno de liderança, importa destacar a teoria da liderança contingencial ou situacional – que nos remeterá para os estilos de liderança emocionais e as características e traços de diferentes estilos de líderes que analisaremos a seguir.

Esta visão defende que a liderança não pode ser analisada como um fenómeno isolado e independente, mas como um fenómeno complexo que depende das pessoas envolvidas e dos contextos e situações específicas. Esta teoria defende que “a eficácia de um líder depende das características da situação (...)” (Cunha e Rego, 2005: 27) Por exemplo, em situações de crise e em que as tomadas de decisão têm de ser velozes podemos ser orientados por “A”. Já em situações de estabilidade e de condução normal do trabalho, podemos ser liderados por “B”. As características de um e outro aplicam-se de maneira mais eficaz a contextos específicos.

Outra variável que entra em jogo na liderança contingencial ou situacional é o grupo que é liderado. Um grupo muito motivado, capaz de executar as tarefas e que se apoia, poderá exigir determinado líder enquanto um outro grupo – que esteja desmotivado, que necessite de maior orientação – aclama por outro estilo ou tipo de líder, com características pessoais distintas do líder do primeiro grupo. Contudo, um líder eficaz é capaz de se adaptar às diferentes circunstâncias e pessoas de forma obter os melhores resultados, “ajusta os seus comportamentos às exigências da situação.” (Cunha e Rego, 2005: 29)

3.2.2) Perspectiva Emocional

Então quais são os diferentes estilos de liderança? O que caracteriza cada um deles? Apresentarei os vários estilos de liderança de acordo com a perspectiva emocional de Daniel Goleman (2000), tendo em conta os traços e atitudes que caracterizam cada um deles. Os estilos de liderança propostos por este autor são o coercivo, o autoritário, o vincutivo, o democrático, o de ritmo e os treinadores ou mentores.

“Líderes coercivos exigem cumprimento imediato. Líderes autoritários mobilizam os indivíduos para uma visão. Líderes vincutivos criam ligações emocionais e harmonia. Líderes democráticos constroem consensos através da participação. Líderes de ritmo esperam excelência e auto direcção. Líderes treinadores desenvolvem pessoas para o futuro.” (Goleman, 2000:80)

3.2.2.1) Liderança Coerciva

Dos vários estilos de liderança apresentados, podemos definir os líderes coercivos como aqueles que são altamente exigentes e cumpridores, que procuram minimizar margens de erro ao máximo, e que tendem a exercer algum controlo sobre as pessoas que os seguem.

“(…) O estilo coercivo é o menos eficaz em maior parte das situações. Considere-se o que este estilo faz ao ambiente organizacional. A flexibilidade é duramente atingida. Os líderes extremamente hierárquicos quanto a tomadas de decisão, matam novas ideias. As pessoas sentem-se desrespeitadas (...). Assim, o sentimento de responsabilidade evapora-se: impedindo-os de actuar por iniciativa própria, perdem sentimento de pertença e sentem pouca responsabilidade pela sua performance.” (Goleman, 2000:82)

Um líder coercivo pode ser olhado como o líder «tirânico», que procura obter os resultados através dos outros mas sem se preocupar com a forma como o faz e tendo pouca consideração por aqueles que lidera. Este estilo preza por pouco eficiente em qualquer relação grupal e a sua utilidade é, maioritariamente das vezes questionável, mas pode ser necessária. “O estilo coercivo deve apenas ser usada com extrema precaução e nas poucas situações em que é absolutamente imperativo (...).”(Goleman, 2000:83) Por exemplo, grupos descoordenados e com poucas aptidões técnicas.

3.2.2.2) Liderança Autoritária

Um outro estilo de liderança proposto é o autoritário. O líder que adopta ou tem este estilo é um líder visionário, motivador, com grande desejo em fazer coisas significantes com aqueles que o acompanham, promovendo um clima grupal saudável.

“A nossa pesquisa indica que dos seis estilos de liderança, o autoritário é o mais eficiente, impulsionando todos os aspectos do ambiente. (...) O líder autoritário é um visionário; motiva as pessoas ao tornar-lhes claro como o seu trabalho encaixa na visão

maior da organização. Pessoas que trabalham para esses líderes entendem que o que fazem importa e porquê.” (Goleman, 2000:83)

O líder autoritário é o líder mobilizador, capaz de fazer com que os indivíduos com que trabalha sintam tão intensamente quanto ele o caminho que irão percorrer, porquê e de que maneira. Esta forma de actuar poderá valer ao líder o compromisso e empenho de cada um dos membros do grupo para com o bem maior para o qual estão a trabalhar. “Liderança autoritária também maximiza o compromisso para com a estratégia e objectivos da organização. Ao enquadrar as tarefas das pessoas na visão, o líder autoritário define padrões que giram em torno da visão.” (Goleman, 2000:84)

“Finalmente, considere-se o seu impacto na flexibilidade. Um líder autoritário define o fim mas geralmente confere às pessoas bastante margem para elaborarem os seus próprios meios. Líderes autoritários dão às pessoas liberdade para inovar, experimentar, e tomar decisões de risco calculadas.” (Goleman, 2000:84)

O bem maior é atingido não pelo enquadramento restrito de tarefas e actividades pelo líder, mas pela sua tolerância em relação à actuação de cada um dos indivíduos com que trabalha. O líder autoritário procura o melhor de cada um através da concessão de liberdade para actuarem e experimentarem. Quer ser surpreendido, não quer dominar, apesar de exercer sempre algum controlo sobre as decisões dos seus colaboradores.

“Devido ao seu impacto positivo, o estilo autoritário resulta em quase todos os cenários de negócio. Mas é particularmente eficiente quando o negócio está à deriva. O líder autoritário planeia um novo caminho e vende aos seus colaboradores uma visão de longo prazo.” (...) O método falha, no entanto, quando o líder está a trabalhar com peritos ou colegas que são mais experientes que ele;(...)” (Goleman, 2000:84)

3.2.2.3) Liderança Vinculativa

O terceiro estilo de liderança proposto assenta essencialmente, na relação com os outros, na equipa, no conjunto. “Se o líder coercivo exige ‘faz o que digo’ e o autoritário ‘vem comigo’, o líder vinculativo diz ‘as pessoas estão primeiro’. Este estilo de liderança gira à volta das pessoas – centra-se mais na valorização dos indivíduos e das suas emoções, do que nas tarefas ou objectivos. O líder vinculativo esforça-se por manter os colaboradores felizes e criar harmonia entre eles.” (Goleman, 2000:84)

O líder vinculativo, para além de mostrar extrema preocupação com o grupo, individualiza, estando atento ao estado psicológico e emocional de cada colaborador. Não é tão focado nas tarefas e prazos como o líder coercivo e não dá a relevância ao longo prazo como o líder

autoritário. Para este estilo de líder o bem-estar de todos é a base para o seu sucesso. E isto, só se consegue através do relacionamento:

“Gere (o relacionamento) através da construção de fortes ligações emocionais e depois interpreta os seus benefícios, entre eles a lealdade. Este estilo também tem um efeito significativamente positivo na comunicação. Pessoas que gostam muito uma da outra conversam muito. Partilham ideias; partilham inspiração. E o estilo aumenta a flexibilidade; amigos confiam uns nos outros, permitindo inovação e tomadas de decisão de risco. (...) Dão liberdade às pessoas para fazerem o seu trabalho da forma que acham ser a mais eficiente.” (Goleman, 2000:84)

Com o relacionamento saudável entre todos, o líder como que vincula todos uns com os outros e consigo, construindo relações de confiança e compromisso, cruciais para o sucesso do trabalho em grupo. E reconhece quando as pessoas estiveram bem.

“Como forma de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem feito, o líder vinculativo dá feedback amplamente positivo. (...) Isso torna as boas palavras do líder vinculativo mais motivadoras. Finalmente, estes líderes são mestres a construir sentimento de pertença. (...) São construtores de relações singulares.” (Goleman, 2000:84)

Este estilo apresenta-se bastante aconselhável, mas pode ser particularmente eficiente em momentos de insegurança e desconfiança: “Este estilo com impacto geral positivo torna-o bom em todas as alturas, mas os líderes devem utilizá-lo particularmente quando estão a construir harmonia na equipa, quando pretendem subir a moral, melhorar a comunicação, ou reparar a confiança afectada.” (Goleman, 2000:84)

Contudo, apesar das vantagens do estilo vinculativo, o possível foco excessivo nas pessoas pode promover alguma displicência em relação a tarefas, objectivos e prazos que, podem significar elevados prejuízos, perdas de clientes, entre outras consequências não tão animadoras. “Apesar dos benefícios, o estilo vinculativo não pode ser usado sozinho. O seu foco exclusivo em elogiar pode permitir que fracas performances continuem sem ser corrigidas; os colaboradores podem sentir que se tolera a mediocridade.” (Goleman, 2000:85)

Sendo o líder coercivo algo radical, o autoritário um visionário e o vinculativo adepto das relações, surgem algumas fragilidades nestes diferentes estilos que suscitam um certo controlo. Segundo pesquisas realizadas, nomeadamente por Daniel Goleman, a solução da liderança e o sucesso dos grandes líderes está em serem capazes de utilizar os vários estilos consoante a exigência dos contextos:

“Líderes autoritários estabelecem uma visão, definem padrões, e fazem os indivíduos saber como o seu trabalho complementa os objetivos do grupo. Alterne isto com preocupação, cultivando a abordagem do líder vinculativo, e terá uma potente combinação.” (Goleman, 2000:85)

3.2.2.4) Liderança Democrática

O quarto estilo de liderança proposto não se diferencia muito do estilo vinculativo mas procura os outros não apenas por preocupação e cuidado, mas por interesse nas suas ideias, pontos de vista, pensamentos, promovendo no fundo, um ambiente “democrático”, conceito que define este estilo de liderança.

“Ao gastar tempo a ouvir as ideias das pessoas e a adquiri-las, um líder constrói confiança, respeito e compromisso. Ao deixar os colaboradores dar a sua opinião acerca do seu trabalho, o líder democrático aprende o que fazer para manter a moral alta. Finalmente, por poderem dar a sua opinião na definição dos seus objetivos (...) pessoas que trabalhem num sistema democrático tendem a ser bastante realistas acerca do que pode e não pode ser alcançado.” (Goleman, 2000:85)

O líder democrático é um claro membro da equipa. Não se distancia, não se eleva, respeita o trabalho dos seus colaboradores e, mais importante, tem interesse por ele. Este estilo prende-se muito com o relacionamento, como o estilo vinculativo. Podemos considerar este estilo pouco independente, visto o líder democrático precisar constantemente da ajuda dos seus seguidores. Mas o interesse e coesão no grupo são impulsionados.

3.2.2.5) Liderança de Ritmo

O penúltimo estilo de liderança proposto apresenta-se com um dos menos favoráveis ao ambiente organizacional. Assenta em demasia nas tarefas e prazos, na melhoria contínua e intensa. Procura a excelência em tudo o que é feito não sendo permitidos pontos fracos ou erros - o líder de ritmo. Ritmo acelerado e exigente que não permite pausas para atenções emocionais ou conversas de ocasião.

“O líder (de ritmo) determina padrões de performance extremamente altos e exemplifica-os ele próprio. É obcecado por fazer as coisas melhor e mais rapidamente, e pede o mesmo às pessoas que o rodeiam. (...) O líder de ritmo destrói o ambiente. Muitos colaboradores sentem-se sobrecarregados pelas suas exigências de excelência, e a sua moral cai.” (Goleman, 2000:86)

Este estilo de liderança mina a confiança e, conseqüentemente, a performance de qualquer colaborador, que simplesmente não consegue lidar com tanta coisa ao mesmo

tempo e com um grau de exigência tão grande. Não dá feedback e o compromisso desvanece. “Ao mesmo tempo, os indivíduos sentem que o líder não confia no seu trabalho ou iniciativa. A flexibilidade e responsabilidade evaporam-se; (...) as pessoas não entendem como os seus esforços pessoais encaixam na visão global.” (Goleman, 2000:86)

O líder de ritmo aparenta ser um possível desastre para qualquer grupo, porém é defendido que pode resultar “quando todos os colaboradores estão auto motivados, são altamente competentes e precisam de pouca direcionamento ou coordenação (...).”(Goleman, 2000:86)

3.2.2.6) Liderança Mentora

Por fim, é proposto o estilo de líder que se foca essencialmente em uma coisa: deixar o seu legado. É o líder estilo treinador-professor. Preocupam-se com o futuro de cada colaborador e tentam retirar deles o melhor possível, ajudando-os a auto avaliarem-se e a evoluírem.

“Os líderes treinadores ajudam os colaboradores a identificar as suas forças e fraquezas e ligam-nas às suas aspirações pessoais e profissionais. Encorajam os colaboradores a estabelecer metas de desenvolvimento e ajudam-nos a conceptualizar um plano para atingi-las. Fazem acordos com os colaboradores acerca do seu papel e responsabilidades (...), e dão bastantes instruções e feedback. Os líderes treinadores sobressaem-se a delegar; (...)”(Goleman, 2000:87)

Este estilo de líder foca-se muito nas relações, como outros estilos de líderes, mas privilegia sucessos e vitórias de longo prazo, tentando transmitir esta perspectiva aos seus colaboradores. “(...) Estes líderes estão dispostos a fracassos de curto prazo se promover aprendizagens a longo prazo. (...) O seu impacto no ambiente e performance é significativamente positivo.” (Goleman, 2000:87)

Após a distinção dos vários estilos de liderança, importa sublinhar que nenhum deles é inteiramente fiável se usado singularmente. O que nos é demonstrado por Daniel Goleman é que, a capacidade em adoptar os vários estilos de liderança de acordo com as exigências contextuais, pode ser extremamente vantajoso para o sucesso de um líder e da sua organização.

“Líderes que dominem quatro ou mais estilos de liderança – especialmente os estilos autoritário, democrático, vincutivo e treinador – têm o melhor ambiente e performance negocial. E os líderes mais eficientes alternam de forma flexível entre eles consoante precisam. (..) Tais líderes não definem o seu estilo mecanicamente (...). São extraordinariamente sensíveis para com o impacto que estão a ter nos outros e

intuitivamente ajustam o seu estilo para obterem os melhores resultados.” (Goleman, 2000:87)

Um líder que seja capaz de utilizar vários estilos apresenta-se mais eficiente do que um líder que apenas disponha de um único estilo. Imagine-se um líder visionário, que sabe quando tem de exigir o máximo aos seus colaboradores, mas que também é extremamente preocupado com as pessoas que com ele trabalham e que promove fortes relações, delegando aos mais jovens para que um dia possam também eles liderar. Um líder assim, capaz de adaptar a sua acção atendendo ao contexto organizacional, e capaz de adoptar a postura correcta no momento certo é um líder polivalente e versátil. Sabe quando e como deve moldar as suas atitudes para retirar o melhor da sua equipa.

3.3) Líder Vs. Gestor

Atendendo à apresentação dos vários estilos de liderança, pode ser relevante distinguirmos o que diferencia um líder de um gestor. Apesar de possíveis semelhanças entre ambos os conceitos, um gestor e um líder são diferentes, actuam e pensam de forma distinta.

"Liderança exige inevitavelmente poder para influenciar pensamentos e acções das outras pessoas." (Zaleznik, 2000/1977: 67)

Um líder precisa de persuadir os outros – fazê-los identificarem-se com uma causa, mostrar-lhes porque vale a pena e, no fim, deixar cada um contribuir da melhor forma que consegue – enquanto um gestor não trata propriamente das relações entre a equipa ou do seu estado emocional em relação ao caminho que estão a percorrer.

"Gestão consiste na análise racional da situação e selecção sistémica de objectivos e propósitos (...). (...) as energias são direccionadas para objectivos, recursos, organização de estruturas, ou pessoas, sendo o gestor um solucionador de problemas." (Zaleznik, 2000/1977: 68) Um gestor foca-se mais nas tarefas, no cumprimento de prazos e de objectivos de curto prazo. E procura garantir o seu sucesso ao máximo. Apesar de podermos encontrar líderes gestores, que tanto são capazes de trabalhar a vertente relacional como o cumprimento de objectivos, o foco da actuação de ambos distingue-se: o líder foca-se nas pessoas e na visão enquanto o gestor se foca nos prazos e tarefas ou objectivos.

“Gestão desenvolve a capacidade em atingir o objectivo através da organização e *staffing*. A actividade equivalente da liderança é, contudo, alinhar as pessoas. Isto é,

comunicar a nova direcção àqueles que possam criar coligações que entendam a visão e se comprometam a alcançá-la." (Kotter, 2001: 104) Contudo são actividades que se complementam e que são ambas necessárias para o sucesso de um grupo ou organização apesar de as motivações de líder e gestor serem distintas.

"(...) Gestores e líderes são tipos de pessoas muito diferentes. Diferem em motivação, história pessoal, e na forma com pensam e actuam." (Zaleznik, 2000/1977: 70) Consequentemente, tendem a actuar de maneiras diferente quase instintivamente. Uma pessoa que tenda mais para a gestão deve ser alguém muito focado nas tarefas e que não se preocupa muito, por exemplo, com dar-se bem com todas as pessoas com quem trabalha. Uma pessoa que tenda mais para a liderança, é provável que pare uma tarefa sua para ir ajudar um colega, ou ir falar com alguém por querer saber melhor qual o objectivo final para que está a trabalhar.

"Um gestor relaciona-se com as pessoas de acordo com o seu papel na sequência de eventos ou no processo de tomada de decisão, enquanto um líder, que se preocupa com as ideias, relaciona-se de forma mais empática e intuitiva. (...) A distinção é simplesmente entre a atenção do gestor para com *como* as coisas são feitas e a atenção do líder para com *que* eventos e decisões têm significado para os participantes (Zaleznik, 2000/1977: 73)

A liderança trabalha o porquê das coisas serem feitas, enquanto a gestão trata de como as coisas são feitas. A primeira tende a focar-se no longo prazo, na visão maior a atingir e em envolver e motivar as pessoas em torno desse caminho, e entre eles. A segunda, de certa forma, executa a liderança em termos práticos de trabalho, tarefas e prazos.

"Finalmente, gestão assegura o cumprimento do plano através do controlo e resolução de problemas. Mas para a liderança, atingir uma visão exige motivação e inspiração - fazer as pessoas continuarem a caminhar na direcção correcta, (...), ao apelar a básicas e por vezes inexploradas necessidades, valores e emoções." (Kotter, 2001: 104)

A liderança torna o trabalho da gestão possível ao reunir um grupo de pessoas em torno de algo com que se identificam pessoalmente. Sabe que o sucesso está intimamente associado às pessoas, às suas motivações e desejos, trabalhando no sentido de as manter estáveis, procurando assegurar as necessidades e desejos de cada um.

"Bons líderes motivam as pessoas de várias maneiras. Primeiro, articulam sempre a visão da organização de forma a salientar os valores da audiência a que se dirigem. Isto torna o trabalho importante para os indivíduos. Líderes também envolvem as pessoas

regularmente para decidir como atingir a visão da organização. Isto confere às pessoas uma sensação de controlo. Outra técnica de motivação importante é apoiar os esforços dos colaboradores para realizar a visão ao providenciar treino, feedback, e modelar papéis, ajudando assim as pessoas a crescer profissionalmente e reforçarem a sua auto-estima. Finalmente, bons líderes reconhecem e premeiam o sucesso, o que dá às pessoas não apenas sentimento de dever cumprido mas também as faz sentir como membros da organização que se preocupa com eles." (Kotter, 2001: 108 e 109)

Um líder exemplar é aquele que irá tentar assegurar que quem trata da gestão está motivado, que se identifica e sabe porque realiza aquelas tarefas e que reconhecerá o seu esforço a trabalho na hora da decisão. A essência de um e outro varia, mas ambos são cruciais para o sucesso. Um grupo sem liderança perderá o rumo e poderá acabar a desmoronar-se. Um grupo sem gestão, poderá estar muito motivado pelo seu líder, mas depois não conseguirá responder às exigências que são necessárias para realizar a visão em que acreditam – tarefas, prazos e objectivos.

3.4) Persuasão

No entanto, para se liderar e ser capaz de reunir as pessoas em torno de um objectivo um líder tem de ser capaz de chegar a acordo, de colocar os membros do grupo em sintonia com ele e uns com os outros. Para tal, tende a recorrer-se à persuasão, conceito chave para o sucesso ou insucesso de um líder. "(...) Persuasão funciona ao apelar a um número limitado de necessidades e ambições humanas profundamente enraizadas (...)." (Cialdini, 2001: 74) Consiste em convencer um determinado número de pessoas acerca de uma ideia, objectivo ou caminho, fazendo-as trabalhar nesse sentido.

Cialdini propõe seis princípios fundamentais de persuasão e formas de os aplicar. São eles a simpatia, reciprocidade, prova social, consistência, autoridade e, por fim, a escassez.

Primeiro, a simpatia associa-se à capacidade de estar bem com os outros, de descobrir semelhanças e elogiar. "Se queres influenciar pessoas, ganha amigos" (Cialdini, 2001: 74) Para liderar temos de ser capazes de fazer com que as outras pessoas gostem de nós, de criar uma ligação emocional com elas e ir conservando e reparando essa relação.

