



Trabalho de Projeto apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre
em Liderança – Executivo – pela Nova School of Business and Economics

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NA LIDERANÇA: ANÁLISE DE DOIS CASOS PARADOXAIS

SANDRA CRISTINA FIGUEIREDO PEREIRA DA COSTA

Aluna 56212

Trabalho de Projeto realizado sob a supervisão de:

Filipa Rodrigues

17/12/2023

Através da análise integrada da comunicação do Papa Francisco nas Jornadas Mundiais de Juventude de Lisboa e do Almirante Gouveia e Melo enquanto coordenador da Task Force para a vacinação contra a COVID-19 este trabalho visa avaliar a importância da comunicação para o exercício da liderança e identificar as competências que o líder deve apresentar a este nível. Conclui-se que a comunicação foi um dos pilares da liderança de ambos, os quais a usaram de forma exímia, ainda que diferente, para ultrapassar desafios comuns.

Keywords Liderança; comunicação; comunicação eficaz; comunicação organizacional; liderança comunicativa

This work used infrastructure and resources funded by Fundação para a Ciência e a Tecnologia (UID/ECO/00124/2013, UID/ECO/00124/2019 and Social Sciences DataLab, Project 22209), POR Lisboa (LISBOA-01-0145-FEDER-007722 and Social Sciences DataLab, Project 22209) and POR Norte (Social Sciences DataLab, Project 2220).

Dedicada a todos os que me dão esperança,
pois com ela vou até ao fim do mundo!

AGRADECIMENTOS

Aos colegas e professores que facilitaram o retorno ao papel de recetora.

À Carla Rocha e ao Ricardo Fortes da Costa pela generosidade, tempo e atenção que me concederam.

Aos colegas de trabalho, primeiro público alvo e fonte de precioso feedback.

Ao Paulo Miguel por sempre ter acreditado na minha mensagem.

Aos meus filhos, pela estamina para superar o ruído. A pergunta “*Então, mas não sabias as respostas?*” foi mais difícil do que qualquer exame.

Ao meu marido, pais e avó, por entenderem e apoiarem a minha necessidade de construir uma nova narrativa.

A todos o meu bem-haja!

*“Acreditar é um os princípios da nossa existência
e a condição base para nos superarmos nos momentos mais difíceis.”*

Papa Francisco

ÍNDICE

I. INTRODUÇÃO.....	1
II. MÉTODO.....	3
III. ANÁLISE E RESULTADOS.....	4
IV. DISCUSSÃO.....	19
V. CONCLUSÃO.....	24
VI. BIBLIOGRAFIA.....	1

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - PF à chegada a Lisboa para as JMJ	10
Figura 2 - AGM durante visita a centro de vacinação	10
Figura 3 - PF a beijar a bandeira da Ucrânia	14
Figura 4 - AGM em entrevista a 5 de fevereiro de 2021	14
Figura 5 - Montagem de fotografias ilustrativas da linguagem corporal do PF durante as JMJ	16
Figura 6 - Montagem de fotografias das expressões faciais do PF durante as JMJ.....	17
Figura 7 - PF bebendo oferenda de peregrino durante cortejo	17
Figura 8 - Postura típica do AGM na coordenação da TF	18
Figura 9 - Comparação entre os estilos de comunicação dos dois líderes.....	21
Figura 10 - Resumo das principais conclusões da análise comparativa entre ambas as situações	23

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caraterização individual das situações analisadas	6
Tabela 2 - Avaliação da comunicação dos líderes.....	9
Tabela 3 - Comparação da comunicação verbal e não verbal dos dois líderes.....	15

I. INTRODUÇÃO

Do latim *communicāre*, “dividir alguma coisa com alguém”, comunicar significa tornar comum, partilhar o que sabemos e queremos/precisamos que outros também saibam. É uma capacidade intrínseca e inata, que está presente desde o nascimento. O choro é a primeira forma de comunicação do bebé e um piscar de olhos ou um movimento da mão pode ser a última, antes da morte. Entre estas duas existem muitas outras formas de comunicação, que nos ligam aos outros e ao mundo, sendo que comunicar é o que todos fazemos, a todo o momento, em todas as situações. Até quando não queremos comunicar, comunicamos, de algum modo, essa intenção. A comunicação é por isso a base das relações pessoais, da vida em sociedade e, claro, das organizações, e a ferramenta que torna as interações mais fáceis ou difíceis. Contudo, o facto de comunicarmos desde sempre, e para sempre, não significa que o façamos bem. É fundamental perceber que, enquanto processo de partilha, é influenciado tanto por quem o faz, como por quem o recebe, pelo que só se efetiva quando ambos são conhecedores da mesma informação. Se voltarmos ao exemplo do bebé, a comunicação não acontece quando ele chora, mas sim quando é ouvido e, acima de tudo, compreendido.

