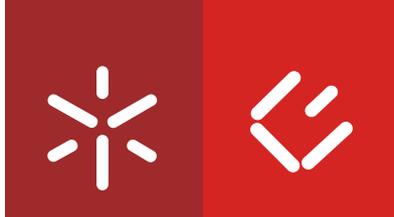


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Ana Raquel Almeida Oliveira

**Da Influência do Poder ao Poder de Influência:  
O Caso de uma Multinacional do Setor  
Tecnológico do Norte do País**

Ana Raquel Almeida Oliveira  
**Da Influência do Poder ao Poder de Influência: O Caso de  
uma Multinacional do Setor Tecnológico do Norte do País**



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Ana Raquel Almeida Oliveira

**Da Influência do Poder ao Poder de Influência:  
O Caso de uma Multinacional do Setor  
Tecnológico do Norte do País**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Maria Emília Fernandes**  
e da coorientação do:  
**Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira**

outubro de 2018

## **Declaração**

Nome: **Ana Raquel Almeida Oliveira**

Endereço eletrónico: **pg32643@alunos.uminho.pt**

Título da Dissertação:

**Da Influência do Poder ao Poder de Influência: o caso de uma Multinacional do Setor Tecnológico do Norte do País**

Orientadora: **Professora Doutora Maria Emília Fernandes**

Coorientador: **Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira**

Ano de conclusão: **2018**

Designação do Mestrado: **Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 31/10/2018

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **Dedicatória**

Dedico esta Tese de Mestrado à minha avó Ana Almeida, que agora brilha mais no céu.  
Este espaço é inteiramente dela, pois deixou marcas impagáveis no meu coração.

## **Agradecimentos**

Este espaço é dedicado a todos aqueles que deram o seu contributo para que esta dissertação de Mestrado se tornasse uma realidade. A resiliência e o trabalho foram meus, mas o projeto só se concretizou graças à ajuda e à compreensão de várias pessoas, a quem quero, publicamente, endereçar os meus sinceros agradecimentos:

Em primeiro lugar agradeço aos meus orientadores. À Professora Doutora Emília Fernandes, que desde logo aceitou a orientação deste trabalho, pela utilidade das críticas e sugestões feitas ao longo da orientação. Ao Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira que foi absolutamente essencial neste processo, pela orientação e entusiasmo revelados por esta dissertação. Não podia deixar de agradecer também à empresa que possibilitou fazer a investigação e a todos os entrevistados que participaram no estudo, pela relevância dos seus testemunhos e cordialidade com que me receberam.

À minha mãe, irrepreensível do início ao fim, que me proporcionou todas as bases para que eu pudesse perseguir os meus objetivos e que ansiosamente desejou que concluísse com sucesso esta etapa. Esta conquista é tão minha quanto tua. Ao meu avô, por representar um lado paternal, por todos os conselhos e por me incentivar a ser uma pessoa melhor. Ao meu irmão porque laços de sangue são eternos.

Ao Pedro, porque quando nos alimentam de amor, os nossos medos morrem de fome. Pelo ser humano e companheiro extraordinário, que sempre me deu dicas pertinentes, pelo amor e paciência, sobretudo nos momentos mais difíceis desta investigação.

Aos meus amigos e amigas que sempre me incentivaram a continuar, especialmente à Débora e à Sofia. Por último, mas não menos importante, aos Docentes e colegas de Mestrado pela partilha ao longo destes dois anos. Foram fantásticos. Chego ao fim, com o sentimento de ter conduzido não até à chegada, mas tão-somente ao ponto de partida.

Raquel Almeida,  
31 de Outubro de 2018

*“Um desafio adicional para mim é levar os executivos a consciencializarem-se de que a vida não se circunscreve a símbolos de poder e posição; não se limita ao dinheiro. Como posso ajudá-los a descobrir que o modo como despendem o seu tempo é mais importante do que o modo como despendem o seu dinheiro? Eles devem compreender que o estatuto é uma entidade ilusória, a popularidade um acidente, a riqueza muito volúvel, e que apenas o carácter é duradouro. Tento mostrar-lhes que os bens materiais não são as coisas mais importantes da vida. O que é verdadeiramente importante são as relações com significado, a capacidade de fazer a diferença e a criação de significado. O grande uso da vida é despendê-la a fazer algo que nos sobreviva. Que exemplo querem eles dar aos outros?”*

*Kets de Vries (2009)*

## Resumo

Numa análise sustentada e transversal da literatura, é manifesta e inalienável a pertinência de se enveredar por um estudo que coloca em perspectiva e prospetiva a temática do poder (sobretudo informal e em rede), harmonizada com a abordagem de uma liderança positiva. Numa dimensão macro, são relativamente escassas, no nosso país, as pesquisas que relacionem o poder com a liderança. O mesmo raciocínio, mas utilizado de forma exponencial, podemos ter em relação ao supracitado cruzamento entre *poder* e *liderança* aplicado à gestão de recursos humanos. São ainda mais raras as investigações a esse nível, pelo que esta investigação poderá, parcialmente, tentar aportar novos subsídios.

A natureza das relações de poder é de tal modo complexa e dinâmica que tem sido investigada de forma pluri e multidisciplinar. Pretende-se ultrapassar o preconceito que assume o poder como uma realidade obscura e ilícita. Para além do espectro da (i)moralidade afigura-se atual ter em consideração que o poder se pode ampliar em rede. A inspiração da “microfísica do poder” de Foucault (Moreira 2010) foi determinante para uma assunção mais negocial do fenómeno. Para se ser líder tem que se ser capaz de gerir este quadro de (inter)relações com poder. Gerir com poder, sobretudo informal, é um fator facilitador de lideranças positivas. Devido ao cariz mais intangível e sensível do objeto de estudo, a visão fenomenológica é a mais recomendável neste cenário, pela riqueza analítica que permite. Utilizou-se como instrumento metodológico a entrevista tendo-se mobilizado para o seu tratamento uma análise de conteúdo. Trata-se de um estudo de caso de caráter exploratório, numa empresa multinacional do setor da tecnologia e a amostra é constituída por 10 pessoas, não sendo probabilística. As questões de partida levantadas gravitam à volta da influência do poder informal nas lideranças positivas. De forma geral, os resultados predominantes consubstanciam que o negligenciar a perspectiva relacional, em detrimento da visão redutora do poder como atributo (Moreira, 2010), impede uma abordagem mais adaptada aos tempos hodiernos. Estratégica e dinamicamente alguns atores com menos autoridade, ou poder formal, podem, no xadrez organizacional, inverter essa tendência determinista e formal, tendo, efetivamente, mais poder do que alguém que lhes é hierarquicamente superior (podendo assumir o papel de líderes).

**Palavras-chave:** Poder; Influência; Liderança; Relações de Poder

## **Abstract**

In a sustained and cross analysis literature, is manifested and inalienable the relevance to embark on a study that puts in perspective and complexity, the theme of power (especially informal and in networks) harmonised with the study of a positive leadership. On a macro scale, the research linking power with the leadership, are relatively scarce in our country. In the same reasoning, but used exponentially, we may have in relation to the aforementioned, the cross between the *power* and the *leadership*. Rarer still are the investigations at this level, so this approach could, in part, try to bring new contributions.

The nature of power relations is so complex and dynamic that has been investigated either pluridisciplinary and multidisciplinary. It is intended to overcome the prejudice that assumes power as a dark and illicit reality. In addition to the spectrum of (i) morality is current taking into account that power can extend in networks. The inspiration of the "microphysics of power" from Foucault (Moreira 2010) was crucial to an assumption over the negotial side of the phenom. To be a leader you have to be able to manage this (inter) relations with power. Managing with power, especially informal, is a facilitator of positive leaderships. Due to the more intangible and sensitive nature of the object of study, the phenomenological vision is the most recommended in this scenario, due to it's analytical value. It was used as a methodological tool, the interviewing, having mobilized to it's treatment a content analysis. This is a case study of exploratory character, at a multinational company from the technology sector and the sample is constituted by ten people, not being probabilistic. The starting issues that were raised gravitate around the influence of informal power in positive leaderships. In general, the predominant results underpin that neglecting the relational perspective, in detriment to a reductive vision of power as na attribute (Moreira, 2010), prevents an approach more adapted to present times. Strategic and dynamically some personalities with less authority, or formal power, can, in the organizational chess, reverse this deterministic and formal tendency, having effectively, more power than someone who is hierarchically superior (whom may take the role of leaders).

**Key-words:** Power; influence; Leadership; Power relations

## ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS.....	x
INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO I. O PODER: UMA VISÃO DINÂMICA.....	5
1. O Poder.....	5
1.1. O Poder nas Organizações .....	5
1.2. Poder e Hierarquia: Duas Faces da Mesma Moeda? .....	8
1.3. As Fontes de Poder.....	11
1.4. Gerir com Poder.....	15
CAPÍTULO II. LIDERANÇA: DO CONCEITO À AÇÃO.....	17
2. Liderança Organizacional .....	17
2.1. Enquadramento Teórico-Conceptual.....	17
2.2. Gestão Vs. Liderança.....	19
2.3. Perspetivas Teóricas da Liderança: Da Disposição à Situação .....	22
2.4. A Abordagem da Liderança Transformacional: O Poder em Rede (Informal) como Catalisador de uma Liderança Positiva.....	27
2.5. O Papel do Líder na Relação com os Liderados e no Desempenho da Organização.....	29
2.6. A Importância da Gestão de Recursos Humanos na Construção de uma Liderança Positiva .....	30
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	33
3.1. Problema de Investigação.....	33
3.2. Objetivos e Questões do Estudo.....	34
3.3. Tipo de Estudo e Posicionamento Metodológico.....	35
3.4. Instrumentos de Recolha de Dados .....	36
3.5. Método de Análise de Dados .....	38
CAPÍTULO IV. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	40
4.1. Contexto e Participantes no Estudo .....	40
4.1.1. Apresentação da Empresa e do Departamento de Recursos Humanos .	40
4.1.2. Caracterização Sociodemográfica dos Entrevistados .....	40
4.2. Estratégia de Recursos Humanos .....	42

4.2.1. Caracterização .....	42
4.2.2. Políticas e Práticas de GRH.....	43
4.2.3. Estrutura e Comunicação .....	44
4.2.3.1. Barreiras .....	44
4.2.4. Objetivos do Departamento.....	46
4.2.4.1. Articulação com a Missão Organizacional.....	46
4.3. Poder .....	47
4.3.1. Percepções de Poder .....	47
4.3.1.1. Percepções de Poder dos Responsáveis.....	47
4.3.1.2. Percepções de Poder dos Colaboradores.....	49
4.3.2. Fontes/ Bases de Poder.....	51
4.3.2.1. Poderes Formais .....	52
4.3.3. Poder da GRH .....	55
4.3.3.1. Participação da GRH na Tomada de Decisão .....	55
4.4. Liderança .....	57
4.4.1. Percepções de Liderança.....	57
4.4.1.1. Percepções de Liderança dos Responsáveis .....	57
4.4.2. Liderança da GRH.....	64
4.5.1. Papel .....	66
4.5.1.1. Percepção dos Responsáveis .....	66
4.5.1.2. Percepção dos Colaboradores .....	68
4.5.2. Relações Interpessoais.....	69
4.5.2.1. Percepção dos Entrevistados .....	69
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>74</b>
<b>Apêndice I – Declaração de Consentimento Informado.....</b>	<b>81</b>
<b>Apêndice II- Guião de Entrevista (Responsável de Recursos Humanos).....</b>	<b>83</b>
<b>Apêndice III- Guião de Entrevista (Responsáveis de Equipa).....</b>	<b>86</b>
<b>Apêndice IV- Guião Entrevista (Colaboradores).....</b>	<b>89</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Comparação entre processos de gestão e liderança no local de trabalho .....	20
<b>Tabela 2:</b> Categorias de análise .....	39
<b>Tabela 3:</b> Caracterização sociodemográfica dos entrevistados .....	41

## INTRODUÇÃO

*O poder é “(...)a última palavra suja. É mais fácil para muitos de nós falar acerca do dinheiro ou de sexo do que acerca do poder. Quem o tem nega-o; quem o deseja tenta não demonstrá-lo; e os que são bons a obtê-lo fazem segredo de como o conseguem.”*

*Kanter (1979: 165)*

Passados quase 40 anos desta afirmação a sua atualidade é, simultaneamente, incontornável e desconcertante. Em pleno século XXI, abordar uma temática tão complexa, abstrata e multiforme como a do poder é uma tarefa tão difícil quanto fascinante. Essa empreitada hercúlea amplia-se quando pensamos na sua aplicação em contexto empresarial. Relativamente às diversas faces que o poder pode assumir nas organizações, urge colmatar uma lacuna que se prende, a jusante, com a relação intrínseca e quase umbilical entre *poder e liderança*. Durante décadas, foram raras as pesquisas elaboradas sobre relações de poder em ambiente laboral. Essa omissão académica exponencia-se se tivermos em consideração a supracitada ligação à variável liderança. Cunha *et al.*, (2016) apontam duas grandes razões que podem explicar a escassez de estudos do poder nas organizações ao longo dos tempos. A primeira, relaciona-se com o facto de as organizações serem autênticos cenários de poder e, por esse motivo, as pessoas que delas fazem parte, possuírem comportamentos que, muitas vezes, acabam por se revelar contraproducentes. A segunda, tem que ver com o facto de os próprios paradigmas funcional e racionalista serem limitativos no desenvolvimento de quadros teóricos que expliquem a problemática em vertente análise (que implica estreita conexão com o fator político nas organizações).

Apesar da má reputação, esta problemática tem sofrido gradual e significativo aumento de pesquisas, muito devido à mudança de paradigma que assumia que a organização era tida como racional, negligenciando a diversidade de interesses dos atores (Morgan, 1996). Assistimos a um incremento de subsídios nesta área que nos permitem, em primeira instância, compreender como se estruturam as relações de poder dentro das organizações. É visível que os estudos mais recentes sobre o poder nas organizações são crescentemente associados ao comportamento de liderança, ao conflito e à influência, talvez porque as novas gerações do conhecimento entendam que o poder não pode passar

despercebido e que deve ser cada vez menos encarado como uma matéria mais obscura e menos licita. A literatura tem demonstrado que o poder é uma força social e dinâmica (Clegg, 2014).

Clegg (2006), refere que o poder pode ser encarado de duas formas: comportando uma análise positiva (sem uso à coerção) e negativa (com recurso à coerção). Para além disso, refere que o que o influencia são os seus atores bem como o contexto e a situação. O mesmo autor, chama a atenção para a importância de as organizações operarem segundo uma orientação positiva que contrarie a ‘toxicidade’. Um poder positivo servirá melhor as organizações do futuro, ainda mais quando alavancado por uma liderança positiva que valorize as forças e que diminua as fraquezas. De facto, obter algum tipo de supremacia sobre as pessoas, sem imposição/coerção, afigura-se, frequentemente, alvo de destaque (White, 2008).

As relações nas organizações tenderão a ser baseadas mais na confiança do que na formalidade. Veremos ao longo da dissertação que o poder formal, académica e hipoteticamente, não é um instrumento conceptual adotado amiúde. O colaborador que se limita a obedecer às ordens da figura de autoridade (poder formal) faz parte do nosso imaginário coletivo do passado, pelo menos a fazer fé na literatura consultada, e não na realidade periférica, reativa e pós-taylorista da maioria das nossas empresas. Nas sociedades contemporâneas, os atores, fazem parte da engrenagem, sendo muito mais participativos (denotando uma maior visibilidade do poder informal), o que acarreta o uso de um ‘poder novo’, que seja capaz de dar resposta a este tipo de demandas. A essa metamorfose não é alheia a liderança transformacional e o carisma que comporta (Rego & Cunha, 2013; Rego, Cunha & Clegg, 2012).

A presente investigação, procura concorrer para diminuir a escassez de estudos, no contexto nacional, sobre o impacto do poder na Gestão de Pessoas, criando condições favoráveis ao exercício de um poder mais construtivo. Pensa-se que este trabalho trará um bom contributo para a gestão de recursos humanos na medida em que procura demonstrar que uma gestão mais eficiente não pode ser sustentada só em logicas de controlo, deve ser também uma gestão que orienta os seus colaboradores e os inspira.

A opção por este tema decorreu de dois fundamentos. O primeiro, relaciona-se com a vertente pessoal, na qual existe um particular interesse em estudar o poder relacionando-o com a liderança, uma matéria tão controversa ainda nas sociedades contemporâneas. Apesar do poder ser encarado sob um prisma mais positivo, ainda é um tema que deixa os vários atores, sociais e organizacionais, constrangidos. Talvez, pela imponência da palavra «poder», as organizações e as pessoas se retraiam com o assunto, ao ponto de muitas vezes ouvirmos dizer que o poder é exercido pelos *chefes* e a liderança pelos *líderes*. O segundo, convoca o interesse em estudar de que forma o poder pode ser aplicado na construção de uma liderança positiva. Veremos ao longo da investigação, que o poder e liderança não são conceitos divergentes, porque se inter-relacionam e se afetam mutuamente.

Porquê estudar o poder? Porque é *omnipresente* e, para fazermos algo com significado e com a escala ajustada, precisamos de poder. Pretende-se desmistificar a ideia de que o poder é sempre nefasto e disfuncional e que incorpora a manifestação do mal. Escapa-nos a ideia de que ‘sujo’ não é o poder, mas sim o exercício que dele fazem. Alinhado com esta noção está o pressuposto de que é mais importante percecionar-se o poder do que o deter, retomando as dimensões platónicas de poder *potencial* e *efetivo* (Moreira, 2010). Neste sentido, uma outra questão assola os nossos espíritos: Porquê estudar a liderança? Porque “a liderança é o exercício do poder” (Oliveira e Oliveira, 2007: 1), que se materializa desde o nível social até ao profissional. Porque vivemos sob várias formas de liderança, que afetam e modificam a nossa forma de pensar e de estar (saber-saber e saber-estar, são competências fundamentais nesta confluência).

Vivemos numa época onde as empresas são desafiadas constantemente, o que dificulta consideravelmente o papel dos gestores (Soparnot, 2011), por isso os decisores devem estabelecer caminhos muito distintos na obtenção e operacionalização do seu poder de influência (Rego, Cunha & Clegg, 2012). Convém não esquecer que uma das mais relevantes distinções conceptuais entre poder e liderança se situa no facto de a liderança nunca ser coerciva e o poder não estar imune a esse desidrato.

O poder pode ser mobilizado para obter mais valias, nomeadamente ao nível da liderança. Quando bem usado pode servir de alavanca de liderança positiva ajudando a uma maior inclusão e progresso da organização. Pretende-se demonstrar que é possível

liderar através de um poder positivo, que seja dinâmico e relacional (recuperando o constructo foucautiano). É suposto ser um poder avesso a posições/estatutos formais, devendo ser um poder que serve como propriedade circulatória, interacional e sistémica (Clegg, 2014).

Relativamente à estrutura da dissertação, esta encontra-se dividida em cinco capítulos, obedecendo a um nexos de causalidade aludida. O capítulo I engloba uma visão dinâmica sobre o poder. Nele serão analisados diversos pontos de vista sobre a temática. No capítulo II é apresentada a problemática da Liderança, desde o conceito à ação. Neste capítulo serão evidenciadas as diferentes perspetivas teóricas sendo que será dada ênfase à abordagem da liderança transformacional. No capítulo III será apresentada a metodologia de investigação, onde se expõe o problema de investigação e as opções metodológicas adotadas. De salientar que o estudo se alicerça numa metodologia qualitativa (utilizando como instrumento a entrevista semiestruturada e realizando-se uma análise categorial e de conteúdo, estruturada, a priori, com base em algumas categorias conceptuais surgidas na revisão da literatura, sendo fundamental essa interpenetração), de raiz fenomenológica e de cariz interpretativo e exploratório, sem qualquer carácter preditivo ou probabilístico. O último capítulo, o IV, é totalmente dedicado à análise e discussão dos resultados obtidos.

# CAPÍTULO I. O PODER: UMA VISÃO DINÂMICA

## 1. O Poder

### 1.1. O Poder nas Organizações

No dia a dia, observa-se que as pessoas se referem à palavra poder com alguma frequência e em diversas situações, nomeadamente no que diz respeito, por exemplo, ao poder da mente, ao poder do chefe, ao poder da palavra, etc. Para além disso, as pessoas classificam-no como positivo ou negativo com base nas suas perceções e construções da sua realidade. Deste modo, as pessoas tendem a refletir sobre os comportamentos dos ‘poderosos’ atribuindo-lhe um significado próprio.

Na literatura científica, o conceito de poder é amplamente discutido e ao mesmo tempo difuso. Vários pensadores chamam a atenção para a complexidade do fenómeno, tornando desta forma difícil chegar a um consenso (Moreira, 2010). A natureza invisível e inatingível do poder, assim como os *tabus* associados, dificultaram, ao longo dos tempos, os estudos sobre as relações de poder nas organizações (Clegg, 1992). Apesar das dificuldades em investigá-lo, o poder é um tema da atualidade no que às organizações diz respeito assumindo grande importância teórica e prática. Na literatura, verifica-se que um acordo conceptual é praticamente impossível dado que se trata de um fenómeno controverso entre as ciências sociais, com reflexos na sua aplicação às teorias organizacionais (Hardy & Clegg, 2001).

Como categoria de análise, foi-se desdobrando em vários focos de interesse, congregando saberes e sentidos muitas vezes opostos. Dada a sua complexidade, pode ser abordado a partir de muitos ângulos de análise, desdobrando-se assim por várias disciplinas como a filosofia, a sociologia, as ciências políticas, a gestão e a psicologia (Hardy & Clegg, 2001). Pela sua natureza complexa e muitas vezes ambígua coexistem diversas definições sobre poder. Enquanto uns definem que o poder é uma «interação» entre os atores sociais, que não só está na relação, como também na «situação», pois depende do contexto (Cunha *et al.*, 2016), outros referem que é também uma «capacidade» de «influência», ou de controlar coisas que são importantes e, que em certa medida podem eventualmente afetar, não só os pensamentos das pessoas, como os seus

sentimentos e comportamentos (Fiske & Berdahl, 2007). O poder pressupõe uma relação de «dependência» uma vez que “A tem poder sobre B na medida em que pode obrigar B a fazer qualquer coisa que não faria sem a intervenção de A” (Dahl, 1957, *in* Cunha *et al.*, 2016), e também pressupõe «resistência», resistir a uma influência indesejada.

Todavia, o poder nas organizações, de acordo com Moreira (2010), materializa-se, também, numa relação instrumental e política. O poder emerge de uma interação social. Autores como Nonaka & Zhou (2012: 99) consideram o poder como central na escola estratégica: “O poder capacita a estratégia” e por seu turno “(...)a estratégia consolida o poder”. Atualmente verifica-se que nas organizações, as relações de poder estão sujeitas a forças expressas que se confrontam constantemente e que essas ‘forças’ são uma influência nas decisões estratégicas da organização. Se acrescentarmos a isto, o facto de vivermos num ambiente em constantes transformações e de grande instabilidade, tudo isto propicia ao surgimento da atividade política, ao surgimento dos ‘jogos de bastidores’. Aliás, de acordo com Alapo (2018), alguns líderes atuais, podem ter sido ‘inspirados’ pelas teorias elitistas, na forma como usam o seu poder. Portanto, de acordo com Moreira (2010) entender a forma como a política é exercida dentro da empresa leva-nos a entender as dinâmicas de poder que podem, no entanto, assumir um carácter bidirecional, a nível formal e informal.

Deste modo, entender o poder e o seu exercício é fundamental para melhor compreender o fator humano nas organizações. Vários investigadores do comportamento organizacional revelam que o poder é muito importante na dinâmica organizacional, além de constituir uma poderosa *ferramenta* de gestão que ajuda as organizações serem mais eficientes e produtivas (Cunha *et al.*, 2016).

Foi a partir da década de 50 do século XX, que começaram a surgir os primeiros estudos sobre o poder em contexto organizacional (Hardy & Clegg, 2001). Observa-se que nestes estudos empíricos os investigadores seguem teóricos de diversas ciências para explicar o poder nas organizações explorando as várias dimensões que o objeto de estudo pode adquirir (individual, grupal e organizacional). O conceito de poder, foi evoluindo ao longo do tempo, e por esse motivo, a conceptualização do poder assenta numa variedade de paradigmas. O estudo das organizações ajudou de forma positiva a ultrapassar o

paradigma da organização racional, que não abarcava, na sua plenitude, a multiplicidade de interesses (Cunha *et al.*, 2016).