Em segundo lugar temos a reciprocidade, que se associa ao dar e receber. Se formos simpáticos para outra pessoa, se lhe dermos algo, esse indivíduo vai automaticamente querer retribuir aquilo que fizemos por ele. "Líderes devem modelar o comportamento que querem ver nos outros." (Cialdini, 2001: 75) Para tal, nada melhor do que dar algo a uma pessoa para

que ela mude algo que achamos estar mal. A nosso instinto em retribuir pode ser activado e negociado através da reciprocidade.

Outro princípio proposto é a prova social. Para sermos capazes de influenciar os outros temos de ter uma certa credibilidade relativamente ao que fazemos e relativamente aos que nos rodeiam. Este princípio também se refere à nossa semelhança com os outros, à capacidade de destacar-mos as semelhanças e interesses comuns. Esta é uma forma de persuadir que líderes podem usar visto “as pessoas seguirem outras semelhantes.” (Cialdini, 2001: 75) Quantas mais pareças forem destacadas entre a personalidade do líder e dos seus seguidores, mais fácil será persuadi-los e orientar as relações.

Em quarto lugar temos a consistência. “As pessoas não têm apenas de gostar mas também sentir-se comprometidas para com aquilo que se quer que elas façam.” (Cialdini, 2001: 76) Este conceito prende-se intimamente com a comunicação e forma como um líder expõe clara e verdadeiramente os seus objectivos, assim como formas de assegurar o compromisso do grupo para com eles. Pode recorrer-se, por exemplo, à escrita formal dessas metas – a sensação de estar no papel, de ser oficial, promove maior compromisso –ou à proposta de desafios associados a determinados objectivos, entre outros. “(...) As pessoas querem parecer consistentes aos outros.” (Cialdini, 2001: 76) Comprometendo-as, elas não quererão correr o risco de serem acusadas de displicência ou serem alvo de desconfiança. Sendo capaz de ser consistente e tornando os seus seguidores também consistentes, “(...) eles continuarão a guiar o seu comportamento mesmo quando o líder não estiver a ver.” (Cialdini, 2001: 76)

Quinto, temos a autoridade, muito associada à credibilidade e reputação. Aqui, é aconselhado que o líder vá transmitindo os seus conhecimentos e especialidades aos poucos, surpreendendo consistentemente os seus seguidores. Para isso, terá primeiro de “assegurar que obtém conhecimentos e competências antes de tentar exercer influência.” (Cialdini, 2001: 77)

Por fim, temos o princípio da escassez: “as pessoas querem mais aquilo que têm menos.” (Cialdini, 2001: 78) Aqui, o líder deve ser capaz de gerir a informação e acontecimentos a seu favor de modo a promover a acção dos seus seguidores quando surpreendidos com determinado assunto – prazo de entrega de um projecto encurtada, prémio se for capaz de cumprir determinada exigência. É proposto que se adopte o ponto de vista de “o que temos

a perder” em vez de “o que temos a ganhar” se se fizer ou não determinada coisa. Cria um sentido de urgência que vai movimentar os seguidores e mantê-los alerta.

Estes princípios não são propostos de forma isolada mas como uma receita que deve ser usada em conjunto e ao mesmo tempo para obter os melhores resultados. No entanto, “táticas desonestas ou alta pressão funcionam apenas a curto prazo, se é que resultam. Os seus efeitos a longo prazo são malignos, especialmente dentro de uma organização, que não consegue funcionar sem bases de confiança e cooperação.” (Cialdini, 2001: 79) A persuasão espera-se, que seja utilizada para o bem de um grupo ou organização e não uma forma de um indivíduo melhorar à custa dos que com ele colaboram. Persuasão associasse à liderança que a ver, deve promover a confiança e compromisso de um conjunto de pessoas para com uma visão ou objectivo que é representado por um líder, e onde todos beneficiam do trabalho que realizam. “Experiência legitimada, obrigações genuínas, semelhanças autênticas, verdadeira prova social, notícias exclusivas e compromissos livres, naturais, podem produzir escolhas que é provável virem a beneficiar as duas partes.” (Cialdini, 2001: 79)

IV. Liderança e Inteligência Emocional (IE)

4.1) Inteligência Emocional

Uma das componentes que adquire uma relevância especial na análise de fenómenos de liderança é a inteligência emocional – que daqui em diante definiremos pela sigla IE e que já referi anteriormente no contexto da liderança emocional.

A inteligência emocional pode ser definida como “um conjunto de habilidades que se referem à forma como alguém lida eficazmente com emoções, tanto pessoais como dos outros.” (Palmer, Walls, Burgess, Stough, 2000:5) Trata-se da nossa capacidade em perceber estados de espírito, sentimentos em nós próprios e nas outras pessoas. Mas a IE não consiste apenas em detectar estas emoções. O sucesso da IE prende-se com a capacidade de gerir estes mesmos sentimentos, e de os gerir a nosso favor, de forma a eu ou alguém reagir da melhor forma por se ter sido capaz de promover determinadas emoções e pensamentos em vez de outros.

“Inteligência emocional envolve a habilidade de perceber exactamente, avaliar e expressar emoção; é a capacidade de aceder e/ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; é a habilidade de perceber as emoções e o conhecimento emocional; é a habilidade de regular essas emoções para promover crescimento emocional e intelectual.” (Maer e Salovey, 1997: 10)

Imagine-se o cenário em que temos um indivíduo com elevada inteligência emocional e outro não. A pessoa com maior IE poderá ser mais capaz em lidar com situações de crise ou surpresa, por não ser impulsiva, por tentar lidar com a mescla de emoções que a assolam naquele momento. Uma pessoa assim poderia dizer: «ok, isto não é nada do outro mundo, vamos acalmar e pensar um pouco sobre qual a melhor forma de responder ao desafio.» Já um indivíduo com um baixo nível de IE, poderia ter uma reacção menos ponderada, como por exemplo: «esta tarefa (ou acontecimento) é horrível, não estou preparado para fazê-lo, não vou ter o tempo necessário para realizá-lo e ainda corro o risco de perder o meu lugar na equipa.»

Apesar de exemplos muito básicos, podemos notar que alguém com IE procura ponderar, realiza uma introspecção de forma a lidar de forma saudável com os seus sentimentos e emoções, tentando orientá-las de forma a cumprir com o objectivo ou desafio. Já uma pessoa com pouca IE, facilmente perde o controlo da situação, confunde-se e começa a desesperar.

Naturalmente, esperaríamos um melhor desempenho ou performance da pessoa que tem algum nível de IE. Mas como ter IE? Poderemos desenvolver essa capacidade?

“(…) As técnicas de inteligência emocional podem ser aprendidas em qualquer idade. No entanto, não é fácil. Melhorar a nossa inteligência emocional exige prática e compromisso. Mas as recompensas valem o investimento.” (Goleman, 2000:88)

A IE está ao alcance de qualquer pessoa que queira analisar e controlar de melhor forma as suas emoções e, assim, também as suas reacções. Para tal ser exequível, o indivíduo terá de estar em constante introspecção, interpretando as reacções emocionais que vai tendo em diferentes circunstâncias e tentando moldá-las para que a sua actuação seja a mais indicada. “Um diagnóstico de múltiplos pontos de vista é essencial para melhorar a inteligência emocional porque, aqueles que mais precisam de ajuda tendem a ter pontos cegos.” (Goleman, 2000:88)

As pessoas dão por si variadas vezes a terem atitudes ou reacções que não sabem propriamente explicar, ou de onde veem. É aqui que aparece a IE como espécie de diagnóstico ou de auto diagnóstico que fazemos a nós mesmos de forma a lidarmos - e a melhorar a forma como o fazemos – com as nossas emoções que entram em jogo em determinadas circunstâncias. “Inteligência emocional é a habilidade de entender as emoções, é aceder e gerar emoções para assitirem o pensamento, é entender as emoções e significados emocionais, e regular reflectidamente essas emoções para melhor promover a emoção e o pensamento.” (Mayer e Salovey, 1997: 22)

Contudo, este exercício é complexo e demorado. Não aprendemos a lidar com os nossos sentimentos e emoções da noite para o dia. É preciso treino e dedicação: “Melhorar a inteligência emocional não é feito durante uma semana ou um seminário – exige esforço prático, durante vários meses. Se as pessoas não vêem o valor da mudança, não irão fazer um esforço.” (Goleman, 2000:88)

Não conseguiremos melhorar substancialmente a nossa IE se não acreditarmos que realmente vale a pena e que precisamos de melhorar a forma como lidamos, no fundo, connosco próprios e com os outros. A longevidade deste processo não assenta em nenhuma base teórica. Prende-se intimamente com a biologia e, mais especificamente, com o nosso cérebro.

“Porque é que melhorar competências de inteligência emocional leva meses em vez de dias? Porque os centros emocionais do cérebro, não só o neocórtex, estão envolvidos. O neocórtex, o cérebro pensante que aprende competências técnicas e habilidades puramente cognitivas, ganha conhecimento muito rapidamente, mas o cérebro emocional não. Para dominar um novo comportamento, os centros emocionais precisam de repetição e prática. Melhorar a sua inteligência emocional então, é semelhante a mudar os seus hábitos. Circuitos do cérebro que carregam hábitos de liderança têm de desaprender os antigos e substituí-los por novos. Quanto mais uma sequência de comportamento é repetida, mais fortes se tornam os circuitos subjacentes. A certo ponto, os novos caminhos neurais tornam-se a opção padrão do cérebro.” (Goleman, 2000:89)

Melhorar-mos a nossa IE é um processo que exige empenho contínuo por ser um desafio que vamos completando aos poucos, passo a passo, e no qual vamos evoluindo de forma gradual. Não é algo pontual, em que pensamos em IE e logo, a temos. Vai mais longe por ser algo intimamente associado com a nossa alma – sentimentos e emoções – e também com o nosso cérebro emocional – a alteração de circuitos e redes neurais é algo lenta.

No entanto, qual a relevância da IE em fenómenos de liderança? Serão líderes pessoas com elevada IE?

“(…) Os líderes mais eficientes são semelhantes em algo crucial: todos eles têm um elevado grau do que veio a ficar conhecido como inteligência emocional.” (Goleman, 1999:94)

Com o desenvolvimento das investigações acerca deste fenómeno em finais do século XX e inícios do século XXI, tem vindo a promover-se a ideia de que, pessoas e/ou líderes emocionalmente inteligentes, tendem a produzir melhores resultados, porque em certa medida “estão mais capacitados para gerir as suas próprias emoções e assim, evitar explosões emocionais e conflitos negativos na equipa.”, ou em si próprio. (Cunha e Rego, 2005: 140)

4.2) Componentes da IE

Daniel Goleman propõe algumas componentes de IE e que caracterizam fortemente este fenómeno. São elas “(…) a auto consciência; auto regulação; motivação, empatia e competência social (…).”(Goleman, 1999:94)

Estas componentes caracterizam alguns traços que, em geral, todas as pessoas com elevada IE possuem. Cada um tem o seu papel específico, mas todos eles se referem à introspecção, ao olhar sobre nós próprios ou a falta dele. A ver, não só ficamos emocional e psicologicamente mais estáveis como, a nossa própria prestação, também pode sofrer

melhorias: “(...) inteligência emocional não só distingue líderes fora de série como está igualmente ligado a grandes performances.” (Goleman, 1999:94)

4.2.1) Auto Consciência

A auto consciência aparece com primeira componente do que é a IE.

“Auto consciência estende-se ao entendimento que a pessoa tem dos seus valores e objectivos. Alguém que é altamente auto consciente sabe para onde vai e porquê; por isso, por exemplo, estarão prontos para firmemente rejeitarem uma oferta de trabalho que é tentadora em termos financeiros mas que não encaixa com os seus princípios e objectivos de longo prazo.” (Goleman, 1999:96)

Sermos auto conscientes é possuímos um conhecimento quase detalhado das nossas aspirações, valores, sonhos e desejos. Associasse intimamente com a nossa personalidade e, alguém auto consciente terá, inevitavelmente, uma personalidade forte e delineada que não sacrificará facilmente. Porém aqui, poderá surgir uma questão:

“Como é que alguém pode reconhecer auto consciência? Primeiro e principalmente, surge como honesto e com a habilidade de auto avaliar-se realisticamente. Pessoas com elevado grau de auto consciência estão prontas para falar precisa e abertamente sobre as suas emoções e o impacto que elas têm no seu trabalho.” (Goleman, 1999:96)

Pessoas auto conscientes, por o serem, não têm vergonha do que são, bem pelo contrário. O seu passado como que se torna o mentor daquilo em que se tornaram e do qual dificilmente conseguirão abdicar pois sente que, essas características fazem parte do seu eu único e da sua própria auto consciência.

“Pessoas auto conscientes sabem as suas limitações e forças, e tendem a demonstrar ânsia por críticas construtivas. Em oposição, pessoas com baixa auto consciência interpretam a mensagem de que têm de melhorar como uma ameaça ou um sinal de fracasso.” (Goleman, 1999:96) Indivíduos auto conscientes conhecem-se bem a eles próprios, aproveitando os acontecimentos para continuar a evoluir e aprender enquanto, um outro indivíduo menos auto consciente, apresenta-se mais inseguro de si e reflecte menos acerca de si próprio e sobre aquilo que sente. Este último, acaba por actuar ou responder mais por impulso e instinto do que alguém auto consciente.

“Indivíduos auto conscientes podem também podem ser reconhecidas pela sua auto confiança. Têm um entendimento seguro das suas capacidades (...). Sabem, também, quando pedir ajuda. E os riscos que tomam no trabalho são calculados. Não irão pedir um desafio que sabem que não conseguirão lidar com ele sozinhos. Vão-se focar nas suas qualidades.” (Goleman, 1999:96)

Este tipo de pessoas focam-se nas suas forças e capacidades e, de certa forma, auto regulam-se a elas próprias de maneira a não caírem em estados de espírito depressivos ou negativos que os impeçam de agir como pretendem e como acham que devem – outra componente da IE é esta auto regulação.

4.2.2) Auto Regulação e Motivação

“Impulsos biológicos orientam as nossas emoções. Não nos podemos livrar delas – mas podemos fazer muito para geri-las. Auto regulação, que é como uma conversa interior a decorrer, é a componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros dos nossos sentimentos. Pessoas envolvidas numa dessas conversas sentem maus humores e impulsos emocionais tal como toda a gente, mas encontram formas de os controlar e até mesmo de canalizá-los de maneira útil.” (Goleman, 1999:98)

Quando uma pessoa dá por si irritada com alguma coisa e, por isso, reage de forma violenta ou pouco afável a uma crítica construtiva, podemos afirmar que é um indivíduo com pouca inteligência emocional e que sente dificuldades em regular os seus sentimentos. Outra pessoa que, por exemplo, tenha tido o pior dia de trabalho dos últimos tempos e que, ainda assim, é capaz de chegar a casa com um sorriso e com paciência para, imaginemos, brincar com os filhos, poderemos afirmar que é um indivíduo com elevada IE por ser capaz de lidar com os seus sentimentos e emoções de maneira produtiva.

Indivíduos emocionalmente inteligentes “apreendem mais facilmente, com maior habilidade e velocidade que os outros, respondendo ao conflitos que precisam de solução, às vulnerabilidades da equipa e da organização, às falhas que necessitam de ser suprimidas ou preenchidas, olhando as oportunidades e as relações mais vantajosas.” (Cooper e Sawaf, 1997: 11)

“(…) Pessoas que controlam os seus sentimentos e impulsos – isto é, pessoas que são razoáveis – são capazes de criar um ambiente de confiança e justiça. Num ambiente assim, políticas e lutas internas são acentuadamente reduzidas e a produtividade é alta.” (Goleman, 1999:98)

Sendo capazes de gerir os nossos sentimentos e emoções podemos promover um ambiente mais seguro e saudável por conseguirmos não tender para o conflito ou depressão, por termos aquilo a que Dalai Lama define por “higiene emocional”: “reduzir o poder das emoções destrutivas e cultivar maneiras de ser mais positivas.” (Goleman, 2015: 34)

Não só tornamos a nossa vida mais saudável como promovemos o equilíbrio e paz na nossa relação com os outros. Tornamo-nos mais ponderados, menos impulsivos e por isso, lidamos melhor com situações de crise, mudanças, percalços: “Pessoas que dominem as suas

emoções são capazes de lidar com mudanças. (...) não entram em pânico; em vez disso, são capazes de suspender julgamentos, procurar informação, e ouvir (...).”(Goleman, 1999:98)

No entanto, para ser capaz de ter uma postura tão positiva em relação às coisas e à vida em si, um bom líder tem de estar extremamente motivado – a terceira componente da IE.

“Se há uma característica que todos os líderes eficientes têm, é motivação. São impulsionados para alcançar para lá das expectativas – deles próprios e de todos os outros. A palavra chave aqui é *alcançar*. Muitas pessoas são motivadas por factores externos como um grande salário ou estatuto que advém de ter um título impressionante ou por fazer parte de uma empresa prestigiada. Em oposição, os com potencial de liderança são motivados por profundos desejos para alcançar realização.” (Goleman, 1999:99)

Esta motivação não advém de resultados como prémios, recompensas ou prestígio. A motivação que caracteriza líderes eficientes e emocionalmente inteligentes e estáveis é uma motivação interna, pessoal, em querer atingir algo na vida, em sentir-se realizado e por isso, fazer algo de que gosta e em que acredita. Abordaremos mais profundamente o conceito de motivação no próximo capítulo.

Indivíduos com esta motivação adoram o que fazem e sabem porque fazem o que fazem. Possuem uma visão mais global e de futuro que sentem o dever em cumprir.

“O primeiro sinal é a paixão pelo próprio trabalho – tais pessoas procuram desafios criativos, adoram aprender, e têm grande orgulho no trabalho bem feito. Também mostram uma energia incançável por fazer as coisas melhor. Pessoas com esta energia parecem inquietas com o status quo. São persistentes com as suas questões acerca de as coisas serem feitas de uma maneira e não de outra; são ávidos por explorar novas abordagens no seu trabalho.” (Goleman, 1999:99)

Um líder realmente motivado quer sempre ultrapassar-se em termos pessoais e tenta transmitir essa política a todos os que o acompanham. Mas não se trata de uma motivação irrealista e imponderada mas de um desejo intenso que estas pessoas têm em melhorar de dia para dia.

“Estão sempre a subir a sua barra de performance e gostam de continuar a marcar pontos. (...) Durante revisões de performance, pessoas com elevado grau de motivação podem pedir para serem “apertados” pelos seus supervisores. Claro que, se um colaborador combinar auto consicência com motivação interna irá reconhecer os seus limites – mas não vai contentar-se com objectivos que pareçam demasiado fáceis de cumprir. E naturalmente que pessoas que são orientadas para fazer melhor também queiram um caminho para progredir – o deles próprios, da equipa, e da organização.” (Goleman, 1999:99)

Um indivíduo com a motivação certa, auto consciente e capaz de se auto regular sente quando pode dar mais mas também sabe quando precisa de pedir ajuda para atingir os seus objectivos. Reconhece igualmente que nada fará sozinho, e que irá sempre precisar dos outros para se preencher em termos pessoais.

Em situações de sobressalto ou crise, um líder com elevada IE não baixa os braços, é construtivo em vez de destrutivo: “(...) pessoas com grau elevado de motivação mantêm-se optimistas mesmo quando o resultado está contra elas. Nesses casos, auto regulação combina-se para alcançar motivação para ultrapassar frustração e depressão que se seguiu ao fracasso ou erro.” (Goleman, 1999:100)

Esta motivação associada ao trabalho que é possível realizar graças a um grupo ou organização específicos, conferem ao indivíduo – líder ou seguidor - um sentimento de pertença e vontade para continuar a fazer parte desse círculo para o qual quer contribuir. “Quando as pessoas adoram o seu trabalho pelo trabalho em si tendem a sentir-se comprometidas com a organização que torna esse trabalho possível.” (Goleman, 1999:100)

Aqui, o conceito de motivação adquire uma conotação com a determinação e exigência, a vontade em fazer mais e melhor, em superar-se, e na capacidade de transmitir esse desejo aos indivíduos que nos rodeiam – especificamente, liderar. Tal postura poderá influenciar resultados e performances importantes para o sucesso do grupo e de cada um dos seus membros.

“Não é difícil entender como e porque é que a motivação para alcançar se traduz numa liderança forte. Se for exigente consigo próprio, irá fazer o mesmo pela organização quanto estiver numa posição para tal. Do mesmo modo, um ímpeto para superar objectivos e o interesse em continuar a pontuar pode ser contagioso.” (Goleman, 1999: 100)

Para um líder ser capaz de transmitir a sua motivação e aspirações às pessoas que o rodeiam, tem de ter relativa facilidade em algo aparentemente simples: dar-se bem com as pessoas. Um líder que possua IE caracteriza-se por ser alguém que pratica uma das outras e mais importantes componentes de IE: empatia.