Formalmente, comunicação pode ser definida como “o *processo pelo qual remetentes e recetores de mensagens interagem num determinado contexto social*” (Serenio e Mortensen 1970), com base em elementos fundamentais: emissor, mensagem, canal, código, recetor, contexto e ruído. Ao longo dos tempos vários modelos têm sido propostos para o explicar, os quais diferem ao nível da contextualização da ação e da relação e importância relativa atribuída a cada um dos elementos fundamentais. Estes modelos podem ser agrupados em três categorias: i) lineares (Juneja s.d.; Lasswell 1951; 1972; Shannon e Weaver 1949; Berlo 1960), ii) relacionais (Schramm 1971; Westley e MacLean 1957) e iii) transacionais (Barnlund 1970; Dance 1967), e devem ser analisados numa perspetiva não estanque, uma vez que nenhum, por si só, consegue abarcar toda a complexidade do processo.

As organizações não existem sem interação humana, logo, sem comunicação (Weick 1979), pelo que, no final do século XX, surgiu o conceito de comunicação organizacional enquanto área individualizada que reconhece, estuda e valoriza as múltiplas vozes que existem no seio das organizações e na sua relação com o mundo (Ruão et al. 2014). O conceito, inicialmente apenas associado à comunicação interna, foi alargado à comunicação da organização com o exterior, reconhecendo-se que ambas estão interligadas e se influenciam mutuamente (Smidts, Pruyn e Van Riel 2001). Mais do que eficazes *per si* devem sê-lo em conjunto, traduzindo um sentido de diversidade unificada onde a ambiguidade (Eisenberg 1984) e a polifonia (Christensen e Cornelissen 2011) são usadas como estratégia de gestão consciente.

Sobre o líder recai, não só, o ónus de comunicar com a sua equipa, mas também de ser o expoente máximo da comunicação da organização com o exterior. A comunicação, enquanto ferramenta, reveste-se assim de enorme importância para qualquer líder, o qual deve dominar competências a este nível. Mas pode a mesma ferramenta servir diferentes tipos de líderes e de lideranças? As competências para uma boa comunicação são comuns aos diferentes tipos de líderes ou variam? E será a comunicação apenas uma ferramenta de liderança ou pode ser ela própria a base de um tipo de liderança, como alguns autores defendem (Johansson, Miller e Hamrin 2014)? Na procura de resposta a estas questões, este trabalho desenvolverá uma análise individual e comparativa da comunicação efetuada por dois líderes em situações muito distintas – a do Papa Francisco (PF) durante as XXXVII Jornadas Mundiais da Juventude (JMJ) que decorreram em Lisboa de 2 a 6 de agosto de 2023, e a do Almirante Gouveia e Melo (AGM) durante a coordenação da Task Force da vacinação contra a Covid-19 (TF), compreendida entre 5 de fevereiro e 27 de setembro de 2021. Como critérios base para a escolha consideraram-se a contemporaneidade e o sucesso comunicacional. Depois procuraram-se situações que fossem especialmente desafiantes e nas quais as abordagens e estilos dos líderes fossem distintos. Chegou-se assim a estes dois episódios da história recente da sociedade portuguesa, dos quais

a opinião pública guarda uma generalizada ideia positiva e onde a enorme cobertura mediática expôs claramente as características comunicacionais dos líderes. Cada situação encerra em si mesmo um paradoxo potenciador dos desafios colocados à comunicação do líder, nomeadamente, o facto de o PF, elemento idoso do clero, ir falar para jovens, (personificação do estereotipo de “abusador” / vítimas) e o facto de o AGM, militar de carreira, com mais de 20.000 horas fechado em submarinos com meia dúzia de militares (Matos e Gomes 2021), conduzir uma operação civil, a nível nacional, na área de saúde pública. Entre si estas situações também podem ser vistas como paradoxais uma vez que em ambas os líderes buscavam a união e o bem-estar das pessoas, ainda que através de abordagens bastante díspares.

II. MÉTODO

Para este estudo de caso recorreu-se à análise documental do máximo de fontes representativas da estratégia e desempenho comunicacional dos líderes nas situações anteriormente elencadas. No caso do PF foi analisada a informação relacionada com a Viagem Apostólica a Portugal por ocasião das JMJ, disponível no site da Santa Sé, nomeadamente, toda a comunicação oral do PF proferida durante os 11 discursos do programa oficial e na primeira Audiência Geral depois das JMJ, a 9 de agosto, bem como fotos e outras gravações vídeo do programa oficial. Foram também analisadas a mensagem escrita de arranque para as JMJ, publicada em 2022, e mais de 50 reportagens escritas sobre o PF e as JMJ, publicadas na comunicação social portuguesa entre junho e setembro de 2023. No caso do AGM foram analisadas mais de 100 fontes relacionados com a TF publicadas na comunicação social portuguesa durante o ano de 2021, divididas entre documentos oficiais, notícias e reportagens, de rádio e de televisão.

A análise incidiu em três aspetos principais, nomeadamente i) caracterização individual das situações, do ponto de vista dos elementos fundamentais da comunicação (ver Tabela 1); ii) estudo comparativo das situações para identificação de padrões e iii) análise da competência

comunicacional dos líderes, com base nas dimensões resumidas na Tabela 2, selecionadas a partir das estratégias essenciais para uma comunicação eficaz elencadas no livro “*Fale menos comunique mais*” (Rocha 2016) e dos parâmetros de avaliação da comunicação organizacional mencionados no livro “*Comunicação Pessoal e Organizacional Teoria e Prática*” (Rego 2022), os quais, ainda que desenvolvidos no âmbito da comunicação interna, também podem ser aplicados à comunicação externa de qualquer tipo de organização (Marques 2010).