O conceito de poder foi evoluindo de tal forma que o que se pretende demonstrar na presente investigação é que o poder não é só punitivo, podendo afigurar-se como bastante produtivo. De igual modo, o poder não é só formal, mas também informal (Clegg, 2014; Filho, 2002). O filósofo *Foucault*, apesar de nunca ter pensado no contexto organizacional, foi depois apropriado por diversos autores das organizações. Para Moreira (2010) a visão de *Foucault* é muito importante para o entendimento das relações de poder informais nas organizações. Ou seja, o poder não pode ser visto, única e exclusivamente, como algo que se adquire ou que se conquista, mas sim em ação, na imanência do seu exercício. (Moreira 2010, Moreira & Cunha, 2009). Neste seguimento, o exercício do poder é tão complexo que assenta numa relação de forças, muitas vezes, em constante variação, de tal forma que se confrontam poderes (Moreira, 2015). De tal modo que se levantam as seguintes questões: Será que o líder tem mais poder que os liderados? Ou, será que, por vezes, os liderados podem ter mais poder sobre os líderes?

Esta complexidade das inversões nas relações de poder é também ilustrada no poder simbólico de Bourdieu (Capelle, Melo & Brito, 2005). Para Capelle, Melo e Brito (2005), o autor, defende a tese que o ator B pode condicionar o comportamento de A, na medida em que a classe dominante não domina completamente e não força os dominados a conformarem-se com a dominação. Para Bourdieu (Capelle, Melo & Brito, 2005: 359), o poder simbólico consiste então “...(n)esse poder invisível que só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem”. Assim, este poder simbólico pode ser uma das vias do uso do poder que favoreça uma liderança positiva, uma vez que este plano simbólico implica relações informais de poder que acabam por mobilizar e explicar a influência que na opinião de Moreira (2010: 89): “(...) relaciona-se com a indução. Age através da condução de opiniões alheias ou pela ascendência sobre as consciências. Possui uma dimensão simbólica.”

## 1.2. Poder e Hierarquia: Duas Faces da Mesma Moeda?

Para que possamos entender as relações de poder é preciso compreender em que medida o poder e a hierarquia estão relacionados e quais os seus reflexos a nível organizacional. Verifica-se que as organizações hierarquicamente complexas são aquelas que ganham visibilidade nos estudos sobre o poder, dado que a definição e a diferenciação de níveis hierárquicos implicam diferenças/desigualdades que ilustram bem as relações de dependência (Diniz e França, 2005). Nesse seguimento, Cunha *et al.*, (2016: 562) acrescentam:

“(...) as atuações de poder(...) criam, alteram, moldam os contornos estruturais.” A hierarquia corresponde a uma parte da estrutura de uma organização, que é representada através de um organograma que é um espelho da organização. Nesses organogramas estão espelhadas as relações de dependência entre os vários órgãos da organização (e.g., departamentos, divisões, secções), tanto no sentido horizontal como no vertical (relações hierárquicas).”

É consensual assumir, que diferentes tipos de estrutura implicam diferentes tipos de hierarquias. Por exemplo, uma estrutura mecanicista tenderá a ter uma hierarquia mais acentuada, bem como relações hierárquicas mais rígidas com elevada formalização e centralização de autoridade (Teixeira, 2011). Por sua vez, uma estrutura orgânica tenderá para uma hierarquia menos acentuada e, por isso, mais flexível, pouca formalização, comunicação informal e descentralização de autoridade (Teixeira, 2011).

As organizações com estruturas orgânicas, portanto, com hierarquias menos rígidas, conseguem ser mais dinâmicas face às mecanicistas porque subsumem a capacidade de se reorganizarem quando o mercado assim o exige (Soparnot, 2011). As organizações modernas entendem que devem aplicar *ferramentas* de gestão, como é o caso do *downsizing*, para enfrentarem ambientes dinâmicos e complexos. O *downsizing* surge da necessidade de delegar e foi criado para ‘facilitar’ os processos de tomada de decisão, contribuindo para o *empowerment* organizacional. A atestar a validade deste pensamento, Mintzberg (2009: 148) refere que: “(...) à medida que o trabalho do conhecimento e as redes se vão tornando mais prevacentes, o poder sobre certos tipos de tomada de decisão passa naturalmente para os não gestores”.

Deste modo, a prática contribui para a valorização do pensamento divergente, onde imperam uma multiplicidade de interesses, inclusive as lutas pelo poder (Cunha *et al.*, 2016). Esses processos de luta pelo poder não são disruptivos, muito pelo contrário.

No entender de Cunha *et al.*, (2016: 28): “esta luta não visa necessariamente alcançar “poder para” (um recurso importante para a tomada de decisões e respetiva implementação), mas o “poder sobre” (o poder pelo poder, o poder como motivador em si mesmo)”. Isto remete-nos para um pendor mais positivo sobre o poder que seja capaz de contrariar as injustiças, com significado e capaz de gerar valor.

Esta crença, é fundamentada pelas *learning organizations*, largamente discutida por Senge (1990). Entende-se por *learning organizations*, organizações que tenham a capacidade de aprender de forma contínua. Como sabemos, a aprendizagem organizacional é uma fonte fundamental de vantagens competitivas. Pensar de forma sistémica, de acordo com Senge (1990), implica ter um pensamento crítico. Passa também por aceitar que as pessoas “(...)discordem das posições maioritárias e/ou perfilhadas pelos mais poderosos, acalentar as dissensões construtivas (em vez de encará-las como disruptivas)” (Cunha *et al.*, 2016: 720), muito numa lógica de que todos aprendem com todos.

As organizações que não têm este tipo de orientação e que não se desenvolvem de uma forma sustentável acabam por cair no vazio, no stress, nas lutas pelo poder/controlo negativas, asfixiando as pessoas ao ponto do seu empenhamento ficar comprometido (Senge, 1990). Estas lutas pelo poder, são encaradas como negativas, já que tendem a subordinar os interesses organizacionais aos pessoais, aproximando-se ao que Morgan (1996) metaforicamente denomina por ‘organizações como sistemas políticos’.

Durante muito tempo acreditava-se que o poder nas organizações estava somente relacionado com a hierarquia, muito numa lógica de submissão. Hoje, nas sociedades modernas, perspetivamos as organizações de uma forma mais abrangente, isto é, apesar do poder da autoridade e o estatuto hierárquico ainda subsistirem nas organizações atuais existem, de acordo com Moreira (2010: 99): “(...)alguns ‘anticorpos’ criados em relação a uma estrutura que já não se alicerça só nos pressupostos de controlo que advém de um poder meramente posicional”. Esta forma de compreender o poder, numa lógica de autoridade, foi-se reconfigurando à medida que as organizações se foram modificando ao longo dos anos, aproximando-se a um modelo a que Moreira (2015) afirma ser «negociado». Criando linhas de relacionamento informais, que dão origem a uma organização ‘por detrás do organograma’ como apelidam Krackhardt & Hanson (1993).

Nesse sentido, o grau de poder que se tem, depende, em grande medida, das relações interpessoais que se estabelecem, e da maior ou menor capacidade de construir e estabelecer alianças.

Este poder da posição, que advém da hierarquia, foi-se desintegrando, pois, as organizações funcionam de forma diferente, com base em influências que são diversas e divergentes e que se transformam continuamente. No mesmo sentido, Srour (1998) refere que nenhum indivíduo que trabalhe numa organização está destituído de poder, não deixando em momento algum de dispor de algum contrapoder. Assim, a posição não dita o exercício do poder, dado que ele se *joga* informalmente dependendo do contexto e da situação. Estes ‘colapsos’ de autoridade têm vindo a sofrer alterações ao longo do tempo nos negócios e na esfera social, de tal modo, que a característica mais presente do poder já não é tanto a capacidade de comando, mas de interação (Clegg, 2014).

Como o poder circula de uma forma cada vez mais holística dentro das organizações, a tendência é para que as mesmas abandonem os formatos hierárquicos rígidos e se adaptem às novas formas organizacionais baseadas no conhecimento (Mintzberg, 2009). Como as relações de poder são cada vez mais complexas, Heimans & Timms (2014) chamam a atenção para o uso de um poder ‘novo’ que seja capaz de compreender as novas sociedades do conhecimento. No entanto, não estamos a descurar o papel da hierarquia, porque ela é vantajosa e necessária nas organizações, dado que possibilita uma boa coordenação do trabalho e das funções dos membros da organização. Aquilo que se pretende demonstrar, sobretudo nas hierarquias mais acentuadas, é que, por vezes, parece existir um certo carácter manipulador da hierarquia, porque da mesma forma que dão poder parecem retirá-lo na mesma medida às pessoas da base da organização (Anderson & Brown, 2010). Apesar de haver um entendimento entre os académicos da atualidade de que os gestores das organizações devem operar sem o suporte da hierarquia, tendo cada vez mais uma orientação integradora e facilitadora, pois a posição é cada vez menos um instrumento ajustado na interface com os subordinados, convém realçar que apesar de se poderem transformar as hierarquias não desaparecem das organizações, continuando a ser estruturantes nas relações de poder (Pfeffer, 2013).

### 1.3. As Fontes de Poder

Para uma organização ser eficaz necessita de desenvolver fontes de poder e perceber qual a melhor maneira para usar esse poder de forma tática e estratégica, bem como compreender de onde vem o poder dos outros intervenientes (Cunha *et al.*, 2016; Pfeffer, 1992;). A taxonomia de French & Raven, proposta no seu artigo “*The bases of power*”, publicado em 1959, ficou conhecida rapidamente sendo um modelo bastante difundido na literatura. French & Raven (1959) na sua teoria vislumbram o poder como uma ‘potencial influência’ que o agente social “O” exerce sobre o sujeito “P” no que diz respeito aos comportamentos, opiniões, atitudes, valores, etc.

Spector (2006) refere que as bases ou fontes de poder de French & Raven surgem da interação entre superior e subordinado. Assim, o poder que uma pessoa tem sobre outra é baseado em cinco fontes de poder que envolvem características individuais e condições organizacionais. Deste modo, o que determina o nível de poder são as fontes de poder postuladas por French & Raven (1959): poder legítimo, poder de recompensa, poder de coerção, poder de competência/ especialização e poder de referência:

- *Poder legítimo* (posicional), baseia-se na hierarquia formal, isto porque o poder advém da posição. Essa posição organizacional confere ao líder maior poder quanto mais elevada for a sua colocação no organograma (poder formal) (French & Raven, 1959). É um poder que se baseia na percepção que ‘P’ tem sobre o agente ‘O’, sendo que ‘O’ tem o direito legítimo de influenciar ‘P’. É uma autoridade legal e tradicionalmente aceita, porém não necessariamente respeitada. Um exemplo típico é o poder que emana do ‘filho do dono’ que pode ser questionado, embora raramente contestado, se sua inexperiência for evidenciada. Este tipo de poder só é eficaz quando as pessoas conferem a legitimidade ao ‘poderoso’. Deste modo, a eficácia do exercício do poder legítimo depende da aceitação (Cunha *et al.*, 2016; Vecchio, 1997).

- *Poder de recompensa* (compensatório) consiste no ato de recompensar os subordinados. Foi designado por Vecchio (1997) como a ‘cenoura’, por assentar essencialmente na exploração de interesses. Esta base de poder baseia-se na percepção do sujeito ‘P’ de que o agente ‘O’ lhe oferece recompensas e emerge da natureza humana, que é individualista e quase sempre ambiciosa. A recompensa pode ser pecuniária, ou

seja, em dinheiro, ou mediante reconhecimento e felicitações públicas. Fatores como um reconhecimento, um incentivo, um elogio ou um prêmio são formas pelas quais se exerce o poder de recompensa, mas para que, ele seja eficaz é necessário que as pessoas valorizem essas recompensas e as reconheçam como tal (Cunha *et al.*, 2016) deste modo esta base de poder depende, e muito, da habilidade do agente ‘O’ de controlar recursos valiosos que pode usar para recompensar o sujeito ‘P’ (Landells & Albrecht, 2013).

- *Poder de coerção*, consiste na exploração do medo. Baseia-se na percepção de ‘P’ de que o agente ‘O’ tem a capacidade de punir. O ‘poderoso’ demonstra que poderá punir o subordinado que não cooperar com suas decisões ou que adotar uma postura de confronto. As sanções podem ser desde a delegação de tarefas indesejáveis passando pela supressão de privilégios, até ao impedimento do desenvolvimento do profissional dentro da organização (Lunenburg, 2012). Este tipo de poder pode ser exercido por meio de ameaças verbais ou não verbais, mas devido ao risco de as atitudes do ‘poderoso’ serem qualificadas como assédio moral, este poder de coerção pode ter contornos mais subtis sendo que o mais comum passa por retaliar o colaborador, afastando-o de reuniões e eventos importantes, avaliando seu desempenho desfavoravelmente ou simplesmente demitindo-o e controlando todo o seu comportamento (Cunha *et al.*, 2016; Fench & Raven, 1959).

- *Poder de competência/especialização* (informacional e do conhecimento), baseia-se no respeito, uma vez que o ‘poderoso’ demonstra possuir conhecimentos, informações e habilidades que são de extrema importância para a organização (Cunha *et al.*, 2016). Os mesmos autores referem que este poder, como não se baseia na posição, pode ser exercido independentemente do nível hierárquico. Este poder só é eficaz se o agente ‘P’ perceber algum conhecimento do agente ‘O’, ao ponto de a reconhecerem. Um exemplo fora do mundo corporativo é a aceitação de uma prescrição médica, porque respeitamos o título do médico, o conhecimento, as competências e as habilidades e por isso seguimos seu receituário mesmo sem conhecer o profissional previamente ou o (Lunenburg, 2012). Cunha *et al.*, (2016) referem que, quanto mais o especialista dominar a informação ou o conhecimento possuído maior tenderá o seu poder dentro da organização. Moreira & Cunha (2009) oferecem-nos uma visão interessante ao argumentam que o poder de competência/especialização, é cada vez mais importante, porque quanto maior for o conhecimento do especialista, menores serão as zonas de

incerteza. Nos dias de hoje quem tiver acesso a informação tem poder e beneficia de uma posição estratégica.

- *Poder de referência*, reside na pessoa sendo considerado um poder informal. O ‘poderoso’ é admirado por adquirir certos traços de personalidade que de certo modo são desejáveis e que por isso são uma referência. Ou seja, o poder de referência emana da admiração do agente ‘P’ e do desejo de se parecer com o agente ‘O’ e, por conseguinte, terá influência no seu comportamento (Cunha *et al.*, 2016). À semelhança do poder competência/especialização, o poder de referência pode ser exercido independentemente do nível hierárquico (Alapo, 2018).

Diferentes fontes de poder podem coexistir em simultâneo no mesmo indivíduo afetando-se mutuamente (Vecchio, 1997), existe assim uma interdependência entre as fontes de poder e a título de exemplo complementam Cunha *et al.*, (2016: 775): “(...) se um gestor é promovido para um nível superior reforçando o seu poder legítimo, é provável que também reforce o seu poder compensatório e o coercivo-podendo ver reduzido o seu poder referencial.”. Deste modo, percebe-se que existe uma lógica de causa-efeito e que não se deve idealizar uma só fonte de poder específica. Não há certo ou errado. Há o adequado. Em verdade, o mais indicado é que o ‘poderoso’ saiba como, onde e quando exercer seu poder de acordo com o perfil dos seus colaboradores, das circunstâncias e dos seus objetivos.

Verifica-se que os poderes de recompensa, coerção e legítimo são poderes organizacionais de caráter formal, enquanto que os poderes de referência e competência advêm de um poder mais pessoal, de caráter informal. Enquanto que os primeiros podem acarretar resistência por parte dos subordinados, os segundos, podem proporcionar maior adesão (Alapo, 2018). E, tal como a investigação tem demonstrado, diferentes fontes de poder geram reações diferentes nas pessoas (Vecchio, 1997) e por essa razão é importante que os gestores estejam atentos a estes aspetos.

Numa análise mais detalha, as várias fontes de poder possibilitam dois quadros de análise: uma análise positivista e uma análise do poder mais como um ‘jogo’. O poder como um jogo aproxima-se dos poderes de recompensa, coerção e legítimo (poderes formais), podem adquirir um caráter manipulador uma vez que podem conduzir a um impacto mais imediato porque o subordinado sente necessidade de obedecer. Por sua vez,

e sendo que nesta investigação é dado destaque à análise positiva do poder, este quadro dá-nos pistas para a compreensão do uso do poder associado a uma liderança positiva, uma vez que, uma liderança positiva aproximar-se-á das fontes de poder do conhecimento e de referência (poderes informais), por terem um pendor informal e como resultado afetam positivamente a satisfação e o desempenho do subordinado.

As fontes de poder quando usadas eficientemente podem melhorar significativamente o desempenho da organização (Spector, 2006), mas de acordo com Brass & Burkhardt (1993), existem outras fontes de poder: poder estrutural e contextual (o controlo de recursos; o controlo de contingências estratégicas; a cultura organizacional) que estão muito relacionadas com o sistema social e a situação e não com as características individuais. Deste modo, o poder vai para além dos atributos pessoais resultando também, na estrutura e no contexto em que o poderoso está inserido e do modo como esses atributos participam nas relações de poder. Por exemplo, se a Beatriz possuir um recurso escasso, maior será a luta pelo mesmo e na opinião de Pfeffer e Salancik (1974) o acesso a um recurso é uma importante fonte de poder. Por isso, quem possui um recurso valioso possui uma fonte de poder.

Os agentes sociais socorrem-se das fontes de poder para exercer uma potencial influência, mas Moreira & Cunha (2009) referem que o poder pode basear-se na sua força potencial e efetiva ou em ambas. Enquanto que alguns autores argumentam que a essência do poder esta na sua força potencial, outros reforçam o seu caráter efetivo defendendo que existe apenas em exercício e quando é percebido pelos outros como tal.

## 1.4. Gerir com Poder

Segundo Teixeira (2011), o sucesso de uma organização passa fundamentalmente, pela capacidade dos gestores, atuando nos diversos níveis, conseguirem influenciar e encorajar os seus subordinados a atingir elevados níveis de desempenho. Neste sentido, e partindo da ideia de que qualquer ação pressupõe o exercício de poder, a gestão é, em primeira ou última instância, o poder em exercício/ação, terreno no qual os atores organizacionais acabam por interferir no processo.

No entanto, nas opiniões de Hardy & Clegg (2001), as organizações parecem assumir contornos maquiavélicos para alcançar o poder, que mais se parecem relacionar com um certo pragmatismo funcionalista. São muitos os testemunhos de organizações que abusam do poder que têm, que se manifestam através do controlo e domínios excessivos. A obra de Maquiavel 'O Príncipe', pode ter tido influência indireta e muitas vezes inconsciente, na formação de alguns gestores quanto às estratégias usadas para alcançar e exercer poder (Moreira, 2010). Frequentemente, através de comportamentos manipuladores, diversos gestores são demasiado distantes dos seus colaboradores ao ponto de os controlarem e exercendo pressão psicológica.

Para Pfeffer (1992) gerir com poder significa saber gerir diferentes interesses existentes dentro de uma organização. Para isso, prescreve o desenho de um 'mapa político' da organização e dos interesses envolvidos, isto é, chama atenção para a necessidade de compreender o poder, que refere não ser só uma condição necessária como também acredita que é através dele que se podem desenvolver estratégias e táticas organizacionais, como por exemplo, compreender as formas de influência pessoal. Não obstante, na opinião de Vecchio (1997) gerir com poder significa, em grande medida, modificar comportamentos/atitudes das pessoas, isto porque, os gestores que usam o poder regularmente, tendem a ter maior impacto nos seus colaboradores. Por outro lado, os gestores que usam o poder com pouca ou nenhuma frequência (gestores passivos) não conseguem ter o impacto desejado nos subordinados, porque encontram maior resistência por parte dos mesmos. Deste modo, o uso que se faz do poder poderá resultar em eficácia/ineficácia da gestão. Então, se o poder se efetiva na relação, nesse sentido, Moreira (2010) argumenta que gerir é, em grande medida, a atividade de estruturar as

redes de poder, mesmo que de forma implícita. Ficamos com a noção que o poder está um pouco por toda a parte e que é um processo que nasce e se transforma nas relações interpessoais. Como não é fixo, é considerado como uma propriedade circulatória, sistémica e relacional (Clegg, 2014).

Uma outra questão que tem vindo a ser trabalhada ao longo dos tempos é a motivação para o poder. McClelland & Burnham (1995), num estudo que levaram a cabo, concluíram que os gestores são pessoas com elevados índices de motivação para o poder. Para além do referido, sugerem que um nível elevado de motivação para o poder, encontra-se inteiramente ligado com o sucesso. Desse modo, os investigadores abordam o poder sob o ponto de vista funcionalista, uma vez que o poder dos gestores beneficia a organização. No seu estudo identificam dois fatores-chave, que apelidam de ‘reguladores’: elevada maturidade emocional e um estilo de gestão democrático e orientador, isto é, ser capaz de controlar os subordinados e influenciar outros sem que tenha que recorrer a estilos de gestão autocráticos, nomeadamente à coerção.

## CAPÍTULO II. LIDERANÇA: DO CONCEITO À AÇÃO

### 2. Liderança Organizacional

#### 2.1. Enquadramento Teórico-Conceptual

À semelhança do que acontece com o conceito de poder, a liderança é igualmente um tema organizacional bastante discutido, observado sob vários primas e sob diferentes formas pelas quais se pode manifestar numa organização. As constantes mudanças são um desafio e, portanto, existe uma necessidade de termos líderes capazes de acompanhar essa transformação (Camara, Guerra e Rodrigues, 2016). Nesse sentido, dar poder é uma componente fundamental na liderança, pois só assim se conseguem criar contextos de mudança e crescimento na organização (Teixeira, 2011).

Se no capítulo anterior vimos que o poder é a capacidade de influenciar, no presente capítulo defende-se que “A liderança é o exercício do poder” (Oliveira e Oliveira, 2007: 1) comportando de igual forma o lado formal e informal do poder. Follet (1997) refere que o líder que reúna o poder, que o desenvolva onde lhe seja possível e que o use acima de tudo de uma forma positiva conseguirá alcançar bons resultados.

A figura do líder tornou-se um elemento-chave, e por esse motivo, o tema tem sido discutido com grande frequência nos últimos anos, entre estudiosos, instituições de ensino e organizações empresariais, pela necessidade de as organizações capacitarem o seu *capital humano* (Yamafuko & Silva, 2015). Existe, portanto, um consenso na literatura que uma liderança eficaz requer uma forte orientação para as pessoas, o que equivale a dizer que a liderança eficaz não é tanto o que o líder diz em termos de retórica, mas sim aquilo que ele realmente faz particularmente em relação à forma como lida com as pessoas, através da sua sensibilidade (Rego & Cunha, 2009). Deste modo, quanto mais o líder for claro e tiver um forte sentido de empenho e compromisso, maior será a adesão por parte dos seguidores, porque veem no líder uma pessoa que os impulsiona construindo ao mesmo tempo uma forte identidade (Yamafuko & Silva, 2015).

Apesar de a liderança ser descrita como uma condição de básica de sucesso nas organizações, verifica-se uma grande discussão e controvérsia sobre a matéria e sobre as

características que os atores organizacionais deverão possuir para serem líderes. Tal evidência demonstra a dificuldade de uma definição consensual sobre liderança. São inúmeras as perspectivas que encontramos na literatura e o mais curioso é que são “quase tantas como as pessoas que se dedicaram ao tema” (Cunha *et al.*, 2016: 260). De uma forma geral, a liderança baseia-se num processo de influência constante, onde o líder influencia o grupo no sentido da prossecução e realização dos objetivos previamente estabelecidos. Mas para Yukl (1988: 5) a definição de liderança é mais complexa, considerando:

“a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”.

Apesar de Yukl (1988) preconizar a estratégia como ingrediente da liderança, Teixeira (2011: 255) vai mais longe ao defender que a liderança implica “(...) uma atitude proactiva, orientada para objetivos e focalizada na criação e implementação de uma visão criativa e inspiradora”. Não obstante, Staw e Barsade’s, (Morgan & Luthans, 2013) estudaram a questão da liderança positiva ao longo de vinte anos com o propósito de demonstrar os seus efeitos. A pesquisa mostra que cada vez mais as empresas tendem a adotar uma filosofia de liderança *‘happier-and-smarter’* ao invés de *‘sadder-but-wiser’*. Não é de estranhar esta perspectiva positiva, porque os estudos têm demonstrado ao longo do tempo que a liderança eficaz é aquela que se foca nas pessoas e na sua valorização. A resposta adequada numa situação de crise é o teste da liderança, porque vejamos, quando tudo está bem é relativamente fácil de controlar a situação, mas quando o cenário muda, acabamos por descobrir até que ponto os gestores são realmente bons e de entre os quais são os que conseguem liderar, ou só gerir. Pela incongruência gerada entre os termos liderança e gestão achou-se por bem explorar as diferenças na próxima secção.