4.2.3) Empatia

Uma pessoa empática é alguém social, que gosta de conhecer e estar com as pessoas e que as respeita e admira. É alguém atencioso que se preocupa com o bem-estar dos outros,

com as suas ansiedades e desejos: “Empatia significa atenção total aos sentimentos dos colaboradores – (...)” (Goleman, 1999:100)

Um líder eficiente e com IE sabe que precisa dos outros à sua volta mas, mais do que isso, quer pessoas à sua volta para obter ideias, discutir, e evoluir. Tem uma mente aberta e está disponível para ouvir as pessoas que o rodeiam. E isso é necessário para o seu sucesso: “Um líder de uma equipa tem de ser capaz de sentir e compreender os pontos de vista de todos aqueles que estão à volta da mesa.” (Goleman, 1999:101)

Liderança pretende mover as pessoas para a acção. E é isso que a empatia promove. Uma boa relação com os outros e a promoção da sua participação contagia os indivíduos com um sentimento de pertença, com uma ligação emocional aos outros e ao projecto ou visão da qual não se quererão desprender.

Todas as componentes de IE apresentadas culminam numa última que, de certa forma, engloba as restantes e que se liga intimamente com a capacidade de um líder em relacionar-se com os outros mas, principalmente, saber exactamente como fazê-lo. Um líder eficiente e emocionalmente inteligente possui o que se define por competência social.

4.2.4) Competência Social

“Pessoas com competências sociais tendem a ter um vasto círculo de conhecimentos, e têm jeito para encontrar pontos comuns com pessoas de todos os tipos – jeito para construir relacionamentos. Isto não significa que socializam continuamente; significa que trabalham de acordo com o pressuposto de que nada se faz sozinho.” (Goleman, 1999:102)

Um líder não conseguirá ter sucesso se não for capaz de se relacionar de forma saudável e até mesmo íntima com as pessoas que o rodeiam. A liderança constrói laços, interliga mentes humanas em torno de um bem maior comum e gere essas relações. Possuindo IE – sendo uma pessoa aberta, emocionalmente estável – um líder é capaz de construir relações com maior facilidade e mantê-las saudáveis.

“Competência social é o culminar das outras dimensões da IE. As pessoas tendem a ser bastante eficientes na gestão de relações quando conseguem compreender e controlar as suas próprias emoções e conseguem criar empatia com os sentimentos dos outros.” (Goleman, 1999:102)

Indivíduos com estes traços de competência social querem, em suma, estar com as pessoas:

“Pessoas socialmente competentes são adeptos de gerir equipas – é a sua empatia a trabalhar. Deste modo, são persuasores peritos – uma manifestação de auto consciência, auto regulação e empatia combinados. (...) Bons persuasores sabem quando fazer um apelo emocional e, quando um apelo à razão pode funcionar melhor.” (Goleman, 1999:102)

Um líder eficiente, sabendo que precisa dos outros para fazer o que tem de ser feito, irá investir muito do seu trabalho em conhecer, relacionar-se e ligar-se com as pessoas que o rodeiam e em promover que o mesmo aconteça entre elas. Para ter esta competência social, um indivíduo precisa igualmente de possuir as componentes de IE já apresentadas, como auto consciência, motivação ou empatia.

“(...) A tarefa de um líder é obter o trabalho feito através das outras pessoa, e a competência social torna isso possível. Um líder que não consiga expressar a sua empatia pode nem sequer tê-la. E a motivação do líder pode ser inútil se não conseguir comunicar a sua paixão à organização. Competência social, permite aos líderes colocarem a sua IE a trabalhar.” (Goleman, 1999:102)

É a IE na prática. E, de acordo com pesquisas acerca do assunto, esta é essencial para uma boa liderança: “Era antes pensado que ‘era bom líderes terem IE’. Mas agora sabemos que, pela performance, estes são ingredientes que os líderes ‘têm de ter’.” (Goleman, 1999:102)

V. Liderança e Autenticidade

A IE mostra-se assim primordial para o sucesso de um líder e prende-se intimamente com uma boa liderança. No entanto, para se ser um bom líder, é necessário que essa pessoa seja autêntica, verdadeira, sem máscaras a esconderem a sua actuação real. Assim, torna-se relevante definir o que é ser autêntico, ser um líder autêntico:

“Líderes autênticos demonstram a sua paixão por um propósito, praticam consistentemente os seus valores, e lideram com a cabeça mas também com o coração. Estabelecem relações significativas a longo prazo e têm auto disciplina para obter os resultados. Eles sabem quem são.” (George, Sims, McLean, Mayer, 2007:1)

Conhecem-se bem a si próprios e, aparentam liderar-se a eles próprios ou, auto liderarem-se, conceito que abordarei mais à frente. Líderes autênticos tendem a ser mestres em liderarem-se a eles próprios, em descobrirem os seus propósitos e valores e assim, em serem autênticos.

“(…) Não é preciso nascer-se com características e traços de um líder. Não se tem de esperar um toque no ombro. Não se tem de estar no topo da organização. Em vez disso, pode-se descobrir o seu potencial agora.” (George, Sims, McLean, Mayer, 2007:2) E descobriremos o nosso potencial é conhecermo-nos o melhor possível, sabermos aquilo que nos move, termos capacidade para lidar com as nossas emoções e desejos e pô-los na prática, querendo sempre continuar a evoluir.

“A viagem para a liderança autêntica ou autenticidade começa com o entender a nossa história de vida. A sua história de vida providencia o contexto para as experiências, através das quais, pode encontrar inspiração para causar um impacto no mundo. (...) É a sua narrativa pessoal que importa, não os meros factos da sua vida.” (George, Sims, McLean, Mayer, 2007:2)

Liderar outros não exige mais do que liderar-nos primeiro a nós próprios em busca dos nossos sonhos que, depois, poderemos partilhar com os outros e fazê-los identificarem-se com os mesmos – e aí poderemos ser mesmo líderes. Aquilo que nos move e motiva somos nós próprios, a nossa história, e os nossos desejos para o futuro.

“A capacidade mais importante para líderes desenvolverem: auto consciência. (...) Conhecerem o seu eu autêntico exige coragem e honestidade para examinar as suas experiências.” (George, Sims, McLean, Mayer, 2007:4) Esta capacidade, recorde-se, é uma das principais componentes da inteligência emocional – em suma, o auto conhecimento.

Este desafio presente na liderança é um dos mais complexos mas igualmente enriquecedor. É necessário termos profundo conhecimento da nossa personalidade, entendermos as nossas motivações e receios e termos a capacidade e coragem em reconhecer o que nos faz ser como somos. Tal exige que nos coloquemos a prova, que nos desafiemos a nós próprios de forma a descobrir realmente de que «fibra» somos feitos.

“Os valores que formam a base de líderes autênticos derivam das suas crenças e convicções, mas não irá saber quais os seus verdadeiros valores até que estes sejam testados. É relativamente fácil definir os seus valores e viver de acordo com eles quando tudo corre bem. Quando o seu sucesso, carreira, o até mesmo vida estão em jogo, aprende-se o que é mais importante, o que se está preparado para sacrificar, e que escolhas se está disposto a fazer.” (George, Sims, McLean, Mayer, 2007:4)

Naturalmente, a motivação de um líder entra sempre em jogo na sua performance e um líder deve saber aquilo que o move para actuar de determinada forma. O que nos motiva pode ser intrínseco ou extrínseco, consoante é totalmente pessoal ou necessita de avaliação ou reconhecimento do exterior.

“Porque os líderes autênticos precisam de manter altos níveis de motivação nas suas vidas, é extremamente importante para eles perceber o que os move. Há dois tipos de motivação – extrínseca e intrínseca. (...) muitos líderes são impulsionados a alcançar através da medição do seu sucesso contra os parâmetros do mundo exterior. Apreciam reconhecimento e estatuto que deriva de promoções e prémios. Motivações intrínsecas, por outro lado, derivam do sentido do significado das suas vidas. Estão extremamente ligados com a sua história de vida e à forma como a enquadram. Exemplos incluem crescimento pessoal, ajudar os outros a desenvolverem-se, causas sociais, e fazer a diferença no mundo. A chave está em encontrar o balanço entre os seus desejos para validação externa e motivações intrínsecas que promovem satisfação no seu trabalho.” (George, Sims, McLean, Mayer, 2007:5)

Líderes autênticos tendem a inspirar-se nas suas motivações intrínsecas e estas promovem o seu sucesso enquanto líderes por se referirem à própria pessoa, aos seus sonhos e aspirações, e não exclusivamente ao reconhecimento ou ganhos que veem de fora. São autênticos, não escondendo os seus valores e desejos e dizem e fazem o que têm a fazer quando é necessário, sem medo de represálias que possam advir do exterior: “A chave para o seu sucesso está em dizerem o que realmente pensam sem ter medo de julgamentos, críticas ou repreensões.” (George, Sims, McLean, Mayer, 2007:6)

Estes tipo de líderes sabem a importância que têm as pessoas que o rodeiam para atingir determinado propósito e alinham-nas com a sua visão. Olham os outros não com meros colaboradores mas como líderes.

“Líderes autênticos reconhecem que liderar não é acerca do seu sucesso mas acerca de reunir colaboradores leais que os sigam. Eles sabem que a chave para uma organização de sucesso é ter líderes responsáveis a todos os níveis, incluindo os que não têm influência directa. Não só inspiram aqueles à sua volta, como os responsabilizam para se chegarem à frente e liderar.” (George, Sims, McLean, Mayer, 2007:7)

“Uma liderança eficiente depende e é definida em termos de a habilidade do líder em motivar os seguidores para objectivos comuns e uma missão ou visão colectiva.” (Kark, Van Dijk, 2007: 500) A receita está em ser capaz de ser vários tipos de líder consoante a realidade o exige, assegurando que se continua a percorrer o caminho desejado, de acordo a nossa auto consciência e com o propósito associado ao eu, e às pessoas que com ele se identificaram e que nele se inspiram.

“Líderes são ‘criadores de sentido’, (...).” (Kark, Van Dijk, 2007: 511) Dão aos seus seguidores algo em que estes acreditam e com que se identificam, comprometendo-os com esse objectivo ou caminho (nós), cada um na sua individualidade (eu):

“Quando o comportamento do líder se foca na atenção do seguidor no seu eu ideal, os colaboradores têm provavelmente um foco promocional. Isto é, eles concentram-se naquilo a que aspiram ser enquanto trabalham as tarefas que querem trabalhar, tentando atingir objectivos que sentem que definiram para eles próprios.” (Kark, Van Dijk, 2007: 511)

Tal cenário cria um ambiente de compromisso em que líder e seguidores estão em plena sintonia, com eles próprios e entre si, onde o que se pretende atingir é claro e onde se sabe porque se está a caminhar naquele sentido. “Compromisso é uma força que liga um indivíduo a um percurso de acção que é relevante para determinado objectivo.” (Kark, Van Dijk, 2007: 516)

Trata-se de uma força emocional que quando activada, prende o indivíduo a uma causa ou a alguém, e o que isso significa começa a fazer parte do seu eu individual e colectivo, originando uma cultura organizacional comum. “A cultura organizacional é um conjunto de premissas, crenças e valores partilhados por membros da mesma organização que influencia os seus comportamentos. Reflecte uma forma comum de pensar, que promove uma performance partilhada de trabalho, no grupo ou organização.” (Kark, Van Dijk, 2007: 519)

Das várias componentes e fenómenos apresentados que influenciam líderes e seguidores, o desafio da liderança mostra-se complexo e exigente. Apesar de todos termos aptidão para sermos líderes, por vezes a dificuldade desta “missão” afasta-nos. Por vezes, quando se tenta ser liderar sem real vontade para tal, procurando replicar atitudes de outros líderes para se

tentar ser líder, tende-se a cair no insucesso porque liderança denota autenticidade, essencial para o sucesso de qualquer grupo ou organização.

Jim Collins (2005) propõe o conceito de “líder de nível 5” ou seja, um líder autêntico, humilde e empenhado, oferecendo algumas perspectivas que podem enriquecer a exploração deste conceito. "O ingrediente chave que permite uma empresa tornar-se óptima é ter um líder de nível 5: um executivo que tenha uma personalidade genuinamente humilde combinada com uma intensa vontade em ser profissional." (Collins, 2005: 72)

Um líder humilde, genuíno, sem segunda intenções, será sempre melhor que um líder convencido e ganancioso, pelo menos, aos olhos dos seus seguidores. A estabilidade e equilíbrio associam-se – ou devem associar-se também – com um bom líder, que não se sinta o centro de tudo e que seja humilde nas opções e atitudes que toma. Um líder não deve ser impulsivo e egocêntrico por facilmente poder cair em erros que poderão culminar no insucesso do grupo. O líder acalma os ânimos durante a tempestade, nunca dá o trabalho por feito e preocupa-se sempre, em primeiro lugar, com os seus colaboradores. No fundo, disciplina as pessoas e acontecimentos de forma a tornar a realidade o mais previsível possível, podendo manterem-se calmos e equilibrados.

“Quando olhámos as várias transformações de bom para excelente, observámos três formas consistentes de disciplina: pessoas disciplinadas, pensamentos disciplinados e acção disciplinada. Quando se tem pessoas disciplinadas, não se precisa de hierarquia. Quando se tem pensamento disciplinado não é preciso burocracia. Quando se tem acção disciplinada, não se precisa de controlos excessivos. Quando se combina uma cultura de disciplina com empreendedorismo ético, obtém-se uma alquimia mágica de excelente performance.” (Collins, 2005: 76)

Um líder altamente eficiente sabe que há que enquadrar certas componentes de forma a facilitar as relações e a execução do trabalho, não focando a actuação em si próprios mas sim naqueles que os rodeiam, concedendo-lhes espaço – dentro de um enquadramento – para criarem e evoluírem. Um líder eficiente ou de “Nível 5” tem como traço principal humildade no reconhecimento de resultados e na sua actuação.

“Um líder de nível 5 demonstra uma modestia fascinante, excelente adulação pública; nunca é presunçoso. Actua com uma determinação calma e tranquila; apoia-se principalmente em padrões inspirados, não inspirando carisma para motivar. Liga a ambição à empresa, não ao eu; prepara sucessores para ainda mais grandeza na próxima geração. Olha para o espelho, não pela janela, para distribuir responsabilidade por resultados fracos, nunca culpando outros, factores externos, ou azar.” (Collins, 2005: 77)

E, finalmente, é alguém com grande vontade profissional, que nunca dá a lição como estudada:

“(…) Cria resultados superbos, um claro catalizador na transição de bom para grande ou excelente. Demonstra uma incansável determinação para fazer o que for necessário para produzir os melhores resultados a longo prazo, não interessa o quão difícil. Define padrões para construir uma empresa excelente duradoura; não assentará por mais nada. Olha pela janela, não para o espelho, para repartir crédito pelo sucesso da empresa – a outras pessoas, factores externos, e sorte.” (Collins, 2005: 77)

Estas componentes da personalidade de um líder podem influenciar fortemente o seu sucesso enquanto tal, e também o do seu grupo e ou organização. A humildade e profissionalismo são um boa receita para qualquer profissional mas aparentam ter particular relevância para o sucesso de um líder e do seu grupo.

“(…) Os líderes de nível 5 têm ambição não para eles mas para as suas empresas, tendem a seleccionar sucessores superbos. Líderes de nível 5 querem ver a sua empresa tornar-se ainda mais bem-sucedida na próxima geração e estão confortáveis com a ideia que maior parte das pessoas não irá saber que as raízes do sucesso advêm dele.” (Collins, 2005: 78)

A ver, para se ser um líder de sucesso e eficiente, é necessário ter uma estrutura de valores e crenças forte e ser extramente eficaz a lidar com emoções, tanto pessoais como dos outros. Assim, optei por explorar o conceito de inteligência emocional como ingrediente chave para o sucesso de qualquer pessoa, mas especialmente de alguém que é ou quer ser líder, assim como o valor da autenticidade, associado a uma liderança eficiente. Estes conceitos também adquirem elevada importância para o assunto que abordarei a seguir, a auto liderança, que tanto envolve inteligência emocional como autenticidade.

VI. Auto Liderança

6.1) Espiritualidade e Auto Liderança

Podemos definir auto liderança como uma técnica de influência sobre nós próprios, como “(...) ‘o processo de se influenciar a si próprio’ em oposição à influência dos líderes sobre seguidores.” (Neck e Manz, 1992: 681 – Journal of Managerial Psychology) Cada um de nós quer ser capaz de retirar o melhor de si próprio e ir em busca dos seus objectivos pessoais e profissionais, sendo capaz de se movimentar na direcção que, pessoalmente, interpreta como a melhor ou a mais correcta.

Com o ambiente do mundo profissional exigente, acelerado e competitivo, pode ser extremamente relevante sermos capazes de nos liderar da melhor forma, de termos capacidade de gerir as nossas emoções e pensamentos, assim como as nossas relações com os outros, seja numa organização ou empresa, ou seja por exemplo, no nosso círculo familiar. Conhecer-nos a nós próprios pode ser a melhor arma para lidar-mos com desafios, obstáculos e contextos que temos de enfrentar no nosso dia-a-dia.

6.2) Espiritualidade

Um conceito que pode permitir-nos entender melhor estes assuntos é a espiritualidade:

“Uma das visões proeminentes define espiritualidade como a ambição humana pelo poder transformador da vida; aquela atracção e movimento de uma pessoa em direcção ao divino. Uma definição comum é que espiritualidade no trabalho é expressar os nossos desejos para encontrar significado e propósito nas nossas vidas, e é um processo de viver através de valores pessoais profundamente enraizados. Estes desejos tendem a reflectir o desejo de fazer a diferença e criar um mundo significativo. Apesar de nem todos experienciarem espiritualidade, todos somos vistos como tendo o potencial para ser espiritual, o que inclui sabedoria interior, autoridade e compaixão.” (Neck e Milliman 1994: 9)

A espiritualidade prende-se com o desejo pessoal de alcançarmos algo de relevante nas nossas vidas, de podermos fazer algo por nós mas também pelos outros. É o esforço por percorrermos o caminho que traçámos, e a capacidade de lidar com os episódios, bons e maus, dessa viagem. Aquilo que realmente desejamos e aquilo em que acreditamos tem o poder de nos mover, individualmente, em direcção às atitudes e pensamentos que nos motivam para atingir esses objectivos. Mas exige prática sermos capazes de lidar

eficazmente com as emoções e sentimentos que decorrem dessa busca, como vimos anteriormente, no tópico da inteligência emocional.

A espiritualidade refere-se a todas as componentes da nossa vida e à nossa postura em relação a elas:

“Espiritualidade (...) tem de incluir as nossas casas, o nosso trabalho (...) O trabalho tem como propósito servir o Homem, não dominá-lo. Não é assim tão importante que forma o trabalho pode adquirir; o que é vital é a nossa atitude para com o trabalho. Com amor e entusiasmo direccionado para o nosso trabalho, o que era antes uma dificuldade ou chatice torna-se numa ferramenta mágica para desenvolver, enriquecer e alimentar as nossas vidas.” (Neck e Milliman 1994: 9)

Actualmente, a nossa vida profissional ocupa grande parte do nosso tempo e, por vezes, as nossas preocupações, motivações e frustrações continuam a expressar-se mesmo fora desse contexto, mesmo na nossa vida pessoal. Para podermos caminhar em direcção à felicidade e à nossa realização pessoal, é crucial que nos empenhemos e que usemos o nosso tempo em actividades que nos dêem prazer, que nos completem e que vão ao encontro dos nossos desejos e valores. A espiritualidade pretende exactamente promover a nossa procura por aquilo que nos motiva, pelo que nos preenche enquanto indivíduos, e a capacidade de nos influenciar-mos de maneira positiva e activa em relação às actividades que desempenhamos, especialmente na nossa vida profissional.

6.2.1) Espiritualidade no Trabalho

“O objectivo da espiritualidade no trabalho é ser capaz de atingir o nosso maior potencial e ter atitudes positivas e relações com o mundo. Neste sentido, espiritualidade é vista como semelhante em relação ao ponto mais alto da pirâmide de Maslow, a auto actualização.” (Neck e Milliman 1994: 10) Exige o indivíduo ter um conhecimento profundo e seguro de si próprio, de forma a conseguir lidar da melhor maneira com os acontecimentos que cada contexto poderá promover. Mas esta capacidade deve ser positiva, compassiva, e não negativa e destruidora, visto a espiritualidade visar a realização individual de cada um, e não o oposto.

Num estado de espiritualidade: “(...) os indivíduos são capazes de transcender a suas limitações normais para ver novas possibilidades e realidades, tendo uma percepção holística da realidade, entendendo a profunda unicidade da vida.” (Neck e Milliman 1994: 10) Não só a espiritualidade é emocionalmente positiva, como promove uma visão mais global e real

daquilo que nos rodeia, e que se pretende que seja com uma postura construtiva. É um desafio sermos capazes de manter uma postura espiritual e lutarmos por aquilo e por quem acreditamos mantendo quase sempre pensamento positivo. No entanto, essa busca faz-nos superar a nós próprios e torna-nos confiantes na nossa relação intraindividual e interpessoal.