III. ANÁLISE E RESULTADOS

Papa Francisco e as Jornadas Mundiais da Juventude

O PF, o Sumo Pontífice da Igreja Católica há 10 anos, presidiu em Lisboa às suas quartas JMJ, evento da Igreja Católica iniciado em 1985 pelo Papa João Paulo II (Zatyka 2023) que constitui “uma peregrinação, uma festa da juventude, uma expressão da Igreja universal” (JMJ 2023). O seu objetivo nestas JMJ, tal como nas anteriores, era o de inspirar os jovens de todo o mundo para os princípios da fé e de uma vida dedicada aos outros, com o propósito de lançar as sementes para a construção de um mundo melhor através de uma Igreja Católica mais aberta, unida e forte. O público alvo (preferencial) eram os jovens peregrinos oriundos de todo o mundo, pelo que a sua comunicação teria que ultrapassar um enorme fosso geracional para chegar até uma audiência homogênea em idade ainda que multicultural e multirracial. Teve a dificuldade acrescida de o fazer numa altura em que a Igreja Católica se debate com a questão da falta de fiéis mas, essencialmente, com o problema dos abusos sexuais no seu seio (Prudêncio 2023). A favor tinha um país motivado para a organização das JMJ, bem como a vontade de quem, voluntariamente, decidiu nelas participar. As suas intervenções nesta viagem apostólica ficarão para sempre registadas na história da Igreja Católica, na lembrança do milhão e meio de pessoas que nelas participou e nos arquivos da Santa Sé. As repercussões da sua atuação neste evento são imensuráveis na quantidade, diversidade e momento de ocorrência. A verdade

é que, ao nível do propósito do evento, é quase impossível medir o real alcance que as suas palavras terão no milhão e meio de pessoas que o acompanhou presencialmente e em todos os outros que o ouviram (ou ainda virão a ouvir) em diferido.

Almirante Gouveia e Melo e a Task Force

O AGM, atual Chefe do Estado-Maior da Armada e Autoridade Marítima Nacional, é um militar, com uma condecorada carreira de quase quatro décadas, que entre 3 de fevereiro de 2021 e 27 de setembro de 2021, no auge da maior crise de saúde pública dos últimos anos, assumiu o cargo de coordenador da TF (XXII Governo da República Portuguesa 2021b) criada para a elaboração do Plano de vacinação contra a Covid-19 em Portugal (Defesa Nacional 2021), sucedendo a Francisco Ventura Ramos cuja brevíssima liderança, ficou marcada “*por irregularidades detetadas pelo próprio no processo de seleção de profissionais de saúde no Hospital da Cruz Vermelha Portuguesa*” (XXII Governo da República Portuguesa 2021a).

O objetivo da TF era vacinar, o mais depressa possível, 85 % da população residente em Portugal, valor que representava a imunidade de grupo e permitia eliminar as restrições ao nível da saúde pública, trazendo de volta a normalidade. Para o conseguir o AGM teve que enfrentar problemas internos e externos como i) a falta (inicial) de vacinas, ii) a desarticulação dos diferentes intervenientes do processo, iii) a pouca confiança da população na atuação da TF, devido aos escândalos ocorridos antes da sua nomeação, iv) as dúvidas sobre a eficácia e segurança das vacinas e v) o aumento do número de negacionistas face à doença. A favor tinha a vontade de todos para ultrapassar rapidamente a pandemia e regressar à vida normal.

A sua atuação fica ligada a um tema e período específico da história de Portugal sendo o seu desempenho fácil de medir e avaliar quantitativamente, como se verá mais à frente. Contudo, as consequências da sua liderança ultrapassam as estatísticas e marcam de forma indelével a vida do país na era pós-pandemia, facto reconhecido pelo Governo Português através da condecoração atribuída a toda a TF (Ministério da Defesa Nacional 2022).

Tabela 1 - Caracterização individual das situações analisadas

	Papa Francisco nas Jornadas Mundiais da Juventude	Almirante Gouveia e Melo na coordenação da Task Force
Líder (emissor)	Líder espiritual máximo da Igreja Católica	Militar da Marinha das Forças Armadas Portuguesas
Natureza da liderança (canal)	Liderança formal, nomeada pelos pares, para um âmbito e período muito mais alargado do que as JMJ	Liderança formal, nomeada pelo Governo de Portugal para o âmbito e período concreto da tarefa
Área social (código)	Religião e espiritualidade	Saúde pública
Objetivo (mensagem)	Inspirar e motivar para a fé	Coordenar a distribuição e administração de vacinas para imunizar 85% da população de Portugal, o mais rapidamente possível
Público alvo (recetor)	Jovens peregrinos de todo o mundo	Todos os residentes em Portugal
Desafios (contexto /ruído)	Fosso geracional; multiculturalidade e multirracialidade; falta de vocações; problemas dos abusos sexuais no seio da Igreja	Falta de confiança na atuação da Task Force; falta de vacinas e desarticulação entre os intervenientes; dúvidas sobre a eficácia das vacinas e aumento do número de negacionistas
A favor (contexto /feed-back)	Alegria dos jovens e seu interesse voluntário em participar	Vontade de toda a população em regressar à vida normal
Propósito	Construção de um mundo melhor e de uma Igreja Católica mais forte e unida	Redução/eliminação das medidas restritivas, em termos de saúde pública
Alcance	Alcance mundial, ficando registada na história da Igreja Católica; impossível definir e quantificar os resultados	Alcance nacional, ficando associado a um momento e tema específico da história do país; resultados tangíveis facilmente mensuráveis

