

## **Diz-me como comunicas e eu te direi quem és!: o líder enquanto ator político nas organizações<sup>1</sup>**

<sup>2</sup>Sandra Miranda

## **Tell me how you communicate and I tell you who you are! Leader political behavior in organizations**

***Resumo:** Tendo como moldura a liderança organizacional e os comportamentos políticos que esses atores manifestam em cenários de trabalho, foi construído um modelo teórico integrativo sendo dada ênfase ao estilo de comunicação interpessoal dos líderes na interação com os colaboradores.*

***Palavras-Chave:** 1. Liderança 2. Comportamentos políticos 3. Estilo de comunicação interpessoal 3.*

---

### **Introdução**

Embora seja hoje objecto de aceitação a ideia de que as organizações são percorridas por uma delicada teia de interesses e de que são territórios eminentemente políticos, explicados na base dos objectivos e estratégias corporizadas nos comportamentos dos seus actores (Ferris et al., 2004), aquilo que começa, paulatinamente, a ter a aquiescência da academia, foi durante décadas preterido, ignorado ou então, por vezes, abordado de forma *naïvè* - como seria de esperar face, por um lado, a uma poderosa lente do paradigma racionalista que (des)focou por, demasiado tempo, o estudo das organizações e apenas foi capaz de ver a fisionomia extremamente musculada da sua dinâmica, não reconhecendo importância e funcionalidade aos aspectos informais e emocionais dos comportamentos dos actores e das organizações.

Por outro lado, a perspectiva política das organizações debate-se, até aos dias de hoje com o preconceito e o tabu generalizado nos diferentes domínios da nossa sociedade e que tende a equiparar a política a jogos sujos que ocorrem na penumbra dos bastidores, encerrando uma dimensão extremamente narcisista, egoísta e malévola dos indivíduos que tais práticas levam a efeito, movidos por agendas ocultas, tendo em vista a prossecução dos seus interesses pessoais, sempre às expensas dos interesses dos outros (Crozier, 1973).

---

<sup>1</sup> Resumo expandido submetido à DTI 9 (Estudos em Comunicação Organizacional) do XV Congresso IBERCOM, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017.

<sup>2</sup> Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa, smiranda@escs.ipl.pt.

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

Sendo certo que o cenário anteriormente traçado não abona a favor do estudo da política nas organizações e que, apesar dos avanços registados, é uma matéria que comporta um grande espaço de progressão (Vigoda e Drory, 2006), o panorama torna-se ainda mais nebuloso quando procuramos perceber a interconexão e a ligação que o fenómeno da política estabelece com o da liderança organizacional – aquilo que encontramos é um terreno, por demais fértil, mas, por demais, bravio (Ferris et al., 2005, Bennister, 2016).

Sublinhe-se que esta cegueira causa-nos alguma perplexidade, não apenas porque sabemos da clássica atracção, tanto ao nível da academia, como ao nível da literatura (Bass, 1990) do *pop management* (Wood Jr., 2000), que existe em torno do tópico da liderança, Mas também porque, num mundo cada vez mais turbulento e globalizado, profícuo em incertezas oriundas de um cada vez maior número de personagens e *stackeholders* que querem fazer valer os seus direitos e as suas vontades, que competem arduamente pelo seu pedaço de território, os líderes que queiram catapultar as suas organizações para o sucesso não se podem dar ao —luxo de ter um olho cego para a dimensão política interna e externa que envolve os seus negócios (Vigoda e Dryzin, 2006; Lees-Marshment, 2016).

Assim, e seguindo os reptos de Ferris et al., (2004), com o presente trabalho de investigação propomo-nos contribuir para aprofundar as peculiaridades da teoria política de liderança nas organizações, procurando fornecer alguma consistência teórica e evidência empírica a um campo de trabalho praticamente inexplorado. Para o efeito, e seguindo os reptos para investigação, foi construído um modelo teórico de análise integrativo que congrega um conjunto de variáveis, praticamente negligenciadas até à data e que dizem respeito às tácticas e comportamentos políticos dos líderes e ao estilo de comunicação interpessoal (Morreale, Osborn, e Pearson, 2000) que estes atores utilizam para comunicar com os seus colaboradores. Parte-se da assunção de que as competências comunicacionais e, em particular, o estilo de comunicação interpessoal, situam-se no topo das competências imprescindíveis e mais determinantes para se ser bem sucedido em contexto organizacional.