“(…) Espiritualidade não significa a mesma coisa para toda a gente, visto cada um ter as suas próprias motivações e verdade. (...) Contudo, um aspecto comum da espiritualidade aparenta ser a crença de que as pessoas se vêem a elas próprias interligadas com as outras; não há separação entre o eu interior e outras pessoas. (...) Assim, um aspecto central da espiritualidade é o desejo de ir além dos seus próprios interesses para fazer a diferença em criar um mundo com mais significado.” (Neck e Milliman 1994: 10)

No entanto, a espiritualidade é sempre algo pessoal. Cada um tem a sua. Uma pessoa pode querer ajudar os outros através de voluntariado ou outra forma informal. Outra pessoa pode querer igualmente ajudar os outros, mas prefere ajudar em termos psicológicos e mentais, e num contexto profissional, por exemplo, um psicólogo. Cada um de nós tem os seus desejos e motivações, tornando a espiritualidade algo que se pode e deve ser tratado individualmente, considerando cada pessoa. Não podemos afirmar que exista uma receita para a espiritualidade mas cada um de nós é capaz de trabalhá-la na nossa personalidade. Apesar disso, existem alguns elementos que englobam a espiritualidade, isto é, que todos os que experienciam espiritualidade tendem a sentir e que se apoia na base de que queremos fazer algo de bom por nós, mas também pelos que nos rodeiam:

“Valores e atitudes espirituais comuns incluem a intenção em viver uma vida com integridade, tentar desenvolver uma santidade nas nossas relações, e concentrar-nos na saúde, felicidade, autonomia, paz interior, verdade, condutas correctas, bem-estar e amor. Essencialmente, espiritualidade é vista como vivenciar a nossa verdade interior para produzir atitudes e relações positivas na vida.” (Neck e Milliman 1994: 10)

6.2.2) Espiritualidade e Valores

É um mecanismo de conhecimento de nós próprios e de auto gestão que nos faz desenvolver atitudes e pensamentos positivos, que se prende intimamente com os nossos sonhos, valores e prioridades e que promove um encontro de cada um consigo próprio. E, na prática, faz-nos bem: “Estes valores e atitudes espirituais são vistas como tendo uma influencia positiva não só na vida pessoal de um indivíduo, mas também na sua performance profissional.” (Neck e Milliman 1994: 100)

Uma pessoa que esteja numa organização na qual acredita e confia, que desfruta e se identifica com as actividades que desempenha e que promove uma atitude positiva e

confiante em relação ao seu trabalho e às pessoas que o rodeiam, terá mais felicidade e bem-estar do que um indivíduo que seja pessimista, que não se identifica com o seu trabalho e que apenas o faz por recompensa, sem sentir qualquer preenchimento pessoal. E termos uma postura como a da primeira pessoa exemplificada, ajuda-nos atingir mais facilmente os nossos objectivos, a caminhar-mos sem cansaço, em vez de sentimentos de frustração ou negativismo. Mas de que forma realmente pode isto acontecer?

“A espiritualidade pode afectar positivamente a performance de um colaborador e organização de várias formas. Primeiro, a espiritualidade pode levar os indivíduos a experienciar consciência a um nível mais profundo, melhorando as suas habilidades intuitivas. Intuição, é considerada uma importante capacidade de gestão e liderança que está associada à produtividade pessoal e organizacional.” (Neck e Milliman 1994: 10)

A performance de um indivíduo pode ser melhorada através da espiritualidade na medida em que promove que este tenha sentimentos e emoções positivas e que as priorize em relação às sensações mais negativas. O indivíduo promove a procura dos seus valores, vontade e esperanças, procurando contextos que lhe permitam ir ao encontro deles, e que respeitem a sua individualidade e personalidade.

No ambiente organizacional, por exemplo, pode ser uma boa ajuda a prática da espiritualidade:

“(…) intuição baseada na espiritualidade também pode facilitar os colaboradores a desenvolverem uma visão organizacional mais significativa e atraente, o que também aumenta a inovação. Isto ocorre porque muitos colaboradores ficam mais criativos quando sentem que a organização oferece um sentido de propósito genuíno. Organizações com uma missão espiritual tendem a ser capazes de atrair e manter os colaboradores mais criativos.” (Neck e Milliman 1994: 10)

Uma organização que procure ir ao encontro dos valores, aspirações e desejos das pessoas que a constituem, poderá promover um grupo extremamente motivado e empenhado, confiante e comprometido para com a organização, e com atitudes construtivas e criativas em relação aos desafios que lhes forem propostos.

“(…) Organizações que oferecem objectivos de trabalho orientados para a espiritualidade providenciam oportunidades para os colaboradores experienciar um maior sentido de serviço e maior crescimento e desenvolvimento pessoal. Desta forma, uma sensação de crescimento pode aumentar significativamente a energia e entusiasmo de um colaborador.” (Neck e Milliman 1994: 10)

Pessoas que vejam a sua espiritualidade ser promovida, que sintam que o grupo onde se inserem partilha os seus ideais, que respeita os seus desejos e que torna possível alcançá-

los, tenderão a ter melhores performances e a confiar e comprometer-se com os seus companheiros e com a organização que torna tudo isso possível.

“(…) Valores baseados na espiritualidade podem melhorar o trabalho em equipa e o compromisso para com a organização. (…) Colaboradores que se preocupam profundamente com os valores da organização tenderão a sentir-se mais responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso. Ao ir ao encontro de necessidades pessoais, uma visão espiritual convincente pode criar uma ligação forte entre colaboradores e a organização, reforçando a sua motivação, trabalho em equipa e compromisso para com os objectivos da organização” (Neck e Milliman 1994: 11)

6.3) Auto Liderança

Contudo, a espiritualidade não se foca maioritariamente em contextos grupais e organizacionais pois faz parte de cada indivíduo e, cada um, tem e lida pessoalmente com a sua espiritualidade. Ainda assim, em contextos organizacionais – mas não só – “Os colaboradores podem influenciar e liderar-se a si próprios ao utilizar um conjunto específico de estatégias cognitivas.” (Neck e Milliman 1994: 11)

“Auto liderança envolve a influência que as pessoas exercem sobre si mesmas para obter auto motivação e direcção necessárias para se comportar de maneira desejável.” (Prussia, Anderson e Manz, 1998: 524) Liderar-nos a nós próprios consiste em moldarmos os nossos pensamentos, emoções, motivações, de forma a termos as atitudes mais indicadas e desejadas. No fundo, são estratégias que adoptamos contra ou a favor de nós próprios de maneira a actuarmos como devemos e queremos. Baseia-se na premissa de que “(…) os indivíduos têm poder para gerir o seu próprio pensamento.” (Neck e Manz, 1992: 682)

Procurando espiritualidade nas nossas vidas, podemos gerir o nosso eu e auto liderar-nos de forma a não desistirmos daquilo em que acreditamos, a não deixar-nos apoderar de emoções negativas ou dúvidas paralisantes. Auto liderar-nos pode ajudar-nos a manter o espírito confiante e a ser capaz de realçar aquilo que nos move: “auto liderança é definida como ‘o processo de influenciar o eu para estabelecer uma auto direcção e auto motivação necessárias para executar alguma coisa.’” (Neck e Manz, 1992: 682) Agora, vejamos algumas formas de um indivíduo se auto liderar de forma eficaz.

6.4) Práticas e Técnicas de Auto Liderança

“Estratégias de auto liderança incluem gestão do autodiálogo de uma pessoa (o que secretamente dizemos a nós próprios), o imaginário mental (criação e, essencialmente, experiência simbólica de resultados imaginados acerca de um

comportamento que ainda não tivemos) e crenças e assunções (crenças distorcidas podem ser a base de processos de pensamento disfuncionais).” (Neck e Milliman 1994: 11)

Assim, para nos auto liderarmos, podemos recorrer a um conjunto de exercícios que podemos praticar de forma a nos auto liderarmos para ir ao encontro dos nossos objectivos, motivações ou, no fundo, da nossa espiritualidade.

No entanto, o que tende por vezes a minar a nossa auto liderança é a postura que adoptamos – por vezes negativa, derrotista ou que simplesmente formata a realidade de maneira indesejável. “(...) Alguns dos problemas que os indivíduos encontram resulta de uma disfunção do pensamento. Estes pensamentos distorcidos são baseados em algumas disfunções de pensamento e pressuposições comuns que são activadas por situações potencialmente perturbadoras.” (Neck e Milliman 1994: 12)

6.4.1) Disfunção de Pensamento

Imaginemos um contexto em que temos um colaborador que recebe feedback de um colega que lhe refere algumas falhas no trabalho, mas que o elogia em termos globais. Algumas disfunções de pensamento que poderiam «atacar» esse colaborador eram, por exemplo, acomodar-se visto a apreciação global ter sido boa – o que a médio prazo poderia afectar negativamente a sua performance – ou ficar preso nos erros referidos pelo colega e perder confiança– o que, a médio prazo poderá retirar-lhe motivação e, igualmente, influenciar negativamente a sua performance.

“Tais convicções (disfuncionais) podem ser alteradas através da identificação da disfunção e alternar os pensamentos para ser mais racional. Assim, um colaborador pode desafiar os seus pensamentos acerca do seu trabalho e rever as suas convicções associadas a si mesma e ao seu trabalho, através de um autodiálogo construtivo (...)” (Neck e Milliman 1994: 12)

Se, em vez de uma das duas posturas propostas, o colaborador adoptar uma postura em que pensa «ok, o trabalho no global está bom mas tive algumas falhas. Farei um esforço por manter aquilo que fiz bem feito e verei se estou mais atento aos pormenores que me fizeram causar alguns erros e, assim, talvez consiga entregar um melhor trabalho no futuro. Pior seria se o meu colega não me tivesse referido os erros que cometi. Sozinho talvez não chegasse lá, cometeria novamente estes erros e não conseguiria melhorar.»

A disfunção dos nossos pensamentos associasse a interpretações erradas e por nós moldadas que nos impedem de ver a mensagem positiva e construtiva por de trás desse

acontecimento. A disfunção de um pensamento promoverá facilmente uma postura derrotista e passiva que poderá condenar a nossa performance. No entanto, “(...) os indivíduos podem identificar e confrontar as suas convicções disfuncionais e substituí-las por convicções mais racionais.” (Neck e Milliman 1994: 12)

“(...) Há uma relação significativa entre estratégias cognitivas e a performance de colaboradores em organizações. Especificamente, estratégias cognitivas como autodiálogo ou imaginário mental, podem ter um impacto significativo no sucesso ou fracasso dos membros de uma organização.” (Neck e Manz, 1992: 681)

6.4.2) Autodiálogo

A primeira técnica – já referida anteriormente -, o autodiálogo, consiste em termos uma conversa connosco próprios onde tentamos orientar-nos de forma a termos as atitudes e comportamentos que queremos e devemos ter. “Autodiálogo ou auto verbalizações pode ser definido como aquilo que secretamente dizemos a nós próprios.” (Ellis, 1962 *apud* Neck e Manz, 1992: 683)

É como que uma luta interna onde temos de um lado a liderança, em que queremos definir a nossas prioridades e acções nesse sentido, e um outro lado passivo, que tende a prender-nos na nossa zona de conforto e, por vezes, a não lutarmos e investirmos naquilo com que nos identificamos. São os nossos pensamentos, emoções, crenças e valores em comunicação a serem analisados. Falarmos connosco próprios coloca-nos alerta daquilo que se passa à nossa volta, fazendo-nos pensar acerca das reacções e atitudes que temos e queremos ter em relação a contextos específicos. Assim, ajuda também a melhorarmos o nosso próprio auto conhecimento na medida em que com prática, começamos a entender os nossos valores e crenças em relação à sociedade, à família, e outros demais contextos da nossa vida. E, a partir daí, vamos especificando e particularizando acontecimentos ou comportamentos de cada um desses contextos.

“Autodiálogo (ou uma conversa connosco próprios), ou auto verbalizações, podem ser definidas como aquilo que secretamente dizemos a nós próprios. Autodiálogo foi sugerido como uma ferramenta de auto influência para melhorar a eficiência pessoal de colaboradores e gestores. Pesquisas sugerem que estas auto declarações correspondem a estados emocionais que afectam as nossas cognições e comportamento. Consequentemente, um colaborador pode ser capaz de melhorar a sua atitude acerca do seu trabalho ao controlar o seu estado emocional.” (Neck e Milliman 1994: 12)

Se formos capazes de repensar o nossos raciocínios disfuncionais através do autodiálogo, podemos vir a alterar a nossa postura positivamente em relação a algo ou

alguém, e de maneira construtiva, o que nos motivará para continuar a ter este ou aquele comportamento e a não desanimar e tornar passiva a nossa actuação. “Colaboradores que tenham noção das suas auto verbalizações negativas e que repensem e reverbalem estes diálogos internos, podem ser capazes de melhorar a sua espiritualidade no trabalho.” (Neck e Milliman 1994: 12)

6.4.3) Imaginário Mental

Outra técnica de auto liderança proposta, é o imaginário mental: “O imaginário mental consiste em imaginar uma performance bem sucedida de uma tarefa antes de a ter realizado.” (Neck e Milliman 1994: 12)

O imaginário mental, trata-se da projecção cerebral e criativa que uma pessoa faz acerca de uma acção que ainda não realizou. Aqui, a auto liderança pretende que projectemos determinada acção que queremos executar de maneira positiva e confiante na nossa mente. “Podemos criar e, essencialmente, experienciar simbolicamente resultados imaginados para o nosso comportamento antes de executá-lo.” (Manz, 1992: 75 *apud* Neck e Manz, 1992: 684)

Se imaginarmos alguma coisa a correr bem, de acordo com determinadas circunstâncias por nós pensadas, torna-se provável que, «na hora da verdade», as coisas tendam a correr como as projectámos, para além de pelo menos, permitir-nos analisar um acção que ainda não aconteceu. “Se um evento é projectado e pensado como se já tivesse sido cumprido, pode ser analisado mais facilmente...” (Neck e Milliman 1994: 12) E se projectarmos um acção de maneira confiante e segura, é provável que no momento consigamos replicar aquilo que imaginámos: “(...) praticar uma tarefa mentalmente influencia a performance real.” (Neck e Manz, 1992: 685)

Esta capacidade que podemos ter pode ser trabalhada com o intuito de tornar os acontecimentos que ainda não se realizaram possivelmente mais previsíveis, e por nos colocar num trabalho mental no qual tentaremos colocar todas as variáveis em jogo de maneira a nossa actuação e comportamentos não serem uma surpresa, ou totalmente espontâneos. Mas tal acontece tanto para o bom como para o mau, seja o imaginário mental que concebemos positivo ou negativo. Aqui, entram em jogo a espiritualidade e auto

liderança para promover projecções positivas e construtivas que nos façam agir, com confiança.

“Esta visualização mental do trabalho deve melhorar a percepção de um colaborador acerca do seu trabalho, assim como a sua espiritualidade no trabalho porque já experienciou essa espiritualidade na sua cabeça. Por outro lado, se um colaborador se tiver imaginado a não sentir propósito pelo seu trabalho, a falta de confiança que daí advém pode levar a esse falhanço imaginado.” (Neck e Milliman 1994: 13)

Por exemplo: “(...) gestores têm de fazer apresentações em público frequentemente. Um gestor pode melhorar a performance da sua apresentação ao visualizar a execução da tarefa com sucesso na sua cabeça, antes de a ter realizado.” (Neck e Manz, 1992: 684)

A forma como imaginamos um acontecimento futuro pode influenciar o seu desenrolar. Pensar que as coisas correm bem e imaginar sucesso em relação a esse acontecimento pode influenciar positivamente a nossa performance. O desafio está em auto liderar-nos de forma a não cair no desânimo e a manter-nos dinâmicos e optimistas.

6.5) Auto Liderança e Performance

A auto liderança prende-se como estes mecanismos que podemos usar para influenciarmos os nossos pensamentos e comportamentos. Aqui, a espiritualidade adquire grande relevância por nos remeter para as nossas motivações e desejos, e por remeter para comportamentos que tornam isso possível: “Auto liderança sugere que crenças e valores, autodiálogo e imaginário mental influenciam-se mutuamente para produzir os padrões de pensamento de um indivíduo.”, (Neck e Milliman, 1994: 13) que se pretende que promova e melhore os seus comportamentos.

Temos capacidades de auto influência que não devemos menosprezar: “(...) os indivíduos podem influenciar e controlar os seus próprios pensamentos através da aplicação de estratégias cognitivas específicas e ter impacto na sua performance e na da sua organização.” (Manz and Neck, 1991 *apud* Neck e Manz, 1992: 682) Assim, a forma como concebemos os nossos pensamentos e padrões de pensamento – ou para o lado bom ou para o lado mau –, e lideramos a nossa mente e as nossas emoções afecta a nossa postura em relação aos acontecimentos.

No entanto, pode por vezes ser difícil manter uma atitude e mentalidade positiva quando somos desafiados por dificuldades. Aqui, um indivíduo deve liderar-se de forma a ser capaz de manter um raciocínio construtivo e esforçar-se por afastar os sentimentos de

dúvida e desconfiança. No fundo, deve tentar definir um padrão de pensamento que o mobilize.

“Um exemplo dos tipos de padrões de pensamento que uma pessoa pode adotar é ‘pensamento de oportunidade’ e ‘pensamento de obstáculo’. Pensamento de oportunidade envolve padrões de pensamento que se focam nas oportunidades, desafios úteis e formas construtivas de lidar com as situações. Pensamento de obstáculo, por outro lado, envolve o foco nos aspectos negativos (os obstáculos) que aparecem em situações difíceis (...)” (Neck e Milliman 1994: 13)

Um das chaves para o sucesso da auto liderança é ser capaz de adotar uma postura de pensamento de oportunidade, onde a espiritualidade promove e facilita uma visão produtiva e construtiva. Se olhar sempre os desafios e obstáculos, tenderá a paralisar-se, a não conseguir ver formas possíveis de resolver essas adversidades. Se, por outro lado, for construtivo, tentará procurar os pontos positivos e passíveis de serem trabalhados para encontrar uma forma de dar a volta à situação. Pensamentos de oportunidade mobilizam-nos ao contrário dos pensamentos de obstáculo.

“Por exemplo, um colaborador que veja o seu trabalho como uma oportunidade de atingir o seu potencial enquanto ser humano em vez de um obstáculo que a impede de aproveitar a vida, é mais provável que sinta propósito e espiritualidade no seu trabalho. Se o colaborador tiver sucesso a reverter várias vezes o tom das suas cognições ao longo do tempo, esta nova forma construtiva de pensar pode tornar-se um padrão de pensamento habitual e, em última instância, melhora a forma como os indivíduos percebem o seu trabalho e, conseqüentemente, experienciam a espiritualidade no trabalho.” (Neck e Milliman 1994: 13)

Tudo depende da forma como a pessoa se auto lidera e que postura quer adotar em relação à realidade que experiencia e que a envolve: “O quadro da auto liderança leva a pensamentos mais construtivos e melhora as percepções dos indivíduos acerca do seu trabalho. Por outro lado, este pensamento mais positivo e expansivo leva a uma sensação mais forte de espiritualidade no trabalho e melhora a performance individual e organizacional.” (Neck e Milliman 1994: 14)

Para atingirmos alguma espiritualidade temos de nos liderar de forma a realçar o positivo, a ver a oportunidade onde já quase ninguém vê, a manter-nos firmes na nossa actuação tendo por base os nossos valores e desejos. No fundo, ambos os termos – espiritualidade e auto liderança – correlacionam-se, e podem ser uma ferramenta importante na procura de cada um pelo seu sucesso, pessoal e/ou profissional.

“Auto liderança enfatiza a aplicação construtiva de uma gestão do pensamento que torna os indivíduos mais alerta, e que examina tanto os seus estados internos como externos; e essas estratégias de auto liderança podem ajudar os colaboradores a ultrapassar dificuldades inseridas na sua realidade externa. A consequência proposta é melhor comportamento e maior espiritualidade (...)” (Neck e Milliman 1994: 14)

Sermos capazes e termos formas de nos influenciarmos a nós próprios poderá permitir-nos o desenvolvimento de espiritualidade e permitir-nos experienciar sentimentos mais seguros, a manter a positividade e uma postura construtiva.

“Espiritualidade envolve a procura que uma pessoa faz para atingir o seu potencial, para encontrar um significado maior e um propósito de vida no seu trabalho. Crenças espirituais essenciais tendem a relacionar-se com um forte sentido de comunidade e necessidade de contribuir para a melhoria dos outros e da sociedade. O objectivo da espiritualidade é atingir um estado pessoal evoluído ou a realização do seu potencial máximo, que pode levar a uma maior criatividade, motivação, e compromisso organizacional.” (Neck e Milliman 1994: 14)

Podemos seguramente afirmar que um indivíduo não depende apenas de factores externos e não é um agente puramente reactivo. Podemos influenciar a nossa mente de forma a actuarmos da maneira mais correcta em cada momento ou desafio da nossa vida profissional ou pessoal.

Praticar a nossa liderança pessoal permite-nos executar da forma com a qual nos identificamos e acreditamos. Faz-nos reagir em vez de estagnar nos receios e questões. E tal é essencial para o sucesso da nossa vida, com pessoal destaque para o mundo profissional – aquele que nos coloca mais questões e desafios com maior frequência.