Fonte: Elaborada pela autora com base em referências

Após a caracterização individual das situações, a análise comparativa permitiu identificar as seguintes semelhanças:

Líderes experientes. Ainda que em campos muito distintos de atividade, estes líderes atingiram o topo de carreiras fortemente hierarquizadas e vincadas pelo cumprimento de regras – o PF na carreira eclesiástica e o AGM na carreira militar. Tal evidencia uma qualidade continuada no desempenho da liderança, afastando a hipótese de um *one hit wonder*.

Líderes em alturas de crise. O PF presidiu às JMJ numa altura em que a Igreja Católica em geral, e a portuguesa em particular, para além do problema da falta de fiéis, enfrenta a questão dos abusos sexuais (Gauriat 2023), enquanto que o AGM chegou à coordenação da TF no auge da pandemia, num período de escassez de vacinas e após terem vindo a público disfuncionalidades na condução do processo de distribuição e inoculação (DN/Lusa 2021a). Como é normal nestas situações, ambos tiveram que gerir os receios e ansiedade dos liderados, com o PF a contrariar as inseguranças e incertezas dos jovens com a mensagem “*Não tenhais*

medo!” repetida treze vezes (!), enquanto que o AGM se apresentou a um país que media a evolução da pandemia diariamente com confiança que advém da mensagem “*para mim falhar é impensável*” (DN/Lusa 2021c).

Líderes com contestação. De forma mais ou menos assumida, o PF enfrenta resistências internas (Santana 2023) às quais dedicou grande parte de uma das suas homilias (Papa Francisco 2023c). O AGM enfrentou o movimento negacionista (Público / Lusa 2021).

Líderes adaptativos. Nas JMJ o PF dirigiu-se a um público de diferentes raças, culturas e nacionalidades, ainda que similar em termos de idade e crença religiosa. O AGM dirigiu-se aos residentes em Portugal, público culturalmente mais homogéneo mas etariamente mais estratificado. Para o conseguirem tiveram que saber adaptar a sua mensagem. Assim, o PF, com 86 anos, falou de e para a juventude de um modo simples e descomplicado, ainda que repleto de significado. O AGM, militar de carreira, falou de saúde pública de forma acessível à maioria da população, ainda que mantendo o rigor científico.

Líderes de eventos bem-sucedidos. as JMJ decorreram sem incidentes e de acordo com o programa oficial inicialmente divulgado, enquanto que atuação da TF conseguiu que Portugal fosse o primeiro país a atingir 85% da população vacinada contra a COVID-19 (XXII Governo da República Portuguesa 2021), facto destacado internacionalmente e que permitiu o regresso à vida normal.

“Era impressionante o número! Bem preparada. Dentre as que já vi, esta foi a melhor preparada”¹

“A Organização Mundial da Saúde (OMS) reconhece que a resposta portuguesa à pandemia é “um exemplo” que deve ser evidenciado”²

Líderes comunicacionais. Ambos os líderes dão muita importância ao papel da comunicação, tal como expressamente assumem.

¹ (Papa Francisco 2023f)

² (Liliana Monteiro 2022)

“Sempre quando falo, procuro conseguir comunicação”³

“A comunicação é das coisas mais importantes no processo”⁴

“Senti a necessidade de unir os portugueses à volta de uma ideia que, se fosse percebida como importante, 80% do trabalho estava feito”⁵

Isto associado ao interesse dos media levou ao fenómeno de *agenda setting*⁶ que se registou em ambas as situações e que foi aproveitado pelos líderes. Contudo, se no caso da visita de um Papa ao país, especialmente quando inserida num evento mundial, a forte cobertura mediática é expectável e entendível, no caso da TF, e apesar de pandemia ser um tema dominante na comunicação social desde o início de 2020, a presença constante do AGM nas notícias, entre fevereiro e setembro de 2021, foi algo deliberado e trabalhado, como o próprio assumiu.

“Nós pusemos os órgãos de comunicação social do nosso lado, ajudaram-nos imenso gerando empatia com o processo”⁷

No que diz respeito à competência comunicacional dos líderes, consideraram-se aspetos ligados ao desempenho pessoal do líder, como a adequação ao público alvo, a escuta ativa, a assertividade e pertinência, a utilização da linguagem não verbal e o recurso ao Storytelling e ao humor (Rocha 2016) e outros como a autenticidade, a responsabilidade e a credibilidade (Rego 2022) que, ainda ligadas ao líder, fazem mais a ponte com a comunicação organizacional. O conjunto destas competências assegura que, mais do que conseguir comunicar eficazmente, o líder é capaz de influenciar decisivamente os seus liderados (ver Tabela 2).