## 2.2. Gestão Vs. Liderança

Na literatura consultada sobre a ligação entre as duas temáticas podemos formular duas questões basilares: Será que a gestão é um aspeto da liderança? Ou, pelo contrário, será que a liderança é uma dimensão da gestão?

Existe uma certa discordância sobre aproximações e afastamentos entre os conceitos de *liderança* e *gestão*. Alguns autores tratam os conceitos quase como sinónimos, outros fazem uma distinção clara entre os dois. Yukl (1998, 1999) nas suas publicações, refere que uma pessoa pode ser líder sem ser gestor (ex: líder informal) e, em contrapartida, pode ser um gestor sem a capacidade de liderar. Em virtude de serem processos distintos, o seu grau de sobreposição origina perceções muito diferentes por parte de certos investigadores, que consideram serem conceitos qualitativamente distintos e reciprocamente exclusivos.

Esta ideia de que nem todos os gestores são líderes ainda é uma questão que é muito propalada no meio académico e alvo de muitas investigações. Bennis e Nanus (1985: 21): defendem que os gestores “*do the things right*” e os líderes “*do the right things*”, ou seja, os gestores fazem o que é certo e os líderes fazem as coisas certas. Srouf (1988), também distingue líder de gestor. Para o autor, a liderança transcende uma posição formal pois decorre da informalidade entre líderes e seguidores. Não obstante, Kotter (1998) apesar de definir gestão e liderança como processos díspares, salienta que ambos podem ser desenvolvidos pela mesma pessoa. Mas, admite que é árduo desempenhar com o mesmo grau de eficácia os dois papéis. Talvez, porque o líder e o gestor têm atribuições dissemelhantes (apesar de a convergência ser ideal), o que se traduz em formas de estar, ser, pensar e agir por vezes dissonantes (Zalenznik, 1977).

Teoricamente, alguns líderes têm uma atitude mais dinâmica comparativamente com os gestores e por isso conseguem enfrentar mudanças de forma mais entusiasta. Em vez de se limitarem a gerir, os líderes vão mais longe porque inovam. Os gestores por terem uma conduta mais racional procuram manter um baixo nível de envolvimento emocional nas relações pessoais. Contrariamente, os líderes conseguem envolver e

inspirar as pessoas. Fundamentalmente, enquanto uns se adaptam outros transformam (Bennis e Nanus, 1985; Zaleznik, 1977).

Após estas considerações sobre liderança e gestão, destacamos o quadro seguinte no qual se pode observar os processos relacionados com a gestão e com a liderança:

**Tabela 1:** Comparação entre processos de gestão e liderança no local de trabalho

<b>Processo</b>	<b>Gestão</b>	<b>Liderança</b>
<b>Estabelecimento da visão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos e orçamentos</li> <li>• Desenvolve etapas do processo e define cronogramas</li> <li>• Exibe atitude impessoal sobre a visão e objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define a direção e desenvolve a visão</li> <li>• Desenvolve planos estratégicos e alcançar a visão</li> <li>• Exibe uma atitude muito apaixonada sobre a visão e metas</li> </ul>
<b>Desenvolvimento humano e <i>networking</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza e equipas</li> <li>• Mantém estrutura</li> <li>• Delegar responsabilidades</li> <li>• Delega autoridade</li> <li>• Implementa a visão</li> <li>• Estabelece políticas e procedimentos para implementar a visão</li> <li>• Exibe baixa emoção</li> <li>• Limita as escolhas dos funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinha a organização</li> <li>• comunica a visão, missão e direção</li> <li>• Influencia a criação de coalizões, equipas e parcerias que compreendam e aceitem a visão</li> <li>• Exibe impulsionado, alta emoção</li> <li>• Aumenta escolhas</li> </ul>
<b>Execução da visão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controla processos</li> <li>• Identifica problemas</li> <li>• Resolve problemas</li> <li>• Monitore resultados</li> <li>• Abordagem de baixo risco para solução de problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiva e inspira</li> <li>• Energiza os funcionários para superar barreiras para mudar</li> <li>• Satisfaz as necessidades humanas básicas</li> <li>• Utiliza abordagem de alto risco para resolver problemas</li> </ul>
<b>Resultado da visão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordem de visão e previsibilidade dos gerentes</li> <li>• Fornece resultados esperados de forma consistente à liderança e outras partes interessadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove mudanças úteis e dramáticas, como novos produtos ou abordagens para melhorar as relações de trabalho</li> </ul>

Fonte: kotterman, 2006.

Pela análise da tabela vemos que a *gestão* e a *liderança* operam em focos distintos. Enquanto o gestor é centrado no que *faz*, o líder é focado no que *entrega*. Enquanto o primeiro origina, o segundo promove a mudança (Zaleznik, 1977). Em linhas muito gerais, a principal diferença entre um gestor e um líder assenta no facto de que um gestor tem uma conduta mais *hard e* o líder mais *soft*, isto é, enquanto o gestor é mais orientado para os processos, o líder é mais orientado para as pessoas. Teixeira (2011) considera que liderar é uma *arte* e que por isso não está ao alcance de todos, e depende sempre da qualidade e da habilidade do gestor. No entanto, os gestores podem ser líderes quanto mais souberem usar o seu poder para alcançar ganhos positivos. Um aspeto interessante que encontramos em Kotterman (2006) é que fica claro através da tabela, que o gestor faz uso da sua autoridade e o líder, por seu turno, faz uso da sua influência, pois o líder nunca poderá ser coercivo.

Analisando o gestor e o líder numa perspetiva do uso do poder podemos assumir que um líder será tanto melhor quanto mais usar o seu *soft power*, ou como apelidam Fiske & Berdahl (2007) o poder de 'sedução/persuasão'. Por seu turno, o uso do poder do gestor tenderá a recair sobre o *hard power*, exatamente por ser um poder *duro* e desprovido qualquer tipo de sentimentos e emoções. O *soft power* está imbuído uma carga emocional que o *hard power* não permite e não tem a capacidade de passar para as pessoas, exatamente por ser um poder mais baseado na autoridade (atributo), que tem dificuldades em conduzir a uma liderança positiva. Uma liderança baseada no uso do *soft power* integra, amiúde, as pessoas em equipas, estimulando-as a pensar fora dos cânones mais ortodoxos vigentes.

Este *soft power*, pode ser ainda mais poderoso quando conjugado com a inteligência emocional (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). A inteligência emocional é um constructo psicológico recente e um dos aspetos que ganha relevância na atualidade. Um líder emocionalmente inteligente conhece-se bem a si próprio e consegue identificar os sentimentos dos outros. Tenta gerir as emoções em todas as esferas. A competência emocional é particularmente importante na liderança (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Pesquisas recentes demonstram que através da inteligência emocional um líder compreenderá melhor as emoções e as razões do outro. O mercado competitivo de hoje, depende cada vez mais de redes interligadas e interdependentes que privilegiam as relações pessoais (Goleman & Boyatzis, 2008).

Podemos assumir que gestão e liderança são atividades diferentes, mas que não se podem dissociar, elas complementam-se com o intuito de influenciar positivamente o alto desempenho, devendo adaptar-se ao contexto e à situação (daí a importância da variável cultural nas organizações). A atestar a validade deste pensamento, Cunha *et al.*, (2016: 266) advogam que:

“No exercício de algumas funções organizacionais, a liderança pode ser mais relevante do que a gestão, o oposto ocorrendo na execução de outros cargos. Por exemplo, é presumível que a gestão seja mais necessária nos níveis hierárquicos inferiores, e que a liderança suplante a gestão nos níveis de topo. Mas isso não invalida a pertinência de os gestores executarem algumas funções de liderança, e de os líderes adotarem funções de gestão.”

Pensa-se, através da literatura consultada, que liderar pode transcender o ato de gerir. No entanto, isso não significa que estejamos a excluir a gestão. Cunha *et al.*, (2016) reforçam esta ideia referindo que o cenário ideal é a conjugação de forte gestão com uma liderança assertiva. Veremos na próxima secção como evoluíram as perspetivas teóricas da liderança, desde as lógicas de comando e controlo às novas abordagens.

### **2.3. Perspetivas Teóricas da Liderança: Da Disposição à Situação**

No que diz respeito às perspetivas teóricas da liderança optamos por não divulgar as teorias avulsas e detalhadamente. É elaborada uma panorâmica em torno dos raciocínios centrais do objeto de investigação, com o objetivo de criar uma lógica integradora. Deste modo traçando uma visão mais condensada da literatura e dos estudos clássicos de liderança, percebemos que a liderança pressupõe uma distribuição desigual de poderes. Segundo essa asserção o líder possuía características (i)natas, o que lhe garantia um certo ‘estatuto’ e o poder para ativar a sua influência, agindo sobre os não-favorecidos por essas qualidades (Bergamini, 1994; Yukl, 1994). Esta abordagem dos traços da liderança, surge dealbar do século XX, onde a preocupação reinante se centrava na identificação dos traços físicos, das aptidões e dos traços de personalidade dos líderes. Prevalencia a ideia de que a liderança era inata e que por isso os líderes já nasciam com determinados traços de liderança que os distinguiam dos não líderes (Cunha *et al.*, 2016; Patrulescu, 2009) e, por conseguinte, presumia-se que a existência desses traços

despoletava que uma pessoa se tornasse um líder *indiscutível* e eficaz em qualquer situação.

Autores como Judge, Picollo & Kosalka (2009) e Kirkpatrick & Locke (1991), debruçaram-se sobre as características individuais dos líderes. As evidências apontam para que os traços são realmente importantes, ou seja, para os autores existem traços que distinguem os líderes dos não líderes. Os mesmos autores referem que alguns traços são ‘*drivers*’ e que por isso levam a liderança a um nível superior sob o ponto de vista da personalidade (autoestima, estabilidade emocional, autoconfiança) e das aptidões (inteligência, capacidade de comunicação e capacidade de persuasão). No entanto Judge *et al.*, (2009) chamam a atenção, para o facto de esses traços poderem potenciar efeitos negativos e vice-versa. Isto é, um traço positivo pode suscitar um efeito negativo na medida em que, um líder que seja muito afável pode evitar o conflito, o que prejudicará certamente a equipa porque, hoje atualmente, o conflito pode ser tido como sendo algo funcional. Por outro lado, traços negativos podem suscitar efeitos positivos na medida em que, um líder pode usar o seu poder de autoridade para concretizar certas ações que causem um impressionante impacto organizacional.

Os teóricos começaram a trazer para discussão o facto da teoria dos traços já não ser suficientemente explicativa no desempenho dos líderes em diferentes situações (Patrulescu, 2009). Os críticos não tardaram e, por esse motivo, a teoria foi, parcialmente, colocada em causa por alguns autores ao longo dos anos, pela dificuldade em categorizar e validar esses traços. Os critérios da personalidade e da dimensão acabam por ser um fim em si mesmo, não se afigurando características autónomas para distinguir os líderes dos não líderes e muito menos para distinguir líderes eficazes de não eficazes (Ogbanna & Harris, 2000). Não obstante, não é de todo consensual assumir que este tipo de abordagem já não faz sentido. Aliás, Hogan & Kaiser (2005) refletiram sobre o modo como os traços de liderança nos últimos anos voltaram a estar em destaque. O carisma, tem sido uma característica muito afluída como uma condição básica de sucesso de liderança e que se afigura alvo de destaque para explicar as lideranças transformacionais e positivas, como vai ser explorado mais adiante.

Com o decorrer do tempo, o interesse volta-se para o que os líderes fazem, através dos seus comportamentos exibidos (Patrulescu, 2009). Deste modo, as investigações,

passaram a analisar os comportamentos específicos dos líderes, escalpelizando de que forma esses comportamentos distinguiriam os eficazes dos ineficazes. Dentro das teorias comportamentais de liderança emergem os estudos das universidades de *Ohio* e de *Michigan*, a classificação de Likert e a grelha da gestão de Blake & Mouton (Teixeira, 2011).

Investigadores das Universidades de *Ohio* e de *Michigan* efetuaram pesquisas muito significativas sobre o comportamento dos líderes, dando a origem a diferentes categorias comportamentais. As dimensões dos estudos refletem, essencialmente, a orientação para as pessoas e para as tarefas/resultados observando-se de que forma é que esses fatores se relacionam com o desempenho dos colaboradores (Barracho, 2012; Teixeira, 2011).

A abordagem de *Lickert* é igualmente determinante e bastante difundida na literatura porque propôs quatro estilos de liderança: autocrático-coercivo; autocrático-benevolente; consultivo; participativo (Cunha *et al.*, 2016). Num extremo temos uma abordagem mais impositiva onde o líder manda e o subordinado obedece e, no outro extremo, temos uma abordagem participativa, da qual *Lickert* parece ser um grande apologista, uma vez que promove o total envolvimento das pessoas nas decisões da organização (Teixeira, 2011). Segundo este modelo, a produtividade progride quando as organizações abandonam os estilos autocrático-coercivo e autocrático-benevolente, em detrimento do consultivo e participativo, o que equivale a dizer, que se o líder deixar o seu poder formal em detrimento do informal terá uma liderança positiva, baseada na participação dos colaboradores. À partida, essa mudança de estilo irá, não só contribuir para o aumento da produtividade como também para o aumento da satisfação dos recursos humanos (Cunha *et al.*, 2016).

Importa salientar, igualmente, a grelha de gestão de Blake & Mouton (1964), pela necessidade de apresentar uma evolução em relação aos estudos já realizados (Teixeira, 2011). Foi em 1964 que Robert Blake e Jane Mouton publicaram nos Estados Unidos aquilo que foi conhecido por *Managerial Grid*, que consiste numa matriz bidimensional que teve como principal objetivo cruzar as orientações para as tarefas e para as pessoas, de onde resultam cinco estilos de liderança: integrador, autocrático, anémico, intermédio e simpático (Teixeira, 2011). Estilos autocráticos ou demasiado passivos não favorecem

lideranças eficazes. Deste modelo, interessa-nos particularmente, abordar os estilos integrador e intermédio porque são os que na ótica do investigador melhor servem e conduzem a lideranças positivas.

Os gestores com maior grau de eficácia no que diz respeito ao desempenho são os que adotam um estilo de liderança integrador, que conduz mais facilmente a que as pessoas fiquem empenhadas e comprometidas com o seu trabalho. Paralelamente, pode contribuir para relacionamentos mais profícuos de confiança e respeito mútuo, proporcionando um salutar clima organizacional, sem se descurar a preocupação com a produção (Teixeira, 2011). No que diz respeito ao estilo de liderança intermédio, aproxima-se mais de um estilo de compromisso em que o principal objetivo é manter a conformidade, evitando os extremos. Trata-se de uma situação em que um colaborador cede em algumas valências porque acredita que isso lhe irá trazer vantagens noutras. Tem a capacidade de negociar e planear, dando margem de iniciativa e responsabilidade.

De uma forma geral, este tipo de estudos contribuiu para o surgimento das teorias universais, onde se preconizava que existia um estilo universalmente aceite para todas as situações (Cunha *et al.*, 2016). Para Teixeira (2011) estas investigações revelaram-se limitativas no que à liderança diz respeito, por não abrangerem aspetos relativos ao(s) contexto(s). É a partir daqui, que as teorias situacionais e contingenciais ganham força, para explicar melhor os aspetos inerentes à liderança em contexto organizacional. A abordagem situacional ou contingencial, consegue ir mais longe, uma vez que dá resposta ao facto de o líder numa situação ser produtivo e noutra não. Esta abordagem vem dizer que tudo depende da situação em que o líder se insere (Teixeira, 2011). Dentro das teorias optou-se por desenvolver aquelas que mais faziam sentido para a explicação do fenómeno em estudo. Depreende-se que os modelos ajudam a desmistificar a ideia de que a capacidade da liderança é inata, não havendo assim um melhor estilo único de liderança, pois o mesmo depende das circunstâncias, das contingências e do contexto em que se insere.

A teoria situacional de Hersey e Blanchard é uma abordagem situacional muito conhecida. Esta teoria, considera que para cada nível de maturidade dos colaboradores, tem de existir um estilo de liderança que se adapte melhor a essa contingência. Os autores propuseram quatro estilos de liderança de acordo com os diferentes níveis de maturidade dos colaboradores, assim, ao nível M1 corresponde um estilo de liderança baseado no

comando, ao nível M2 corresponde um estilo de liderança baseado na orientação, ao nível M3, corresponde um nível de liderança baseado no apoio e por fim ao nível M4 corresponde um estilo de liderança baseado na delegação (Barracho, 2012). Para além disso, o líder será mais orientado para as tarefas ou para as pessoas consoante a maturidade dos liderados (Cunha *et al.*, 2016). A ideia que o modelo preconiza é que à medida que a maturidade dos colaboradores aumenta maior será a autonomia que o líder dará ao colaborador, porque não o terá que orientar como se estivesse por exemplo no nível M1 (Barracho, 2012).

Um aspeto pertinente e relevante que encontramos neste modelo situacional é que existe uma estreita ligação entre os níveis de maturidade e as bases de poder. De acordo com Teixeira (2011) existe uma influência proporcional entre as duas dimensões, na medida em que, por exemplo, para um nível de maturidade M1, a base de poder utilizada é o poder de coerção, enquanto que no nível de maturidade M4 a fonte de poder que impera é o poder de competência. Ou seja, à medida que a maturidade aumenta melhor será o uso das fontes de poder. Teixeira (2011) ainda acrescenta que o nível de maturidade dos colaboradores está inteiramente relacionado com fatores como o desejo de realização e com a disposição para aceitar responsabilidades. Ora, podemos relacionar este desiderato com a teoria *X* e *Y* de *McGregor*, na medida em que no nível de maturidade M1 encontram-se as pessoas da teoria *X*, que não se sentem confortáveis em assumir responsabilidades e tomar decisões. Por seu turno, no M4 encontram-se as pessoas da teoria *Y*, altamente motivadas para fazerem o que lhes é solicitado sem necessitarem de algum tipo de orientação ou controlo. São pessoas que se conseguem autogerir. Em suma, num extremo temos uma liderança de comando e noutra uma liderança de delegação e presume-se que à medida que os colaboradores vão atingido níveis mais altos de maturidade o líder responda ao reduzir o controlo e ao dar poder às pessoas para agirem. Esta teoria vem reforçar que é necessário a implementação de lideranças mais dinâmicas e contingentes, mais ajustadas e enquadradas com a situação específica que vivenciam e com as quais se deparam nas organizações.

## **2.4. A Abordagem da Liderança Transformacional: O Poder em Rede (Informal) como Catalisador de uma Liderança Positiva**

A partir da década de 80, as teorias da liderança transformacional começam a ganhar força. O seu principal impulsionador foi Burns (1978) que chama a atenção para a importância de líderes e liderados caminharem no mesmo sentido, e de se ajudarem mutuamente elevando desta forma a moral e a motivação das pessoas. Começou-se a perceber que os líderes transformacionais são aqueles que percebem que o seu poder não pode de forma alguma ser sustentado em lógicas de comando e precisam de saber conquistar, influenciar, e motivar os seguidores a um nível mais elevado (Hogan & Kaiser, 2005).

Por liderança transformacional, entende-se um processo onde líderes e liderados caminham no mesmo sentido, a um nível superior, de tal modo que atingem altos níveis de motivação e desempenho (Cunha *et al.*, 2016). Assim, um líder transformacional tem a capacidade de inspirar os outros, ao ponto de os transformarem em seguidores fiéis, levando-os a alcançar excelentes resultados (Odumeru e Ifeanyi, 2013). Para Diniz e França (2005) o carisma do líder transformacional é em si, uma fonte de poder, pois os próprios seguidores chegam ao ponto de quererem imitar o líder.

Este tipo de liderança remete-nos para o poder em rede, porque cria sinergias de grupo. Burns (1978) refere que existe uma espécie de um poder especial envolvido no processo. Talvez, esse poder especial, possa estar relacionado com as fontes de poder pessoal que vimos anteriormente. Um líder transformacional, sabe que deve servir/apoiar os seguidores e não os deter. Sabe também que é necessário envolver os colaboradores, dando-lhes *empowerment*, fazendo com que eles se sintam parte integrante da organização. Ao capacitá-los, os liderados sentem que apostam neles, levando a que os mesmos tenham uma tomada de consciência baseada na liberdade, na justiça e na autorrealização (Bennis e Nanus, 2007).

Poder e liderança estão inteiramente ligados, isto porque a liderança precisa do poder, não pelo seu lado negativo (coercivo), mas pelo seu lado mais recompensador. De facto, liderar é muito mais do que fazer o uso da posição que alguém tem para poder influenciar ou comandar opiniões ou comportamentos. A liderança eficaz ocorre quando

existe uma ‘transformação’ que seja capaz de inspirar os outros a fazerem mais e melhor. E isso é possível através do poder informal, porque é considerada um instrumento intermediário para alcançar os objetivos (Alapo, 2018).

Na ótica de Patrulesco (2009) o primeiro passo para uma liderança transformadora é que o líder tenha a capacidade de construir um compromisso com os seus seguidores, e por esse motivo chama a atenção para importância de:

“Diga o que você faz e faça o que você diz. Seja transparente ao tomar uma decisão, dê as razões por trás dela. Se você tiver que demitir uma pessoa, deixe o grupo saber a razão por trás e por que essa pessoa teve que ir - não deixe o boato assumir o controle e criar ambiguidade. Seja responsável por seus relatórios e pelo gerenciamento de desempenho deles. Com o tempo, essas ações criarão transparência na organização por meio da eliminação da ambiguidade e da incerteza.” (Patrulescu, 2009: 16).

Este compromisso que o líder tem com os seus seguidores é o que eleva o grupo, é o que os inspira a melhorar a performance diariamente (Teixeira, 2011). O líder é, simultaneamente, um *facilitador* e *transformador* na medida em que eleva constantemente os motivos, os valores, os objetivos, as ambições e todas as novas formas de atuação conjunta (Northouse, 2004). Deste modo, pensa-se que a liderança transformacional é a que mais se aproxima a uma liderança positiva porque de todas as abordagens é aquela que melhor faz o *fit* entre os objetivos individuais com os organizacionais. A liderança transformacional é muito mais personalizada, tem um quadro de valores e é carregada de simbolismo. No entanto, o contexto tem uma grande influencia, pois como referem Cunha et.al., (2016) por mais energia e carisma que o líder tenha, se não existir uma situação favorável, não se consegue suscitar um processo transformacional de liderança.

## 2.5. O Papel do Líder na Relação com os Liderados e no Desempenho da Organização

O líder tem um papel preponderante no desempenho da organização. Como tudo é tao volátil e o contexto muda tao rapidamente, hoje podem ser excelentes líderes e amanhã uns líderes fracassados. É necessário, portanto, um (re)ajuste permanente (Hernandez *et al.*, 2011). Há um consenso na literatura de que os melhores líderes são aqueles que conseguem obter bons desempenhos e resultados incentivando a equipa e mantendo uma relação de harmonia e bem-estar com os liderados (Cunha *et al.*, 2016).

A relação dinâmica que se estabelece entre líderes e liderados é muito importante para o sucesso de uma boa liderança. Um líder até pode adotar o melhor estilo de liderança, mas se isso não for acompanhado de uma boa relação com os subordinados, nada feito. Por exemplo, se um líder carismático ou transformacional começar a negligenciar aspetos relacionais, pode passar a ser odiado pelos seguidores e consequentemente isso terá impactos negativos no desempenho (Rego e Cunha, 2013).

Assim, levanta-se uma questão: como e quando é que os líderes influenciam o desempenho nas organizações? A resposta parece mais simples do que aquilo que é, porque na verdade quanto mais favorável for o contexto e a situação em que o líder esta inserido maior irá ser a influência nos resultados organizacionais, ainda que de forma indireta (Teixeira, 2011). As pessoas, geralmente servem-se de resultados para aferir a qualidade do líder. No entanto, as relações entre as ações de um líder e o sucesso da organização são mais complexas do aquilo que parecem, pois torna-se difícil saber quais os resultados da organização que foram apenas influenciados pelas atuações do líder (Hernandez *et al.*, 2011). Se a equipa ganha, ou se a empresa é bem-sucedida considera-se que é o líder o responsável pelos resultados, mesmo que estes tenham que ver com outros fatores sobre os quais o líder exerce pouco efeito (Cunha *et al.*, 2016).