“Pode ser que comportamentos de auto liderança tenham influência nas percepções e capacidade relativamente à performance em tarefas específicas. Isto é, a utilização em geral de comportamentos de auto liderança podem influenciar as percepções de auto eficácia que, subsequentemente, afectarão a performance.” (Prussia, Anderson e Manz, 1998: 523)

Ao investir-se em práticas e técnicas de auto liderança poderemos, directa ou indirectamente, influenciar a nossa performance. Estando este conceito associado à observação e análise constante de nós próprios, dos nossos pensamentos e sentimentos, a capacidade de conseguirmos avaliar os sinais e mensagens que enviamos a nós mesmos pode ser relevante, na medida em que influencia a nossa postura, as acções e atitudes que poderemos vir a tomar.

De certa forma, auto liderança é também um exercício de antecipação, em que nos interpretamos de forma a reagirmos mais orientadamente, e não tanto por impulso: “Auto liderança envolve a influência que as pessoas exercem sobre si mesmas para obter auto motivação e direcção necessárias para se comportarem de maneira desejável.” (Prussia, Anderson e Manz, 1998: 524)

Tendo em conta o conceito de espiritualidade analisado anteriormente, a auto liderança associasse intimamente à procura dos nossos sonhos e motivações, principalmente aos pensamentos e atitudes – construtivas – que fazemos e faremos para ir ao encontro da nossa espiritualidade, felicidade. Ajuda-nos também a criar padrões de pensamento que facilitam as nossas actividades visto visarem aumentar a nossa confiança e crença em relação às diversas questões que se nos colocam.

Manz (1991) descreve padrão de pensamento como ‘determinadas formas de pensar acerca das nossas experiências’ e ‘formas habituais de pensar’. Isto é, “os indivíduos tendem a confrontar-se com correntes de pensamento tanto negativas como positivas (formas habituais de pensar) que afectam as suas reacções emocionais e comportamentais” (Neck e Manz, 1992: 689)

Auto liderar-nos e praticar essa liderança, permite que os nossos padrões de pensamento se tendam a mais tornar positivos e construtivos – podendo afectar positivamente a nossa performance. Tudo depende da nossa postura: “(...) quando confrontados com situações difíceis os optimistas ‘sentem-nas como um desafio e esforçam-se por ultrapassá-lo’ enquanto os pessimistas acreditam que ‘situações difíceis vão durar muito tempo e vão minar tudo o que fizeram’.” (Seligman, 1991: 4,5 *apud* Neck e Manz, 1992: 686)

Se mantiver uma postura confiante e criativa em relação a determinado assunto, é natural que reaja de uma melhor maneira do que se se deixar controlar pelos seus receios e dúvidas.

“Por outras palavras, se os padrões de pensamento são construtivos no sentido em que se focam nas oportunidades e maneiras de ultrapassar os desafios, em vez de obstáculos, a performance que daí advém deverá ser melhor. Se, por outro lado, uma pessoa é um ‘pensador de obstáculos’, é provável que a sua performance seja perturbada.” (Neck e Manz, 1992: 690)

Sendo um fenómeno de auto influência que visa acção e atitudes, a auto liderança deve pretender antes de mais, melhorar a nossa performance. Anteriormente, apresentaram-se algumas estratégias que nos permitem auto liderar-nos de uma forma mais eficiente e, assim, sermos capazes de actuar de acordo com as nossas convicções, valores e vontade.

Agora, associando o conceito directamente à performance, são propostas algumas estratégias por alguns autores que influenciam, directa ou indirectamente, a nossa postura e que se apresentam como técnicas que visam impulsionar a nossa performance.

6.6) Categorias de Auto Liderança

6.6.1) Comportamento Focado

“Três categorias distintas mas complementares de auto liderança, influenciam resultados ou consequências: estratégias de comportamento concentrado ou focado; estratégias de recompensa naturais; e estratégias de modelos de pensamento construtivo.” (Prussia, Anderson e Manz, 1998: 524)

A estratégia de comportamento focado, associa-se à concentração que o indivíduo tem em relação às suas prioridades e objectivos. Poderá afectar a performance de uma pessoa na medida em que o indivíduo está extremamente focado nas tarefas ou prazos que tem de realizar e motivado para completar o desafio da melhor forma possível – apoiado, por exemplo, por um autodiálogo construtivo, ou um imaginário mental positivo.

“Estratégias de comportamento focado ou concentrado referem-se a comportamentos específicos que se concentram na auto avaliação, auto recompensa, e auto disciplina. Por exemplo, identificam-se comportamentos específicos que melhorem ou modifiquem, conduzindo a uma auto análise para identificar objectivos de longo prazo, identificando-se e aplicando-se recompensas motivacionais, de forma a reduzir padrões de auto repressão habituais, e praticar comportamentos desejáveis.” (Prussia, Anderson e Manz, 1998: 524)

Um indivíduo esforça-se por auto avaliar-se e entender que comportamentos pode ter para influenciar a sua performance, atendendo à sua própria individualidade. Enquanto para determinada pessoa, uma boa forma de se auto recompensar é, por exemplo, ir passar o final de tarde com os amigos, para outra pessoa, a sua melhor auto recompensa pode ser um dia de lazer com a família. Tal raciocínio aplica-se igualmente à forma como um indivíduo se auto disciplina ou auto avalia. Alguém pode ser mais autoritário consigo próprio enquanto outra pessoa pode ser mais liberal. O desafio está em conhecermo-nos o melhor possível de maneira a adoptar medidas que sentimos que afectam, da melhor forma, a nossa performance.

6.6.2) Recompensas Naturais

Uma outra estratégia que podemos utilizar para ir ao encontro da nossa espiritualidade e afectarmos a nossa performance são as recompensas naturais. Estas, “estão ligadas a percepções e experiências positivas associadas a missões que se quer cumprir.” (Prussia, Anderson e Manz, 1998: 524)

“(…) Isto inclui compromisso, crença e prazer para com o trabalho, que tem o seu valor específico. Assim, estratégias de recompensa natural inclui procurar actividades que são agradáveis e que dão prazer. Uma pessoa pode facilitar estratégias de recompensa natural ao modificar percepções ou comportamentos associados com a sua performance, aumentando a sua percepção de competência, auto controlo ou responsabilidade.” (Prussia, Anderson e Manz, 1998: 524)

A ideia das recompensas naturais, prende-se com muitos aspectos da espiritualidade, pela procura de fazermos aquilo que nos move e completa, pela injeção de significado nas nossas vidas. Uma pessoa poderá facilmente melhorar a sua performance se investir tempo em algo e com pessoas com que se identifica, com quem partilha valores e aspirações. Num contexto assim uma pessoa está mais motivada, acredita no que está a fazer e confia naqueles que o rodeiam. A sua performance será no mínimo, menos afectada do que a performance de alguém que não desfruta das actividades que desenvolve, que não cria relações ou que não as trabalha e que, como já vimos, promove pensamentos e emoções mais negativas que afectam, não só a sua performance, mas também a dos que o rodeiam.

Por fim, temos as estratégias de modelos de pensamento construtivo que também afectam a nossa performance visto associarem-se às técnicas de auto liderança apresentadas anteriormente e que influenciam a nossa postura e comportamentos. Visa a promoção de emoções e pensamentos positivos, que mobilizem para acção racional e pensada em oposição à reacção por impulsos irracionais que não avaliamos a priori e que afectam as nossas actividades e as nossas relações.

6.6.3) Pensamento Construtivo

“(…) Estratégias de modelos de pensamento construtivo focam-se em estabelecer e alternar padrões de pensamento de maneira desejável. Quatro estratégias particulares podem ser usadas para alterar padrões de pensamento: auto análise e melhorar sistemas de pensamento, crenças; imaginário mental de uma performance positiva; conversar consigo mesmo para facilitar a performance; e usar guíões positivos no lugar dos ineficazes.” (Prussia, Anderson e Manz, 1998: 524)

De certa forma, estas categorias servem como base para colocarmos em prática uma auto liderança eficiente. Sem concentração, sem desempenhar tarefas que nos dão prazer e sem pensamentos construtivos que nos façam agir, a nossa performance tenderá a ser pior do que se praticarmos estes exercícios.

Se nos esforçarmos por promover pensamentos construtivos quando estamos perante um desafio é mais provável que tenhamos uma reacção mais positiva e adaptada a esse obstáculo do que se tendermos para pensamentos destrutivos que nos retiram motivação e iniciativa.

6.7) Auto Eficácia

Estas estratégias influenciam a performance de um indivíduo visto promoverem que uma pessoa, quando atacada por sentimentos derrotistas ou medo, seja capaz de alterar e reformular o seu pensamento de maneira a obter a motivação e crença necessárias para executar determinada acção. Este exercício pode ser realizado através das várias técnicas de auto liderança, seja autodialogar de forma a moldarmos o nosso pensamento e emoções para actuar de maneira construtiva ou, por exemplo, trabalharmos o nosso imaginário mental para uma tarefa ou acção que queremos executar de maneira exemplar.

Aqui, torna-se relevante destacar o conceito de auto eficácia, isto é, “(...) o ponto em que um indivíduo acredita que é capaz de executar um comportamento específico com sucesso.” (Prussia, Anderson e Manz, 1998: 524)

Numa situação em que uma pessoa experiencia auto eficácia, estará num ponto em que as suas aspirações e crenças são correspondidas por determinada tarefa ou acção que a pessoa pretende desempenhar por se identificar com ela, por ir ao encontro dos seus desejos e valores, e por acreditar que é capaz de executar certa tarefa ou comportamento de forma bem-sucedida.

“Essas crenças influenciam que desafios ultrapassar, quanto esforço se tem de gastar, e quanta perseverança é necessária para enfrentar as dificuldades. Quanto mais alta a auto eficácia de uma pessoa, mais confiante ela estará acerca do sucesso associado a uma tarefa ou desafio específico.” (Prussia, Anderson e Manz, 1998: 524)

No entanto, para possuímos auto eficácia, temos primeiro de nos auto liderar e promover espiritualidade na nossa vida. Isto é primordial para a auto eficácia na medida em que, as várias técnicas de auto liderança nos ajudam a moldar e formatar certos pensamentos

de maneira a tornar-nos mais positivos e activos em relação à realidade, assim como a lidar com as emoções e sensações que nos “atacam” nos vários momentos do nosso dia-a-dia.

“(…) Um dos antecedentes que influencia o desenvolvimento de auto eficácia é (…) aprender através de moldagem. Grande parte da moldagem é baseada na observação de comportamentos, mas uma forma alternativa de moldagem baseia-se em auto ensinamentos instrutivos. Este método de moldagem, ou seja modelagem cognitiva, utiliza ‘pensamentos auto instrutivos que orientam a performance’.” (Prussia, Anderson e Manz, 1998: 524)

Desta forma, não só a auto liderança é uma forma de nos conhecermos a nós próprios e melhorar a nossa performance como nos ajuda a termos conhecimento da nossa auto eficácia, ou seja, a crença de que podemos desempenhar aquela tarefa ou acção com sucesso. Ganhamos a capacidade de pensar e agir de forma construtiva, de acordo com as nossas aspirações que se baseiam nos nossos valores. Esta moldagem dos nossos pensamentos, associasse intimamente com o conceito de padrões de pensamento, referido anteriormente. Um fenómeno potencia o outro: “Comportamentos de liderança como orientação de tarefas e definição de objectivos, influenciam positivamente expectativas de auto eficácia.” (Prussia, Anderson e Manz, 1998: 526)

“Auto eficácia resulta da aquisição de capacidades cognitivas, sociais, lingüísticas, ou psíquicas adquiridas através da nossa experiência pessoal. Os indivíduos sintetizam e avaliam esta informação acerca das suas capacidades em tarefas que vão realizar para tomar decisões acerca da escolha de uma acção, nível de esforço e duração da persistência para as actividades subsequentes. Em contraste, auto liderança representa a constelação de comportamentos, atitudes, e cognições que representam uma orientação menos específica. Estratégias como monitorizar o progresso, utilizando auto incentivos, e visionando factores positivos que se aplicam transversalmente a várias tarefas.” (Prussia, Anderson e Manz, 1998: 527)

Desta forma, podemos montar o seguinte esquema de raciocínio: a espiritualidade promove a nossa procura por aquilo que nos motiva, que vai de encontro dos nossos valores e vontade. Envolve a nossa relação intrapessoal e com os que nos rodeiam. A auto liderança, permite-nos manter viva a espiritualidade através de promoção de pensamentos construtivos, emoções positivas e reacções racionais. Já a auto eficácia, advém destes últimos dois conceitos, associando-se à nossa confiança e crença relativamente ao sucesso de uma acção que queremos executar. É o culminar da nossa espiritualidade e auto liderança e a capacidade de colocar em prática determinado comportamento que resulta das nossas capacidades, aspirações e relações.

Assim: “estratégias de auto liderança podem ser usadas para orientar o desenvolvimento de programas de treino que influenciam directamente a auto eficácia e indirectamente resultados associados à performance.” (Prussia, Anderson e Manz, 1998: 536)

A nossa performance pode ser melhorada por simples práticas e técnicas que, de certa forma, orientam a posteriori o nosso comportamento. Estes exercícios pretendem orientar-nos para aquilo que realmente queremos fazer, mantendo uma postura construtiva e confiante em relação aos desafios e questões que surgem na nossa vida diária.

“Espírito positivo influencia a avaliação, julgamentos e decisão ao moldar estratégias de tomada de decisão e ao aumentar a probabilidade de materiais com tom positivo ficarem armazenados na memória (Sims e Gioia, 1986). Isto sugere que o estado de espírito de um colaborador pode influenciar a sua performance.” (Neck e Manz, 1992: 686)

E podemos ser capazes de afectá-la por nós mesmos, fazendo por gerir o nosso estado de espírito, as nossas emoções e pensamentos e, posteriormente, os nossos comportamentos e performance.

6.8) Auto Liderança e Motivação

Assim, uma componente que adquire elevada importância no que toca a auto liderança é a motivação ou, melhor dizendo, a nossa auto motivação. Liderar-nos a nós próprios exige, e procura promover motivação. Ambos os conceitos associam-se e interrelacionam-se na medida em que uma pessoa se auto lidera de forma a estar mais motivada e positiva em relação à realidade e aos desafios que tem de enfrentar. Auto liderança acaba por ser uma forma de nos motivarmos a agir da melhor forma de acordo com os nossos valores e a nossa visão. As técnicas de auto gestão e liderança apresentadas anteriormente referem-se a moldarmos a nossa mentalidade, os nossos pensamentos e acções, para estarmos mais motivados para actuar e para ir ao encontro do que procuramos.

6.8.1) Auto Motivação

“Uma importante fonte cognitiva de auto motivação, apoia-se em processos interventivos como definição de objectivos e reacções auto avaliadoras acerca do nosso próprio comportamento. Esta forma de auto motivação, que opera em grande parte através de processos internos de comparação, exige padrões pessoais contra o que avaliar na performance em curso. Ao tornar a auto satisfação condicionada por um certo nível de performance, os indivíduos criam auto incentivos para que os seus esforços persistam até que a performance atinja os seus padrões internos.” (Bandura e Shunck, 1981: 586)

A definição de objectivos e auto avaliação constante – de certa forma, auto liderança – pode influenciar a nossa auto motivação e, conseqüentemente, a nossa performance.

Ao definirmos vários objectivos para atingir, com os quais nos identificamos, que correspondem às nossas aspirações e valores, teremos um forma de motivação para alcançar um bem maior por, sendo auto exigentes, quereremos atingir os vários passos a que nos propomos. Associada a esta definição de objectivos está a auto avaliação e atenção constante que devemos ter a nós próprios para promovermos o alcançar dos objectivos propostos, para mantermos o nosso grau de exigência – que é individual – e garantirmos que não se está a desviar caminho. Cada um é capaz de procurar incentivos para continuar a executar – que serão igualmente individuais – e, através da auto liderança, manter-se auto motivado para continuar a caminhada. No entanto, a definição de objectivos tem de ser realista e exequível, deve ir ao encontro dos nossos desejos e ética. Não devemos procurar atingir objectivos demasiado exigentes ou com os quais não nos identificamos, com o risco de cairmos na desmotivação e assim, na não performance. Devemos fazê-lo passo a passo, criando sub objectivos para atingir outros maiores, objectivos menores mas que nos mantenham sempre em acção, em busca daquilo que queremos alcançar.

“(…) A auto motivação pode ser melhor criada e sustentada por sub objectivos alcançáveis que levam a objectivos maiores no futuro. Sub objectivos próximos mediam incentivos e guiam a performance, enquanto objectivos distantes estão demasiado afastados do tempo para mobilizarem eficientemente o esforço ou direccionarem o que a pessoa faz no aqui e agora.” (Bandura e Shunck, 1981: 587)

Aqui, importa realçar o conceito de auto eficácia – definido anteriormente – visto que “sem padrões para medir as suas performances, as pessoas têm pouca base para julgar como estão a fazer ou avaliarem as suas capacidades. A concretização de sub objectivos providencia indicadores chaves para melhorar a auto eficácia.” (Bandura e Shunck, 1981: 587)

Através da definição de objectivos e sub objectivos que vão ao encontro da nossa personalidade e vontade podemos ir construindo o nosso caminho, objectivo a objectivo, adquirindo motivação sempre que cumprimos um deles. Tendo em conta o conceito de auto liderança e auto motivação, importa distinguir dois tipos de motivação que afectam de forma distinta a nossa vontade e a nossa performance – e que já foi referido anteriormente.

6.8.2) Motivação Intrínseca Vs. Motivação Extrínseca

“É possível distinguir entre duas classes de motivação para executar uma actividade: motivação intrínseca e extrínseca. Uma pessoa está motivada intrinsecamente se executar uma actividade por uma recompensa não aparente a não ser a própria tarefa (cf. Berlyne, 1966; Hunt, 1965; White, 1959). Motivação extrínseca, por outro lado, refere-se à performance numa actividade porque leva a recompensas externas (por exemplo estatuto, aprovação).” (Deci, 1972: 113)

Motivações extrínsecas referem-se a algo exterior ao eu, ou que promovem a credibilidade de uma pessoa em relação às restantes. Por exemplo, um indivíduo que está motivado por factores externos, entre eles dinheiro ou estatuto, está motivado extrinsecamente. As suas motivações não derivam da sua vontade, dos seus desejos ou valores, mas de se desempenhar uma função por através desta ser vir a adquirir algo. O seu contentamento não advém exclusivamente da tarefa ou desafio que desempenha. Já motivações intrínsecas baseiam-se em “(...) experiências positivas que uma pessoa adquire directamente das tarefas que executa.” (Deci, 1975; Deci e Ryan, 1985; Thomas e Tymon, 1997; Thomas e Velthouse, 1990 *apud* Quigley e Thomas Jr., 2006: 527) A motivação advém de, por e simplesmente, identificarmo-nos e dar-nos prazer desempenhar aquela actividade. “Motivação intrínseca tem a ver com paixão e sentimentos positivos que as pessoas adquirem através do seu trabalho. Estes sentimentos reforçam e dão energia a esforços de auto gestão e tornam o trabalho pessoalmente gratificante.” (Quigley e Thomas Jr., 2006: 527) Estes sentimentos, associados à personalidade do indivíduo, conferem sentido e significado às actividades que desempenha – é gratificante, tem significado, vai ao encontro dos interesses, do quadro moral e ético. Uma pessoa extrinsecamente motivada não adquire prazer pelas actividades que desempenha mas pelas consequências que essa actividade vai ter – dinheiro, fama. A sua performance poderá ser menos empenhada e produtiva do que, por exemplo, uma pessoa intrinsecamente motivada, que acredita e se identifica com aquilo que faz e que isso, só por si, lhe concede algum grau de felicidade. Isto é, para tentar viver uma vida preenchida e com significado, devemos procurar pela nossa motivação intrínseca e por acções que a promovam, e podemos fazê-lo com a ajuda do auto conhecimento e auto gestão concedidos por uma boa auto liderança.

Podemos favorecer motivações intrínsecas em vez de extrínsecas através da nossa espiritualidade e auto liderança, procurando em nós próprios aquilo que valorizamos e aquilo que nos dá prazer, esforçando-nos por criar o nosso quadro de personalidade e actuar de

acordo com ele. Essa actuação inclui encontrar actividades que sejam gratificantes para o eu e que o preencham em termos pessoais. Uma pessoa extrinsecamente motivada faz determinada actividade ou executa determinada tarefa por ter de. Alguém intrinsecamente motivado faz um actividade ou excuta uma tarefa por querer, por acreditar em. Mas cada um tem as suas motivações e estas variam ao longo do percurso específico que um indivíduo percorre.

6.8.3) Elementos da Motivação

Daniel Goleman propõe quatro elementos que constituem a motivação. Entre eles está a “ambição pessoal” para alcançar algo, para melhorar, o “compromisso” para com os objectivos (pessoais ou organizacionais), “iniciativa”, associada à capacidade de desvendar e aproveitar oportunidades e, por fim, “optimismo” isto é, a capacidade para continuar a trabalhar apesar dos obstáculos e contra tempos. Refiro-os visto todos os elementos poderem ser afectados pela auto liderança para que uma pessoa se mantenha ambiciosa, comprometida, activa e positiva, e por demonstrarem de certa forma a maleabilidade das motivações – por exemplo, o nosso optimismo varia de acordo com certos momentos da nossa vida. Certas pessoas tendem a ser mais optimistas que outras. Não se trata de um conceito linear mas sim variável.