Metodologicamente segue-se um alinhamento do tipo quantitativo, operacionalizada através da aplicação de inquéritos por questionário a uma amostra de 560 colaboradores. Os dados foram tratados com recurso ao Modelo das Equações Estruturais e as conclusões indicam que o estilo interpessoal de comunicação parece revestir-se de grande protagonismo

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

quando o indexamos ao estudo dos que têm poder e dos que são politicamente hábeis associando-se fortemente com a **assertividade** na comunicação, significando que o interlocutor, para além de ser auto-confiante e auto-afirmativo – defendendo construtivamente a sua esfera individual – integra e reconhece o ponto de vista e a perspectiva dos outros.

### **Revisão da literatura**

#### **Comportamentos políticos do líder e a habilidade comunicacional:**

Uma das questões que assume grande centralidade na compreensão da dinâmica da política em ambientes organizacionais prende-se com o entendimento acerca da proveniência do poder, procurando saber de que forma os líderes adquirem o poder, o que é que dá capacidade? Trata-se dum exercício que nos ajuda a mapear e perceber os diferentes pontos de vista dos participantes organizacionais, do modo como eles constroem o seu poder, as suas estratégias de influência e a sua actividade política.

Oriunda da concepção de poder enquanto uma propriedade latente (Buchanan e Badham, 1999), esta perspectiva tende a analisar a posse e o alcance de poder como algo indexado às características, atributos e factores disposicionais dos actores organizacionais. A este nível e muito embora herdemos e identifiquemos na literatura sobre liderança um corpo teórico coeso, consolidado e integrado fornecedor de um conjunto de idiosincrasias e traços indicadores de uma gestão eficaz – resultante da teoria dos **grandes homens**, da teorias dos **traços** e em parte, das actuais propostas **transformacionais** e **carismáticas** de liderança – quando nos desvinculamos desse específico objecto de análise e procuramos perceber quais as características pessoais associadas ao poder e ao politicamente eficaz em cenários de trabalho, deparamo-nos com um campo de estudo desintegrado e desarticulado composto por poucos estudos empíricos e algumas suposições teóricas. Este facto não deixa de suscitar alguma perplexidade, se tivermos em conta que em toda a literatura política actual há uma —forte tendência para exagerar o papel da personalidade no exercício do poder.

De acordo com Mumford et al., (2000) a discriminação dos traços mais relevantes para a eficácia da liderança política é importante porque eles podem tornar-se na pedra de toque da aquisição de determinadas competências. Isto significa que uma quantidade

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

significativa de efeitos que determinados traços exercem sobre a eficácia dos líderes se deve às competências e aos conhecimentos que estes adquirem.

Começemos esta discussão por, de um modo genérico e recorrendo às investigações mais proeminentes, identificar quais são as peculiaridades daqueles que têm poder em ambientes organizacionais. Em —Tactics and characteristics of its actors, Allen et al., (1979) através de 87 entrevistas efectuadas a gestores coligiram que, não obstante as variações observadas nos diferentes grupos, a **capacidade de argumentação e comunicação interpessoal** são os ingredientes que mais se destacam. Entendem que para ser bem sucedido nesta tarefa, cabe ao agente influenciador aperfeiçoar a sua habilidade para comunicar (especialmente a nível **interpessoal**), desenvolvendo consideravelmente as competências de **assertividade**, afinando a **fluência verbal** (Mumford et al., 2000a); sendo **empático**, aperfeiçoando a sua **capacidade de escuta** (Alessandra e Hunsaker, 1993), estando atento aos **sinais não verbais** daqueles que pretende influenciar (Pfeffer, 1981 e 1992), demonstrando interesse pela conversa dos outros e adaptando o seu discurso consonante as singularidades do contexto e dos ouvintes (Mumford et al., 2000), entre outros. A certificar estas afirmações estão um conjunto de estudos empíricos recentes: por exemplo, para Sussman et al., (2002), baseados na **teoria da riqueza dos meios**—não restam dúvidas para afirmar que os comportamentos e as táticas políticas assentam num conjunto de pistas persuasivas verbais e não verbais. A **inflexão verbal**, o **contacto visual**, a **insinuação**, os **gestos**, todos eles servem para estabelecer, aumentar ou reforçar as mensagens verbais (pg. 326). Essas pistas persuasivas são bastante mais eficazes na interacção face-a-face do que noutro qualquer canal comunicacional como é o caso do telefone, memorandos, ou correio electrónico.