A influência dos líderes numa organização é, em grande medida, indireta, pelo menos: em situações de mudança da cultura organizacional, de desenvolvimento das competências dos colaboradores no longo prazo, da alteração de tecnologia usada, de mudanças da estrutura organizacional ou de alterações estratégicas (Teixeira, 2011). Por outro lado, o contexto externo à organização é muito difícil de controlar em termos, por

exemplo, do estado da economia do país, do mercado e a concorrência e isso influencia o desempenho do líder.

Na verdade, o líder influencia o desempenho da organização quanto mais conhecer as suas características e as de quem trabalha consigo. Nesse sentido, McGregor (1975: 164) alerta que “conhecer é poder, principalmente porque diminui a dependência no desconhecido e no imprevisível”. Para McGregor (1975), a dependência é a característica mais relevante da relação dos subordinados com os seus superiores.

## **2.6. A Importância da Gestão de Recursos Humanos na Construção de uma Liderança Positiva**

O conceito de Gestão de Recursos Humanos é relativamente recente. *A priori* falava-se em administração de pessoal, talvez por não existir preocupação com as práticas de relacionamento pessoal. Ora, nos primeiros passos da Gestão de Recursos Humanos apenas se dava ênfase aos aspetos mais técnicos da função (a gestão de pessoal), o que fez desta, uma função vista sob a ótica de um ‘apêndice’, quase como se fosse possível viver sem os seus préstimos. No entanto, nas últimas décadas ocorreu uma evolução significativa no que respeita à forma de gerir pessoas. O mercado alterou-se e obrigou as organizações a adaptarem-se (Reis & Silva, 2012).

Como é que a GRH contribui para gerar valor? Ou então, como pode afetar o sucesso da organização? Dentro das muitas possibilidades de resposta destacamos o facto de preparar os melhores líderes. Como sabemos, a globalização coloca cada vez mais desafios às empresas. A competitividade é enorme e o risco de não conseguir acompanhar a mudança aquando de uma falta de liderança positiva é inalienável. Por esse motivo preparar e desenvolver líderes já não é uma escolha, mas antes uma necessidade. Nesse sentido, ao nível da liderança pode dizer-se que a gestão de recursos humanos tem um papel fulcral na (re)construção da liderança, ao guiar as pessoas na direção certa, apoiando-as e dando reforço positivo do seu trabalho (Rego *et al.*, 2015).

Geralmente a gestão de recursos humanos possui um *papel intermediário* entre a gestão de topo e a parte operacional de uma empresa. Esse papel de mediador constitui

um fator valioso de competitividade, o que faz com que esta atividade comece a ser vista como um parceiro estratégico do negócio. Este alinhamento entre a estratégia e a gestão de recursos humanos é essencial, pois conduz a que a GRH seja multifacetada e ajustada aos novos contextos de trabalho competitivos (Gratton & Truss, 2003). Caldwell (2003) refere que os gestores de recursos humanos podem (des)multiplicar-se em vários papéis. De facto, faz sentido que assuma os vários papéis. A gestão é mesmo isto, a capacidade de gerir conflitos. No entanto esta ideia dos papéis é um pouco limitada porque, não abarca tudo o que é necessário e por isso acaba por não ser a melhor forma de olhar para a função de GRH, porque: os gestores de GRH encaixam-se em mais do que uma atividade. Alguns não conseguem identificar um papel principal. Alguns papéis sobrepõem-se e confundem-se. Há ambiguidade e conflitos entre as várias atribuições. A capacidade dos gestores de GRH alterarem os seus papeis é condicionada.

Levanta-se uma outra questão: o que é que é preciso dominar para que os gestores de recursos humanos tenham sucesso? Ulrich *et al.* (2007) dão resposta a esta questão colocando de parte a ideia dos papéis e focando as competências de GRH. Deste modo, são seis as áreas de competência da GRH: Ativista credível; executor operacional; aliado de negócio; gestor de talento; curador da mudança e da cultura e arquiteto da estratégia. De acordo com os mesmos autores, a competência de ativista credível constitui a ‘alavanca’, isto é, se esta competência não existir numa organização, as outras competências não vão ter o mesmo impacto. Deve ser uma pessoa proactiva que seja levada a sério, respeitada e que se faça ouvir. De seguida, Ulrich *et al.*, (2007) consideram como ‘condição necessária’ as competências de executor operacional e a de aliado de negócio. A competência de executor operacional é ser capaz de por em prática as políticas e práticas como por exemplo ter de montar um plano de formação e perceber as questões administrativas. A competência de aliado do negócio consiste em conhecer o negócio e tomar decisões em função disso. Questões exemplo: o que é que esta empresa faz? quais são os fatores críticos de sucesso? É também uma pessoa que percebe sobre os comportamentos das pessoas.

Ulrich *et al.* (2007) consideram que existem três competências (gestores de talento; curador da mudança e da cultura; arquiteto da estratégia) que fazem a diferença em qualquer organização e que por isso são muito difíceis de conseguir. No que diz respeito à competência de gestores de talento consiste em tudo o que tenha que ver com

desenvolvimento e competências. É importante colocar as pessoas no sitio certo (*job design*), portanto, a forma como se desenha a estrutura vai fazer com que se aproveite mais, ou menos, o talento de cada colaborador. No que concerne à competência curador da mudança e da cultura consiste em saber gerir uma cultura que seja capaz de acompanhar mudanças. O objetivo aqui é tentar alinhar. Quanto mais forte for a cultura mais difícil será mudá-la. E a última competência ‘arquiteto da estratégia’ é muito importante, porque a GRH demarca-se do papel de subordinado e constrói a estratégia. A principal noção a reter é a de que o papel do gestor de recursos humanos não se esgota apenas nas práticas administrativas, alimentando-se a ideia de ele, como elemento facilitador e intermediário (no processo comunicacional e negocial), pode ser útil nas estratégias de desenvolvimento pessoal, o que se pode revelar estruturante na tentativa de se impulsionarem lideranças positivas que, por sua vez, podem estimular a inteligência emocional e o desenvolvimento de *soft skills*.

## CAPÍTULO III: METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

### 3.1. Problema de Investigação

O problema de investigação centra-se no facto de o poder nas organizações ser considerado como uma força dual, isto é, evidências científicas apontam que o poder pode ser negativo ou positivo, dependendo dos seus atores organizacionais, bem como, do contexto em que estão inseridos. Deste modo, o poder pode trazer o *melhor* e o *pior* das pessoas podendo traduzir-se numa liderança tóxica ou construtiva. A presente investigação procura explicar a importância do poder na construção de uma liderança positiva, numa lógica de ‘poder-com’ (cooperação-interação), um poder que serve e que é partilhado e não do ‘poder-sobre’ (baseado na coação).

O poder *joga-se* mediante um contexto e uma situação específica. No entanto, o uso do poder que se pretende demonstrar no presente estudo só será efetivado da melhor maneira se por detrás disso existir uma liderança positiva, e uma gestão de recursos humanos que não comprometa esses pressupostos e que se traduza, acima de tudo, num maior comprometimento entre as partes envolvidas.

No que concerne às matérias abordadas, em Portugal, os estudos que existem tem dois quadros de análise possíveis: a *análise positivista* e a *análise do poder como um jogo*. Salienta-se o trabalho de Moreira (2010), sobre o *Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*. Consiste numa análise positiva do poder e de certo modo, a presente investigação faz uma tentativa de aproximação, na medida em que aborda o poder em rede (informal).

Nas pesquisas efetuadas em teses sobre as temáticas em análise, os investigadores, nas suas recomendações para futuras pesquisas achavam interessante estudar as perceções de poder e em que medida essas perceções afetam o desempenho dos colaboradores, o que inspirou a elaboração do presente estudo empírico

### 3.2. Objetivos e Questões do Estudo

A formulação dos objetivos e das questões de partida constitui uma parte essencial de qualquer processo de investigação. O objetivo da pesquisa deve ser bem claro, pois é a partir dele que o estudo se norteia (Sampieri, Collado e Lucio, 2006). Deste modo, os objetivos e as questões de partida que acompanharão a investigação serão baseados no que se pretende obter desde estudo. Assim, delinearam-se os seguintes objetivos:

- I. Perceber o que é o poder e as implicações organizacionais.
- II. Entender as relações de poder e a(s) dinâmica(s) política(s) que se estabelecem
- III. Perceber o papel da gestão de recursos humanos na construção da liderança;
- IV. Demonstrar que o poder pode ser usado como *alavanca* de liderança(s) positiva(s);

Por conseguinte, o investigador necessita de formular questões de partida de modo a estabelecer um fio condutor para uma melhor compreensão dos fenómenos em estudo (Quivy & Campenhoudt, 2008). Para cumprir os referidos objetivos definem-se algumas questões de partida alinhadas com esses mesmos objetivos.

A grande questão da investigação é: *O poder pode ser usado como fonte de construção para uma liderança positiva?*

A partir desta questão de partida, são lançadas outras questões:

- I. Quais as perceções sobre poder por parte dos líderes e liderados?
- II. Que fatores influenciam a perceção sobre poder?
- III. Como se desenvolve o poder?
- IV. Quais as perceções sobre a relação entre poder e liderança?
- V. Quais as atuações e comportamentos mais eficazes para a construção de uma liderança positiva?

### 3.3. Tipo de Estudo e Posicionamento Metodológico

A metodologia serve como instrumento diferenciador numa dada realidade empresarial, com vista a atingir objetivos concretos e consiste, fundamentalmente, no estudo dos métodos ou dos instrumentos necessários para a elaboração de um trabalho. Serve então, para alcançar um fim determinado, com base na coleta os dados sobre o tema estudado (Gomes e Cesário, 2014; Barañano, 2004).

Com o intuito de responder a todas as questões de partida tornou-se essencial adequar as opções metodológicas aos objetivos a alcançar. Assim, o posicionamento qualitativo revelou-se o mais apropriado e de acordo com Gomes e Cesário (2014: 128), esta metodologia tem como finalidade a compreensão e explicação de “um fenómeno social sensível e complexo sobre o qual pouco se sabe, e que aspetos subjetivos e culturais poderão ser determinantes para a sua racionalidade e explicação”. Para além disso, atendendo às dimensões centrais da investigação: *Poder e Liderança*, a metodologia qualitativa promove análises específicas compreensivas, ao mesmo tempo que inevitavelmente admite subjetividade sobre a perceção do mundo exterior (Gomes e Cesário, 2014). Esta metodologia permite detalhar informação e identificar associações entre conteúdos e possibilidade de desenvolver novas tipologias explicativas de uma determinada situação.

A pesquisa classifica-se como exploratória pois visa aumentar o conhecimento sobre a temática. Para além do referido e de acordo com Creswell (1994) a pesquisa assenta no paradigma fenomenológico porque é subjetiva, qualitativa, humanista e interpretativa. Optou-se pela técnica do estudo de caso, que consiste num plano metodológico de investigação que visa compreender fenómenos sociais complexos, ao mesmo tempo, é também uma abordagem holística (Yin, 1994). Já na opinião de Creswell (1994) o estudo de caso é um ‘sistema limitado’, mas que não deixa de envolver fontes múltiplas de informação ricas no contexto. Muito embora se pense que os estudos de caso sejam uma pesquisa ‘fácil’, a pesquisa revela-se complicada. E o paradoxo é que quanto ‘mais fácil’ for uma estratégia de pesquisa, mais difícil será realizá-la (Yin, 1994).

### 3.4. Instrumentos de Recolha de Dados

Recorremos à técnica da entrevista que é frequentemente utilizada nas ciências sociais e humanas por permitir a obtenção de dados mais ricos, uma vez que existe uma interação pessoal entre o entrevistador e o entrevistado (Gomes e Cesário, 2014). De acordo com a temática em estudo, optou-se, por ser mais apropriado, pelo uso de entrevistas semiestruturadas. No entender de Quivy & Campenhoudt (2008), este tipo de entrevista é considerado o mais usual nas investigações sociais.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de Junho de 2018 a Setembro de 2018, com o recurso à utilização de um gravador de voz. Esta estratégia permitiu que, aquando da transcrição, fosse possível a paragem da gravação consoante a necessidade, simplificando a transcrição e perceção das entrevistas realizadas. A calendarização das entrevistas deveu-se, fundamentalmente, à agenda e disponibilidades dos entrevistados. Foram realizadas dez entrevistas, e a sua duração oscilou entre 30 a 60 minutos.

Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, de maneira a que a interação com os entrevistados pudesse ser facilitadora de uma maior espontaneidade. Assim, possibilitou-se um clima com uma certa informalidade, sendo que será expectável a tendência para que os entrevistados tenham algumas reservas e respondam de acordo com o que é socialmente esperado e aceite. A entrevista como método consiste numa recolha de dados onde o investigador coloca questões ao seu público-alvo por forma a conseguir apurar o que elas fazem, pensam e sentem em relação a uma determinada situação (Gomes e Cesário, 2014; Barañano, 2004). Nas entrevistas semiestruturadas, ainda que a ordem das perguntas esteja definida *a priori*, o investigador tem a liberdade para trocar a ordem das perguntas no decorrer das mesmas, se assim achar pertinente. Paralelamente deverá intervir sempre que o entrevistado não perceba uma questão colocada (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Tendo em consideração o objetivo pretendido com o estudo e a revisão da literatura da especialidade foram desenvolvidos diferentes guiões de entrevista. Na presente investigação foram usados três guiões diferentes (consultar apêndices II, III e IV) aplicados a pessoas com responsabilidades diferentes dentro do departamento de

recursos humanos, com o objetivo de perceber as diferentes percepções sobre poder e liderança.

É inequívoco que a elaboração de um guião facilita a gestão da própria entrevista. De igual modo, permite numa fase subsequente uma análise com base na comparação de conteúdos e sendo assim, facilita a obtenção de conclusões no que a domínios, categorias e características percebidas diz respeito. O guião da entrevista foi construído com base no problema de investigação. As questões foram formuladas articulando-se com os objetivos e questões de investigação anteriormente expostos, de acordo com uma lógica sequencial, isto é, numa primeira fase as questões são colocadas com o objetivo de conhecer o percurso profissional, depois as questões colocadas têm como objetivo responder às questões de partida.

Outro aspeto que este tipo de recolha de dados evidencia, centra-se na flexibilidade que apresenta, ou seja, torna possível a recolha de dados adicionais com questões que não estavam previamente planeadas, mas que, com o decorrer da entrevista, nos apercebemos que são importantes para a investigação (Quivy & Campenhoudt, 2008). Quanto à sua forma, o guião cumpre duas funções, ao abranger duas categorias de questões: a primeira, composta por perguntas de carácter contextual e a segunda, constituída por perguntas que abordavam outros temas de relevo tendo por base as questões de partida.

### **3.5. Método de Análise de Dados**

O método de análise de dados é a análise de conteúdo. Este tipo de abordagem, segundo Bardin (2004), consiste num processo pelo qual se pode compreender a realidade através da interpretação de textos, enriquecendo desta forma a pesquisa exploratória. Para além disso, é um método que resulta de um conjunto de técnicas de análise que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (Bardin, 2004).

Efetivamente, a análise de conteúdo é um método bastante usado nas ciências sociais. Consiste na análise de textos, definindo os investigadores as categorias alvo de interpretação. Esta técnica, permite descrever o conteúdo manifestado na comunicação oral do entrevistado. Primeiro, começa-se por fazer uma pré-análise organizando e sistematizando as ideias, por forma a criar um ‘mapa’ de operações. Numa segunda fase, explora-se o material de acordo com a categorização (Bardin, 2004). O recurso à categorização é uma mais valia para contornar a subjetividade dos dados qualitativos, uma vez que também permite a geração de evidências para inferências teóricas (Moreira, 2010).

Este método torna-se mais interessante quanto mais indutiva for a análise efetuada na exploração da problemática. O que se expõe, no tratamento das entrevistas, representa a interpretação do que foi descoberto no discurso dos entrevistados. É por este motivo que se inclui os testemunhos que o investigador acredita serem os mais relevantes para a compreensão dos fenómenos em estudo.

Importa ainda referir que as categorias de análise foram definidas à priori e por isso surgem da revisão da literatura efetuada, outras são emergentes porque surgiram da análise das entrevistas efetuadas. Os principais vetores temáticos são: o poder e a liderança no departamento de GRH. Assim serão definidas as seguintes categorias de análise:

**Tabela 2:** Categorias de análise

<b>Temática</b>	<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Estratégia de recursos humanos</b>	Caracterização		
	Políticas de GRH		
	Práticas de GRH		
	Estrutura	Barreiras estruturais	Comunicação Gestão da informação
	Objetivos do departamento	Articulação com a missão organizacional	
<b>Poder</b>	Percepções de poder	Percepções de poder dos responsáveis	Formal informal
		Percepções de poder dos colaboradores	
	Fontes/ Bases de Poder	Poder Formal	Poder legítimo
			Poder de recompensa
		Poder de coerção	
	Poder da GRH	Poder Informal	Poder de referência
			Poder de competência
		Participação da GRH na tomada de decisão	Objetivo
	Relativo		
<b>Liderança</b>	Percepções de liderança	Percepções de liderança dos responsáveis	O papel do líder
		Percepções de liderança dos colaboradores	Estilos de liderança
			Gestão das emoções
	Liderança da GRH	Objetiva	
		Relativa	
<b>Equipas de trabalho</b>	Papel percebido	Percepção dos responsáveis	Motivação
		Percepção dos colaboradores	
	Relações interpessoais	Percepções de responsáveis e colaboradores	

Fonte: Elaboração própria

## **CAPÍTULO IV. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1. Contexto e Participantes no Estudo**

#### **4.1.1. Apresentação da Empresa e do Departamento de Recursos Humanos**

A empresa em estudo é uma referência a nível nacional, tendo atualmente um universo de cerca de 3500 colaboradores. A sua presença no mercado está consolidada pois exporta uma grande percentagem da sua produção para mercados internacionais e tem vindo a alargar as atividades de investigação e desenvolvimento em *hardware* e *software* para diferentes áreas de negócio. É uma organização visionária, muito focada na inovação tecnológica sendo um dos maiores empregadores industriais em Portugal (por motivos de cumprimento de confidencialidade de dados pedida reservamo-nos a não mencionar o nome da mesma).

A investigação de carácter exploratória foi dirigida ao departamento de gestão de recursos humanos da empresa. A opção por fazer a investigação nesta organização, prendeu-se com a complexidade estratégico-estrutural, uma vez que proporciona mais-valias analíticas das temáticas em estudo.

#### **4.1.2. Caracterização Sociodemográfica dos Entrevistados**

A escolha dos entrevistados trata-se de uma amostra reunida por conveniência. Os elementos que constituem a amostra são intencionalmente selecionados por considerar que possuem características que são representativas da população (Baraño, 2004). Este tipo de amostra utiliza-se quando existe a preocupação de selecionar indivíduos cujo envolvimento ou conhecimento sobre determinado assunto é vital e também esclarecedor para o estudo.

**Tabela 3:** Caracterização sociodemográfica dos entrevistados

<b>Indicadores</b>	<b>Dados</b>	<b>Distribuição</b>
Género	M	30%
	F	70%
Idade	25-35	10%
	35-45	40%
	Mais de 45	50%
Escolaridade	Não licenciados	0%
	Licenciados	90%
	Mestres	10%
Antiguidade na empresa	0 aos 10	10%
	10 aos 20	60%
	Mais de 20	30%

Fonte: Elaboração própria

Os entrevistados são maioritariamente do sexo feminino, com diferentes faixas etárias sendo que a maioria tem mais de quarenta e cinco anos. A antiguidade na empresa também foi um fator a considerar na análise uma vez que pode interferir com a perceção dos colaboradores relativamente às temáticas abordadas. Ao nível das atribuições foram entrevistados dois responsáveis de equipa, um diretor de recursos humanos e sete técnicos de recursos humanos, que perfaz o total de dez entrevistados. De salientar que os colaboradores do departamento, são pessoas qualificadas e com competências de gestão e recursos humanos, o que por si só é um indicador vantajoso para a presente análise.

## 4.2. Estratégia de Recursos Humanos

### 4.2.1. Caracterização

Através do discurso do diretor de recursos humanos fica-se com a percepção de que a estratégia de recursos humanos emerge da estratégia geral da organização. A partir desse momento é que a GRH pode definir os seus próprios objetivos específicos em função do objetivo geral do negócio e da organização:

*“(...) basicamente o que acontece é as divisões e as outras áreas de negócio, ou as várias divisões com quem nos relacionamos são os nossos chefes digamos assim, definem objetivos a um nível mais elevado e depois nós a partir daquilo que eles definem como objetivo para a área deles, cada área dentro da fábrica retira aquilo que lhe interessa” (E 10)*

Ter uma estratégia de recursos humanos implica ser capaz de servir os interesses não só da organização como dos seus próprios colaboradores. A estratégia de recursos humanos alicerça-se num processo muito semelhante ao *balance scorecard*, que consiste em indicadores de desempenho. Aquilo que é mais importante numa estratégia é o *fit* para que os objetivos sejam alcançados de forma mais eficaz (Gratton & Truss, 2003). Efetivamente, esta ideia, parece coadunar-se com o discurso do diretor de recursos humanos da empresa:

*“Ou seja, se o objetivo é de aumentar a produtividade, então se calhar a parte das máquinas/manutenção então vai dizer ‘ok, não podemos deixar parar as máquinas, para não perdermos produtividade’, a parte da produção vai dizer ‘vamos tentar então definir rotinas nos colaboradores de forma a serem mais produtivos’ portanto, temos mais output por pessoa. Em termos de recursos humanos, vamos dizer que vamos tentar reduzir o absentismo para que com isto não tenhamos perdas de produtividade também nas pessoas” (E 10)*

A estratégia de recursos humanos parece alicerçar-se nesse desdobramento de objetivos. A partir daí o departamento de gestão de recursos humanos possui um certo grau de autonomia que lhe permite definir o seu *balance scorecard*:

*“Nos meus objetivos, tenho objetivos de divisão, tenho objetivos da organização e tenho objetivos corporativos que depois passo às minhas pessoas. Por exemplo, a área de desenvolvimento de recursos humanos passo determinados objetivos, para a área de formação passo outros objetivos, para a área de apoio passo outros objetivos e eles assim formam os objetivos deles. Portanto isto é que é o breakdown estratégico” (E 10)*

## 4.2.2. Políticas e Práticas de GRH

Para que uma organização funcione de forma eficaz, necessita de obedecer a certos procedimentos que garantam uma definição clara de políticas. Quer as políticas, quer as práticas de gestão de recursos humanos são muito importantes para o eficiente funcionamento dos processos (Cunha *et al.*, 2016):

*“Acho que as políticas são importantes, é importante termos linhas de orientação, mas às vezes também é importante ter alguma flexibilidade para poder ajustar” (E 1)*

Um dado curioso é que como a prioridade é dar uma resposta rápida ao cliente, por vezes, o departamento de RH ultrapassa o que está definido na sua política, resultando numa prática diferente, o que equivale a dizer, que algumas coisas que são definidas à priori não se verificam, amplamente, na prática:

*“(...) as políticas de recursos humanos são definidas desde há uns anos para cá a nível central. É algo que nos vem da nossa central, e são desdobradas aqui para a nossa empresa. Por isso é algo que está bastante bem estruturado. Às vezes é necessário ir adaptando as políticas. Acho que as políticas são importantes, é importante termos linhas de orientação, mas às vezes também é importante ter alguma flexibilidade para poder ajustar. Em recursos humanos é sempre necessário, não é? Porque às vezes há pessoas que em necessidades específicas. Há situações que não encaixam na política. Nessas situações é preciso ter algum cuidado, porque quando abrimos uma exceção, estamos a criar um precedente. Mas por outro lado, também é preciso ter essa flexibilidade que é para nos irmos ajustando também em termos de recursos humanos” (E 1)*

*“(...) se eu dissesse que tudo o que está definido nos processos e na política se cumpre, não é verdade. Depois há especificidades muito grandes de negócio que fazem com que se tenha que divergir um bocadinho na forma como se aplicam certas políticas (...)” (E 10)*

Através dos testemunhos dos entrevistados, ficamos com a perceção que a organização parece ser muito processual, mas a necessidade de se ajustar e adaptar a determinado contexto é um desafio constante para eles, porque os obriga a serem mais flexíveis:

*“(...) aliás, nós somos conhecidos por sermos altamente processuais, que as vezes é uma desvantagem muito grande também porque ser-se tão processual tira-nos margem de flexibilidade (...)” (E 8)*

A empresa tenta (re)organizar-se num contexto de competitividade. E isso, de certa forma, reflete-se na sua conduta. No entanto, nem todos os trabalhadores conseguem adaptar-se à mudança. Transformar posturas reativas em pró-ativas não é fácil. A

mudança deve ser gradual e progressiva, caso contrário podem revelar-se mudanças menos proficuas e, até, *letais*.