Mas todos podemos ser capazes de desenvolver a nossa auto motivação através da definição de objectivos realistas, de procura por feedback, da primazia das oportunidades em vez das adversidades sendo, de certa forma, emocionalmente inteligentes. E tal pode ser impulsionado através mecanismos de auto liderança.

Globalmente, acerca da auto liderança, importa realçar que:

“(…) um indivíduo tem a capacidade de controlar e gerir os seus pensamentos de forma a influenciar o seu comportamento e performance. Por outras palavras, através do processo de auto liderança, colaboradores podem liderar-se a si próprios para atingirem uma melhor performance através da alteração e/ou adopção de processos cognitivos específicos.” (Neck e Manz, 1992: 693), processos esses que podem ter influência directa na nossa motivação e no tipo que é impulsionado – motivações intrínsecas ou extrínsecas.

Sendo a nossa auto liderança, em certa medida, dependente do nosso auto conhecimento e motivação em termos de emoções, pensamentos, valores ou capacidades, é essencial para o sucesso da nossa liderança ter-se noção das forças, fraquezas, sonhos e medos que fazem uma pessoa ser quem é. Daí a relevância de - para nos auto liderarmos de

forma eficiente e promovendo motivações intrínsecas – realizarmos um auto diagnóstico, tópico que será abordado em seguida.

6.9) Auto Diagnóstico: Potenciar a Auto Liderança

Para melhor nos conhecermos a nós próprios, Peter Drucker (2008) propõe uma gestão do nosso eu, e a realização de um diagnóstico pessoal, de forma a entendermos mais profundamente o tipo de pessoa que somos. Tal pode não só ser vantajoso para as nossas actividades, como se apresenta como uma crescente exigência do mundo profissional: temos de saber gerir-nos a nós próprios visto nem sempre ser possível termos alguém a orientar-nos e motivar-nos sendo que temos de conseguir através de nós mesmos tomar decisões e não desanimar.

“Cada vez mais e mais pessoas no mercado de trabalho – (...) – vão ter de se gerir a si próprios. Terão de se posicionar onde podem dar o seu maior contributo; terão de aprender a desenvolver-se a si próprios. (...) Irão ter de aprender como e quando mudar o que fazem, como fazem e quando fazem.” (Drucker, 2008: 163)

Com as características do mercado de trabalho nesta era global, e com a crescente mobilidade profissional e inconstância das actividades que desempenhamos, é-nos exigido termos capacidade para desempenhar várias tarefas diferentes, de conseguirmos trabalhar com vários e distintos grupos de pessoas, entre outras características que, no passado não eram exigidas – uma pessoa arranjava um trabalho e, muito provavelmente, desempenharia essa actividade o resto da vida: um operário começava a trabalhar numa fábrica e aí tenderia a ficar o resto da sua vida.

As exigências exteriores aumentaram o que, a ver, faz com que cada um tenha de ser mais exigente consigo próprio e, principalmente, que tenha profundo conhecimento de quem é.

6.9.1) Gestão Pessoal e a Análise do Feedback

Actualmente, um trabalhador tem de optar pela sua formação, pode optar que caminho profissional quer seguir e este, não é necessariamente constante. Isto exige ter capacidade para reconhecer quais as actividades que se desempenha melhor, quais as que dão mais prazer, de que forma realiza as tarefas e capacidade de adaptação a diferentes contextos, cada qual com a sua complexidade. “Hoje em dia as pessoas têm escolhas. Desta

forma precisam de conhecer as suas forças para que possam perceber onde pertencem.”
(Drucker, 2008: 164)

“Trabalhadores de conhecimento (ou com formação), enfrentam novas exigências drásticas: têm de perguntar ‘quem sou eu? Quais são os meus pontos fortes? Como é que trabalho? Têm de perguntar onde pertença? Qual é a minha contribuição?’ Têm de ter uma relação responsável e têm de planear a segunda metade da sua vida.”
(Drucker, 2008: 164)

De certa forma, temos de nos auto liderar. Uma das primeiras maneiras para sermos capazes de entender mais precisamente quem, ou que tipo de pessoa somos, é essencial que estejamos atentos e abertos a feedback. O feedback das outras pessoas relativamente à nossa personalidade, à nossa forma de desempenhar determinadas actividades, à nossa forma de nos relacionarmos com os outros, pode ajudar-nos a compreender o tipo de pessoa que somos – actividades que várias pessoas tendem a elogiar a nossa execução, traços de personalidade iguais que diferentes pessoas vêm em determinado indivíduo.

“São várias as conclusões que seguem a análise de feedback. A primeira, e mais importante, conclusão: concentre-se nas suas forças. Posicione-se onde as suas forças podem produzir performance e resultados. Segundo: trabalhe para desenvolver as suas forças. A análise de feedback mostra rapidamente onde uma pessoa precisa de melhorar as suas capacidades ou se precisa de adquirir conhecimentos novos. (...) A terceira conclusão tem particular importância: a análise de feedback irá identificar as áreas onde a arrogância intelectual causa uma ignorância impeditiva.” (Drucker, 2008: 166)

Ao analisarmos o feedback das pessoas que rodeiam as nossas várias actuações poderemos ser capazes de perceber mais precisamente quais as nossas capacidades e pontos fortes, assim como as nossas fraquezas. Pessoas que trabalhem durante algum tempo com determinado indivíduo serão capazes de, posteriormente, identificar os pontos em que a sua execução foi exemplar ou outros tópicos em que esse indivíduo apresenta mais dificuldades ou, por e simplesmente, poucas capacidades.

A última conclusão proposta por Drucker (2008), refere-se à “ignorância impeditiva” isto é, as pessoas que pensam saber tudo acerca de determinado assunto ou actividade mas que na prática, pouco sabem acerca disso. Esta ideia relaciona-se com o pensamento de nunca sabemos tudo, que há sempre alguém com mais conhecimento e que não devemos ser arrogantes por nos sentirmos muito confortáveis com determinado tema ou actividade. Haverá sempre alguém capaz de acrescentar algo mais ao nosso conhecimento.

“Uma importante conclusão dada pela análise de feedback é ultrapassar a arrogância intelectual e trabalhar em precisar as suas capacidades e conhecimento

necessários para tornar as suas forças o mais produtivas possível. Uma conclusão igualmente importante é tratar os nossos maus hábitos – coisas que se faz mal ou se fracassa a fazer que inibem a eficiência e a performance.” (Drucker, 2008: 167)

Este autor propõe que nos foquemos essencialmente nos nossos pontos fortes, por ser aquilo para o qual temos mais capacidade e para o qual podemos dar maior contributo. E devemos trabalhar sempre para melhorar aquilo que fazemos bem. Por outro lado, quanto às nossas fraquezas, é proposto não investir propriamente nessas actividades visto irem exigir muito mais tempo de dedicação até ao nível se tornar razoável e tornar-se fácil cair-se na frustração e pensamentos destrutivos por os resultados tardarem em aparecer.

Em cenários assim, será preferível abdicarmos dessa actividade e ir ao encontro de outra, com a qual correspondam as nossas forças e pontos fortes. “Outra conclusão da análise de feedback é o que não fazer. Realizar feedback dos resultados às expectativas mostra onde uma pessoa não deve tentar fazer nada. Mostra áreas onde a pessoa não tem o mínimo dote necessário – (...)” (Drucker, 2008: 168)

“A conclusão final é gastar o mínimo esforço possível em melhorar áreas de baixa competência. A concentração deve estar em áreas em que se tem elevada competência e capacidades. É necessária bem mais energia e trabalho para melhorar da incompetência à mediocridade do que melhorar de uma performance de primeira, para uma de excelência.” (Drucker, 2008: 168)

Para além da relevância de analisarmos o feedback para conhecermos, de forma mais segura, os nossos pontos fortes para melhor nos gerirmos a nós próprios, é relevante o indivíduo fazer ele próprio um diagnóstico interno em busca de um maior auto conhecimento. “Como é que executo? é uma pergunta tão importante – (...) – como ‘Quais são as minhas forças?’.” (Drucker, 2008: 168)

Para além de sabermos aquilo em que somos bons, é importante percebermos igualmente como é que executamos as tarefas. É-se independente e não se gosta de trabalhar em equipa ou é-se uma pessoa que executa melhor se tiver a ajuda dos outros?

“Surpreendentemente, poucas pessoas sabem como fazem as coisas. Pelo contrário, maior parte de nós nem sequer sabe que pessoas diferentes, trabalham e executam de maneiras diferentes. Por isso, elas tendem a trabalhar de formas que não são as suas – e isso quase que garante uma não performance, ou performance negativa” (Drucker, 2008: 168)

Cada pessoa, tendo a sua personalidade e individualidade, desempenha as suas actividades de forma personalizada. Ninguém faz o mesmo exercício ou tarefa da mesma forma. Cada um tem o seu método, a sua organização, a sua ordem de fazer as coisas. É

essencial reconhecer-se isto para que possamos executar com sucesso. O indivíduo desempenha uma actividade de forma individual. Não lhe adiantará tentar replicar o método de outra pessoa porque, simplesmente, esse método não é o seu.

O desafio está em podermos entender de que maneira fazemos as coisas e trabalhá-la, assim como ser aberto o suficiente para perceber que os outros executam de forma diferente. Mas, por exemplo, para o sucesso de um grupo, torna-se importante que os seus membros saibam como trabalham os seus colegas, de forma a promover melhores relações e não mal-entendidos ou desacatos por apenas nos focarmos nas nossas actividades e na forma como nós a desempenhamos. “Tal e qual como as forças, a forma como uma pessoa executa é individual. É personalidade. (...) E tal como as pessoas têm resultados por fazerem aquilo em que são boas, as pessoas também têm resultados por executarem como executam.” (Drucker, 2008: 169)

“A primeira coisa a saber sobre como é que se executa é saber se somos leitores ou ouvintes. (...) A segunda coisa mais importante a saber sobre como é que se executa é saber como se aprende.” (Drucker, 2008: 169, 171)

As pessoas tendem a aprender de uma destas duas maneiras. Ou uma pessoa prefere apontar as coisas, olhar para algo físico, ou uma pessoa pode preferir ouvir e falar para adquirir conhecimento. Por exemplo, há indivíduos que aprendem mais facilmente se escreverem e fizerem apontamentos. Outros preferem ler para eles próprios ou ouvir as mensagens, em vez de anotá-las.

O autor concede-nos alguns exemplos: “Beethoven: (...) ‘Se não escrevo imediatamente esqueço-me logo. Se puser num bloco de notas nunca me esqueço, e nunca mais tenho de olhar para ele.’” (Drucker, 2008: 171) Por outro lado, “um CEO que tornou um negócio medíocre numa das maiores empresas industriais americanas nos anos 50, 60: “Ele precisava de uma audiência que o ouvisse falar. Era a maneira como ele aprendia.” (Drucker, 2008: 173)

A realidade mostra-nos que cada pessoa aprende de forma individual, tal como executa e pensa personalizadas. Para podermos melhorar o nosso auto conhecimento, para além de sabermos quais as nossas forças e pontos fortes, devemos também saber como

aprendemos, de que forma preferimos obter, ou que nos passem conhecimento. E este conhecimento deve ser real, pensado criticamente para adquirirmos essa noção.

“Quando se pergunta às pessoas ‘como é que aprende?’ quase todos sabem. Mas quando se pergunta ‘actua com essa noção?’ poucos sabem. E actuar com conhecimento é a chave para a performance – ou não actuar sobre este conhecimento é condenar o eu à não performance.” (Drucker, 2008: 173)

Para além da relevância destas questões, torna-se também relevante sabermos que tipo de trabalhador somos, na nossa relação com os outros – como já foi referido.

6.9.2) Gestão das Relações e Valores

“(…) Para se gerir a si próprio tem de perguntar: ‘Trabalho bem com as pessoas ou só um solitário?’. E se se descobrir que se trabalha bem com pessoas, perguntar: ‘Em que relação trabalho bem com as pessoas?’. Algumas pessoas trabalham melhor como subordinadas. (...) Algumas trabalham melhor como membros de uma equipa. (...)” (Drucker, 2008: 173, 174)

Para nos liderarmos e gerirmos de forma eficaz, precisamos de saber que tipo de colega somos. É-se alguém que não gosta de trabalhos em grupo e que tem poucas capacidades para lidar com os outros e que, por isso, é de certa forma solitário – visto preferir desempenhar tarefas sozinho - ou se é alguém que precisa de apoio dos outros e de ajuda para executar determinadas coisas, que precisa de discutir e debater para ganhar segurança acerca das suas ideias. Há pessoas que se sentem bem para liderar outros indivíduos enquanto outros preferem ser liderados por não se sentirem confortáveis, por exemplo, para dar ordens ou delegar.

“Outra coisa importante a saber acerca da forma como se executa é se executamos bem sob stress ou se precisamos de um ambiente altamente estruturado e previsível. Outra característica: trabalha-se melhor como pigmeu numa grande organização, ou melhor como peixe graúdo numa organização pequena? Poucas pessoas trabalham bem em ambos.” (Drucker, 2008: 174)

Devemos fazer o exercício por entender se lidamos bem ou não com o stress, se nos sentimos mais confortáveis em ambientes muito complexos e preenchidos ou em contextos mais familiares, se mostramos predisponibilidade para liderar ou se preferimos seguir. Algumas destas perguntas propostas podem ajudar a alcançarmos um maior auto conhecimento e assim, a encaixar-nos mais facilmente nos diferentes contextos e desafios que surgem no nosso dia-a-dia através de um auto liderança baseada no auto conhecimento

e autoconsciência. Mas, mais do que isso, para podermos promover uma melhor performance nos vários desafios e acontecimentos de nossa vida profissional e pessoal.

“Mais uma questão crucial: ‘produzo resultados como alguém que toma decisões ou como conselheiro?’ Grande parte das pessoas executa melhor como conselheiro, mas não aguentam o peso e pressão da decisão. Pelo contrário, um bom número de pessoas precisa de um conselheiro para os forçar a pensar, mas depois conseguem tomar a decisão e actuar com rapidez, auto confiança e coragem.” (Drucker, 2008: 174)

Muitas vezes queremos tomar grandes decisões mas não temos coragem para tal. Se calhar preferimos partilhá-la com alguém que seja capaz de a executar. Enquanto outras pessoas precisam de um *boost* de confiança. Não devemos querer ser todas as coisas ao mesmo tempo. A chave está em percebermos quem somos, e em seguida trabalhar o nosso eu, como ele é, na sua especificidade e autenticidade.

“A verdadeira conclusão: (...) não se tente mudar a si próprio – é pouco provável que tenha sucesso. Mas trabalhe, afincadamente, para melhorar a forma como executa.” (Drucker, 2008: 175)

Outra questão crucial, já referida anteriormente acerca da auto liderança: “Para se ser capaz de se gerir a si próprio, tem de se saber: ‘Quais são os meus valores?’.” (Drucker, 2008: 175)

Outro ponto importante do auto conhecimento e que influencia a forma como nos lideramos são os nossos valores: a nossa visão do mundo, aquilo que achamos que está certo e está errado; aquilo em que acreditamos, a nossa posição perante as coisas e aquilo que defendemos. Em suma, a nossa ética e moral.

“O que a ética exige é perguntar a si próprio: ‘Que tipo de pessoa quero ver quando me vejo ao espelho?’. Ética, por outras palavras, é um sistema de valores claro. E não variam muito – o que é um comportamento ético num tipo de situação ou organização também é um comportamento ético noutra situação ou organização.” (Drucker, 2008: 176)

Os nossos valores associam-se ao mundo que projectamos na nossa cabeça, aos comportamentos e atitudes que vê-mos como correctos ou reprováveis. Orientam a nossa actuação e formatam a nossa visão da realidade. É o que é, não só desejado, mas também desejável. E é essencial que, as actividades que desempenhamos e os grupos em que nos inserimos, vão ao encontro do nosso quadro de valores. Se estiver com pessoas ou a executar uma tarefa que sente que está de acordo com a sua ética e moral, sentir-se-á correspondido

e confortável. Se por outro lado não se conseguir identificar, a pessoa terá dificuldades em confiar e questionará as coisas. “Trabalhar numa organização em que o sistema de valores dessa organização é inaceitável para uma pessoa, ou incompatíveis, condena o indivíduo tanto à frustração como à não performance.” (Drucker, 2008: 176)

“As organizações têm de ter valores. Mas também as pessoas. Para se ser eficiente numa organização, os valores pessoais têm de ser compatíveis com os valores da organização. Não precisam de ser os mesmos. Mas têm de ser próximos o suficiente para que possam coexistir. Caso contrário, a pessoa irá estar frustrada, e também não produzirá resultados.” (Drucker, 2008: 178)

Para podermos atingir espiritualidade no trabalho e viver uma vida com significado, é essencial que os contextos em que nos inserimos correspondam ao nosso quadro de valores. Por exemplo: Consideremos dois indivíduos, um racista e outro não. A primeira pessoa, poderá sentir-se desconfortável em trabalhar ou relacionar-se com alguém que não pertence à sua etnia pelo seu quadro de valores ter contornos racistas. A sua performance poderia ser condenada por não ser capaz de relacionar e trabalhar com pessoas racialmente diferentes. Ou, por outro lado, consideremos um indivíduo honesto e verdadeiro que vai a uma entrevista de emprego. Na entrevista, são-lhe referidos alguns pontos em que é perceptível que o negócio desse grupo não é totalmente honesto, que há certas atitudes para com os clientes e o próprio negócio passíveis de serem julgadas como moralmente incorrectas. Seria natural que o entrevistado se sentisse logo desconfortável, e que se questionasse se aquele seria o grupo de pessoas indicado para trabalhar. Um indivíduo com um quadro de valores como este e crente no mesmo, poderia facilmente recusar a proposta ou, mesmo não o fazendo, provavelmente a sua performance viria a nunca atingir o seu potencial por, simplesmente, a personalidade do indivíduo não encaixar naquele contexto.

Estes exemplos podem ser bastante básicos, mas permitem compreender a implicabilidade prática dos nossos valores e crenças. Em suma: “Valores, por outras palavras, são e devem ser o último teste.” (Drucker, 2008: 178)

“Carreiras de sucesso não são ‘planeadas’. São carreiras de pessoas que estão preparadas para a oportunidade porque sabem quais as suas forças, a forma como trabalham e o seu valores. Saber onde se pertence torna pessoas normais – (...) – em executantes excepcionais.” (Drucker, 2008: 180)

Não podemos assegurar ou garantir o nosso sucesso pessoal e especialmente, profissional. Mas podemos esforçar-nos por sabermos quem realmente somos e, com isto, onde pertencemos ou queremos pertencer. Através da auto liderança e da gestão de nós

próprios, podemos orientar as nossas atitudes, emoções e comportamentos na direcção da acção, e manter-nos positivos acerca das circunstâncias. Um auto conhecimento seguro com uma auto liderança eficaz, pode ser uma receita poderosa para atingirmos o nosso sucesso pessoal e profissional para tomarmos as melhores decisões – ou, no mínimo, tomarmos aquelas em que acreditamos - e contribuirmos para o mundo que conceptualizamos. Aí, estaremos na posição favorável para responder a questões como estas:

“A decisão de ‘Qual deve ser o meu contributo?’ balança três elementos. Primeiro vem a questão: ‘O que é que a situação exige?’. Em seguida: ‘De que forma posso dar a maior contribuição com as minhas forças, a minha forma de executar, os meus valores, para o que precisa de ser feito?’. Finalmente: ‘Que resultados têm de ser alcançados para fazer a diferença?’. Isto, em seguida, leva a conclusões de acção: o que fazer, por onde começar, quais os prazos e objectivos.” (Drucker, 2008: 183)

No entanto, é importante realçar como a auto liderança e auto conhecimento, apesar de processos pessoais e associados ao eu, são também processos que entram em jogo e que orientam as nossas relações com os outros. A importância do feedback, da presença dos outros, dos desafios e questões que nos colocam, fazem parte do caminho para o nosso sucesso e não devemos menosprezar o papel dos que nos rodeiam no desenvolvimento de, por exemplos, dos nossos valores, capacidades ou até mesmo personalidade.

“Muito poucas pessoas trabalham por elas próprias e atingem resultados sozinhas – (...) – Maior parte das pessoas trabalha com outras pessoas e é eficaz através dos outros. (...) Para gerir o eu, assim, exige tomar-se responsabilidade das relações. Existem duas partes. Primeira, é aceitar o facto que as outras pessoas são tão pessoas como o eu. Insistem em comportar-se como seres humanos. Isto significa que também eles têm as suas forças. Significa que também têm as suas formas de fazer as coisas. Significa que também têm valores. Para ser eficaz, o eu tem de saber as forças, formas de executar e valores das pessoas com quem trabalha.” (Drucker, 2008: 183, 184)

E para podermos ser eficazes e eficientes nessas relações, temos de olhar a individualidade de cada pessoa, a forma como se relaciona, a maneira como vê o mundo, as suas capacidades, os seus valores. Atendendo ao facto de que nada se fará sozinho, para nos liderarmos de forma eficaz temos de ter em conta os que nos rodeiam, e fazer por realizar este mesmo diagnóstico às pessoas com quem se trabalha, aos amigos, ou família.