Maes, Weldy e Icenogle (1997) concluíram que as competências comunicacionais se situam no topo das áreas a melhorar e desenvolver junto dos membros organizacionais e estudantes de pós-graduação. Mais recentemente, os Gestores de Recursos Humanos das empresas mais salientes da **Fortune 500** distinguiram a **comunicação de informação**, o **estilo interpessoal de comunicação** e a **capacidade de escuta** como as competências imprescindíveis e a incluir nos programas das disciplinas das escolas de gestão do século XXI. Fazendo parte do grupo restrito e limitado de investigadores que, até à data, testaram o conceito de

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

competência comunicacional nas organizações, Penley et al., (1991) verificaram que os gestores que manifestavam elevados níveis de desempenho eram descritos pelos seus subordinados como detentores de óptimas apetências e capacidades interpessoais para comunicar e escutar. Moore e Rudd (2004) ao procurarem aferir, em ambientes organizacionais, quais os traços e as competências essenciais dos líderes políticos concluíram que, contrariamente às expectativas iniciais e às orientações da literatura, a esmagadora maioria dos entrevistados apontava a área comunicacional como uma das mais determinantes.

Na verdade, e muito à semelhança do que ficou patente na investigação conduzida por Allen et al., (1979), embora a literatura seja escassa e muito pouco conclusiva, o estilo interpessoal de comunicação parece revestir-se de grande protagonismo quando o associamos ao estudo dos que têm poder e dos que são politicamente hábeis (Allen et al., 1979; Pfeffer, 1981 e 1992; Alessandra e Hunsaker, 1993; Ferris et al., 2000 e 2004; Mumford et al., 2000a). A relevância deste tópico torna-se óbvia se tivermos em atenção alguns dos chavões presentes num qualquer livro de comunicação organizacional e que nos dá conta da sua inevitabilidade e importância, constituindo a chave para o (in)sucesso gestor e resolução de muitos problemas organizacionais. O modo (e o estilo) como os membros organizacionais comunicam em termos interpessoais não é alheio a esse facto, já que (por exemplo) para além de existirem estilos pessoais de comunicação que podem erigir verdadeiras barreiras à comunicação, as palavras escolhidas, os canais seleccionados, as competências de escuta, os componentes cinéticos, proxémicos e paralinguísticos (entre outros) são elementos de somenos importância no processo e eficácia comunicacional.

Não obstante a literatura nos forneça várias tipologias de estilos pessoais de comunicação uma das mais referenciadas e testadas numa pletora de amostras e contextos é a que distingue os estilos **assertivo**, **agressivo**, **manipulador** e **passivo** (Waters, 1981), encontrando-se no primeiro a fórmula mais eficaz (principalmente em situações de conflito) para comunicar e conquistar aquilo que se pretende obter dos outros. Na realidade, e tal como defendido por Pfeffer (1992), o usufruto do poder político associa-se fortemente com a **assertividade** na comunicação, significando que o interlocutor, para além de ser auto-confiante e auto-afirmativo – defendendo construtivamente a sua esfera individual – integra e reconhece o ponto de vista e a perspectiva dos outros. Sublinhe-se que a este nível, alguns

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

estudos apontam que embora determinados actores políticos se escudem por detrás da égide da assertividade – metaforicamente gizada do seguinte modo: —é mais fácil atrair abelhas com mel do que com vinagre, esta acaba por ser uma estratégia eficaz e uma forma encapotada para gerir impressões e interacções ocultando estilos interpessoais mais agressivos e manipuladores, materializando-se (entre outras coisas) na arte da dissimulação, do fingimento, da insinuação, da sedução, do baralhar das cartas lançando a confusão. O propósito central não é, por exemplo, negociar acordos favoráveis para o grupo de trabalho, obter apoios favoráveis para as decisões do todo ou desenvolver e melhorar as condições dos colaboradores e alcançar objectivos organizacionais, trata-se de influenciar os outros procurando manipulá-los, alcançando o engrandecimento pessoal e a satisfação egoísta dos objectivos pessoais.