Autenticidade

Ambos tiveram uma comunicação autêntica no sentido que esteve sempre em linha com as ideias que acreditavam e defendiam, especialmente frente-a-frente com quem tinha opinião contrária à sua, demonstrando firmeza de carácter e coerência na ação. Como exemplo tem-se

³ (Papa Francisco 2023f)

⁴ AGM em (CML 2021a)

⁵ AGM em (CML 2021a)

⁶ “Efeito social da comunicação social, no qual esta, pela seleção, disposição e incidência das notícias, vem determinar os temas sobre os quais o público falará e discutirá” (Clóvis de Barros Filho 2022).

⁷ AGM em (ARTV 2021)

os recados internos que o PF deixou à Igreja numa das suas homilias ou o reforço da sua posição sobre a eutanásia no encontro com as autoridades de um país que a tinha acabado de legalizar.

“Que a Igreja não seja uma alfândega para seleccionar quem entra e quem não entra”⁸

“Para onde ides se, perante o tormento de viver, vos limitais a oferecer remédios rápidos e errados como o fácil acesso à morte, solução cómoda que parece doce, mas na realidade é mais amarga que as águas do mar? Penso em tantas leis sofisticadas sobre a eutanásia!”⁹

No caso do AGM o exemplo mais elucidativo é a sua reação a uma manifestação de negacionistas que o apelidavam de assassino.

“A vacinação é um ato voluntário. Ninguém obriga ninguém a ser vacinado. Mas já se percebeu o que é que mata, não é a vacina. É o vírus!”¹⁰

Tabela 2 - Avaliação da comunicação dos líderes

	Papa Francisco nas Jornadas Mundiais da Juventude	Almirante Gouveia e Melo na coordenação da Task Force
Autenticidade^{1 e 2}	Defesa dos ideais próprios	Defesa dos ideais próprios
Credibilidade¹	Ações em sintonia com o conteúdo do discurso	Ações em sintonia com o conteúdo do discurso; estrito cumprimento das regras sanitárias em vigo à data.
Responsabilidade¹	Cumprimento do programa; quebra de protocolo para saudar fiéis	Empenho no cumprimento da missão; nunca confinou ou fez teletrabalho; colocar a defesa do grupo acima da individual
Adequação ao público alvo²	Adequação dos discursos ao público específico (autoridades civis, clero e peregrinos) e ao país, mantendo sempre o mote das JMJ	Adequação da comunicação à situação; leve ajuste no discurso para os adolescentes
Escuta ativa²	Encontros com vítimas de abusos sexuais e membros de outras religiões Perguntas durante os discursos	Diálogo com os restantes intervenientes no processo; para além de interpretar números e indicadores escutar as pessoas, principalmente quando havia problemas
Assertividade e pertinência²	Mensagens claras, curtas, diretas e memoráveis como “Não tenhais medo” e “Todos, todos, todos”	Mensagens claras, curtas, diretas e memoráveis como “Para mim é uma guerra” e “um combate que não pode perder”
Storytelling²	Verbal com analogias e explicação de parábolas; visual, p.e., quando beija a bandeira da Ucrânia (ver Figura 3)	Verbal com a analogia à guerra; visual com o uso do camuflado durante todas as suas aparições públicas
Linguagem não verbal²	Perfeito alinhamento entre mensagem verbal e todas as formas de linguagem não verbal	Perfeito alinhamento entre mensagem verbal e todas as formas de linguagem não verbal
Humor²	Facilmente perceptível e usado para “aliviar” o ambiente	Irónico, a raiar o humor negro, usado para reforçar a mensagem

Fonte: Elaborada pela autora com base em referências, considerando como ¹ parâmetros do livro “Comunicação Pessoal e Organizacional Teoria e Prática” (Rego 2022) e como ² parâmetros do livro “Fale menos comunique mais” (Rocha 2016).

⁸ (Papa Francisco 2023c)

⁹ (Papa Francisco 2023d)

¹⁰ AGM em (Público/Lusa 2021)

Credibilidade

Os dois líderes mostraram ser capazes de *walk the talk*, comportando-se sempre de acordo com a mensagem que transmitiam, coerência que lhes conferiu credibilidade e respeito.

O PF, que apela ao desapego dos bens materiais, mostrou que procura viver segundo essa regra, por exemplo, ao apresentar-se com a cruz de prata e os normais sapatos pretos, ao viajar em voos comerciais e ao deslocar-se em cadeira de rodas manual (ver Figura 1). Esta última situação é especialmente simbólica num tempo em que os problemas físicos (ainda) são vistos como limitantes ao desempenho e fragilizantes, principalmente, na posição de líder. Ao assumir naturalmente a sua dificuldade de locomoção o PF quebrou este tabu. Ao preferir uma cadeira de rodas manual renunciou, uma vez mais, ao acessório, e mostrou, pelo seu próprio exemplo, que todos sem exceção precisamos dos outros.

“Todos somos frágeis e necessitados”¹¹

Já no caso do AGM a credibilidade adveio do estrito cumprimento das regras sanitárias em vigor (ver Figura 2) e da demonstração, através de uma narrativa causa/efeito, que o cumprimento das orientações da TF originava os resultados esperados.