Os processos ao nível dos recursos humanos sofreram alterações ao longo dos tempos. Nesse sentido, um entrevistado denota insatisfação para com a mudança ao nível dos procedimentos, admitindo ser muito difícil trabalhar assim:

*“(...) entretanto as coisas mudaram a nível de operacionalidade dos serviços, muita coisa se alterou, quer em termos de sistemas, quer da forma como a gente trabalhava e que toda a gente achava que seria para melhor, mas não. Acho que regredimos bastante (...) agora é muito mais burocrático. Eu chegava, por exemplo, tinha 10 pessoas para admitir no sistema, pegava no processo todo (...) abria, fazia a introdução, tinha logo o contrato para imprimir, tinha logo o número do colaborador para fazer o cartão. Às vezes demoro 4 dias para me devolverem isso. Ou então, se alguma coisa faltar tipo um certificado de habilitações ou uma sigla que não está exatamente de acordo com o que está no sistema, o ticket vem devolvido. Este tempo que a gente perde e desgaste de ir ver se foi devolvido ou se não foi devolvido, não sei trabalhar assim (...)”*  
(E 2)

### **4.2.3. Estrutura e Comunicação**

#### **4.2.3.1. Barreiras**

A estrutura e a comunicação são consideradas dois pilares fundamentais para o eficaz funcionamento das organizações (Rego *et al.*, 2015). Pela sua complexidade, são variáveis difíceis de gerir, ainda para mais quando falamos em multinacionais. A diferenciação de níveis hierárquicos implica diferenças/desigualdades que ilustram bem as relações de dependência (Cunha *et al.*, 2016). Ao longo das entrevistas e quando questionados sobre se existiam barreiras que pudessem dificultar ou complicar uma comunicação eficaz, as respostas foram diversas. Enquanto uns falavam das barreiras que existem na organização, sobretudo a nível estrutural, outros diziam que não existem barreiras propriamente ditas, sobretudo ao nível da comunicação:

*“Não. Não acho que haja assim propriamente barreiras”* (E 1)

*“Eu acho que não. Mas às vezes, nós próprios criamos as nossas barreiras”* (E 8)

Os entrevistados debruçaram-se sobre as barreiras existentes, sobretudo ao nível estrutural. A estrutura não ajuda à abertura. A presente organização, obedece a uma hierarquia rígida, com elevada formalização e centralização de autoridade (Teixeira,

2011). Quanto mais hierarquicamente complexa for a organização, maior será a definição de níveis hierárquicos, que acabam por implicar diferenças/desigualdades que ilustram bem as relações de dependência (Diniz e França, 2005). Esse fator pode, eventualmente, ter impacto direto no desempenho dos colaboradores:

*“A barreira que existe não é comunicacional. A barreira que existe é estrutural (...) de estrutura temos muitas. É o que está acima. Isso temos muitas (...) quando a chefia considera que uma questão não é do nosso foro, nem nos aborda sobre o assunto é porque ela sabe que dali não pode passar mesmo até por questões que a ultrapassam a ela” (E 7)*

*“Nós, com uma estrutura destas dependemos muito da hierarquia. Às vezes até demais. Portanto há essa barreira da estrutura e eu acho que também há aquela barreira de sermos a chefia e os outros não (...) nós temos uma cultura um pouco de nós contra eles. Ou seja, uma coisa são os trabalhadores, outra coisa são as chefias. É uma cultura enraizada em termos sindicais. Nós somos uma empresa que durante muitos anos foi fortemente sindicalizada. Acho que as pessoas vêem os chefes como aquelas pessoas intocáveis e que se estão um bocado a borrifar (...) Eu às minhas pessoas digo sempre para me tratar por tu. Há pessoas que me dizem que não me conseguem tratar por tu (...) eu digo para me tratarem por tu e as pessoas às vezes dizem-me ‘ah eu não consigo por causa da questão da hierarquia’. A meu ver é ridículo, mas se calhar para as pessoas não. Está um bocado na matriz” (E 10)*

A comunicação do departamento de recursos humanos não é considerada propriamente como uma barreira, mas, no entanto, os canais pelas quais é transmitida é que são diversos, podendo acabar por prejudicar a fluidez comunicacional e a eficiência na sua gestão:

*“(...) quando vemos uma pessoa que está a dois metros de outra a mandar e-mail consecutivamente é porque alguma coisa na comunicação não funciona. Isso acontece. Pronto, acho que já tem uma ideia. A comunicação é um desafio permanente, também. as pessoas fecham-se muito em cápsulas e não saem dali. É complicado” (E 3)*

*“(...) às vezes pela burocracia ou pelo próprio tamanho da estrutura (...) e por outros fatores pode haver problemas de comunicação em que certa informação não passa com a velocidade ou com a eficiência que devia passar para outros e poderá ter impacto no seu trabalho (...)” (E 6)*

Com o objetivo de elucidar o entrevistador do ‘pesadelo’ que é a quantidade de informação que parece ainda subsistir no departamento temos o testemunho de um dos entrevistados que revela que:

*“Eu tive de férias 5 dias, tenho 300 mails por ler neste momento para ter noção do pesadelo que é o e-mail. O e-mail é um verdadeiro pesadelo. O Skype que toca a toda a hora e os phones estão a ser usados para falar com alguém. A imaginar as revistas internas os informais, os comunicados, portanto, isto é, a bombar a toda a hora” (E 8)*

Portanto a necessidade de criar e definir regras de comunicação interna é uma constante. A empresa sente a necessidade de encontrar soluções para este problema

*“A organização é complexa e portanto (...) nós tínhamos tanta informação, que era tanta que era má. Portanto, ninguém conseguia lidar. Nem gerir a quantidade de informação que nós recebíamos internamente (...) não se pode chegar aqui e os recursos humanos e ‘eu hoje quero comunicar isto’ não, não é assim, primeiro tem que se falar com a comunicação, tem que se ver qual é o texto, em que formato é que vai sair, para quem é que vai ser enviado. Tudo isto demora algum tempo. Ainda assim, neste momento, parece-nos a melhor forma de gerir tanta informação” (E 8)*

#### **4.2.4. Objetivos do Departamento**

##### **4.2.4.1. Articulação com a Missão Organizacional**

Idealmente os objetivos devem-se aproximar, o mais possível, daquele que é o propósito da organização, bem espelhado na missão, isto é, o ponto em que a organização explicita o que ela é, a sua identidade. Se os objetivos do negócio não se articularem com a missão organizacional o fracasso será menos evitável. À conversa com os entrevistados percebeu-se que ter uma cultura de *feedback* e de confiança são valores muito importantes e, de certo modo, o departamento tenta incorporar isso nos seus objetivos:

*“A (empresa) tem valores muito fortes relacionados precisamente com a liderança, com o respeito pelo outro, do feedback, a questão da diversidade. A (empresa) tem isto tudo muito alinhado (...)” (E 8)*

*“Neste momento, a empresa tem principalmente três princípios que pede aos seus líderes. Que é, gerirem-se a eles próprios, gerir o negócio e gerirem a sua equipa. E daí deriva um mapa de valores. À certo tipo de valores que já são mais típicos na (empresa) e que já vem de há mais tempo. Por exemplo, o facto de ser uma fundação e não ser uma empresa cotada em bolsa, faz com que tenhamos algum carácter nato e de responsabilidade social (...) o princípio da confiança é um princípio muito forte (...) o feedback, a multiculturalidade e a diversidade” (E 10)*

Era importante saber se o departamento de recursos humanos se articulava a sua forma de atuação à missão organizacional, para tal foi necessário apurar, se os entrevistados sabiam bem os valores da organização e mais do que os conhecer quisemos perceber como é que eles os transmitiam. Fica claro que o departamento procura servir a estratégia geral da organização e articular com a missão organizacional. Uma forma de o fazerem é através dos valores e da cultura:

*“Estes valores são muito, muito comunicados. Existe da nossa parte uma intenção constante de os divulgar juntos dos colaboradores e de os praticar. Existe inclusive uma série de instrumentos que nos permitem avaliar se eles estão a ser aplicados ou não dentro da empresa” (E 8)*

*“(...) são transmitidos regularmente a todos os colaboradores quer a nível de comunicação, por exemplo (...). houve um novo valor em 2013. O valor da diversidade foi incluído na empresa. Era um valor que antes não se falava tanto e diversidade, começou-se a falar mais e nessa altura fizemos comunicação escrita aos colaboradores a explicar porque é que este valor era importante. Muitas vezes, também fazemos alguma explicação através de jogos para as pessoas perceberem porque é que esses valores são importantes para nós. E é algo que nas reuniões estratégicas nós vamos reforçando sempre” (E 1)*

Esses valores chegam a ser de tal modo importantes para a organização que para um processo de recrutamento e seleção as pessoas procuram perfis que se articulam com a missão e os valores da empresa:

*“(...) obviamente existe muito a preocupação na altura para as pessoas que vão entrar para cargos chave escolher pessoas que partilhem esses valores. Portanto estes princípios de liderança que eu lhe disse são transversais à seleção de chefias. Os colaboradores menos, o colaborador vai-se mais pela parte técnica, das soft skills, um bocado mais amplas. Mas quando estamos a identificar pessoas para desenvolver funções a um nível mais elevado, usamos isto como competências para avaliar de que forma é que a pessoa se integra e se será um bom exemplo ou não a partilha desses valores” (E 10)*

### **4.3. Poder**

#### **4.3.1. Perceções de Poder**

##### **4.3.1.1. Perceções de Poder dos Responsáveis**

O poder é uma forma de exercer a influência, ou de controlar coisas que são importantes e que, em certa medida, podem eventualmente afetar não só os pensamentos das pessoas, como os seus sentimentos e comportamentos (Fiske & Berdahl, 2007). O poder, na perspetiva dos responsáveis possibilitam dois quadros de análise: uma análise positiva e outra negativa. Privilegiam o lado positivo, mostrando que ter poder sobre alguém, muito na linha que defendem os autores Cunha *et al.*, (2016), constitui uma ferramenta que ajuda as organizações a serem mais eficientes e produtivas:

*“(...) acho que a influência é algo natural, algo que, acho que não se acordo de manha e dizer “eu hoje vou ter poder” ou “vou ter poder sobre alguém” (E 1)*

*“(...) no meu mundo ideal, ter poder era pura e simplesmente que no nosso dia a dia aquilo que fossem os objetivos da equipa fossem atingidos sem uma relação chefia” (E 8)*

*“(...) eu acho que cada vez mais, especialmente aquelas áreas, em que o emprego é pleno emprego, cada vez mais, as chefias tem menos poder que os colaboradores porque o próprio mercado acaba por fazer o resto” (E 10)*

Do mesmo modo, não escapam à crença generalizada de que o poder é negativo, adquirindo por vezes, um carácter *manipulador*:

*“(...) ter poder acha-se que é dar a volta às pessoas. E, se eu o faço não o faço conscientemente, nunca me preocupei” (E 1)*

A ‘microfísica do poder’ de Foucault (Moreira 2010) faz-se sentir no discurso dos responsáveis. Ou seja, fica-se com a ideia que as relações de poder são complexas na organização, de tal modo, que podem dar lugar a inversões nas relações de poder. Esta conceção de poder, reforça o entendimento das relações de poder informais, poder numa lógica processual e relacional (Clegg, 2014):

*“(...) eu acho que quando as pessoas estão a níveis mais operacionais, em termos de função pensam ‘ai eu gostava de ser o chefe, porque o chefe manda’ mas quando uma pessoa está na posição de chefe apercebe-se de que não é bem assim (...) Nós somos medidos pela forma da nossa equipa. Ou seja, a nossa equipa tem mais poder sobre nós muitas vezes, do que nós temos sobre ela. (...) nós temos poder em relação a tomar algumas decisões em relação as pessoas (...) por exemplo, a revisão salarial somos nós que damos aumentos, somos nós que decidimos tu vais para aquela função e tu vais para aquela, somos nós que dizemos que se calhar esta na altura de não continuarmos a nossa relação. Vamos cessar um contrato. Isto está nas nossas mãos ate um certo ponto (...) mas também está muita coisa na mão das pessoas, fazerem o trabalho da melhor forma que conseguem, por exemplo em relação ao ambiente de trabalho, seja em relação à performance do departamento, seja em relação ao atingimento dos objetivos. Portanto, eu acho que esta parte do poder, se calhar há uns tempos atras pensava-se nela muito numa forma de revolução industrial, do género, ‘o chefe diz’. Neste momento, a coisa não esta aí. Neste momento, qualquer pessoa da minha equipa se quiser mudar de emprego, amanhã consegue. Se calhar não a ganhar o mesmo ou para outra área, mas consegue” (E 10)*

Percebemos que os colaboradores do departamento de recursos humanos, de uma forma geral, não estão destituídos de poder, dispondo de algum contrapoder (Srouf, 1998). Vemos de igual forma, que o que ajuda a consolidar uma ‘posição’ dentro da organização, já não é o poder baseado no estatuto. Apesar do estatuto hierárquico estar sempre implícito, existem alguns ‘anticorpos’ em relação ao controlo e ao poder meramente posicional (Moreira, 2010):

*“(...) quando se fala em poder, o poder de influenciar, o poder de convencer isso é muito importante. Pode ser a diferença entre uma equipa nossa falhar ou não. Poder de por exemplo conseguirmos mostrar e influenciar a nossa administração no sentido de a levar a perceber o nosso ponto de vista e ter esse poder mais ou menos a funcionar, pode completamente mudar o rumo de uma organização. Isso só posso concordar. Quer dizer essa parte do poder menos formal e mais informal pode ajudar muito a atingir os nossos objetivos. É a mesma coisa com a equipa. O poder se calhar informal que temos em convencer a nossa equipa a ir numa determinada direção pode melhorar ou não aquilo que é a relação de trabalho (...) agora não vem do poder estatutário” (E 10)*

Os responsáveis acreditam que conseguem chegar aos seus colaboradores (através do poder informal) e que tentam imprimir isso na sua conduta diária. Deste modo, incorporam no discurso que o grau do poder que têm, possui uma carga simbólica (lembrando, *Bourdieu*) e que depende, em grande medida, das relações interpessoais que se estabelecem. Paralelamente acham que o seu poder pode conduzir a uma liderança efetiva:

*“Sim (...) acho que sim. O facto de eu procurar convencer ou influenciar os outros em determinado sentido faz com que as pessoas trabalhem melhor para a consecução dos objetivos do departamento (...)” (E 1)*

*“Poder pode (risos) eu consigo chegar lá (mas) isto é uma questão de adaptação também. Não existe uma estratégia pré-definida, até porque por muito pequena que seja a equipa, cada colaborador é uma pessoa e portanto, para cada pessoa exige uma estratégia diferente da nossa parte. Por si só, as expectativas já são diferentes. Dizem que o primeiro passo para o fracasso são as expectativas e, portanto, se não nos conseguirmos aqui ajustar alguma coisa vai falhar efetivamente” (E 8)*

#### **4.3.1.2. Perceções de Poder dos Colaboradores**

Como foi possível identificar na revisão da literatura, o poder sendo uma força dual, pode ser encarado sob duas perspetivas. As pessoas classificam-no como positivo ou negativo com base nas suas perceções e construções da realidade:

*“Ter poder pode ser sempre das duas maneiras, positivo ou negativo (risos)” (E 3)*

De uma forma geral, os entrevistados quando questionados sobre as perceções de poder tiveram algumas dificuldades em explorar o assunto. O investigador ficou com a sensação que a palavra poder limitou os entrevistados na exploração do assunto. O poder ganha contornos muito diferentes nas perceções dos colaboradores. Alguns entrevistados encaram o poder como uma relação de ‘dependência’:

*“Ter poder sobre alguém é fazer com que a pessoa vá de encontro aquilo que eu quero” (E 2)*

*“(...) poder é tu conseguires mudar a opinião de alguém, conseguires moldar a opinião de alguém com base naquilo que são os teus interesses” (E 6)*

*“Ter poder sobre alguém é fazer com que o dito alguém vá encontro dos nossos objetivos” (E 9)*

Outros colaboradores referem que o poder é uma ‘capacidade’ de ‘influência’ ou de controlar coisas que são importantes e que afetam o comportamento das pessoas (Fiske & Berdahl, 2007):

*“Eu vejo o poder como uma forma de desenvolver a pessoa e desenvolver a área, ou seja, se eu posso influenciar algo no sentido de melhoria de crescimento. Ver sempre como é que eu posso atuar perante uma determinada situação, que vá beneficiar a área, respeitando obviamente as regras que temos de cumprir, mas de forma que o objetivo final seja cumprido e tendo em conta também a visão e o objetivo da empresa” (E 5)*

*“Para mim ter poder sobre alguém é ... vamos encarar isto de uma forma positiva... é saber que aquilo que eu faço ou aquilo que eu tento passar que a pessoa consegue perceber e consegue fazer as coisas de uma forma autónoma. Ou seja, por exemplo, podemos olhar para os nossos estagiários. Na minha opinião o meu papel aqui para eles, é pronto, para além de eles nos darem suporte, que nos dão muito suporte, é ensinar. E eu sinto, que tive uma boa influência quando eles são autónomos e não precisam de mim. Ou até eles chegam e me dizem ‘já tenho a solução’. ‘Olha fiz isto’. ‘Sei que tu concordas porque é assim que tu fazes, ou sabemos que é desta forma que deve ser’. Para mim é importante” (E 7)*

Os colaboradores são da opinião que ter poder ajuda a fortalecer uma posição:

*“O suficiente não é. Mas pode ajudar muito. Hoje em dia a diplomacia e as aparências funcionam melhor do que a competência técnica” (E 6)*

Mas que essa posição só sai fortalecida, quanto mais for posto em prática o poder informal, ao invés do formal:

*“Claro. Uma pessoa só consolida a posição se realmente tiver poder. Não há outra forma, não é? o grupo só vai atrás do líder se o mesmo tiver poder sobre eles. Se aqui não houver... há duas formas: há o positivo e o negativo. Eu estou a olhar só para o lado positivo. Se não houver uma influência positiva, ninguém vai atrás e a pessoa acaba por ou ter que usar a força entre aspas, ou a imposição ou acaba por ter que sair porque não consegue. Para mim isso é claro” (E 7)*

As novas formas de trabalho, modificaram a forma de trabalhar e de pensar das próprias pessoas. Portanto, os liderados podem condicionar os comportamentos e atitudes dos líderes, uma vez que os ‘dominados’ não se conformam com a ‘dominação’ (Capelle, Melo e Brito, 2005):

*“(pausa) pode. Se conseguir fazer com que essa influência chegue aos objetivos que ele pretende, claro que sim. Agora, pode ser é negativa. Não é? Depende daquilo que se pretende. Pode influenciar no bom sentido e no mau sentido. Agora a posição, pode ficar um pouco abalada se influenciar no mau sentido. Acho que se todo o grupo tiver essa percepção, aí fica abalada, sem dúvida. Acho que por muito poder de influência que ele possa ter irá chegar um momento onde as pessoas vão dizer basta” (E 2)*

Relativamente ao facto de o poder dos responsáveis possibilitar ou não, uma liderança positiva, as opiniões divergem. Enquanto uns acham que pode permitir que isso aconteça:

*“Sim. A (empresa) é uma estrutura muito pesada. Tem processos muito pesados, muito bem definidos, mas dentro da área, sim. Concordo que havendo estes objetivos claros e bem definidos, sim” (E 5)*

*“Sim. Através dos valores e da cultura” (E 9)*

Outros, acreditam que pode não ser suficiente para conduzir a uma liderança efetiva, talvez porque esteja subjacente um poder estatutário:

*“Estamos a falar no direto (pausa) hmm... eu diria que não. Que pode ter influência, sim. Mas poderá não ser uma liderança efetiva. Pode não ser suficiente não por falta de compreensão das pessoas que trabalham com ele, mas por falta de orientação para os resultados. Talvez nesse sentido” (E 2)*

*“Acho que ninguém pode ser um líder só à conta da influência que tem (...) de maneira nenhuma. (...) a influência que o meu responsável tem? Se eu perceciono como um líder em função disso? Lógico. É com factos que nós podemos avaliar as pessoas. É dessa forma que perceciono. Não lhe digo a resposta, se acho que é ou não é, mas é dessa forma que perceciono (...)” (E 3)*

### **4.3.2. Fontes/ Bases de Poder**

As fontes de poder são importantes para que possamos compreender não só como os ‘poderosos’ se visualizam, mas também como os restantes colaboradores percecionam esse poder em contexto laboral. Para uma organização ser eficaz necessita de desenvolver fontes de poder e perceber qual a melhor maneira para usar esse poder de forma tática e estratégica, bem como compreender de onde vem o poder dos outros intervenientes (Cunha *et al.*, 2016; Pfeffer, 1992).

Esta questão das fontes/bases de poder, ou melhor dizendo, do poder que uma pessoa tem sobre outra, emerge das interações entre superiores e colaboradores, pelo que, o investigador sentiu reservas por parte da maioria dos entrevistados nas questões colocadas para esta categoria de análise. A comprovar:

*“(pausa) para ser franca nunca pensei muito nisso (risos) (...) eu nunca avaliei o meu nível de poder (risos)” (E 1)*

*“Boa pergunta (pausa). Nunca tinha pensado sobre o assunto (risos)” (E 2)*

*“(...) é uma questão que é difícil de responder. Em alguns momentos tem sido negativa, noutros positiva. Não é uma questão chapa 5 que se possa responder assim. Olha é positiva é negativa. É tricky na minha opinião” (E 3)*

A literatura diz-nos que o poder que uma pessoa tem sobre outra é baseado em cinco fontes de poder que envolvem características individuais e condições organizacionais: poder legítimo, poder de recompensa, poder de coerção, poder de competência/ especialização, poder de referência (French & Raven, 1959). E de acordo com White (2010), a capacidade que um líder tem de ‘manipular’ as diferentes fontes de poder, afeta a própria liderança. Para uma análise mais detalhada, as fontes/bases de poder dividimos os diferentes tipos de poder pelo formal e informal.

#### **4.3.2.1. Poderes Formais**

Como poderes formais temos o poder legítimo, o poder de coerção e o poder de recompensa. Estes tipos de poderes, não serão favoráveis para a construção de uma liderança positiva tal como o investigador defende, uma vez que são poderes muito enraizados nas posições e no poder ‘sobre’.

No entanto, o discurso dos entrevistados, possibilita-nos pistas para a presença do poder formal. Identificamos a presença do poder legítimo que se baseia na hierarquia formal, isto é, na ótica do seguinte testemunho, o seu responsável detém uma posição organizacional que lhe confere um poder formal:

*“Acho que nunca tem havido problemas, nem posso dizer que tenha ou não consiga chegar onde pretenda, porque o meu responsável também tem um estatuto que o permite chegar lá” (E 2)*

Enquanto o primeiro testemunho faz alusão ao poder legítimo, os segundos aproximam-se do poder de coerção:

*“Na minha equipa atual a relação não funciona assim a 100% e às vezes eu sou um bocadinho chefia. Sendo que, quando se é verdadeiramente chefia, ou nos momentos em que assume papel de chefia, a questão do poder é muito mais diretiva. E, portanto,, às vezes, isto é um bocado duro, mas é estimular a influência à força. Não é na minha opinião a melhor forma de atingir os resultados, às vezes é um mal necessário” (E 8)*

*“Há situações em que se calhar tem que se exercer mais essa influencia e ser-se mais totalitarista digamos assim, mas eu acredito que em termos gerais se nós formos abertos e dermos autonomia e empowerment às pessoas esse poder não precisa de ser tão premente e tão fortemente executado” (E 6)*

Essa capacidade de punir o outro, na maioria dos casos acarreta resistências por parte dos colaboradores. Este poder de coerção pode ter contornos mais subtis, sendo que o mais comum passa por retaliar o colaborador, afastando-o de reuniões e eventos importantes, avaliando seu desempenho desfavoravelmente ou simplesmente demitindo-o e controlando todo o seu comportamento (Cunha *et al*, 2016; French & Raven, 1959).