Pese embora a fraca notoriedade patente na literatura parece-nos que, tendo em conta as características e peculiaridades das organizações pós-modernas (e respectivas envolventes), seria *naïve* da nossa parte reduzir a eficácia do estilo interpessoal de comunicação do indivíduo com poder político ao identificado anteriormente. Na verdade, e de acordo com as orientações da literatura da especialidade (Gardner e Avolio, 1998), a habilidade para comunicar emoções ocupa aqui um papel preponderante, daí o constante recurso aos apelos emocionais, aos símbolos, às metáforas, às analogias, entre outros.

Particularmente no uso da retórica, diversos investigadores são unânimes ao afirmar que embora o conteúdo das mensagens seja importante, o fascínio que provocam advém não da lógica ou da qualidade das ideias mas dos estímulos emocionais que transmite e das emoções e sentimentos que desperta nos ouvintes. Trata-se, de acordo com a explicação de Aristóteles, da —arte de usar símbolos para persuadir os outros a alterarem as suas atitudes, crenças, valores ou acções (Aristóteles in Cheney et al., 2004: 79) encerrando, não raras vezes, uma dimensão estratégica na senda de alcançar fins previamente especificados (Grant et al., 2004), e corroborando da convicção de Hardy e Clegg (1999) de que o discurso é inseparável do poder.

Esta **comunicação criativa** (Casse, 1994) é uma das principais **armas** à qual os indivíduos, emocionalmente inteligentes (Goleman, 2000) e habilmente políticos, recorrem quando pretendem activar os mecanismos de identidade e sentido colectivo de trabalho;

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

quando querem instilar, gerar e manter a excitação, o entusiasmo, a confiança, o optimismo e a cooperação; quando desejam estabelecer e/ou manter uma identidade organizacional significativa para os membros organizacionais.

Por exemplo Wilner (1984), ao levar cabo uma série de estudos de caso, concluiu que as imagens bíblicas, as metáforas, as histórias populares, as rimas e as repetições são elementos frequentes nos discursos dos actores organizacionais imbuídos de poder. Semelhantes ilações foram retiradas por Shamir, Arthur e House (1994), sendo que o apelo à história colectiva, às tradições, aos valores partilhados e justificações morais são a pedra de toque. De acordo com Pondy (1983), o exercício da liderança política está fortemente dependente do jogo da linguagem, ou seja, do modo como o líder escolhe palavras que expliquem a importância das experiências e comunhão colectivas. O tipo de linguagem utilizada é, por natureza, extremamente inclusiva e polissémica – contemplando múltiplas interpretações – tendo por isso, de acordo com Fiol, Harris e House (1999), um fito extremamente agregador, mobilizador e persuasivo junto dos indivíduos que se pretende influenciar.

Para Emrich et al., (2001) a eficácia da linguagem utilizada advém do apelo que faz ao imaginário, isto é, em que medida e com que rapidez as palavras conseguem despertar uma experiência sensorial, uma imagem mental ou um som junto dos receptores. Por exemplo, se considerarmos o seguinte conjunto de palavras: sonho vs ideia; suor vs esforço; coração vs compromisso; auxílio vs ajuda; verificamos que embora tenham o mesmo significado não provocam o mesmo impacto. Para isso basta aduzir o quão diferente teria sido se Martin Luther King tivesse proferido: - —eu tive uma ideia; ou então, porque razão, no mundialmente famoso discurso de Churchill em que ele frisa a importância do —sangue, esforço, lágrimas e suor, a palavra **esforço** tem sido ignorada ao longo dos tempos sendo hoje citado e recordado como o discurso do —sangue, suor e lágrimas. Desta forma, entendem os investigadores que a utilização de palavras que evoquem imagens, sons, cheiros, gosto e outras sensações, para além de provocarem um efeito mais imediato, directo, real e identificativo do que a utilização de palavras que apenas apelam ao intelecto e às dimensões racionais da audiência, facilitam uma maior e mais completa memorização da mensagem: —uma mensagem que apele a imagens será armazenada em muitos mais locais e com um detalhe muito mais rico do que uma mensagem que apele a conceitos. Assim, na hora de agir,