Figura 1 - PF à chegada a Lisboa para as JMJ
Fonte: Vatican Media



Figura 2 - AGM durante visita a centro de vacinação
Fonte: (Município de Alcochete 2021)

¹¹ (Papa Francisco 2023b)

Responsabilidade

Também neste aspeto ambos evidenciaram enorme sentido de responsabilidade. O do PF verifica-se quer no estrito cumprimento do extenso programa das JMJ, com algumas cerimónias a decorrerem sobre um calor abrasador, quer nas quebras de protocolo que introduziu para saudar as pessoas que o seguiam e esperavam (MadreMedia / Lusa 2023). No caso do AGM constata-se i) nas declarações do próprio sobre a forma como encarou a nomeação, ii) no empenho com que, durante sete meses, se desdobrou em reuniões de trabalho, contactos com a comunicação social e visitas a centros de vacinação, especialmente quando havia problemas e iii) no facto de assumir que apenas seria vacinado quando o resto da população também estivesse. Esta decisão contrastou com a estratégia de comunicação inicial da TF, assente no apelo à vacinação pelo exemplo dos profissionais de saúde (Rogado e Cruz 2020) e corria o risco de ser interpretada como o ditado “*olha para o que eu digo, não olhes para o que eu faço*”. Contudo, revelava uma atitude típica das lideranças militares, na qual a segurança e a defesa do grupo é colocada acima da individual do líder, e foi bem entendida pela população. Por outro lado, realçava que o processo dependia, não dele, mas de toda uma equipa que continuaria a trabalhar caso lhe acontecesse alguma coisa.

“Tenho não só o sentimento de responsabilidade, de conseguir desempenhar a minha função o melhor que posso, a bem de todos os portugueses e de todos nós, mas também a responsabilidade e o sentimento que de alguma forma represento as Forças Armadas e o esforço das Forças Armadas, portanto, para mim falhar é impensável”¹²

“O líder tem que dar a cara. Nos momentos mais difíceis em que havia filas, eu sabia que havia filas, eu ia aos próprios centros de vacinação quando aquelas filas estavam lá, não ia depois”¹³

“Questionado se já tinha tomado a vacina, Gouveia e Melo é perentório na recusa”¹⁴

¹² AGM em (Lusa 2021a)

¹³ AGM em (CML 2021a)

¹⁴ (Lusa 2021a)

Adequação ao público-alvo

As comunicações de ambos foram efetuadas com profissionalismo. No PF foi evidente a preparação das intervenções e discursos e o cuidado de os adequar à juventude em geral, mas também a cada uma das audiências em particular (entidades oficiais, clero, universitários, etc) e ao país anfitrião, através da inclusão de referências à cultura portuguesa, falando por exemplo de Fernando Pessoa, de Amália, da calçada portuguesa, da Nazaré e do Cabo da Roca.

*“Os jovens não mantêm muito tempo de atenção. Imagine que se você faz um discurso claro com uma ideia, uma imagem, um afeto, podem acompanhar por oito minutos”*¹⁵

*“homilias; estas, quando são «acadêmicas», tento deixá-las mais claras”*¹⁶

*“Vêm à mente algumas palavras ousadas de Fernando Pessoa: «Navegar é preciso; viver não é preciso (...); o que é necessário é criar» (Navegar é preciso)”*¹⁷

*“Este idoso sonha que a vossa geração se torne uma geração de mestres: mestres de humanidade, mestres de compaixão, mestres de novas oportunidades para o planeta e seus habitantes, mestres de esperança”*¹⁸

No caso do AGM a adequação foi mais à situação e não tanto ao público, ainda que também tenha havido um cuidado especial com os jovens, devido às dúvidas relativas à segurança da vacinação de crianças e adolescentes.

*“É com jovens como tu que Portugal vai ter futuro. É com estes jovens que vamos progredir: gente esclarecida e que, de alguma maneira, já vê o mundo de uma forma global. Este é o futuro”*¹⁹

Assertividade e pertinência

Tanto um como o outro tiveram uma comunicação concisa baseada em mensagens simples, claras e memoráveis, sem jargões ou termos complicados de difícil compreensão.

No caso das JMJ a mensagem principal do PF aos jovens foi simples – inclusão e esperança – transmitida em frases curtas e fortes, como:

¹⁵ (Papa Francisco 2023)

¹⁶ (Papa Francisco 2023f)

¹⁷ (Papa Francisco 2023d)

¹⁸ (Papa Francisco 2023g)

¹⁹ AGM em (Município de Alcochete 2021)

*“Na Igreja há espaço para todos. Para todos. Na Igreja, ninguém é de sobra.”*²⁰

*“Amar é arriscado. É preciso correr o risco de amar”*²¹

*“Continuai para diante e não desanimeis! E se desanimardes, bebei um copo de água e segui para a frente!”*²²

No caso da TF a mensagem do AGM não podia ser mais simples, clara e impactante ao comparar a situação de crise de saúde pública a uma guerra contra o vírus que apenas poderia ser ganha através da vacinação. Em torno desta ideia chave foram dadas orientações simples e concretas, explicadas de forma clara e com razões lógicas.