Colaboradores coagidos denotam maior insatisfação no trabalho, levando a um declínio da sua produtividade (Alapo, 2018). Um entrevistado, demonstra que seria difícil trabalhar com um chefe coercivo e como sabemos este tipo de poder nunca pode ser traduzido numa liderança positiva porque liderança não se socorre da coerção para ser aplicada:

*“(...) não é o tipo de chefia que anda sempre a cobrar, não pergunta se já está feito, se já fizeram. Eu não conseguiria trabalhar com uma chefia assim. Já tive durante pouco tempo, graças a deus fui de licença de maternidade e a chefia foi embora porque no meu pensamento era, como é que eu vou voltar e trabalhar com aquela pessoa que dá-me uma tarefa e passado 1 hora ou duas já me está a cobrar. Não dá. Para a minha maneira de ser não dá. Esta dá total liberdade para fazeres, para decidires. Nisso excelente” (E 2)*

O poder de recompensa é igualmente considerado um poder formal. Fatores como um reconhecimento, um incentivo, um elogio ou um prémio são formas pelas quais se exerce o poder de recompensa, mas para que ele seja eficaz é necessário que os subordinados valorizem essas recompensas e as reconheçam como tal (Cunha *et al.*, 2016). O departamento de gestão de recursos humanos, procura recompensar os seus colaboradores, premiando o seu esforço:

*“É costume, às vezes, não diga que seja sistemático, mas já houve alturas em que recebemos todos um mail da chefia a agradecer pelo empenho, pelo nosso trabalho, pelo nosso esforço” (E 2)*

*“(...) fazemos também alguns eventos sociais, team-buildings também (...) o responsável chama a equipa a dar os parabéns quando alguma coisa correu bem” (E 5)*

*“Eu acho que esta atribuição de responsabilidades, autonomia é uma forma de reward, porque basicamente o que te está a dizer entre linhas é ‘ok, eu acredito no teu trabalho, portanto não tenho que andar sempre a seguir-te’. É uma forma de dizer que tu estas a trabalhar bem, estás a fazer o que é pedido, tanto que eu não tenho que andar atrás de ti” (E 6)*

No entanto, este lado das recompensas pode adquirir outros contornos:

*“Às vezes não me chega uma palmadinha nas costas e dizer gosto do teu trabalho, ou és uma pessoa espetacular, és extremamente organizada, por isso agora só pensamos em ti para este trabalho. E mais trabalho, como eu disse, eu não quero receber uma palmadinha nas costas e que*

*gostem do meu trabalho e cada vez mais eu tenho mais trabalho. Não é por aí, não pode ser. Eu preferia até que não me deem uma palmada, mas que continue com o trabalho que tenho. Eu quero ver alguma coisa palpável que reconheça isso, ou então ao nível do trabalho, olha agora vais deixar de fazer isto, ate estou a pensar neste cargo mais ... com mais responsabilidades. Desenvolver o colaborador que não é feito aqui. ou o colaborador se zanga entre aspas e tem uma conversa eu quero fazer mais, eu já estou farto de fazer esta tarefa eu quero mais. Tem que ser o próprio a ir procurar. E para mim, no meu ponto de vista não está certo. acho que deve ser a chefia a propor” (E 2)*

#### **4.3.2.2. Poderes Informais**

Os poderes informais ultrapassam a esfera dos estatutos e que, por isso, se exercem independentemente do nível hierárquico. Ao invés da resistência, propiciam o envolvimento na relação de líder-liderado contribuindo positivamente para um ambiente de trabalho mais produtivo. Dentro dos poderes informais, temos o poder de referência e o poder de competência/especialização

O Poder de referência, reside na pessoa, sendo um poder informal. O ‘poderoso’ é admirado por adquirir certos traços de personalidade que de certo modo são desejáveis e que por isso são uma referência. e, por conseguinte, terá influência no seu comportamento (Alapo, 2018; Cunha *et al.*, 2016):

*“É uma chefia muito próxima e muito aberta às nossas opiniões e com muita liberdade. Dá-nos muita autonomia (...) sinto que quando ela quer algo pede e quando nós temos uma opinião e damos, ela ou diz para nós avançarmos ou então diz que discorda, mas nós podemos apresentar as nossas contrapropostas e depois há todo um processo de razoabilidade e ela no fim decide (...) é uma influência no sentido de inspiracional digamos assim, no sentido em que como ela é muito próxima e muito aberta e acredita muito em nós, isso leva-nos a ter um ambiente mais próximo” (E 6)*

Para os colaboradores o poder de referência está diretamente relacionado com o facto de o líder delegar tarefas e possibilitar o *empowerment*:

*“(...) eu sinto que tenho poder, quando eles são autónomos e não precisam de mim. Ou até eles chegam e me dizem ‘já tenho a solução’ ‘olha, fiz isto’ ‘sei que tu concordas porque é assim que tu fazes’ ou ‘sabemos que é desta forma que deve ser’ (...) o poder do meu responsável direto, vai na mesma linha de pensamento. Quando eu sei que estou a agir de uma forma que eu sei que é assim que ela o faria ou que é o que deve ser” (E 7)*

Verificamos no discurso de um responsável de equipa que o seu poder dentro do departamento se aproxima do poder de referência, na medida em que:

*“(...) a forma como nos comunicamos com os outros, a forma como nós nos relacionamos faz com que os outros nos respeitem e nos considerem influentes ou não. Eu nunca avaliei o meu nível de*

*influência (risos). Acho que procuro convencer as pessoas através de argumentos objetivos, argumentos lógicos em relação aquilo que eu acho que é importante (...)*” (E 1)

O Poder de competência/especialização (informacional e do conhecimento), baseia-se no respeito, uma vez que o ‘poderoso’ demonstra possuir conhecimentos, informações e habilidades que são de extrema importância para a organização (Alapo, 2018; Cunha *et al.*, 2016). Os mesmos autores referem que este poder, como não se baseia na posição, pode ser exercido independentemente do nível hierárquico. E, na mesma linha, referem que quanto mais o especialista dominar a informação ou o conhecimento possuído maior tenderá o seu poder dentro da organização:

*“(...) consigo encontrar ali competência, também para tirar dúvidas (...)*” (E 6)

Moreira & Cunha (2009) oferecem-nos uma visão interessante ao argumentarem que o poder de competência/especialização é cada vez mais presente, porque quanto maior for o conhecimento do especialista, menores serão as zonas de incerteza. Atualmente, quem tiver acesso a informação tem poder e beneficia de uma posição eventualmente mais estratégica.

### **4.3.3. Poder da GRH**

#### **4.3.3.1. Participação da GRH na Tomada de Decisão**

O poder e a autonomia deste departamento circunscrevem-se, em inúmeras situações, ao *jogo* das diretrizes emanadas pela administração. Deste modo, o contributo do departamento para a eficácia organizacional depende, de entre outros vetores, do grau de autonomia que lhe é imputado. Com o intuito de perceber o grau de autonomia do departamento de recursos humanos para tomar decisões estratégicas foi perguntado aos colaboradores a sua opinião sobre o assunto. A centralização parece condicionar o espaço de intervenção:

*“Infelizmente o departamento de recursos humanos não tem poder. Não, não porque há coisas que se passam noutros departamentos que nos dizem respeito a nós que cada um faz à sua maneira e nós ficamos a saber depois. Se isto é uma área nossa, porque é que eles... se o chefe de departamento permite isso, está tudo estragado”* (E 2)

*“Acho que tem alguma autonomia. Tem autonomia dentro das regras que estão definidas. Porque se for alguma coisa que seja fora dessas regras, tem sempre que ir acima dizer, pronto, no fundo é validar se podemos ir por aquele caminho ou não. Tem um poder limitado, ou com algumas limitações, sim” (E 5)*

A informação que se retira é que parece que tem autonomia, mas ainda que de uma forma muito limitada e sujeita a ordens superiores. Ainda que a administração possa possibilitar uma certa flexibilidade de participação restringe fortemente essa margem na tomada de decisão:

*“(...) nós temos muita autonomia, agora isto parece um contrassenso na verdade, é uma autonomia limitada (...) numa empresa como esta (...) em que os processos estão tão bem definidos, em que as pessoas têm que definir para cada processo determinado caminho. É muito difícil ter uma autonomia muito geral” (E 8)*

*“(...) nós somos mais um departamento dentro da organização que a quem cabe gerir os seus processos. Ou seja, otimizar os processos e metê-los a funcionar (...). Agora, obviamente que temos bastante autonomia para sugerir alterações e para na nossa área de responsabilidade então para vir com soluções e, temos um budget que nós próprios gerimos. Ninguém me pergunta se eu tenho de ir pedir dinheiro ao meu chefe para comprar um anúncio num expresso. Percebe? Ou para comprar um anúncio no linkedin. Mas por outro lado, se quero mudar uma política da organização, aí tem que envolver todas as administrações. Eu diria que não temos toda a autonomia. Portanto, temos muita autonomia para gerir aquilo que é a nossa operação do dia-a-dia que são os processos e as tarefas. Tudo que seja mudanças e alterações de fundo temos que ter o apoio da administração” (E 10)*

De uma forma geral, os entrevistados mencionam que a postura do líder influencia também o poder da GRH. Um colaborador chama a atenção para a importância de o líder ter um ‘pulso firme’, não deixando, desta forma, que os outros departamentos decidam os destinos dos recursos humanos:

*“Eu quando vim para cá, tive um chefe que dava um murro na mesa e toda a gente ia atrás dele. Mas tudo que era recursos humanos era ele quem definia e ele quem traçava e quem estabelecia as regras tem que ser assim. Se existe um departamento de recursos humanos quem deve comandar, é o diretor de recursos humanos. Tudo o que seja responsabilidade dos recursos humanos, tem de partir dos recursos humanos. Não podem ser outros departamentos, que não tem nada a ver com isto, a gerir os recursos humanos (...) Quando há decisões, que outros departamentos tomam que não lhes cabe a eles, mas cabe-nos a nós RH está tudo dito. Tem de haver um pulso firme que diga não (...) Quando não se dá um murro na mesa e tenta-se dar bem com todos... porque aqui o problema é tentar-se dar bem com todos e não criar nenhum conflito. Só que às vezes o conflito é necessário. Há que saber por uma barreira. Quando não se põe barreiras tudo é possível, tudo é permitido. Depois não há respeito pelos recursos humanos. E nesta empresa, eu diria que há muitos departamentos que não tem respeito pelos recursos humanos. Infelizmente. E isso tem a ver com a liderança” (E 2)*

A Gestão de recursos humanos nas últimas décadas teve uma evolução significativa. Há um consenso geral na literatura de que a GRH contribui para gerar valor afetando o sucesso da organização. Este alinhamento entre a estratégia e a gestão de

recursos humanos é essencial, pois faz com que a GRH seja multifacetada e ajustada aos novos contextos de trabalho competitivos (Rego *et al.*, 2015). No entanto, ter autonomia implica participação e voz ativa dentro da organização, o que nem sempre se vem a verificar. Fica-se com a ideia, pela análise das entrevistas, que a GRH não tem um poder significativo. No entanto, apesar de não terem uma autonomia muito consolidada para tomar decisões, nota-se que a empresa se preocupa em trabalhar e desenvolver cada vez mais as questões relacionadas com a autonomia:

*“Cada vez mais, e isto muito ligado às políticas de liderança atuais existe uma tentativa de toda a gente ser autónomo e nós tentamos muito trabalhar estas questões da autonomia. Os nossos valores e nomeadamente à um valor relacionado com o lead (empresa) dizem que hoje em dia toda a gente pratica liderança. Portanto, a liderança não é uma responsabilidade da chefia, na verdade, é uma responsabilidade de todos. Eu penso que isso está muito ligado com as questões de autonomia que nós tentamos promover de alguma forma” (E 8)*

## **4.4. Liderança**

### **4.4.1. Perceções de Liderança**

#### **4.4.1.1. Perceções de Liderança dos Responsáveis**

Se “A liderança é o exercício do poder” (Oliveira e Oliveira, 2007: 1) então como é que os líderes usam e desenvolvem esse poder? Será que usam o seu poder informal para conseguir alcançar bons resultados? Eis algumas perceções de liderança dos responsáveis:

*“(pausa) hmm... difícil. Acho que uma liderança eficaz é nos conseguirmos que os outros nos sigam, não é? Que os outros, às vezes sem eles notarem que estão a ser orientados, conseguirmos que as pessoas trabalhem todas para o mesmo objetivo. Mas de uma forma natural, ou seja, eu não acredito muito em controlo e uma liderança mais diretiva. Eu sou mais de uma liderança mais democrática. E das pessoas decidirem em conjunto, e serem envolvidas nas decisões. Acho que é como as coisas resultam melhor hoje em dia. As pessoas não gostam de ser mandadas, as pessoas gostam de ser envolvidas” (E 1)*

*“(...) o líder eficaz é aquele que consegue agir de forma correta, consegue definir objetivos que vão de encontro aquilo que são os objetivos do negócio. E consegue polos em prática tendo em conta este balanço. O balanço do próprio líder, o balanço da equipa e o balanço por exemplo da própria organização. Portanto, gerir estas relações de uma forma positiva. Se não seguir a estratégia correta, se não seguir os objetivos corretos, ou se na altura se esquecer de uma destas partes da organização, aí já não está a ser ... como a maior parte de nos somos está a fazer o melhor que pode. Não é? O contexto é que faz o líder” (E 10)*

Se o contexto faz o líder, a situação em que o líder está inserido trará impactos diretos no seu comportamento (Teixeira, 2011). Os modelos situacionais vêm reforçar a ideia de que a liderança não é inata, não havendo assim um estilo universal de liderança, pois o mesmo depende das circunstâncias, das contingências e do contexto em que se insere:

*“(...) era conseguir que na minha relação com o colaborado, as pessoas soubessem claramente aquilo que são as suas diretrizes dentro do grupo e soubessem efetivamente atingir os resultados de uma forma leve, clara e acima de tudo que acreditassem na relação. E quando eu digo na relação, não é só na relação comigo, é na relação com a organização. E às vezes, as coisas não são bem assim, mas era o que eu gostava de atingir. Sim, sem dúvida” (E 8)*

*“(...) nós tentamos ser situacionais. Pelo menos esse é o princípio (...) numa situação crítica, ser um bocadinho mais diretivo. Em situações normais, mais criativas, buscar o input das pessoas (...)” (E 10)*

Este último testemunho lembra a teoria situacional de Hersey & Blanchard, uma vez que o entrevistado considera que o seu estilo de liderança está automaticamente relacionado com o nível de maturidade dos seus liderados. O facto de serem situacionais leva-nos a considerar que em determinadas situações os líderes podem adotar uma postura muito mais orientada para os resultados e menos focada nas pessoas, estando assim, muito próximo de um estilo autoritário e diretivo (Barracho, 2012):

*“Considero-me líder, mas neste momento com um estilo muito diretivo e muito orientado para resultados” (E 8)*

*“(...) nós em termos de departamento temos provas dadas em relação aquilo que conseguimos, em relação ao crescimento da empresa, atingimento de objetivos, portanto somos considerados benchmarking do próprio setor, portanto temos provas dadas. Se me pergunta se sou um líder eficaz a 100% não sou, à tópicos que eu gostava que estivesse mais à frente que não estou neste momento. Mas, em termos de eficácia, de conduzir de uma forma ativa para o negócio e de atingimento de objetivos, sim. Considero-me eficaz. Obviamente que os líderes que disserem que sim, estão a mentir, com muitos pontos para melhorar, com coisas em mim que gosto mais do que outras, mas noto na minha própria relação e na forma como lidero a minha equipa. Estamos sempre a aprender” (E 10)*

A literatura diz-nos que os grupos primários e as pessoas com que partilhamos experiências ajudam-nos a definir o nosso estilo de liderança. De acordo com os entrevistados, existem situações ao longo da vida que marcam e que depois influenciam as atitudes em relação a determinados contextos. Segundo a(s) narrativa(s) dos entrevistados, esse fator fez com que apresentassem mudanças nos comportamentos, depois de uma convivência com um momento marcante, o que conseqüentemente, ajudou a construir e a definir o seu estilo de liderança:

*“(...) eu acho que sem dúvida também a influência dos meus pais de certeza. A forma como fui educada. Fui educada de uma forma em que os assuntos sempre se debateram, não me lembro de me esconderem nada. (...) as coisas sempre se falaram de uma forma muito aberta e acho que isso influenciou a minha maneira de ser e a maneira como eu lidero a minha equipa, por que pronto, sempre me dei bem numa cultura de transparência e é isso que eu procuro transmitir às pessoas que trabalham comigo” (E 1)*

*“(...) tudo na vida influencia o nosso estilo de liderança, não é? Nós somos pessoas antes de mais. Portanto, a nossa forma de estar na vida, a nossa educação, as pessoas com que nós contactamos, a nossa experiência pessoal influencia inevitavelmente, o nosso carácter de liderança” (E 8)*

Vivenciar contextos de diferentes estilos de liderança, também tem impacto na construção da liderança dos responsáveis:

*“Eu acho que há uma coisa que nos ajuda muito que é os chefes que tivemos anteriormente. Ou seja, o facto de ter tido várias experiências e ter passado por estilos de liderança diferentes, ajudou-me a perceber o que é que eu queria ser ou o que é que queria tentar ser. Nem sempre se consegue o que se quer, não é? Mas principalmente aquilo que não queria fazer e essa é a primeira coisa que acho que é a parte mais importante em termos de bons exemplos, em termos de maus exemplos” (E 10)*

A própria empresa, parece ter um papel interventivo ao *moldar* o estilo de liderança dos responsáveis. Os próprios, referem que a empresa teve um papel preponderante no desenvolvimento da sua liderança atual, pois possibilitou fortalecerem as suas capacidades de liderança, muito sustentado no que Senge (1990) apelida de *learning organizations*:

*“(...) a (empresa) tem uma série de ferramentas relacionadas com a liderança que nos ajudam e muito a desenvolver algumas outras atividades relacionadas com a liderança, que nós não teríamos desenvolvido se não tivéssemos entrado aqui, nomeadamente na formação. Porque nós temos formação de liderança em coisas que não lhe passaria pela cabeça. Portanto, lembramos muitas vezes tópicos fundamentais: a necessidade da comunicação constante, dar informação aos colaboradores, da relação e, portanto, tudo isto é muito trabalhado e de alguma forma influenciado em nós, de forma a fazê-lo viver efetivamente” (E 8)*

*“(...) depois uma data de formação que eu acho que nesta área é mesmo importante (...) não só formação mais rígida, mas também por exemplo, ferramentas que a (empresa) tem de nos dar. Recebemos feedback das pessoas sobre o que é que elas gostam mais e menos. Fazemos assessments, em que nos é dada uma visão externa sobre a nossa liderança. Portanto são todos esses pequenos momentos, que nos dão feedback sobre aquilo que ... até conversas a partir das seis horas que não esta cá ninguém, as pessoas veem dar feedback do que correu melhor ou pior. Portanto, usar isso um bocado para aprender e para decidir aquilo que realmente faz sentido e incorporar aquilo que não faz sentido. É uma opinião de uma pessoa, mas temos que viver com ela” (E 10)*

Uma organização que aprende, procura enfrentar a mudança da melhor maneira possível. Para que se tornem competitivas e em constante aprendizagem as empresas necessitam de convidar os seus colaboradores a participarem nas decisões e a expressarem

os seus pontos de vista (Rego *et al.*, 2015). Os responsáveis alegam que a opinião dos colaboradores é importante, pelo que procuram sempre que possível ouvir os contributos e sugestões dos seus colaboradores:

*“Sim. Isso, quase sempre. Ou sempre que é possível e é quase sempre possível envolver as pessoas nas decisões” (E 1)*

*“(…) eu convindo sempre. Agora, uma crítica que me fizeram que é ‘às vezes tens a tua ideia já muito focada e não mudas facilmente de ideia’ e, eu, já tive situações em que me obriguei a mim próprio a mudar de ideia, só para mostrar às pessoas que a ideia deles é importante. Portanto, eu esforço-me cada vez mais, por sair das minhas ideias e perceber o que é que elas querem dizer e tentar ir de encontro ao que elas dizem e pensam. Mas, nem sempre o faço, confesso” (E 10)*

A vertente emocional é cada vez mais valorizada na liderança (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002) e, sendo as pessoas dotadas de uma grande complexidade, é importante saber gerir as emoções e tudo aquilo que estas comportam como ambições, aspirações e expectativas. De uma forma unanime, gerir as emoções na ótica dos responsáveis é extremamente importante e reforça a importância do equilíbrio emocional. Alguns respondentes defendem que a emoção deve ser mostrada e não reprimida, desde que haja um equilíbrio. A esse propósito:

*“(…) acho que é muito importante. Mas gerir as emoções, não significa não mostrar emoção. Porque acho que é normal mostrar emoção e é saudável. As pessoas não querem um líder que seja um autómato e que não mostre emoções. Isso, também revela alguma empatia. Se algum colaborador estiver a falar de um problema pessoal, eu sinto algo e transmito o que sinto. Se for preciso chorar com a pessoa, choro com a pessoa. Acho que é normal” (E 1)*

*“É fundamental! Mas é muito mais difícil do que aquilo que dizem. Muito mais difícil, porque somos emocionais efetivamente. Não é? Uns mais que outros. O outro preconceito que existe e na minha opinião é um bocadinho difícil de gerir é que as pessoas acham, os nossos colaboradores acham que enquanto chefias, nós temos efetivamente obrigações maiores do que às vezes é aquilo que é a realidade, e, portanto, o emocional às vezes está cá e um dia mais efetivo que outro. É óbvio que nós recebemos mais uma vez uma série de estratégias que nos ajudam a lidar com esta questão das emoções. Sejam as técnicas de respiração, tudo isto é muito influenciado aqui e muito trabalhado. Não funciona sempre” (E 8)*

*“Eu acho que é fundamental no sentido de não piorar a situação (...) tenho que perceber quando tenho que ser um bocadinho mais emocional, porque a situação assim o exige. O que eu não acho que seja bom é quando os líderes são falsos e fingem estados emocionais” (E 10)*

Percebe-se que a gestão das emoções é um dos aspetos mais difíceis e incontroláveis do ponto de vista da liderança. Um líder emocionalmente inteligente para

conhecer bem a sua equipa, antes de mais, deve conhecer-se bem a si próprio (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Eis um excerto ilustrativo:

*“(...) às vezes as pessoas enervam-nos, e já tive situações em que um colaborador meu, fez-me um bocadinho sair da minha zona de conforto e pronto, não é partir a loiça (risos) mas, pronto, saltou-me a tampa e é mau. Senti-me mal com isso, porque acho que é importante conseguirmos manter o mesmo registo e esse lado acho que temos de evitar que as pessoas vejam. Um lado demasiado emocional (...) é isso que eu entendo por controlar as emoções, mas mantermos aqui o equilíbrio entre mostrar emoções também” (E 1)*

#### **4.4.1.2. Perceções de Liderança dos Colaboradores**

Tal como preconizam Rego & Cunha (2009), uma liderança eficaz, na ótica dos colaboradores deve ter uma forte orientação para as pessoas. A forma como o líder se relaciona e age através da sua sensibilidade são aspetos que os colaboradores valorizam muito. A capacidade de mover todos os recursos para um objetivo comum e criar essa expectativa nas pessoas, de trilhar o caminho certo para atingir o objetivo, é uma qualidade importante do líder. Uma boa liderança, foi categorizada por grande parte dos indivíduos, como uma capacidade de perceber e entender as necessidades das pessoas e agir em conformidade com elas:

*“Boa liderança é alguém que consiga levar equipa aqueles resultados que são pretendidos. Que saiba motivar a equipa no sentido de obter esses resultados, porque não basta só querer chegar aqueles objetivos se não conseguir ter uma equipa motivada. Se for um bom líder, tem que ter essa capacidade de conseguir que o resto do grupo vá no sentido que ele pretende. Isso para mim será um bom líder. E que os motive e que os desenvolva também. Se desenvolver a equipa os resultados serão melhores” (E 2)*

*“(...) para mim uma liderança eficaz é aquela liderança que dá autonomia, que confia, que delega, porque no fundo sabe que vai ter resultados. E os bons resultados que tiver da equipa também vai ser bom para ele, para o líder” (E 4)*

*“Para mim, uma liderança eficaz é uma definição concreta, clara dos objetivos da equipa. Orientar, nunca impor, mas sim orientar da melhor forma os colaboradores dando espaço para dentro de cada personalidade, cada forma de estar, a pessoa conseguir desenvolver. Deixar também a pessoa ter espaço para aprender, para poder usar a criatividade dentro da função, sempre numa base de orientação e de metas claras. Se nós soubermos o que temos de atingir, claramente conseguimos lá chegar” (E 5)*

Nos seus discursos, percebemos que palavras-chave como ‘envolver’, ‘desenvolver’, ‘orientar’ são determinantes para uma liderança positiva. Valorizam essencialmente, melhores desempenhos e resultados que surgirão mais facilmente se, por

detrás disso, existir uma equipa motivada. Ora, todas estas características, aproximam-se da liderança transformacional. Os líderes transformacionais de acordo com Hogan & Kaiser (2005) percebem que o seu poder não pode ser baseado na imposição. Sabem que é necessário ter uma forte orientação para as pessoas de modo a conquistá-las, a influenciá-las a um nível mais elevado:

*“Uma liderança eficaz é uma liderança não manipuladora, é uma liderança mais inspiradora do que manipuladora” (E 3)*

Apesar de traçarem este cenário ‘romanceado’, em contexto real de trabalho, as opiniões divergem quanto ao facto de considerarem o seu responsável direto um líder. Alguns respondentes consideram e validam a sua conduta exemplar dentro do departamento:

*“Considero. Vai um bocadinho de encontro aquilo que eu disse. Dá espaço para as pessoas crescerem, para conseguirem agarrar a função, conduzir as áreas pelas quais estão responsáveis, sempre com alguma orientação. Mas sim, dá-nos espaço, dá-nos empowerment dentro da função” (E 5)*

Outros não consideram *a priori*, assumindo que muitas vezes, têm posturas diferentes, o que torna ainda mais complicado formular uma opinião. A esse propósito:

*“Ora bem (risos) é um caso complicado. Posso considerar um líder porque consegue fazer com que as pessoas, ou pelo menos aquilo que ela fala e diz a gente tenta seguir e no caminho que pretende. Se consegue envolver todas as pessoas nesse sentido, aí tenho dúvidas. Acho que não. Não tem essa capacidade. (...) pronto, apesar de ser líder, porque nem toda a gente que lidera um grupo tem capacidade de liderança (...) falta esse equilíbrio. Porque acredito que se um de nós faltar, ela não consegue substituir. Não sabe. Fica atrapalhada. E isso é péssimo. Um líder devia saber fazer. Para além de saber mandar, devia saber fazer. E aqui acho que é aquilo que falta” (E 2)*

*“Ele tem duas posições (pausa). É muito participativo, isso é. Tem um papel muito envolvente na equipa. Por outro lado, precisa de delegar mais algumas responsabilidades para de facto ser o líder que consegue puxar a equipa para atingir os objetivos da área. Mas por outro lado, envolver a equipa para que eles também se desenvolvam, para que sejam integrados também no resultado dos objetivos. Ou seja, a equipa tem de se sentir que fez parte dos resultados da área” (E 9)*

Outros, implicitamente, acabaram por dar uma imagem menos positiva do seu responsável:

*“Eu não vou ter que lhe responder a isso. prefiro não responder” (E 3)*

*“Isso é um nim. Neste momento é ... o estilo de liderança é mais participativo diria eu. Envolve-nos, temos autonomia. No entanto, também tem havido uma adaptação também às mudanças que nós temos sentido internamente e mesmo à própria gestão que é feita e também dos responsáveis.*

*E digamos que neste momento não o considero. Se calhar líder considerava à dois, três anos atrás” (E 7)*

Efetivamente, as reestruturações que a organização tem sofrido ao longo dos últimos tempos parece ter uma estreita ligação com a questão da participação dos colaboradores:

*“Sim. Não todas obviamente, porque algumas não faz sentido, mas sim, temos essa partilha de ideias, também essa partilha de responsabilidade dentro da tomada de decisão” (E 4)*

*“Sempre que possível sim. (...) é o que eu digo é diferente. De há uns anos para cá mudou. Mas isso, houve um ajuste e por mais que nós não concordemos, nós percebemos(...) mas sim, sempre que possível, sim” (E 7)*

*“(pausa). (...) é uma realidade que tem a ver com reestruturações que houve, com essas coisas que existem nas organizações (...) ainda estamos em reestruturação. É muito importante que uma pessoa se consiga auto motivar e focar-se nas coisas boas (...)” (E 3)*

Todos os colaboradores referem que é muito importante que um líder saiba gerir as emoções da equipa, mas também as suas próprias, para o sucesso da mesma. Do mesmo modo que Goleman, Boyatzis & McKee, (2002) encaram a gestão das emoções como uma condição básica da liderança, os colaboradores partilham da mesma ideia:

*“(...) fala-se muito de inteligência emocional. Obviamente que se for alguém emocionalmente instável que ao primeiro erro ou ao primeiro contratempo explode e aponta o dedo e grita, isso é contraproducente, até porque ninguém trabalha bem na base do chicote. Portanto acho que sim, acho que tem de ser uma pessoa controlada, tem que saber gerir, chamar à atenção, mas de uma forma, que não seja pior a emenda que o soneto como se costuma dizer. Sim, tem de ter essa calma, essa ponderação que está inerente ao papel do líder” (E 5)*

*“Claro que tem de se gerir as emoções. Não é? É um líder. Eu acho que um líder deve-se ajustar à equipa que tem. Não é só a equipa ajustar-se ao líder. O líder tem de se ajustar à equipa. E essa gestão das emoções tem de ir de encontro à equipa e também de encontro à própria gestão e àquilo que a pessoa pretende. Tem que haver um controlo. Não pode ser alguém que por exemplo, como na situação anterior, que se vê uma situação desconfortável entra logo em pânico e transmite o pânico. Não pode ser alguém que sabe que vem uma boa notícia, mas não a pode passar que já vai transmitir .... acho que acima de tudo tem de haver um bom controlo, mesmo muito bom controlo das emoções” (E 7)*

Com um mercado altamente competitivo a inteligência emocional não é uma tarefa exclusiva para os liderados, mas também para os líderes. É afeta a todos e essa consciência está presente no seguinte testemunho:

*“Basicamente para toda a gente é importante gerir emoções. Inteligência emocional não é só afeta aos líderes, mas sim a todos. Simplesmente aos líderes se calhar mais. A pessoas que gerem equipas, porque vão ter influência, não numa só pessoa, mas em várias ao mesmo tempo e podem ser role models, podem influenciar todo um processo de toda uma equipa” (E 6)*

#### **4.4.2. Liderança da GRH**

A gestão de recursos humanos é cada vez mais encarada como estratégica e, por esse motivo, ao longo dos últimos anos temos assistido a uma mudança nos próprios departamentos (Rego *et al.*, 2015). O papel dos responsáveis de recursos humanos não se limita ao desempenho de práticas administrativas, vai mais longe, sendo essencial nas estratégias de desenvolvimento pessoal. Para que uma liderança seja objetiva deve estar alinhada com a estratégia da organização (Gratton & Truss, 2003). A GRH tem um papel fulcral na construção da liderança, de guiar as pessoas na direção certa, apoiando-as dando reforço positivo do seu trabalho (Rego *et al.*, 2015). A esse propósito:

*“(...) acho que temos um papel importante no suporte à liderança e desde o início. Desde que promovemos alguém, e quando promovemos alguém damos um maior suporte a essa pessoa quer seja através de uma maior explicação das ferramentas de recursos humanos, quer seja, através de algum trabalho de coaching com essa pessoa (...)” (E 1)*

*“(...) os recursos humanos têm um papel fundamental na construção de uma liderança positiva, de uma liderança mais verde como hoje em dia lhe chamam, quer a preparar as pessoas dando as ferramentas que necessitam para gerir a equipa, seja através da formação, seja workshops (...)” (E 5)*

A Gestão de recursos humanos da empresa parece encaixar-se na competência ‘aliado do negócio’. De acordo com Ulrich *et al.*, (2007), consideram que esta competência é uma condição necessária para a organização. De uma forma geral, os colaboradores são da opinião que os recursos humanos servem de alavanca para que todo o sistema funcione:

*“(...) depois temos algumas ferramentas que nos ajudam aqui. Por exemplo, ferramentas de feedback em que as pessoas podem receber feedback para melhorar, temos também da parte da formação, formação em liderança sempre para dar suporte às pessoas e o nosso trabalho é um pouco por aí. Estarmos próximos da liderança e podemos dar suporte” (E 1)*

*“Por exemplo, quando nós temos alguém que vai assumir um cargo de liderança, os recursos humanos aqui têm um papel fundamental que é nesta parte do acompanhamento, sendo no fundo, um bocadinho os mentores preparando a sucessão, e dando também as ferramentas que eles precisam porque depois vai muito ao encontro do que é os recursos humanos, não é? Da avaliação, da motivação dos colaboradores, orientação, objetivo da equipa, tudo isso” (E 5)*

Por outro lado, essa liderança, não deixa de adquirir um caráter relativo. Isto porque, no decorrer das entrevistas os colaboradores referiam que os RH são de facto importantes, mas provavelmente essa importância não é percecionada por todos os elementos da organização da mesma forma, daí o investigador considerar ser uma liderança relativa:

*“(...) nem sempre os recursos humanos também têm a liberdade suficiente para agir, portanto não depende só da chefia A B ou C, porque mais a cima não permitem que se vá nesta ou naquela direção. Isso nós também temos, visões diferentes de gestão de recursos humanos. E pronto, é um desafio maior” (E 3)*

*“Eu acho que a gestão de recursos humanos não é responsável digamos assim de uma forma crua pela liderança dos outros departamentos. Nós não somos... nós somos mais um departamento. Nós não somos o departamento, nós somos mais um departamento. Portanto nos temos de ter competências de liderança como qualquer outro departamento tem. Nós temos que as desenvolver como qualquer outro departamento tem. A diferença da gestão de recursos humanos é que tem uma área chamada formação e diagnóstico de necessidades e também de gestão de pessoas, ou seja, gestão de pessoas no sentido em que nós temos que perceber “ok, aquela equipa está a sair muita gente. Aquela equipa está desmotivada. O que é que se passa? É um problema de liderança, não é? O que é que podemos fazer. E daí fazer um action plan com base naquilo que foi detetado e como é que os problemas podem ser resolvidos” (E 6)*

A liderança só é liderança, se a organização no seu todo a percecionar como tal. Mas parece acontecer a relação inversa:

*“O primeiro paradigma que temos que ultrapassar é a questão de toda a gente achar que é fácil fazer recursos humanos. Portanto, e toda a gente não só acha que é fácil, como faz” (E 8)*

Encontramos um sentido metafórico no discurso de um entrevistado. Sublinha que os recursos humanos são o ‘saco de pancada’ das organizações, revelando um certo anacronismo com os discursos anteriores:

*“Nós somos o exemplo! Nós somos vistos como o exemplo para tudo. O que é bom e que é mau. Nós nunca somos a exceção para o bom, é verdade. Nós temos que dar o exemplo que é assim que se faz. Seja no cumprimento de uma simples regra que é de termos de atravessar numa passadeira, desse género. (...) os recursos humanos são o saco de pancada das empresas (risos) (...). Nós, não fazemos nada. Quando a coisa corre bem, os recursos humanos não tiveram intervenção, quando a coisa corre mal é porque os recursos humanos não tiveram intervenção a tempo. E como muitas vezes o problema cai-nos no colo (...)” (E 7)*

## 4.5. Equipas de Trabalho

### 4.5.1. Papel

#### 4.5.1.1. Perceção dos Responsáveis

Os responsáveis na sua equipa de trabalho valorizam aspetos como a cooperação, autonomia e a confiança entre os membros do grupo:

*“Valorizo essencialmente duas coisas. A cooperação, acho muito importante, cooperação tanto comigo como entre todos. Valorizo muito a autonomia também, as pessoas conseguirem e procurarem resolver os seus problemas de uma forma autónoma, e também é um bocadinho esse o meu estilo de liderança” (E 1)*

*“Aquilo que eu mais valorizo enquanto responsável é a confiança nas pessoas. Saber que se pode confiar em alguém. Aquilo que estão a fazer, estão a fazer com uma relação com a empresa, porque acreditam que efetivamente querem o melhor e eu poder confiar nisso, para mim é impagável. Portanto confiança para mim é do mais importante que há. Na minha equipa não podia defini-lo de outra forma, apesar de ter as mesmas pessoas há algum tempo eu tenho tido alguma rotação. Algumas das minhas pessoas anteriores, foram elas próprias promovidas para outras áreas e para outros departamentos. Portanto, eu estimulo muito o desenvolvimento das pessoas e das competências desde que elas existam nas pessoas. Eu acho que se nós podemos desenvolver aquilo que há de melhor em nós e, entretanto, promovermos acho que é fantástico. Portanto, eu tenho muito orgulho nisso e gosto que isso aconteça” (E 8)*

Vemos também que as competências são muito valorizadas dentro das equipas de trabalho:

*“Portanto, em relação ao que eu valorizo. Trabalhar nos recursos humanos, à muita a questão da integridade e da confiança. Pessoas viáveis, confiáveis, que geram empatia, que de alguma forma tenham confiança tanto para os managers como para os nossos colaboradores que são as principais fontes de relação (...) alguma diversidade de competências, porque se num momento há pessoas que tem de estar encarregadas a manter sistemas, também tem que ter pessoas que tem um trabalho mais criativo. Se há pessoas que tem de ter competências de negociação, outras pessoas também tenham que ter papeis mais low-profile e exige, portanto, uma necessidade de competências grande” (E 10)*

Os responsáveis têm o papel de aproximar as pessoas num ambiente positivo, procurando no dia a dia cultivar uma relação de informalidade dentro do departamento:

*“(...) mesmo esta questão de chefe-colaborador aqui nas equipas é pouco notória (...) obviamente que as chefias estão lá, têm reuniões, eu tenho informações... aquela coisa que toda a gente sabe. Mas, nós, tentamos no dia a dia, promover uma relação um bocadinho mais informal e que também traga alguma proximidade, que no fundo, depois, contribui para um ambiente melhor entre todos” (E 8)*

*“O meu papel na equipa é um bocado assegurar que temos as competências todas necessárias dentro da equipa (...). Portanto quando a equipa diz ‘preciso de apoio para este tópico’ é o estar lá para puxar as pessoas para aquela área, por exemplo há áreas em que a equipa está menos*

*preparada e se calhar o melhor é eu ir a frente com o meu conhecimento, ou através de proporcionar oportunidades de experienciar e discutirem tópicos com outras pessoas, de desenvolverem competências que vão precisar de utilizar. É manter um pouco a motivação da equipa em alturas mais complicadas porque estamos sempre a falar de pessoas que estão a lidar com pessoas e há situações mais críticas que tem a ver com expectativas de pessoas e feedback menos positivo de departamento. Há o trabalho aqui de gerir este tipo de comportamentos e levar a equipa no sentido que se quer, mas sem a desmotivar e sem mandar a moral abaixo porque no final do dia toda a gente em que estar ao seu melhor” (E 10)*

No que diz respeito à partilha de informação dentro da equipa ela é executada, mesmo que determinada informação seja constrangedora para a equipa. Tal fator seria expectável porque a empresa rege-se, supostamente e a fazer fé nalguns testemunhos, pela transparência:

*“Partilhar sempre. A partir do momento em que... claro, quando eu digo partilhar sempre é se é necessário para eles ter essa informação partilhar. Se não for necessário, se eles não precisarem dessa informação para agora ou para o futuro podia equacionar não partilhar com eles uma notícia. Mas se for algo que, de alguma forma influencia o trabalho deles, sim, partilhar sempre sem dramas. Procuro sempre, e uma coisa que eu acho que é importante. Um líder tem que manter a calma perante todas as situações e tem que ser aquele que põe água na fervura, que perante uma situação de stress, não deve passar esse stress para a equipa. Isso é algo que acho que é importante, porque um líder stressado, faz uma equipa stressada (risos)” (E 1)*

*“Isso é impossível (...) há situações em que há notícias que temos de guardar sigilo durante um determinado período de tempo obviamente. E temos obrigatoriamente que o fazer. Agora, temos sempre que pensar no impacto que isso vai ter nas pessoas. Quando há alguma coisa que tenham que saber e tenham direito de saber tem que se falar sobre isso. Agora, é importante uma coisa muito simples, o feedback não deve deixar de ser dado só porque a pessoa se vai sentir mal. Isso é a negação da própria liderança. Normalmente o que eu tento fazer é quando há situações críticas temos que nos juntar todos e focar não no problema, mas na solução (...)” (E 10)*

Motivar uma equipa é um desafio constante, perceber quando um grupo de trabalho está desmotivado não é tarefa fácil. Motivar alguém, passa muito por saber gerir as expectativas e perceber o que é que a pessoa realmente quer. A atitude de um líder perante um fator iminente de desmotivação é muito importante:

*“Às vezes nem sempre consigo (...) tenho a tendência de ver as coisas mais cor de rosa do que o que são (risos) e as vezes as pessoas vem falar comigo porque estão desmotivadas e eu não me apercebi que eles estão desmotivados. Isso acontece. Quando isso acontece, procuro perceber se tem a ver com as funções, se é possível de alguma forma melhorar a função ou dar outras responsabilidades para poder motivar mais a pessoa. Procuro perceber em que é que eu posso ajudar” (E 1)*

*“Perceber, percebo claramente. Sei perfeitamente quando é que isso está a acontecer. A melhor forma, ou a forma mais rápida de tentar abordar o assunto é sempre com uma reunião. As pessoas têm muita necessidade de falar, muita mesmo. Às vezes marco reuniões de meia hora e demoram uma hora e meia/duas horas, porque, entretanto, percebo que a pessoa precisa mesmo e então deixo que a pessoa fale, fale muito. Às vezes sinto claramente que uma conversa, mesmo não tendo nada material para dar à pessoa, o ter uma conversa e abordar alguns assuntos é o suficiente*

*para que no dia a dia a pessoa esteja completamente diferente. Portanto é a melhor estratégia neste momento é falar efetivamente” (E 8)*

#### **4.5.1.2. Perceção dos Colaboradores**

A perceção dos colaboradores sobre o seu papel dentro da equipa acaba por ser um pouco indireta, uma vez que grande parte dos liderados referiu que não tinham um papel de desenvolvimento na equipa, estando muitas vezes circunscritos às tarefas diárias e administrativas do departamento:

*“O meu papel no desenvolvimento da mesma? (pausa) não é que eu possa ter um grande papel a desenvolver na equipa onde eu estou. Até porque somos poucas. Somos 3 colegas que estamos a fazer o mesmo género de trabalho. Apoiamo-nos umas as outras quando é preciso, ou quando tenho muito trabalho, peço ajuda e vice-versa. De resto, não tenho assim nada que possa dizer. (...) nas minhas tarefas não posso falar sobre isso” (E 2)*

*“(...) se eu tenho um papel ativo no desenvolvimento da minha equipa? É assim diretamente não. Mas na função, obviamente que queremos que a função cresça, ter novos desafios e se calhar puxamos umas pelas outras (...) em termos de papel eu não tenho assim muito. É tentar desenvolver os processos, da forma mais correta e partilhar sempre ideias que surjam, algo que foi feito numa área que coreu bem, partilhar com as outras áreas (...)” (E 5)*

Ao nível da partilha de informação, verifica-se que parece existir muita partilha entre todos. Os responsáveis não escondem as informações, seja qual for o seu conteúdo:

*“Eu acho que apesar de tudo partilhava. Acho que partilhava. Não tenho dúvidas quanto a isso. Poderia não dizer na hora imediata, mas depois conseguiria arranjar uma forma de nos transmitir isso. Já aconteceu uma situação dessas e mesmo contra vontade dela. Mas transmitiu-nos essa informação” (E 2)*

*“(...) se nós tivéssemos por perto e uma vez que já nos conhecemos muito bem não teria hipótese de esconder, ou pelo menos, saberíamos que alguma coisa se passava. O mais certo era ponderar. Lá está, depende da situação. Porque há situações em que nós sabemos que a informação vem logo, independentemente do quão desconfortável possa ser (...) há outras, que mesmo sendo críticas, pode ser mais sensível e então, há uma certa ponderação, mas eventualmente acaba por chegar” (E 7)*

Os entrevistados acham que o seu responsável percebe quando os colaboradores estão desmotivados. Mas admitem que muitas vezes os líderes não sabem reverter um processo de desmotivação:

*“Eu acho que consegue perceber e às vezes até vem ter com o colaborador a perguntar o que se passa. Isso consegue fazer. Agora se consegue reverter isso já é outra história (risos). Também penso que às vezes não depende muito diretamente da chefia direta. Se a chefia direta estivesse ao nível do topo do departamento aí se calhar talvez. Como talvez esta dependente de outra chefia*

*acima, às vezes fica limitado. Até queria fazer, mas não pode. Mas se percebe eu acho que sim. Eu pelo menos já tive essa experiência, portanto acho que tenho a noção e acho que é uma pessoa a esse aspeto. Pode estar com muito trabalho e se calhar na altura passar-lhe, mas acho que ela consegue perceber nas nossas caras se está tudo bem ou se está tudo mal, ou nas conversas, como, isto é, um open-space, as vezes no comentar e responder ela consegue perceber que ali qualquer coisa que não está bem” (E 2)*

*“Eu acho que percebe. Agora se vão ou não fazer alguma coisa com isso. Isso são outros quinhentos. Ok? Agora perceber... é impossível. Se calhar numa equipa de 40 ou 50 pessoas justifica-se que não se percebe. Agora numa equipa de 2 ou 3 pessoas era muito mau (risos) ainda por cima nesta área não se apercebesse que o Joaquim está deprimido ou pouco produtivo e a Joana está super motivada. Essas coisas são visíveis. Agora se faz alguma coisa com isso, já dava para outro questionário” (E 3)*

No entanto a organização preocupa-se com estas questões e tenta colmatar estas situações através de reuniões com as pessoas que se encontram numa situação de desmotivação:

*“(...) e depois também como nos temos estas conversas regulares e as conversas anuais de desenvolvimento e avaliação há sempre uma frontalidade em dizer o que é que eu gostava que melhorasse na minha função, o que é que eu gostava que a minha chefia também melhorasse em termos de liderança e tentar alinhar as expectativas com o que é possível fazer” (E 5)*

*“(...) para a desmotivação existem reuniões individuais, aonde dá para perceber entre o líder e o elemento da equipa, perceber o que é que está a acontecer. O que é que está a acontecer bem o que é que está a acontecer menos bem, o que é que pode influenciar, ou se não pode influenciar, porque pode haver certas motivações que ele não pode influenciar. Neste momento, eu acho que até à data tem havido abertura suficiente para se houver pontos de melhoria devem ser apresentados. Ele vai avaliar, pode observar como pode não observar. Mas normalmente apresenta sempre argumentos” (E 9)*

## **4.5.2. Relações Interpessoais**

### **4.5.2.1. Perceção dos Entrevistados**

Procurou-se analisar as relações interpessoais e, acima de tudo, perceber se a relação era positiva entre todos e se se contribuía para um bom ambiente de trabalho. A relação é tanto mais frutífera quanto maior for a identificação com a pessoa. Paralelamente, o tempo de duração da relação é um fator que as pessoas acham que ajuda a solidificar as relações. A título de exemplo:

*“(...) estou com eles há sensivelmente 10 anos (...) portanto conheço cada um, tenho uma liberdade enorme, um à vontade enorme para conversar, para expor situações, para dizer o que tenho para dizer e no dia a seguir começar outra vez. Acho que já estamos de tal forma habituados, à parte boa e à parte menos boa que acho que já conseguimos ultrapassar. Enquanto pessoa e isto inerente ao meu papel de liderança, eu sou uma pessoa muito direta. Portanto, eu não gosto nada daquela questão de ir a remoer para casa com o assunto, depois no outro dia voltar, depois remoer*

*outra vez. Não! Eu acho que o preferível é dizer o que se tem para dizer e no outro dia começa-se outra vez e, portanto, não há problema absolutamente nenhum. A maior parte das minhas pessoas como já conhecem tão bem, também lidam muito bem com esta questão e, portanto, fazem a mesma coisa comigo no dia a dia. Quando ficamos mais chateados, que às vezes acontecesse, lá por uma coisa ou outra que correu menos bem, algo que não foi conseguido e que não foi comunicado. Às vezes a questão nem é não conseguir, às vezes é numa relação de abertura, não conseguindo algo que estava definido, nós não sermos capazes de admitir que não conseguimos. E isto aqui é que me custa. Assumir as nossas responsabilidades é na minha opinião fundamental porque a relação continua a ser uma relação aberta. De qualquer forma quando isto acontecesse eu falo abertamente e não escondo nada. Acho que não nos leva a lado nenhum” (E 8)*

*“Eu acho que tenho uma relação bastante boa com eles, numa lógica de ter a política de porta aberta para as pessoas falarem comigo sobre os tópicos, de pedir para dar opinião em alguns assuntos. Há pessoas com quem eu me identifico mais trabalhar e outros numa lógica mesmo pessoal, que se calhar do ponto de vista de competências aprecio mais ou estão mais alinhados com aquilo que eu acho que é um bom desempenho e isso obviamente que depois passa para a relação do dia a dia. Sou menos rígido com uns, mais rígido com outros. Pronto, e isso às vezes tem efeitos mais positivos e mais negativos. Eu acho que há pessoas que gostam mais de um estilo autoritário, que querem que lhes diga “é para a direita, é para a esquerda” e pessoas que gostam que lhes pergunte “para a direita ou para a esquerda? (...)” (E 10)*

Relativamente à relação com o principal responsável percebemos que é uma relação cordial, mas que não deixam de discordar em alguns pontos:

*“(...) é uma relação que em termos de cooperação funciona bem. Temos uma relação bastante transparente em que, acho que conseguimos dizer o que pensamos um ao outro. Muitas vezes eu não concordo com decisões ou com a forma como ele gere a equipa. Isso provoca alguns conflitos, alguns atritos e as coisas nem sempre são muito fáceis. Para mim as coisas são mais fáceis para baixo do que para cima (risos). Pronto, mas nem sempre é uma relação fácil, embora haja uma boa relação, uma relação também de algum companheirismo. É uma pessoa com quem eu me dou bem, mais pessoalmente do que profissionalmente (risos)” (E 1)*

*“Isso se é boa ou má é sempre complicado de avaliar porque estamos sempre a falar de tópicos em que estamos sempre mais de acordo do que outros (...) A relação que nos temos normalmente com a nossa administração é uma relação muito de providenciar dados por forma a tomar decisão e assegurarmos que certas políticas são cumpridas ou não e alertar. (...). Ou seja, eu não posso dizer que a relação seja má no sentido em que flui e funciona. Agora à certas decisões que a área de recursos humanos esta mais de acordo e outras que não está tanto de acordo (...)” (E 10)*

## CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

O estudo exploratório efetuado procurou explorar as percepções dos líderes e liderados, visando o levantamento, ou recolha, de um conjunto de elementos que nos permitissem desenhar uma imagem do uso do poder dentro do departamento de recursos humanos associado à construção de uma liderança positiva.