“O primeiro passo para eficiência é perceber com que pessoas se trabalha e de quem se depende, e de fazer uso das suas forças, das suas formas de trabalhar, dos seus valores. (...) A segunda coisa a fazer para gerir o eu e para se tornar eficiente é tomar responsabilidade pelas comunicações. Depois das pessoas terem pensado quais as suas forças, como executam, quais os seus valores e, especialmente, qual deve ser o seu contributo, têm de perguntar: ‘Quem precisa de saber isto? De quem é que dependo? E quem é que depende de mim? Seguimos e contamos a toda a gente – (...)’ (Drucker, 2008: 185)

Como ser social, não devemos rejeitar ou temer a nossa relação com os outros seja por que razão for. É assim que somos, e precisamos um dos outros para podermos atingir sucesso. Simon Sinek, académico na área da liderança, diz-nos que o sucesso é um desporto de equipa. Ninguém consegue atingi-lo sozinho. Precisamos uns dos outros, sendo necessário reconhecê-lo e ir manter relações com as pessoas ao ponto de, por vezes, colocarmos o bem-estar de quem está ao lado à frente do nosso.

Peter Drucker dá-nos um exemplo pessoal em como, não só não devemos menosprezar as relações. Temos de as ter e de estar atento à sua “saúde”:

“Quando comecei – (...) – a trabalhar em uma organização, a primeira coisa que me diziam referia-se a ‘conflitos de personalidade’ na organização. Maior parte deles surge devido ao facto de uma pessoa não saber o que a outra pessoa faz, ou não saber como a pessoa faz o seu trabalho, qual o contributo em que o outro se concentra, e que resultados espera. E a razão para tal é por não perguntarem e, por isso, ninguém lhos diz.” (Drucker, 2008: 185, 186)

Para promover-mos o nosso sucesso, mas também o dos que nos rodeiam temos de nos interessar e preocupar. Ignorar a nossa natureza social e interdependente não trará melhores performances ou resultados. No pior dos cenários promoverá conflitos interpessoais que poderão destruir o caminho que se pretendia percorrer. São precisas relações baseadas na confiança, compromisso e conhecimento das valências uns dos outros, de forma a promover o nosso sucesso pessoal e o dos que nos rodeiam.

“As organizações já não são construídas através da força. Cada vez mais, constroem-se em torno da confiança. Confiança não significa que uma pessoa tenha de gostar da outra. Significa que as pessoas podem confiar umas nas outras. E isto pressupõe que as pessoas se entendam uma à outra. Tomar responsabilidade pelas relações é por isso uma necessidade absoluta. É um dever.” (Drucker, 2008: 185, 188)

Assim, importa realçar que a espiritualidade e auto liderança, não se referem ao foco único em nós mesmo e aos nossos interesses. É algo pessoal mas que supõe sempre a nossa relação com os outros, a nossa interdependência. Liderar-se de uma melhor forma é igualmente liderar-se da melhor forma em direcção à realidade que é composta por si e pelos outros. Rejeitar esta responsabilidade social é errar na nossa auto liderança e promover um futuro mal estar espiritual que, no fim, poderá condenar a performance.

VII. Método de Investigação Empírica

7.1) Métodos e Técnicas de Investigação

O estudo que procurei realizar tanto é passível de ser levado a cabo quer termos quantitativos quer em termos qualitativos. Atendendo à dificuldade em obter amostras relevantes, estatisticamente significativas, optei por recorrer ao método qualitativo, adoptando uma postura interpretativista. “As pesquisas qualitativas tendem a perguntar como x tem um papel em y e qual o processo que liga x e y.” (Maxwell, 2005: 23) Neste sentido, as questões de partida colocadas foram:

- Pode um indivíduo auto liderar-se?
- Pode a auto liderança afectar a performance?

O intuito não era desenvolver dados estatísticos mas sim aprofundar este conceito e algumas variáveis associadas e, através de entrevistas, analisar a possibilidade de confirmar alguns dos dados teóricos recolhidos. As questões das entrevistas encontram-se no subcapítulo “Apresentação das Entrevistas” tendo sido realizadas entre os dias 6 e 11 de maio de 2016 no escritório da agência de comunicação em Lisboa. Foram entrevistados a Doutora Mariana Victorino, Managing Director da Porter Novelli Portugal, Mafalda Gomes, Nádía Pereira, Daniela Duarte, Carina Sequeira, Élia Henriques e Frederico Seruya, com funções de Account Manager e por fim, Marta Malik, Financial Manager.

Neste caso, realizei entrevistas semidirectivas na medida em que “não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas” (Quivy e Campenhoudt, 2008: 192) de maneira a entender como é “a análise do sentido que os actores dão às suas práticas e aos acontecimentos (...)” (Quivy e Campenhoudt, 2008: 193)

Optei por este método visto o objectivo ser entender e “pesquisar o social da perspectiva dos sujeitos, colocando em primeiro plano a sua experiência vivida, a sua lógica e a sua racionalidade.” (Quivy e Campenhoudt, 2008: 194) Assim, é necessário reconhecer a inerente subjectividade associada a este método, aos entrevistados e às suas reacções. Mas uma contextualização teórica com um bom conjunto de entrevistas pode conceder grande ajuda na exploração de qualquer conceito ou conteúdo passível de ser investigado. As questões elaboradas procuram despertar o lado pessoal de cada entrevistado de maneira a

entender como reage em certas circunstâncias e que lógica está por de trás do seu pensamento ou comportamento.

7.2) Amostra de Conveniência

A dimensão da amostra deste trabalho de investigação é constituída por 8 pessoas, não representativa e não probabilística. Esta é uma amostragem por julgamento visto os entrevistados terem sido directamente escolhidos pelo investigador, impedindo qualquer tipo de generalizações de acordo com os resultados obtidos.

Especificamente, as entrevistas foram realizadas aos membros da equipa da empresa na qual estive a estagiar – Porter Novelli Portugal. Entre eles estão os colaboradores e a líder. Não foram tidos em conta factores como género, idade, formação ou qualquer outra condicionante. Foi utilizada uma linguagem acessível em contexto médio formal, de forma a dar liberdade e fazer os entrevistados sentirem-se à vontade para expressarem as suas opiniões e experiências.

7.3) Apresentação das Entrevistas

As entrevistas elaboradas foram divididas. De um lado temos as entrevistas realizadas aos colaboradores e, do outro, a entrevista realizada à líder da equipa. Optei por fazer esta distinção de forma a tentar analisar a auto liderança de um liderado vs a auto liderança de um líder e descobrir semelhanças ou não. As questões das entrevistas encontram-se abaixo, tendo sido realizadas dia 6 e 11 de maio de 2016. As entrevistas em si, estão em anexo em formato áudio.

Todas as questões são abertas, partindo de perguntas de carácter muito geral para perguntas mais específicas. Apesar da distinção da entrevista de líder e liderados, o objectivo deste trabalho não é analisar essas diferenças, mas sim analisar globalmente a liderança e auto liderança. Procurei também dar uma perspectiva de liderança pouco esperada pelos entrevistados, o que senti ter sido uma experiência rica para a individualidade de cada um.

Nas entrevistas aos colaboradores, nas primeiras três questões procurei entender se, através de perguntas abertas, os entrevistados sentiam que, no fundo, se auto lideravam.

Nas três questões seguintes, procurei que os entrevistados pensassem de que forma se auto lideram, o que os move e motiva. Nas últimas questões – fazem um total de dez – volta-se a focar a auto liderança e o que cada entrevistado pensa e sente em relação a isso.

Na entrevista realizada à líder do grupo, apenas distingui as últimas duas questões de forma a obter alguma informação acerca de como um líder pensa a auto liderança e se a promove nos vários elementos da organização.

Foram também realizados outros guiões – um para os colaboradores da Porter Novelli Espanha, um para o líder da PN Espanha e outro para a responsável de comunicação da Porter Novelli Worldwide, presente nos EUA. As questões foram enviadas por email. No entanto, devido à impossibilidade de obter respostas destas pessoas, não serão incluídos esses guiões em anexo, salvo possível solicitação.

As questões realizadas aos membros da equipa Porter Novelli Portugal foram as seguintes:

1. O que significa para si ter prioridades profissionais?
2. Toma muitas decisões no seu dia a dia? E decisões sobre o seu próprio comportamento? Que práticas e/ou técnicas adopta para o fazer?
3. Procura orientar o seu comportamento em todas as circunstâncias e decisões que enfrenta? Porquê? Como?
4. Sente/Sabe se se auto lidera? O que é isso para si?
 - 4.1 O que o move quando se lidera? Objectivos pessoais, família, dinheiro, reconhecimento?
5. O que significa para si um bom dia de trabalho?
6. Sente que de vez em quando tem de puxar por si mesmo? Que práticas e/ou técnicas adopta para o fazer?
7. O que tende a incentivá-lo? Objectivos pessoais, dinheiro, família?
8. A forma como se auto lidera afecta a sua motivação? Como?

9. Acha que a forma como se auto lidera e motiva afecta a sua performance na sua vida pessoal e profissional? Como?

10. Diga uma palavra que ache que aglomere os conceitos de liderança e motivação.

Tendo em conta que entrevistei uma pessoa numa posição de liderança, optei por distinguir as últimas duas questões a realizar à Doutora Mariana Victorino, sendo elas:

9. Procura promover a auto liderança e motivação dos seus colaboradores? Como?

10. Sente que, estando numa posição de liderança na organização onde se encontra, é relevante entender a forma como os seus colegas se lideram e motivam? Porquê?

7.4) Entrevistados

- Dr^a Mariana Victorino, Managing Director Porter Novelli Portugal
- Mafalda Gomes, Account Manager
- Marta Malik, Financial Manager
- Nádía Pereira, Account Manager
- Daniela Duarte, Account Manager
- Élia Henriques, Account Manager
- Carina Sequeira, Account Manager
- Frederico Seruya, Account Manager

VIII. Análise e Reflexão de Conteúdos

8.1) Auto Liderança: Desenvolvimento Teórico

No desenvolvimento teórico apresentado procurei transmitir algumas ideias gerais acerca do fenómeno da liderança, entre eles vários estilos de liderança desde uma perspectiva mais clássica – teorias comportamentais – e posteriormente, a perspectivas mais contemporâneas – teorias emocionais. Em primeiro lugar, apresentamos um desenvolvimento teórico que articula noções e conceitos apresentados na primeira parte do relatório, tendo em vista analisar as entrevistas realizadas, visto este desenvolvimento enriquecer a própria análise das entrevistas.

Sendo a liderança um fenómeno social, é essencial termos o conhecimento base das relações e tipos de relações que líderes estabelecem com os seus liderados. Desde o grande homem feito líder no seu carácter inato, ao líder autoritário motivador e mobilizador, este fenómeno foi sendo redefinido e analisado segunda diferentes perspectivas ao longo das últimas décadas. Temos noção da evolução do conceito e das diferentes componentes e contextos que o influenciam, tornam mais clara a complexidade da liderança.

Concedi especial destaque aos estilos de liderança emocionais por demonstrarem as várias aplicações que um líder pode fazer, desde uma postura mais aberta e motivadora, a uma atitude mais coerciva e exigente, e como pode ser uma mais-valia um líder ser capaz de alternar entre diferentes estilos de liderança e diferentes abordagens, consoante a realidade e o contexto o exigem. Igualmente, aprofundei estas teorias de liderança emocionais por poderem conceder algumas pistas, não apenas de como liderar outras pessoas mas por ser possível aplicar à nossa própria auto liderança. Isto é, para determinados comportamentos ou objectivos, pode ser mais eficaz por exemplo, adoptar uma auto liderança coerciva, enquanto em outros contextos – em que se considere, o indivíduo como altamente motivado e com uma sensação de auto eficácia forte – possa ser mais eficaz adoptar uma postura democrática, na qual damos mais liberdade a nós próprios e nos focamos, por exemplo, no controlo emocional e não propriamente num plano exacto de como vamos actuar. Atendendo a esta capacidade de “leitura” da realidade e pessoas que caracteriza no fundo, líderes polivalentes, optei por destacar a inteligência emocional como tópico de ligação entre liderança e auto liderança. Sendo a inteligência emocional a forma como lidamos com as emoções e sentimentos pessoais e dos outros, podemos afirmar a importância deste tópico

no fenómeno de liderança, atendendo à sua sociabilidade intrínseca, mas também com a auto liderança, em relação à atitude de um líder para consigo próprio. Ser capaz de se auto liderar eficazmente é em grande medida, como pudemos ver anteriormente, ser capaz de lidar eficazmente com as suas emoções e, igualmente, lidar com os pensamentos que estas provocam. Praticar inteligência emocional, talvez possamos afirmar, é auto liderança em acção. É a promoção de emoções positivas, de pensamentos construtivos, de auto controlo e auto conhecimento, tendo ambos os conceitos relativa associabilidade. De seguida, especifiquei as componentes da inteligência emocional, intimamente ligadas com tópicos e influentes que entram em jogo no fenómeno da auto liderança – entre eles a auto consciência, a motivação, entre outros.

Para se ter sucesso a liderar é crucial sermos capazes de lidar com a vertente humana – complexa e emocional – nossa e dos outros. E possuímos “higiene emocional” e inteligência a lidar com os diferentes sentimentos que nos afectam no dia-a-dia, pode tornar um líder mais eficiente, na relação consigo mesmo e com os indivíduos que o rodeiam.

Optei igualmente por relacionar e destacar a importância da autenticidade nos fenómenos de liderança, pois líderes autênticos tendem a obter melhores resultados que líderes “sem personalidade”. E esta autenticidade não se refere apenas para com os outros, para com os seguidores, mas também para consigo próprio, por um líder ser como é e possuir um grande auto conhecimento que o torna, em certo ponto, não influenciável. Este conhecimento próprio profundo, contribui para um melhor entendimento dos tópicos da espiritualidade e auto liderança, associados à perseguição do nosso eu, dos nossos objectivos e sonhos, tanto na vida profissional como pessoal. Aqui importa destacar a unicidade e a individualidade associados à nossa espiritualidade e a quem realmente somos. Uma pessoa pode ser melhor a liderar no contexto x, enquanto outra é melhor num outro contexto. O mesmo se aplica à auto liderança. Um indivíduo pode sentir que tem de ser mais coercivo atendendo às suas características, enquanto outra pessoa – imaginemos, mais disciplinada – adopta uma postura mais autoritária por, de certa forma, ter mais auto controlo que a anterior. Cada um lidera e lidera-se com a sua personalidade que é individual. Fugir à nossa autenticidade, a quem no âmago somos, pode ser visto de certa forma como um dos primeiros erros na nossa auto liderança. A motivação intrínseca, os valores, são a base da liderança autêntica e apresentam-se também como ingredientes essenciais para uma auto liderança eficaz.

Associado especificamente a este conceito, referente à influência que pretendemos ter sobre nós próprios, destaca-se a espiritualidade. A nossa visão, a nossa ambição, valores e sonhos fazem de cada indivíduo único na forma como toma decisões, nas capacidades que tem e não tem, na forma como lida com a realidade. O desejo pessoal de fazer algo no mundo aplica-se a todos, e todos o sentimos. O desafio está na forma como nos movimentamos e orientamos em direcção a essa visão, onde a inteligência emocional importa visto a necessidade de regularmos as nossas emoções, e as dos outros, para além de técnicas e práticas de auto liderança que podem ajudar-nos a manter-nos no caminho correcto, motivados, positivos e atentos aos diferentes contextos e às atitudes e comportamentos que pretendemos ter em cada um deles.

Entre as várias formas que podemos como que manipular as nossas emoções, pensamentos e consequentemente, comportamentos, estão o autodiálogo ou seja, aquilo que dizemos a nós próprios para influenciar as nossas decisões e atitudes. O imaginário mental, que se refere à nossa imaginação associada a acontecimentos futuros, podendo afectar o nosso desempenho posterior e a gestão de padrões de pensamento, de forma a destacar-mos as oportunidades em vez dos obstáculos.

Posteriormente, é ligado o conceito de auto liderança com a performance de um indivíduo na medida em que, a utilização destas técnicas referidas e a melhoria da percepção que cada um tem de si próprio, pode vir a influenciar positivamente o desempenho, uma performance futura. Esta poderá ser melhorada através de comportamento focado, recompensas e pensamentos construtivos que irão afectar a nossa auto eficácia isto é, a nossa crença em executar algo com sucesso. Uma auto liderança eficaz deve ser capaz de nos levar a esta sensação de auto eficácia, estado no qual um indivíduo se sente mental, emocional e tecnicamente capaz de desempenhar uma acção ou tarefa com sucesso. Apesar da impossibilidade de afirmar, é possível associar auto liderança eficaz com melhores performances – uma pessoa com inteligência emocional, que possua elevado auto conhecimento, que é capaz de não se reter nos problemas mas sim reagir em busca de uma solução, entre outras situações apresentadas ao longo deste trabalho, poderá apresentar um melhor desempenho que um indivíduo com baixa inteligência emocional, com dificuldades em lidar com contratempos e que facilmente desanima e cai num pseudo estado de não performance, sendo passível de se associarem ambos os conceitos.

De seguida, como conceito intimamente ligado com a auto liderança – por nos mobilizar e nos manter positivos – refere-se a motivação e a auto motivação. Aqui, destaca-se a importância da definição de objectivos e sub objectivos para irmos ao encontro da performance que desejamos. A vantagem estará em retirarmos motivação de cada objectivo que completamos ou obstáculo que ultrapassamos para continuarmos a trabalhar por objectivos maiores e de certa forma, irmos ao encontro da nossa espiritualidade e definirmos a marca que queremos deixar na nossa família, grupo de trabalho, comunidade... Entretanto é destacada a relevância das motivações intrínsecas em oposição às motivações extrínsecas, por as primeiras se referirem à nossa paixão por algo ou alguém e transmitirem positividade, ao contrário de motivações extrínsecas – dinheiro, estatuto – que, de certa forma, concedem uma sensação de felicidade artificial, não autêntica e temporária. São também explorados os elementos que constituem a motivação – entre eles a ambição pessoal, compromisso, iniciativa e optimismo – que, directa ou indirectamente, podem ser influenciados de acordo com a forma como nos auto lideramos. E propõe-se, de acordo com a investigação, que processos de auto liderança assentes em técnicas como o autodiálogo ou pensamento construtivo, estimulam essas componentes da motivação e, a posteriori, a nossa performance.

Como forma de iniciar ou promover a auto liderança, finalizo o enquadramento teórico baseado-me num artigo de Peter Drucker (2008) de forma a realizarmos um auto diagnóstico em busca de um maior auto conhecimento para a partir daí, podermos auto liderar-nos de forma mais eficiente – por sabermos quem realmente somos (forças, valores, aspirações) – em busca dos nossos objectivos e da nossa espiritualidade. No entanto, aqui destaca-se a relevância da nossa relação com os outros e a sua influência directa na forma como no fundo, nos auto lideramos e actuamos. Os que nos rodeiam, as nossas relações e o feedback que obtemos dos outros podem estimular e influenciar a forma como nos auto lideramos, ou para o bem ou para o mal. Menosprezar a influência dos outros nos nossos pensamentos, emoções e decisões é perder uma componente relevante da nossa auto liderança. Para atingirmos auto conhecimento precisamos das pessoas que nos rodeiam, das pessoas que nos conhecem – que sabem o que desempenho bem, como desempenho, que sabem como lido neste e naquele contexto. Assim, também poderemos afirmar que auto liderança é tanto um fenómeno intrapessoal como interpessoal, algo que envolve a nossa relação connosco próprios mas que envolve igualmente a nossa relação com os outros. A sociabilidade dos fenómenos de liderança está igualmente presente na auto liderança.

A complexidade deste conceito e a quantidade de questões que ainda precisam de obter resposta fazem da auto liderança – tal como a liderança – um fenómeno plural, com tantos agentes envolvidos que se torna difícil analisá-los a todos em profundidade, e ainda confirmar muitas ideias que necessitariam de inúmeros estudos práticos. Mas podemos afirmar que, atendendo a alguma pesquisa, este fenómeno pode adquirir crescente importância e relevância nos contextos profissionais contemporâneos. No entanto, mais do que isso, é uma pessoa ter a capacidade de lidar consigo mesma e com os outros eficazmente, no trabalho, na família, nas demais esferas da nossa vida e diferentes contextos de cada uma delas.

8.2) Auto Liderança: Exploração das Entrevistas

Podemos afirmar que a liderança é um fenómeno natural que surge como regulador das relações entre seres vivos. A liderança é um fenómeno complexo que pode adquirir muitas variantes, entre elas os vários estilos de liderança que podemos adoptar. De forma a olhar a liderança sob uma perspectiva intrapessoal, de relação do eu com o eu, optei por destacar a auto liderança, foco principal deste trabalho. Este fenómeno refere-se à liderança de nós próprios, em oposição às perspectivas mais clássicas de liderança que apenas abordavam o fenómeno tendo em conta a influência de um indivíduo nos restantes. A auto liderança é algo recente nas comunidades académicas e científicas mas que mereceu e está a merecer a atenção de muitos investigadores. A possibilidade de um indivíduo trabalhar e treinar formas de lidar com os seus pensamentos, emoções e comportamentos pode ter uma influência directa no seu desempenho, tanto na sua vida pessoal como profissional.