*“Este é o combate da nossa geração”*²³

*“Para mim é uma guerra (...) um combate que não pode perder”*²⁴

Escuta ativa

A boa comunicação passa por ouvir mais do que se fala e ambos demonstraram saber escutar ativamente, com empatia e mente aberta, especialmente o diferente e/ou problemático. Como evidências disto tem-se, no caso do PF, a inclusão de perguntas nos seus discursos e os encontros que manteve com as vítimas de abusos sexuais e com elementos de outras religiões, como Henrique Cymerman e os jovens muçulmanos nas Scholas Occurrentes, em Oeiras.

*“Falar com pessoas abusadas é uma experiência muito dolorosa e, contudo, faz-me bem, não pelo gosto de ouvir, mas porque me ajuda a assumir este drama”*²⁵

*“Vistes que fazia qualquer pergunta, e o eco indicava-me como estavam as coisas, se a minha impressão estava errada ou não”*²⁶

No caso do AGM, o próprio assume, a importância de ouvir a população, especialmente quando as coisas não correm bem, bem refere que o diálogo com os restantes intervenientes no processo foi essencial para o desfecho da situação.

²⁰ (Papa Francisco 2023a)

²¹ (Papa Francisco 2023b)

²² (Papa Francisco 2023b)

²³ AGM em (Valentina Marcelino 2021)

²⁴ AGM em (Lusa 2021a)

²⁵ (Papa Francisco 2023f)

²⁶ (Papa Francisco 2023f)

“Ouvir as pessoas estive em dois centros em que a fila dava a volta ao quarteirão e as pessoas esperaram quatro horas para serem vacinadas, na rua, e eu percorri a fila”²⁷

“Um grupo de militares liderar um processo distribuído geograficamente que envolvia Ministério da Saúde e autarquias não poderia ser imposto, isso imediatamente teria corroído o processo de liderança, teve que ser uma liderança consentida. O que é isso? É tentar fazer com que os outros atores percebessem a utilidade da nossa ação”²⁸

Storytelling

Ambos recorreram ao uso de histórias, analogias e imagens mentais que, tal como as reais, valem mais que mil palavras e ajudam à compreensão da mensagem. Paralelamente não descuraram o poder das imagens reais, com o PF a beijar a bandeira da Ucrânia (ver Figura 3) ou a “sujar as mãos” com a última pincelada num mural que lhe foi dedicado.

«Levantou-Se e partiu apressadamente» (Lc 1, 39). (...) Maria realiza um gesto não solicitado e sem ser obrigada; Maria vai porque ama e «quem ama voa, corre feliz»²⁹

“A Capelinha onde nos encontramos constitui uma bela imagem da Igreja: acolhedora, sem portas. A Igreja não tem portas, para que todos possam entrar”³⁰

“Vós, fiéis portugueses, formais uma «calçada», sois os ladrilhos preciosos que compõem um tal pavimento acolhedor e brilhante que o Evangelho há de pisar; e não pode faltar uma pedrinha sequer, senão imediatamente se dá conta”³¹



Figura 2 - PF a beijar a bandeira da Ucrânia

Fonte: Vatican Media



Figura 1 - AGM em entrevista a 5 de fevereiro de 2021

Fonte: (Valentina Marcelino 2021)

²⁷ AGM em (CML 2021a)

²⁸ AGM em (CML 2021a)

²⁹ (Papa Francisco 2022)

³⁰ (Papa Francisco 2023e)

³¹ (Papa Francisco 2023c)

No caso do AGM a analogia à guerra, tantas vezes expressa verbalmente, foi também associada visualmente ao uso do camuflado durante todo o período que esteve à frente da TF, escolha que ele próprio assumiu como deliberada, com o intuito de passar a mensagem de que se estava a combater uma batalha contra o vírus, na qual participavam as Forças Armadas e toda a população. A fotogenia do contexto militar serviu não só para o constante reforço da mensagem como para conquistar o público para “o lado certo da batalha” (ver Figura 4).

“[O uniforme] quer dizer que não estou sozinho e sou ajudado pelos três ramos das Forças Armadas”³²

“O facto de ter aparecido com o camuflado tem um aspeto muito importante que era mostrar que nós estávamos num combate... porque no início deste processo cerca de 40% da nossa população tinha dúvidas sobre esta vacina”³³

Linguagem não-verbal

No que diz respeito à utilização dos tipos de linguagem não verbal o PF e o AGM foram iguais a si próprios, logo muito diferentes entre si.

Tabela 3 - Comparação da comunicação verbal e não verbal dos dois líderes

	Papa Francisco nas Jornadas Mundiais da Juventude	Almirante Gouveia e Melo na coordenação da Task Force
Aparência	Vestimenta de papa e ornamentos espartanos; vestes litúrgicas pouco ostensivos	Uniforme camuflado e máscara de proteção
Postura corporal	Relaxada e descontraída conjugada com postura mais formal em momentos solenes	Altiva; alterna entre a posição de sentido e de descanso
Gestos e expressões corporais	Espontâneos e amplos para comunicar com a multidão; uso das mãos enquanto fala	Contidos e inseridos em contexto explicativo
Toque	Demonstra abertura para toque e sinais de afeto que, com frequência, procura ativamente	Inexistente
Proximidade	Muito recetivo à aproximação das pessoas	Inexistente
Expressões faciais	Expressão séria e circunspecta aquando de atos oficiais e religiosos; sorriso genuíno e expressão afável de simpática aquando do contacto com as pessoas	Apesar do uso da máscara de proteção deixa perceber um ar sério e focado ao transmitir indicações e confiante quando evidência resultados
Contacto visual	Direto, expressivo e afetivo	Direto, determinado e confiante; por vezes duro
Paralinguística	Tom afável, ritmo pausado	Voz colocada com discurso seguro e ritmado
Silêncio	Faz pausas e apela ao silêncio enquanto reflexão	Sem pausas