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

os seguidores serão melhor sucedidos na consecução da mensagem e terão em mão um guia de acção muito mais completo e potencialmente mais instrutivo (Emrich et al., 2001: 5)

Mas não se trata apenas duma questão de retórica ou da forma como verbalmente a mensagem é construída, o modo como tais indivíduos comunicam a sua própria motivação para liderar é também um elemento determinante. Ao usarem modos de acção expressivos, verbais e não verbais, eles manifestam as suas convicções, auto-confiança e dedicação para materializar o que defendem. Estas mesmas qualidades podem igualmente ser expressas pela forma de vestir, aparência pessoal e linguagem corporal (Willner, 1984; Conger e Kanungo, 1988 e 1998; Shamir, Arthur e House 1994). O agente político pode apresentar-se animado, ou falar em tons fortes e decididos. Todos estes diversos modos de expressão são instrumentos que eles têm ao seu dispor para comunicar o seu entusiasmo, empenhamento, motivação que, por sua vez, se tornam contagiantes para os demais. Um exemplo paradigmático do que acabou de ser gizado pode encontrar-se no modo como Bill Clinton comunica com os seus públicos. Uma análise exaustiva ao estilo comportamental que imprimia aquando dos discursos e debates televisivos, entrevistas e conferências de imprensa revelou o uso estratégico de pausas para o efeito e o controlo calculado de emoções, representadas pelo actor William Hurt no filme *Broadcast News* (Ferris et al., 2000).

Nos interstícios do que foi dito, poder-se-à afirmar que a eficácia da liderança política passará por um processo que envolve uma porção considerável de gestão e manipulação das emoções dos alvos, beneficiando do portolio de atributos pessoais trazidos a lume pela moda da Inteligência e Liderança Emocional (Goleman, 1999 e 2000) – autoconsciência; autogestão; consciência social; competências sociais – e que de certa forma, vão ao encontro de algumas das idiossincrasias identificadas e discutidas anteriormente. A este nível, pese embora a apologia dos argumentos de Goleman, introduz-se aqui uma nota de cautela, das quais se destacam as apontadas por Hunt (2001) alertando-nos para os possíveis malefícios da gestão instrumental dos estados emocionais e dos sentimentos das pessoas. Entende Hunt (2001) que a possibilidade dos líderes poderem de uma forma consciente lidar com as suas emoções e com as das outras pessoas e geri-las de um modo funcional quer em termos pessoais quer organizacionais faz com se possa estar a evoluir para uma forma de

controlo burocrático da emocionalidade, transformando os indivíduos em —escravos| organizacionais sem que disso tenham consciência.

Aliás, floresce na literatura como pistas para investigação futura a necessidade de se efectuar um maior investimento e dedicar maior atenção às ligações emocionais como fortes determinantes e preditores de relações de dependência e poder, nomeadamente no que diz respeito às estratégias de poder negocial baseadas na manipulação das emoções e dos alvos; no modo como o líder emocionalmente inteligente consegue exercer poder sobre os seguidores e organização; e, no grau em que uma hábil gestão das emoções dos outros e do próprio pode constituir uma base de poder de elevada eficácia (Hunt, 2001).

## **Método e instrumentos de recolha dos dados**

Com o intuito de compreender em que medida o estilo interpessoal de comunicação dos líderes é preditor dos comportamentos que os mesmos manifestam em contexto organizacional, levou-se a cabo um investigação exploratória do tipo quantitativa, operacionalizada por via da aplicação de inquéritos por questionário a uma amostra não probabilística composta por 560 sujeitos inseridos em cenários de trabalho. O inquérito por questionário é composto por duas escalas centrais: para aferir a habilidade comunicacional dos líderes utilizou-se a escala de Waters (1981) que postula a divisão entre os estilos agressivo, manipulador, passivo e assertivo; por seu turno, para avaliar os comportamentos políticos manifestados pelos sujeitos recorreu-se à escala de táticas e comportamentos políticos: suaves e duros (Yukl e Falbe, 1990). Para responder a estas questões, foi solicitado aos colaboradores que se reportassem à sua chefia imediata, utilizando uma escala de Likert de 5 pontos (1. Discordo totalmente; 5. Concordo totalmente).