De forma a encontrar a auto liderança nas pessoas e de maneira a tentar verificar, ou não, a investigação teórica realizada e as perspectivas apresentadas, optei por realizar entrevistas aos membros da equipa com quem trabalhei na empresa onde estagiei. Realizei um conjunto de perguntas abertas que, à medida do decorrer da entrevista, iam dando mais foco ao que é a auto liderança bem como a motivação e auto motivação. As perguntas realizadas foram as seguintes:

Nesta investigação, tive em conta dois objectivos. Primeiro, entender a complexidade da liderança e as várias formas como pode ser praticada, onde destaquei a inteligência emocional e a autenticidade, a ver, ingredientes importantes para uma liderança eficaz. Em

segundo lugar, destaco a auto liderança, intimamente associada à autenticidade e inteligência emocional, – onde realço o conceito de espiritualidade, práticas e técnicas de auto liderança e o seu impacto na performance – finalizando com métodos para atingirmos maior auto conhecimento para melhor nos gerirmos a nós próprios.

A minha experiência durante o estágio e as entrevistas realizadas, permitiram que observasse fenómenos de auto liderança, onde as pessoas realmente usam algumas das técnicas apresentadas, – mesmo que de forma quase inconsciente – tentam ser emocionalmente inteligentes, motivar-se e auto motivarem-se, em busca da sua espiritualidade.

Em termos de auto liderança, de tomada de decisão e das prioridades de cada um, Frederico Seruya afirma que “ter prioridades implica ter objectivos e estabelecer um caminho para esses objectivos. Claro que o caminho pode ter desvios...”. É a pessoa saber o que quer, onde quer chegar, e que caminho tem de percorrer para tal. Isto exige mobilizar-nos a nós mesmos para atingir os nossos objectivos e exige uma auto reflexão para sabermos quais são as nossas prioridades, não só profissionais mas também pessoais. Como nos diz Élia Henriques, “todos os dias nos deparamos com determinadas decisões que temos de tomar.”

Nádia Pereira, propõe-nos uma distinção de prioridades em que afirma que “para mim, prioridades profissionais dividem-se em duas áreas: primeira o tipo de prioridades que tens no teu dia-a-dia. Isto passa pela imagem que se quer passar, o quão rigoroso se é com o trabalho, qual o tipo de organização, qual a estratégia para abordar o trabalho. Segundo, prioridades profissionais podem ser onde é que quero chegar na minha carreira. A prioridade é algo que queres alcançar e dás mais valor do que outra coisa qualquer que tenhas à tua volta.” A segunda prioridade associa-se muito à nossa espiritualidade, aquilo que queremos fazer e atingir, os nossos sonhos e ambições. No entanto, para caminhar para esse estado e para atingi-lo temos a necessidade de criar objectivos mais pequenos – os sub objectivos – para atingirmos esta prioridade profissional. Aí entra a nossa actividade do dia-a-dia, o nosso esforço, dedicação, qualidade. Carina Sequeira lembra que, no entanto, “é super importante cumprir prazos. Não podemos fazer promessas em vão nem criar expectativas que depois não se vão cumprir.” Temos de nos manter realistas quanto ao que pretendemos alcançar

mas confiantes, crentes e motivados. Mas pensar demasiado alto pode prender-nos à dificuldade que estamos a ter em atingir esse objectivo, essa espiritualidade. Aí poderemos cair na frustração, desânimo e estagnar.

Quanto à forma como uma pessoa pode orientar o seu comportamento para lidar com as suas prioridades, objectivos, Daniela Duarte afirma que “tento construir os cenários na minha cabeça e pensar nas minhas respostas e atitudes para com esses cenários.” É o imaginário mental na prática – uma das técnicas de auto liderança referidas – de forma a tornar mais previsível a realidade que se vai enfrentar. Já Mafalda Gomes diz-nos que “gosto de saber para o que é que vou para me poder preparar, para depois não ser apanhada numa situação inesperada. Tento ao máximo preparar essas coisas na minha cabeça para as coisas correrem bem.” Mariana Victorino afirma que “tento sempre ter algum momento de paragem e de reflexão para conseguir pensar qual a melhor forma de abordar.” determinada situação ou desafio.

Quando questionados acerca da auto liderança e se sentiam que o faziam, Mariana Victorino refere que “auto liderar-me tem a ver com o disciplinar-me nas tarefas que tenho de fazer e objectivos que tenho de cumprir, e por outro lado não ficar estagnada na rotina do dia-a-dia, ir mais além e tentar pensar em soluções diferentes, o tentar desafiar-me a mim própria.” É a preparação que cada um de nós faz para enfrentar os desafios, objectivos, na tentativa de ir ao encontro da sua espiritualidade e não se manter numa zona de conforto já estabelecida. Mas é um desafio sermos capazes de realizar esse auto diagnóstico. Mafalda Gomes conta-nos que “uma coisa que é importante nos líderes é saber reconhecer valor às pessoas que estão a liderar, e quando as pessoas fazem a pergunta sabemos reconhecer isso. Mas às vezes para mim própria não faço esse trabalho... Às vezes falta um bocado essa auto avaliação.”

Daniela Duarte oferece-nos a seguinte definição de auto liderança: “É tentar ter controlo da nossa vida. É tentar gerir-nos a nós mesmos, o nosso tempo, as nossas emoções, tudo para conseguirmos estar bem.” É gerirmos o nosso eu, os nossos pensamentos, emoções e atitudes para estarmos bem, digamos, espiritualmente estáveis. É “servir de exemplo para mim próprio, tentar ser o espelho daquilo que gostaria de ser. Tentar olhar de fora e tentar perceber o que acharia de mim própria.” diz-nos Carina Sequeira. Nádía Pereira confessa que “sinto

que me auto lidero, que tenho mão em mim. Sou orientada para o resultado e para o objectivo. Não consigo estar muito tempo sem objectivos. Por vezes tenho de fazer uma análise a mim mesma para saber onde vou, para onde quero ir.” Precisamos de metas, objectivos, um caminho para percorrer na nossa vida. A auto liderança aparece pela forma como nos mobilizamos e orientamos para ir ao encontro dessas propostas, para caminharmos no sentido da espiritualidade que queremos atingir na nossa vida.

A espiritualidade associada à auto liderança e ao que queremos atingir, mexe inevitavelmente com a nossa motivação, e pretende afectá-la. Quando questionados sobre o que os motivava, vários entrevistados referiram a importância do gostar do que se está a fazer, das pessoas que os rodeiam e do feedback e ligação que existe entre esses indivíduos. Frederico Seruya afirma que “eu estar bem no meu trabalho, ser feliz com aquilo que faço, é tudo o que preciso para fazer os outros felizes à minha volta. Para estar bem na minha vida tenho de estar bem no meu trabalho.” Já Élia Henriques conta-nos que “a minha filha é a minha fonte de motivação.” Cada um tem a sua espiritualidade, aquilo que deseja atingir, assim como cada um de nós se auto lidera e motiva de forma individual. Algumas pessoas são capazes de retirar motivação para continuarem a caminhar das suas famílias, das pessoas de quem gostam. Outros adquirem mais motivação através de actividades que gostam de desempenhar, seja trabalho ou lazer.

Mariana Victorino conta que “o que faço para puxar por mim no dia-a-dia e para me auto motivar, faço-o muito recorrendo aos outros. Faço isso recorrendo às pessoas com quem trabalho, a ir falar com as pessoas a procurar o apoio, a opinião ou a partilhar uma dificuldade ou uma indecisão. Faço isso procurando o apoio dos outros, porque é o meu estilo, porque há estilos diferentes. Quando são outros casos, por exemplo, da pessoa estar muito cansada, aí pode ser diferente e posso ter de ir buscar essa energia e essa recuperação fora, de encontrar actividades que me permitam pensar noutras coisas e fazer coisas diferentes.”

Nádia Pereira diz-nos que “o feedback das pessoas com quem trabalho motiva-me, o valor que dão ao teu trabalho. Se vires que tu fazes parte da equipa, que és importante, isso vai fazer com que ainda queiras dar mais.”, enquanto Daniela Duarte afirma que a motiva “sentir que estou a crescer, e a evoluir. Incentiva-me a aprendizagem e ver depois os resultados e sentir a evolução.” Associado directamente à auto motivação, Mafalda Gomes

conta que “acabo por conseguir auto motivar-me um bocado por essa capacidade de não baixar os braços e não desistir. Aí posso ser um bocado auto líder. Tal como os líderes têm que motivar as suas equipas também é importante motivar-nos a nós mesmos para fazer e andar para a frente com as coisas.” De certa forma, a maneira como se lideram, o ambiente que os envolve e o feedback de quem os rodeia, sentem afectar a sua motivação e o grau de sucesso que poderão vir ou não a atingir.

Cada um de nós tem o seu caminho e lidera-se de forma a ir ao encontro daquilo que deseja. A espiritualidade e a auto liderança unem o desejo, a crença em atingir algo, com a forma como nos movimentamos em direcção a esse objectivo maior e à possibilidade de recorrermos a um conjunto de métodos que nos permitam não desvir caminho, manter-nos motivados e construtivos quanto aos desafios que vamos enfrentando. “Se eu não souber aquilo e para onde quero e devo ir e como o posso fazer, é como estar num barco e não ter bússola nem mapa... a sorte procura-se, trabalha-se”, afirma Frederico Seruya. E em grande parte é isto: temos de saber quem somos, o que queremos e em seguida sabermos o que fazer e ao que recorrer para seguirmos caminho. Nádia Pereira diz-nos que “se não estiveres motivado e inspirado, as decisões que fores tomar vão ser cinzentas”. Se não nos conseguirmos liderar para nos mantermos positivos, mesmo inspirados, todas as nossas acções e decisões parecerão dúbias, não actuaremos com segurança, com crença.

Daniela Duarte afirma que “quando estamos mais motivados a nossa performance vai ser melhor, quando estás inspirado. Desmotivado arrastas-te pela vida. Auto motivar-nos é importante para que a nossa performance seja boa e consigamos atingir os resultados ou objectivos.” Um indivíduo – como já projectámos – que esteja desmotivado, que não se identifique e desfrute da tarefa que desempenha ou da pessoa com quem se relaciona, tenderá a ter mais dificuldades e desempenhar as suas tarefas e desafios com sucesso porque, por e simplesmente tem uma postura destrutiva, está afastado da sua espiritualidade. Marta Malik conta-nos que “há dias que consigo levar as coisas a bem porque estou bem e então relativizo os problemas”. Noutros dias estou de humores e ultrapassar aquilo – desafio, contra tempo, - torna-se muito mais difícil porque eu própria também estou a dificultar. O eu não estar bem, já não me conseguir auto liderar e motivar, (...), tudo isso me vai afectar.” O nosso estado de espírito, a forma como lidamos com as diferentes variáveis da nossa vida, entre eles problemas ou desafios, afectam de certa forma o desempenho que vamos ou estamos a

ter. Sermos capazes de nos auto liderar para manter os níveis de motivação elevados, sermos construtivos e não destrutivos, para não desistirmos das nossas aspirações e desejos é um desafio que pode ajudar-nos muito no momento de desempenharmos determinada tarefa, acção ou comportamento. Mariana Victorino admite-nos que “acho que sim, a forma como me auto lidero influencia, e que se calhar determinou eu hoje estar na posição onde estou.”, afirmando ainda que “Procuro muito promover a auto liderança das pessoas porque esse também é o meu estilo. Dou imensa liberdade às pessoas, não sou nada aquele estilo de líder de estar em cima das pessoas, de controlar o que fazem. Mas também espero bastante das pessoas. Quero muito que as pessoas que trabalham comigo sejam capazes de ter essa auto liderança.”

A possibilidade de nos auto liderarmos e, com isso, podermos afectar a nossa reacção em determinados momentos e contextos é uma capacidade que todos podemos ter e todos podemos trabalhar no sentido de evoluirmos e nos tornarmos líderes de nós próprios, e ir melhorando a nossa eficácia e eficiência a fazê-lo.

Optei por solicitar aos entrevistados, uma palavra que sentissem que aglomerasse ou relacionasse auto liderança e motivação. Entre elas, obti algumas que penso poder ser interessante explorá-las. Frederico Seruya referiu “sucesso”. De certa forma, a auto liderança e a motivação pretende mobilizar-nos para irmos em busca do nosso sucesso e manter-nos positivos de que é possível alcançá-lo. Quando um indivíduo se auto lidera, pode certamente fazê-lo para o mal. Mas a perspectiva adoptada e o objectivo de uma auto liderança eficaz, é irmos ao encontro da nossa espiritualidade, do nosso sucesso pessoal. Já Nádia Pereira, referiu a palavra “rigor”. Para atingirmos os nossos objectivos e aspirações, para nos liderarmos nesse sentido, necessitamos de ser rigorosos. Temos de ir cumprindo aquilo a que nos propomos, em não desistir face o primeiro obstáculo, em entendermos realmente para onde queremos ir. Sem rigor, podemos começar a falhar, perder confiança e motivação e, com isso, influenciarmos negativamente a forma como nos lideramos – caindo na estagnação, permitindo o realçar de pensamentos destrutivos. Carina Sequeira, optou por “exemplo” como palavra que se relaciona com os conceitos. É nós próprios sermos o nosso exemplo, ser quem sentimos dever ser, actuando com a nossa consciência e olhando-nos ao espelho para avaliarmos quem somos. Um líder deve ser um exemplo e na auto liderança nós devemos ser o exemplo para nós mesmos, e não actuarmos de acordo com valores que

não são os nossos. Mafalda Gomes referiu “persistência”. Para atingirmos a nossa espiritualidade, os nossos objectivos e sonhos temos de ter persistentes. Não podemos desistir face ao primeiro problema, temos de ser capazes de nos auto liderar e enfrentar esse desafio de forma confiante e construtiva. Se não o fizermos poderemos cair na depressão do falhanço e destruir qualquer possível espiritualidade ou sentido. Marta Malik disse “ser capaz”, termos crença, acreditarmos que é possível. Podemos ter muitas pessoas a acreditarem em nós mas nós mesmos temos de acreditar em nós próprios, que seremos capazes de atingir isto e aquilo. O exterior pode ajudar-nos, motivar-nos, mas eu tenho de acreditar para ter a energia necessária para começar a percorrer caminho.

De facto alguns dos termos referidos podem ser facilmente associados à auto liderança. A complexidade deste tema, a complexidade de cada um de nós faz deste conceito algo muito abrangente, possivelmente dúbio, mas que se refere a cada indivíduo e às inúmeras aspirações, formas de fazer, valências que tem, e técnicas e formas de auto liderança que cada um pode adoptar. Mas a possibilidade de nos treinarmos e gerir-nos existe, e pode ser uma mais-valia para o nosso desempenho. Não poderemos confirmar isto mas as hipóteses existem e, através de estudos experimentais poderemos adquirir respostas muito fortes acerca deste fenómeno.

Conclusão

Esta investigação pretendeu abordar os fenómenos de liderança e auto liderança, especificando este último conceito e a forma como pode afectar o desempenho de um indivíduo na sua vida pessoal e, principalmente, profissional.

O enquadramento teórico trata o fenómeno da liderança e as várias teorias associadas a este termo, desde as teorias comportamentais clássicas, às teorias emocionais contemporâneas. Como elo de ligação consideramos o fenómeno de auto liderança, desenvolvo e com base nele, exploramos em maior a inteligência emocional e a autenticidade, bem como o conceito de espiritualidade e a sua introdução à auto liderança.

Exploramos também técnicas e práticas de auto liderança que um indivíduo pode exercer para tentar influenciar os seus pensamentos, emoções e comportamentos e, desta forma, influenciar a sua performance, dando especial destaque ao conceito de motivação e auto motivação. Finalizo com uma proposta teórica sobre auto conhecimento e a capacidade de partir para a auto liderança, assente no saber das nossas forças, fraquezas, em suma, da nossa personalidade.

Depois do enquadramento teórico é apresentado o trabalho de campo realizado através da exploração das oito entrevistas aos membros da equipa Porter Novelli Portugal, que tiveram o intuito de entender como é que estes indivíduos se auto lideravam e motivavam.

Na análise e reflexão foi possível chegar a algumas conclusões acerca de possibilidade de nos auto liderarmos e, com isso, nos auto influenciarmos e afectarmos a nossa motivação e desempenho. Apesar de muito do que investigámos indicar a nossa capacidade para a auto liderança e o seu possível efeito nas nossas performances, teria sido necessário um estudo de campo muito mais intenso para realmente confirmar esta hipótese. No entanto, são apresentados indícios fortes que poderão ser realmente confirmados no futuro, através do desenvolvimento de mais estudos e experiências.

“A auto liderança é ter um sentido desenvolvido de quem se é, do que se pode fazer, para onde se vai, aliada à habilidade de influenciar a nossa comunicação, emoções e comportamentos ao longo do caminho.” (Bryant, Kazan 2012)

Ainda assim, é possível afirmar que um indivíduo tem capacidade para se auto liderar e auto influenciar-se de forma a ir ao encontro dos seus objectivos e aspirações, e atingir alguma felicidade ou espiritualidade. Este fenómeno, que se refere à nossa relação intrapessoal, pode ser igualmente associado ao fenómeno de liderança em si visto, “líderes excepcionais distinguem-se por uma auto liderança superior.” (Daniel Goleman, 2004) Outras investigações no futuro poderiam procurar abordar a auto liderança através deste prisma.

Em suma, procurei promover a exploração da auto liderança para conceder – a mim mesmo e aos outros – algum conhecimento inicial acerca deste fenómeno e como podemos praticá-lo e utilizá-lo a nosso favor, para afectar o nosso desempenho. Com este trabalho poderei abrir outras hipóteses de investigação e ser capaz de ajudar indivíduos interessados em saberem como podem exercitar a sua auto liderança.

Desta investigação, podemos retirar algumas conclusões interessantes entre elas, todos podemos ser líderes e todos podemos auto liderar-nos de forma a nos motivarmos para os desafios do nosso dia-a-dia. Assim poderemos estar melhor preparados para caminharmos em direcção à nossa espiritualidade e assim, experienciarmos mais felicidade nos diversos contextos da nossa vida – por termos a capacidade e a prática de influenciar os nossos pensamentos, emoções e atitudes a nosso favor, em suma, sermos líderes de nós próprios, sermos “auto líderes”.

Referências Bibliográficas

- Bandura, A., Schunk, D. H. (1981) *Cultivating Competence, Self-Efficacy and Intrinsic Interest Through Proximal Self-Motivation*. Journal of Personality and Social Psychology 1981, Vol.41, N°3, 586-598
- Boyatzis, R., Goleman, D. (2008). *Social Intelligence and the Biology of Leadership*. HBR
- Cialdini, R. (2001). *Harnessing the Science of Persuasion*. HBR: October 2001
- Collins, J. (2001). *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*. HBR: July-August 2005.
- Cunha, M. P., Rego, A. (2005). *Comunicar*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Deci, E. L. (1972) *Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement and Inequity*. Journal of Personality and Social Psychology 1972, Vol.22, N°1, 113-120
- Drucker, P. (1999) *Managing Oneself*. HBR: January 2005
- George, B., Sims, P., N. McLean, A., Mayer, D. (2007). *Discovering Your Authentic Leadership*. HBR: February 2007
- Goleman, D. (2000). *Leadership that Gets the Results*. HBR: March-April 2000
- Goleman, D. (1999). *What Makes a Leader?*. HBR: November-December 1998
- Goleman, D. (2015) *Uma Força Para o Bem: A Visão do Dalai-Lama Para o Nosso Mundo*. Lisboa: Temas e Debates – Círculo de Leitores
- Kark, R., Van Dijk, D. (2007). *Motivation to Lead, Motivation to Follow: The Role of Self-Regulatory Focus in Leadership Processes*. Academy of Management Review, Vol. 32, N° 2, 500-528
- Kotter, J. P. (2001). *What Leaders Really Do*. HBR: May-June 1990
- Locke, E. A., (1996) *Motivation Through Conscious Goal Setting*. Cambridge University Press 1996

Neck, C. P., Milliman, J. F. (1994) *Thought Self-leadership: Finding Spiritual Fulfilment in Organizational Life*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 9 N° 6, 1994, pp. 9-16, MCB University Press

Neck, C. P., Manz, C. C. (1992) *Thought Self-Leadership: The Influence of Self-Talk and Mental Imagery on Performance*. Journal of Organizational Behavior, Vol.13, N°7 (Dec., 1992), pp. 681-699

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., Stough, C. (2000) *Emotional Intelligence and Effective Leadership*. Leadership & Organization Development Journal: 2001, MCB University Press

Prussia, G. E., Anderson, J. S., Manz, C. C. (1998). *Self-Leadership and performance outcomes: The mediating influence of Self-efficacy*. Journal of Organizational Behavior. 19, 523-538 (1998)

Quivy, R., Campenhoudt, LV. (1995) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gravita – Publicações S.A.

Spreitzer, G., Cummings, T., Bennis, W. (2001) *The Future Of Leadership*. EUA: Editors Jossey-Bass,

Van Vugt, M., Ahuja, A. (2010). *Selected: Why some people lead, why other follow, and why it matters*. London: Profile/New York: Harper Collins/Toronto: Random House

Zaleznik, A. (2000). *Managers and Leaders: Are they different?*. HBR: May-June 1977