Uma vez feita a análise de conteúdo, por categorias anteriormente apresentadas, tendo posto em perspetiva a opinião tanto dos responsáveis como dos colaboradores, conclui-se que o poder efetivado neste estudo, neste momento, não está a contribuir plenamente para a criação de uma liderança positiva. São inúmeros os fatores que condicionam essa construção, desde a estratégia de recursos humanos, passando pelas políticas e práticas, até à própria autonomia (ou falta dela) do departamento.

A influência do poder positivo é mais evidente no discurso dos responsáveis de equipa do que nos colaboradores. Os últimos, acreditam que o poder não só é necessário, como é importante para alcançar os objetivos. Tanto os responsáveis como os colaboradores salientam que o poder não pode ser encarado sob lógicas de comando, uma vez que limitam a liberdade de atuação das pessoas da equipa. No entanto, não escapam à crença generalizada que o poder também é negativo adquirindo, por vezes, um caráter *manipulador*. Aliás, os colaboradores chegam a sublinhar que o seu responsável por vezes tem uma conduta um pouco coerciva, limitando-os.

Através das narrativas dos responsáveis, o seu poder é medido pela própria equipa, não deixando os colaboradores de dispor de algum ‘contrapoder’ na mesma proporção, e, portanto, não é de estranhar que esse fator dê lugar a inversões nas relações de poder em determinado momento. Deste modo, o poder não se concentra única e exclusivamente em quem está acima. Nos dias de hoje, com mercados competitivos e com uma sociedade apelidada de ‘sociedade do conhecimento’, o poder está cada vez mais na relação e por esse motivo as organizações precisam efetivamente de criar redes informais.

Vimos ao longo da análise categorial, que são inúmeros os fatores que influenciam a percepção sobre o poder, desde a conduta do líder, ao próprio poder do departamento de

GRH. Fica-se com a noção que o poder da GRH se desenvolve de uma forma tendenciosamente formal, devido à própria estrutura. A organização é hierarquicamente complexa o que acaba por acarretar diferenças/desigualdades que ilustram bem as relações de dependência. O facto de serem demasiado processuais, faz com que percam alguma flexibilidade não só quanto aos processos, mas também quanto às pessoas.

No que diz respeito à liderança, relativamente ao conceito, as opiniões dos líderes e liderados são muito semelhantes. Agora, no que toca à liderança efetivamente exercida dentro do departamento, as perspetivas são bem diferentes. Os responsáveis consideram que são líderes porque acreditam que tem uma boa conduta, mas os colaboradores denotaram alguma apreensão. Fatores como não terem um papel de desenvolvimento na equipa e falta de algum *empowerment* parecem estar na base de uma liderança pouco positiva.

No entanto, os responsáveis possuem características que levam os seus colaboradores a considerarem-nos como líderes. O modelo de liderança que emerge deste estudo é a abordagem situacional. Nas narrativas dos entrevistados é possível verificar a sua tendência em adotar ações perante as situações. O seu comportamento é de reação às situações que surgem, sejam estas de nível técnico ou de nível emocional. Mas essa liderança, não se revela transformacional, tal como o investigador defende, porque não delega muito poder e esse, segundo Teixeira (2011), é o fator fundamental da liderança positiva. Seria expectável, que os líderes fomentassem um contexto inspirador e que revelassem altos níveis de motivação e desempenho. O ideal seria que os colaboradores vissem nos seus líderes alguém que fosse uma referência (Odumeru e Ifeanyi, 2013). Efetivamente, a liderança conquistada pelo poder informal é mais enriquecedora a todos os níveis, dado que existe uma orientação para as pessoas e um “contrato psicológico”. É exatamente pelo poder informal que se constroem alianças fortes entre as pessoas, é através dessa “gestão proximal” que se podem retirar mais ganhos com vista a uma liderança eficiente.

Com a análise, não podemos assumir que os responsáveis do departamento de recursos humanos sejam líderes positivos, porque não o são a 100%, muitas vezes fazem o melhor que conseguem e o que está ao seu alcance.

Com uma estrutura altamente centralizada os próprios responsáveis estão subjugados às diretrizes da administração. O estatuto nunca irá deixar de existir, mas à medida que começam a surgir as novas formas de trabalho é cada vez mais uma entidade ilusória.

Chegamos à grande conclusão que para gerir eficazmente as organizações do futuro será absolutamente necessário entender as relações de poder, como elas se desenvolvem e quais os seus meandros. Mais do que exercer o controlo sobre os outros, os líderes devem, cada vez mais, aprender a construir relações com significado e em rede. Mais do que controlar devem integrar e facilitar, pois só desta forma conseguem construir uma liderança positiva. Os bons líderes devem usar o poder informal para conquistar os seguidores. De facto, liderar é muito mais do que fazer o uso da posição que alguém tem para poder influenciar ou comandar opiniões ou comportamentos. A liderança positiva, ocorre quando por parte do líder existe força psicológica capaz de inspirar os outros a fazerem mais e melhor.

O facto de lidarmos com variáveis comportamentais de grande complexidade torna-se sempre uma limitação porque causa subjetividade na interpretação. Em futuras investigações, é pertinente o estudo com amostras maiores e mais diversificadas que favoreçam comparações mais generalizadas, no que respeita a respostas.

Espera-se que a presente investigação possa proporcionar uma maior abertura e incentivo ao estudo da temática. A realização de futuros estudos que aprofundem as relações de poder com a motivação das pessoas revela-se sempre interessante, para o enriquecimento da literatura, uma vez que esta relação com a motivação pode influenciar outras variáveis como, por exemplo, a produtividade. Além do mais, a inclusão da matéria relativa às ciências humanas, torna o estudo um desafio constante. Na mesma medida, serve para que se criem oportunidades de potencializar o alargamento de conhecimentos mais amplos para as ciências sociais. Outra possibilidade será aprofundar este estudo em termos comparativos com outras empresas de grande dimensão. Seria também interessante enveredar pelas fontes de poder dos líderes, alargando o estudo para outras divisões da organização, para espelhar melhor o modo de funcionamento da organização. A importância da mediação de conflitos em contextos de liderança é igualmente um tema bastante atual uma vez que sua abordagem se afigura muito importante num contexto cada vez mais competitivo, onde as lutas pelo poder se destacam.

## BIBLIOGRAFIA

Alapo, R. (2018). Organizational Power Politics and Leadership Experiences on the View and Use of Power in Organizations. *Management Studies*, 6 (1), 30-36.

Anderson C. & Brown, C.E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in organization Behavior*, 30, 55-89.

Baraňano, A.M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em Gestão. Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.

Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.

Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York : Harper & Row.

Bennis, W. & Nanus, B. (2007). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: Collins Business.

Bergamini, C. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, 34 (3), 102-114. São Paulo.

Blake, R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Co.

Brass, D.J. & Burkhardt, M.E. (1993). Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of Management journal*, 36, 441-470.

Caldwell, R. (2003). The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties, *Journal of Management Studies*, 40 (4), 983-1004.

Camara. P., Guerra. P. e Rodrigues. J., (2016). *Humanator XXI- Recursos Humanos e sucesso empresarial*. (6ªed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote

Capelle, M., Melo, M., Brito, M. (2005). *Relações de poder segundo Bourdieu e Foucault: Uma proposta de articulação teórica para a análise das organizações*.

Clegg, S.R. (1993). *Frameworks of power*. London: Sage.

Clegg, S.R., Courpasson, D. & Phillips, N. (2006). *Power and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage

Clegg, S.R. (2014). Circuits of power/Knowledge. *Journal of political power*, 7 (3), 383-392.

Clegg, S.R. (1992). Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, 32 (5), 68-95.

Creswell, J., (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8ªed.). Lisboa: RH Editora

Diniz, B. e França, A. (2005). Poder e influência interpessoal nas organizações, *Facef pesquisa* 8 (1), 23-33.

Filho, N. (2002). O poder nas organizações: vertentes de análise. *CienteFico*, Salvador, Dezembro, 1, 1-13.

Fiske, S.T. & Berdhal, J.L. (2007). *Social Power*. In A. Kruglanski & E.T. Higgins (Eds.), *Social psychology: a handbook of basic principles* (2ªed.). New York: Guilford

Follet, M.P. (1997). *Os elementos da liderança*. Rio de Janeiro, Qualitymark.

French, J. R. P., & Raven, B. (1959). *The bases of social power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies of social power*. Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research, 150-167.

Goleman, D. & Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard Business Review*, September, 74-81.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Gomes, J. e Cesário, F. (Coord.) (2014). *Investigação em Gestão de Recursos Humanos- um guia de boas práticas*. Lisboa: Escolar Editora.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, (3ªed). Lisboa: Edições Sílabo.

Gratton, L & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17 (3), 74-86.

Hardy, C; Clegg, S. (2001). Alguns ousam chamá-lo de poder. In: S. R Clegg, C. Hardy, W.R Nord, M. Caldas, R. Fachin & T. Fischer (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*, 2, 260-289. São Paulo: Atlas.

Heimans, J. & Timms,H. (2014). Understanding ‘new power’. *Harvard Business Review*, December, 48-56.

Hernandez, M., Eberly, M., Avolio, B., & Johnson, M. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22 (6), 1165–1185.

Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.

Judge, T.A., Piccolo, R.F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: a review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly*, 20, 855-875.

Kanter, R.M. (1979). Power failures in management circuits. *Harvard Business Review*, 57, 65-75.

Kets de Vries, M.F.R. (2009). *Sex, Money, happiness, and death*. London: Palgrave Macmillan.

Kirkpatrick, S. a., & Locke, E. a. (1991). Leadership: do traits matter? *The Executive*, 5 (2), 48– 60.

Kotterman, J., (2006). Leadership vs Management: What's the difference?. *Journal for Quality & Participation*, 29 (2), 13-17.

Krackhardt, D. & Hanson, J. (1993). Informal networks: The company behind the chart. *Harvard Business Review*, 71, 104-11.

Landells, E. & Albrecht, S.L. (2013). Organizational political climate: Shared perceptions about the building and use of power bases. *Human Resource Management Review*, 23 (4), 357-365.

Lunenburg, C.F., (2012). Power and Leadership: An influence process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15 (1), 1-9.

McClelland, D.C. & Burnham, D. H. (1995). Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, 73 (1), 126.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Harlow: Financial Times/Prentice-Hall. (p.148)  
Mintzberg, H. *Power in Around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

Morgan, C. e Luthans, F. (2013). Positive leadership: Meaning and application across cultures, *Organizational Dynamics*, 42 (3), 198-208.

Moreira, R. (2015). O poder dos “sem poder”: subsídios sobre a relevância do poder informal nas organizações. *Mátria Digital* (2), 336-356

Moreira, R. (2010). *Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*. Tese de Doutoramento em Ciências Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Moreira, R. & Cunha, P. (2009). Exploratory research concerning the dynamics of power in organizational negotiation: The Human Resource Management Perspective. The XI European Congress of Psychology, Oslo.

Nogueira, E. (2015). Liderança com execução: um diferencial nas relações de poder e no planeamento das organizações, *Research Gate*, Julho, 1-23.

Nonaka, I & Zhou, Z. (2012). *Pragmatic strategy: Eastern wisdom, global success*. Cambridge: Cambridge University Press.

Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Odumero, J & Ifeanyi, G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership theories: evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, June, 355-361.

Ogbanna, E & Harris, L. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), 766-788.

Patrulescu, C. (2009). Comparison and contrast of trait-based, situational, and transformational leadership theories, 1-24.

Pfeffer, J. (2013). You're still the same: Why theories of power hold over time and across contexts. *The Academy of Management Perspectives*, 27 (4), 269-280.

Pfeffer, J. (1992). Understanding Power in Organizations. *California Management Review*. Winter, 29-50.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1974). Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 19, 135-151.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (5ªed.). Lisboa: Gradiva.

Rego, A., & Cunha, M.P. (2013). *Liderança Positiva* (3ªed.). Lisboa: Sílabo.

Rego, A., & Cunha, M.P. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.

Rego, A., Cunha, M.P. & Clegg, S. (2012). *The virtues of leadership: contemporary challenge for global managers*. Oxford: Oxford University Press.

Sampieri, R., Collado, C. & Lucio, P. (2006). *Metodologia da Pesquisa*. (3ªed.). São Paulo: McGraw-Hill.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.

Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24, 640-661.

Spector, P.E. (2006). *Psicologia nas organizações*. Trad. Solange Aparecida Visconde. São Paulo: Saraiva.

Srour, R. (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). Human resource competencies: Responding to increased expectations. *Employment Relations Today*, 34 (3), 1–12.

Vecchio, R. P. (1997). 'Power, Politics and Influence.' In Vecchio, R. P. (Eds.), *Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organization*: 71-99. Notre Dame: U. Notre Dame Press.

White, E. (2008). Companies push the art of persuasion. *Wall street journal*, may 19,34.

White, S. (March 04, 2010). *Leadership, power, and politics: How can you obtain the power to shape action in your organization?* San Francisco, CA: Ms. J. D

Yamafuko, E. L. & Silva, J. (2015). Liderança nas Organizações. *Colloquium Humanarum*, 12, 86-93.

Yin, R., (1994). *Case study research: Design and methods*. (2<sup>a</sup>ed.), Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8, 33-48.

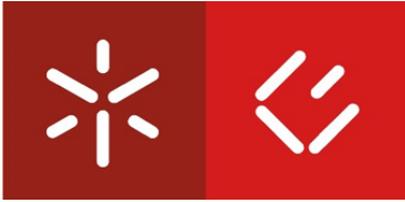
Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4<sup>a</sup>ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-78.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice I – Declaração de Consentimento Informado**



Mestrado em Gestão de Recursos Humanos  
Escola de Economia e Gestão  
Universidade do Minho

### **Declaração de Consentimento Informado**

Eu, \_\_\_\_\_ (nome)

concordo em participar no estudo sobre o tema: **Da influência do poder ao poder de influência: O Caso de uma Multinacional do Setor Tecnológico do Norte do País.**

Pretende-se com o mesmo dar resposta aos seguintes objetivos:

- I. Perceber o que é o poder;
  - II. Entender as relações de poder;
  - III. Perceber qual é o papel da gestão de recursos humanos na construção da liderança;
  - IV. Demonstrar que o poder pode ser usado como alavanca de liderança positiva;
- Compreendi que tenho o direito de colocar, agora ou durante o desenvolvimento do estudo, qualquer questão acerca do mesmo;
  - Informaram-me de que a entrevista seria gravada em áudio e permito que assim seja, para efeitos de posterior transcrição e análise;
  - Aceito que as minhas perspetivas sejam incorporadas nos resultados do estudo e possam ser publicadas ou apresentadas pela autora da investigação para fins académicos;
  - Informaram-me de que existirá total confidencialidade no que ao nome do entrevistado diz respeito, tal como da empresa para a qual trabalha/. De igual modo, existirá total anonimato na análise de conteúdo das respostas;

**Assinatura do participante:** \_\_\_\_\_

**Assinatura do investigador:** \_\_\_\_\_

## **Apêndice II- Guião de Entrevista (Responsável de Recursos Humanos)**

### **Questões do guião:**

1. Fala-me um pouco sobre o seu percurso profissional.
2. Os projetos/planos que tinha delineados, a priori, para o seu percurso têm correspondido ao esperado?
3. Quais são, de forma sintetizada, as suas principais atribuições?
4. Se tivesse de traçar uma breve retrospectiva do seu percurso que momentos destacaria positiva e negativamente?
5. Relativamente aos momentos mais desafiantes, como lidou com eles?
6. Descreva-me, sucintamente, em termos hierárquicos e funcionais, como está organizada a estrutura do departamento de recursos humanos.
7. Qual é a estratégia da Gestão de Recursos humanos? Em que se alicerça?
8. Qual a relação do responsável de recursos humanos com a gestão de topo?
9. Ter uma estratégia é ser capaz de a por em prática. Qual é a sua opinião sobre a relação entre as políticas (o que é pensado a priori, o que se idealiza em termos de recrutamento e seleção; formação; etc) e as práticas (o que realmente se faz) no departamento de recursos humanos?
10. Na sua opinião, qual a margem de manobra, do departamento para tomar decisões autónomas?
11. Quais são os valores da empresa?
12. Como é que esses valores são transmitidos?
13. Fala-me um pouco da sua equipa de trabalho. O que mais valoriza numa equipa de sucesso e qual o seu papel na manutenção e desenvolvimento da equipa?
14. O que significa para si ter poder sobre alguém? Como considera e avalia o seu poder dentro do departamento?
15. Acha que ter poder sobre alguém consolida a sua posição dentro da organização? Em que medida?
16. Como caracteriza, em breves palavras, uma liderança eficaz? Pode exemplificar?
17. Paralelamente, acredita que o uso que faz da sua influência pode conduzir a uma liderança efetiva? Em que medida?
18. Considera-se um líder? Se sim, como caracteriza o seu estilo de liderança?
19. Imagine que acaba de receber uma má notícia que acredita que isso irá deixar a sua equipa desconfortável. Como reagiria? Preferia esconder ou partilhar essa situação?

20. Existiram situações ou aspetos ao longo da sua vida que definiram o seu estilo de liderança? Se sim, quais e em que medida ajudaram a definir o estilo de liderança que acabou por adotar?
21. Pensa que é importante um líder saber gerir as emoções? Se sim, como se efetiva essa gestão?
22. Como caracteriza a sua relação com os seus colaboradores, pensando, sumariamente, nos pontos mais profícuos e discorrendo também sobre os mais críticos?
23. Consegue perceber quando os seus colaboradores estão desmotivados? Nessas situações como faz para reverter a situação?
24. Ao nível da comunicação, considera que existe alguma barreira que dificulte ou possa complicar uma comunicação eficaz?
25. Convida as pessoas a participarem nas decisões e a expressarem pontos de vista?
26. Pensa que a gestão e recursos humanos pode ou poderá ter impacto na construção de uma liderança positiva? Como? Seja com cenários reais ou hipotéticos.

### **Apêndice III- Guião de Entrevista (Responsáveis de Equipa)**

### **Questões do guião:**

1. Fala-me um pouco sobre o seu percurso profissional.
2. Os projetos/planos que tinha delineados, a priori, para o seu percurso têm correspondido ao esperado?
3. Quais são, de forma sintetizada, as suas principais atribuições?
4. Se tivesse de traçar uma breve retrospectiva do seu percurso que momentos destacaria positiva e negativamente?
5. Relativamente aos momentos mais desafiantes, como lidou com eles?
6. Ter uma estratégia é ser capaz de a por em prática. Qual é a sua opinião sobre a relação entre as políticas (o que é pensado a priori, o que se idealiza em termos de recrutamento e seleção; formação; etc) e as práticas (o que realmente se faz) no departamento de recursos humanos?
7. Na sua opinião, qual a margem de manobra, do departamento para tomar decisões autónomas?
8. Quais são os valores da empresa?
9. Como é que esses valores são transmitidos?
10. Fala-me um pouco da sua equipa de trabalho. O que mais valoriza numa equipa de sucesso e qual o seu papel manutenção e desenvolvimento das mesmas?
11. O que significa para si ter poder sobre alguém? Como considera e avalia o seu poder dentro do departamento?
12. Acha que ter poder sobre alguém consolida a sua posição dentro da organização?
13. Como caracteriza, em breves palavras, uma liderança eficaz? Pode exemplificar?
14. Paralelamente, acredita que o uso que faz da sua influência pode conduzir a uma liderança efetiva? Em que medida?
15. Considera-se um líder? Se sim, como caracteriza o seu estilo de liderança?
16. Imagine que acaba de receber uma má notícia que acredita que isso irá deixar a sua equipa desconfortável. Como reagiria? Preferia esconder ou partilhar essa situação?
17. Existiram situações ou aspetos ao longo da sua vida que definiram o seu estilo de liderança? Se sim, quais e em que medida ajudaram a definir o estilo de liderança que acabou por adotar?
18. Pensa que é importante um líder saber gerir as emoções? Se sim, como se efetiva essa gestão?
19. Como implementa as suas ideias/princípios? Dê-me alguns exemplos

20. Como recompensa a sua equipa? Pode dar-me exemplos?
21. Como caracteriza a sua relação com os seus colaboradores, pensando, sumariamente, nos pontos mais profícuos e discorrendo também sobre os mais críticos?
22. Como caracteriza a sua relação com o responsável de recursos humanos?
23. Consegue perceber quando os seus colaboradores estão desmotivados? Nessas situações como faz para reverter a situação?
24. Ao nível da comunicação, considera que existe alguma barreira que dificulte ou possa complicar uma comunicação eficaz?
25. Convida as pessoas a participarem nas decisões e a expressarem pontos de vista?
26. Pensa que a gestão e recursos humanos pode ou poderá ter impacto na construção de uma liderança positiva? Como? Seja com cenários reais ou hipotéticos.

## **Apêndice IV- Guião Entrevista (Colaboradores)**

### **Questões do guião:**

1. Fala-me um pouco sobre o seu percurso profissional?
2. Os projetos/planos que tinha delineados, a priori, para o seu percurso têm correspondido ao esperado?
3. Quais são, de forma sintetizada, as suas principais atribuições?
4. Se tivesse de traçar uma breve retrospectiva do seu percurso que momentos destacaria positiva e negativamente?
5. Relativamente aos momentos mais desafiantes, como lidou com eles?
6. Fala-me um pouco da sua equipa de trabalho. Qual o seu papel no desenvolvimento da mesma?
7. O que significa para si ter poder sobre alguém? Como percebe a influência do seu responsável direto?
8. Acha que ter poder sobre alguém é capaz de consolidar uma posição dentro da organização? Em que medida?
9. Como caracteriza, em breves palavras, uma liderança eficaz? Pode exemplificar?
10. Paralelamente, acredita que o uso que o seu responsável faz da influência que possui poderá conduzir a uma liderança efetiva? Em que medida?
11. Considera o seu responsável direto um líder? Se sim, como caracteriza o seu estilo de liderança?
12. Imagine que o seu responsável acaba de receber uma má notícia e acredita que isso irá deixar a equipa desconfortável. Como reagiria o seu responsável direto? Pensa que preferia esconder ou partilhar essa situação junto da equipa?
13. Pensa que é importante um líder saber gerir as emoções? Se sim, em breves palavras, como deve ser feita essa gestão?
14. Em linhas muito gerais, de que forma é que o seu responsável implementa as suas ideias/princípios? Dê-me alguns exemplos.
15. De que forma é que o seu responsável recompensa a equipa? Pode dar-me exemplos?
16. Como caracteriza a relação com o seu superior direto e os restantes colaboradores, pensando, sumariamente, nos pontos mais profícuos e discorrendo também sobre os mais críticos?
17. O seu responsável consegue perceber quando os colaboradores estão desmotivados? Nessas situações como faz para reverter a situação?

18. Ao nível da comunicação, considera que existe alguma barreira que dificulte ou possa complicar uma comunicação eficaz?
19. O seu responsável direto, convida as pessoas a participarem nas decisões e a expressarem pontos de vista?
20. Pensa que a gestão e recursos humanos pode ou poderá ter impacto na construção de uma liderança positiva? Como? Seja com cenários reais ou hipotéticos.