## **Procedimentos**

Os questionários foram aplicados entre Abril e Maio de 2017. Para verificar se o modelo teórico por nós esboçado traduzia a realidade em estudo, pela mão do programa estatístico AMOS, recorreu-se à aplicação dos modelos de equações estruturais (Structural Equation Model- SEM).

## **Análise e Discussão dos dados**

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

Uma primeira leitura aos dados dá-nos conta que todos os caminhos postulados no modelo de análise apresentam pesos de regressão significativos (todos com um  $p < 0,001$ ). No que diz respeito ao estudo dos caminhos previstos no modelo teórico de análise, verifica-se que os antecedentes relacionados com as capacidades comunicacionais dos líderes em termos interpessoais estabelecem com os comportamentos políticos uma relação positiva embora dissemelhante nos seus pesos e níveis de importância. Os dados indicam-nos que os níveis de associação mais baixos estabelecem-se entre o estilo passivo e os comportamentos políticos dos líderes, ao passo que à medida que nos vamos afastando do estilo agressivo e nos aproximamos do estilo manipulador e assertivo coligimos valores mais elevados ( $\beta = 0,10$ ;  $z=8,68$   $p < 0,001$ ;  $\beta = 0,18$ ;  $z=6,77$   $p < 0,001$ ;  $\beta = 0,33$ ;  $z=8,43$   $p < 0,001$ ;  $\beta = 0,45$ ;  $z=9,13$   $p < 0,001$ , respetivamente). Assim, conclui-se que quanto mais salientes forem as habilidades comunicacionais dos líderes no que diz respeito à sua assertividade, maior será a possibilidade de enveredarem na prática política e de se manifestarem politicamente.

No que diz respeito ao ajustamento do modelo, todos os índices de ajustamento atendem às recomendações necessárias para que aceitemos a hipótese nula de que a matriz de covariância implicada pelo modelo não é diferente da matriz de covariância observada:  $\chi^2(8, 22038) = 256,38$ ,  $p < 0,001$ ; CFI = 1,00; GFI = 1,00; AGFI = 0,99; RMSEA = 0,03; AIC = 302,38.

### **Conclusão**

Em jeito de súmula, a evidência dos factos expostos e discutidos na presente investigação, apresenta-nos um líder político contemporâneo que intervém ativamente na trama política, manifestando sobremaneira táticas e comportamentos políticos social e organizacionalmente legitimados e que estão conscientes da importância que o modo como comunicam em termos interpessoais com os seus colaboradores se reveste. Na verdade, e não obstante a mesma pessoa possa manifestar, em diferentes momentos e contextos, uma variedade de estilos comunicacionais, é no registo da assertividade que se dá o usufruto pleno e eficaz do poder e do comportamento político, descrevendo um líder que é auto-confiante e auto-afirmativo nas suas convicções, que defende a sua esfera individual e organizacional mas que integra e reconhece a perspetiva do outro.

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

### Referências

- ALESSANDRA, T. e HUNSAKER, P. **Communication at work**. NY: Simon e Schuster, 1993.
- ALLEN, R. W., MADISON, D. L., PORTER, L. W., RENWICK, P. A. e MAYES, B. T. Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. **California Management Review**, XXII(1), 77-83, 1979.
- BASS, M. B. **Bass and Stogdill's Handbook of Leadership**. NY: Free Press, 1990.
- BENNISTER, M. New Approches to political leadership. **Politics and Governance**, 4(2), 2-4, 2016.
- CONGER, J., e KANUNGO, R. Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J. A. Conger e R. N. Kanungo (Eds.), **Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness** (pp.78-97). San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- CONGER, J., e KANUNGO, R. **Charismatic Leadership in Organizations**. London: Sage, 1998.
- CHENEY, G. The rhetoric of identification and the study of organizational communication. **Quarterley Journal of Speech**, 69, 142-158, 1983.
- CHENEY, G. **Rhetoric in na Organizational society: Managing multiple identities**. Columbia, Carolina Press, 1991.
- CROZIER, M. The problem of power. **Social Research**, 40, 211-218, 1973.
- EMRICH, C. G., BROWER, H., FELDMAN, J., GARLAND, H. Images in words: Presidential rhetoric, charisma, and greatness. **Administrative Science Quarterly**, 3, 3-46. e, H., 2001.
- FERRIS, G. R., PERREWÈ, P. L., ANTHONY, W. P., e GILMORE, D. C. Political skill at work. **Organizational Dynamics**, 28, 25-37, 2000.
- FERRIS, G.R., DAVIDSON, S. L. e PERREWÉ, P.L. **Political skill at work: Impact on work effectiveness**. CA: Davis-Blake, 2005.
- FERRIS, G.R., HARRELL-COOK, G. e DULEBOHN, J.H.. Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. In S.B. Bacharach e E.J. Lawler (Eds.), **Research in the sociology of organizations** (Vol. 17, pp. 89-130). Stamford, CT: JAI Press, 2004.
- GARDNER, W. e Avolio, B. **The charismatic relationship: A dramaturgical**. 1998.
- GOLEMAN, D. Leadership that gets results. **Harvard Business Review**, 2, 78-90, 2000.
- HUNT, J. W. Pinning down the emotions. **Financial Times**, 2 de Março, 9, 2001.
- LEES-MARSHMENT, J. Deliberative political leaders: The role of policy input in political leadership. **Politics and Governance**, 4(2), 25-35, 2016.

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

MAES, J. D., S, M. L. A managerial perspective: Oral communication competency is most important for business students in workplace. **Journal of Business Communication**, 34, 67-80, 1997.

MOORE, M. (Producer e Director). **Roger e Me** [Film]. Burbank, MD: Warner Brothers, 1989.

MORREALE, A. P., OSBORN, M. M. e PEARSON, J. C. Why communication is important: A rationale for the centrality of communication. **Journal of Business Communication**, 29, 1-25, 2000.

MUMFORD, M., ZACCARO, S., JOHNSON, J., DIANA, M. Patterns of leaders characteristics: implications for performance and development. **Leadership Quarterly**, qq, 115-133, 2000.

PENLEY, L. E., ALEXANDER, E. R., JERNIGAN, I.E. e Henwood, C. I. Communication abilities for managers: The relationship to performance. **Journal of Management**, 17, 57-76, 1991.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. NY: Harper, 1981.

PFEFFER, J. Understanding power in organizations. California Management , L. (1983). The role of metaphors and myths in organization and in the facilitation of change. In L. Pondy, P. Frost, G. Morgan e T. Dandridge (Eds.), **Organizational symbolism** (pp. 157-166). Greenwich, CT: JAI: Press Review. 34(2), 29-50, 1992.

SHAMIR, B., ARTHUR, M. e HOUSE, R. The rhetoric of charismatic leadership: a theoretical extension, a case study, and implications for research. **Leadership Quarterly**, 5, 25-42, 1994.

SUSSMAN, G., DAYNES, B.W. e West, J. **American politics and the environment**, NY: Sholl & Library, 2004.

VIGODA, E. e DRORY, A. **Handbook of organizational politics**. NY: EEE, 2006.

VIGODA, E. e DRYZIN, T. Organizational politics, leadership and performance in modern public worksites: A theoretical framework. In E. Vigoda e A. Drory, **Handbook of organizational politics** (pp. 103-143). NY:EEE, 2006.

WATERS, J. A. Managerial assertiveness. **Business Horizons**, September-October, 24-29., 1982.

WOOD JR., T. Organizações na sociedade: O fenómeno das organizações de simbolismo intensivo e seus impactos. In J.F.S. Gomes, M.P. Cunha e A. Rego, **Comportamento organizacional e gestão: 21 Temas e Debates para o Século XXI**. Lisboa: RH Editora, 2005.

YUKL, G. e FALBE, C.M. Importance of difference power sources in downward and lateral relations. **Journal of Applied Psychology**, 76, 416-423, 1991