Fonte: Elaborada pela autora com base em referências

³² AGM em (DN/Lusa 2021c)

³³ (Gouveia e Melo 2021b)

Ambos incluíram nas suas intervenções as diferentes formas de comunicação não verbal elencadas na Tabela 3. Ambos usaram estas formas de comunicação de modo completamente distinta entre si. Ambos mantiveram um perfeito alinhamento entre linguagem não verbal e conteúdo da mensagem que transmitiam. Estes três aspetos são muito importantes e contribuíram de maneira determinante para conferir credibilidade à comunicação, pois, segundo o livro *Silent Messages* (Mehrabian 1971) o recetor sente claramente quando há discrepância entre a linguagem oral e não verbal, sendo que nestes casos atribui apenas 7% de importância ao que é dito, enquanto dá 38% de importância ao tom em que é dito e 55% de importância à forma como é dito. Em ambas as situações a “bota bateu com a perdigota”, como se verá.

A linguagem não verbal do PF não foi afetada por se ter apresentado com evidentes limitações físicas, conseguindo manter uma postura descontraída, ainda que mais solene em atos oficiais e religiosos. Interagiu com o público durante os cortejos, saudando com acenos, agradecendo com as mãos juntas, abençoando com o sinal da cruz, aprovando com o polegar para cima, reconhecendo ao apontar, e abraçando a multidão ao abrir os braços. Até “mais 5” deu. Mas não foi só por gestos que o PF abraçou os fiéis. Ele efetivamente abraçou e foi abraçado, tocou e foi tocado. A sua postura inclusiva, deu confiança às pessoas para transporem a barreira do espaço íntimo e lhe fazerem um carinho (ver Figura 5).



Figura 3 - Montagem de fotografias ilustrativas da linguagem corporal do PF durante as JMJ

Fonte: Vatican Media



Figura 5 - Montagem de fotografias das expressões faciais do PF durante as JMJ

Fonte: Vatican Media

As expressões faciais acompanharam a restante comunicação, sendo mais circunspetas, sérias ou tristes, quando falava de aspetos práticos, teológicos ou acontecimentos negativos, e alegres e bondosas quando falava de amor e futuro (ver Figura 6). O seu olhar foi atento e interessado. Não se limitou a olhar e viu realmente as pessoas, a pontos de, durante um cortejo, identificar – e aceitar – a oferta de chá mate que um jovem lhe fez (ver Figura 7)



Figura 4 - PF bebendo oferta de peregrino durante cortejo

Fonte: Vatican Media

O tom de voz permaneceu alinhado com toda a restante comunicação, sendo mais alegre ou triste consoante a mensagem verbal que transmitia. Toda a comunicação não verbal do PF demonstrou atenção ao que o rodeia, serenidade na análise e autenticidade na reação.

O AGM utilizou exatamente os mesmos elementos da linguagem não verbal, ainda que de uma forma completamente distinta. Em termos de linguagem não verbal o AGM apresentou uma postura militar ereta, alternando entre uma posição de sentido e de descanso, sendo frequente vê-lo de pernas ligeiramente afastadas e mãos cruzadas atrás das costas. Manteve sempre uma atitude de alerta, mais robusta ou suavizada consoante a situação em concreto. Mostrou-se sempre confiante e nunca relaxado. Os seus gestos, ainda que contidos, eram amplos e ágeis passando a ideia da facilidade e eficiência de ação. Na sua comunicação não houve lugar para muita proximidade e toque físico, atendendo às imposições de distanciamento social colocadas pelo combate à pandemia. A análise das expressões faciais é mais difícil devido ao uso da máscara de proteção. Ainda assim, por detrás desta, adivinham-se expressões de foco, determinação e confiança, pautadas, aqui e ali, com um pouco de dureza, se necessário. O olhar esteve alinhado com tudo o resto, sendo extremamente expressivo (ver Figura 8).



Figura 6 - Postura típica do AGM na coordenação da TF

Fonte: © Mário Cruz / Lusa em (DN/Lusa 2021b)

No que diz respeito à voz, a colocação, a velocidade e a cadência do discurso passavam a necessidade de uma ação rápida e constante até se atingir o objetivo de final. Tudo nele, desde a postura militar, os gestos amplos e ágeis, o discurso seguro, ritmado e sem pausas, transmitiam a necessidade da resposta rápida e constante e incitavam à ação.

Humor

Com uma importância relativa menor, mas ainda assim presente na comunicação de ambos, o humor é usado pelo PF para retirar “peso” às situações enquanto o AGM, com um registo mais irónico, quase de humor negro, usa-o para reforçar mensagem.

*“Vistes que, mesmo numa homilia «académica», faço qualquer piada, qualquer graça...
faço-o para assegurar a comunicação”³⁴*

“Como rezo eu? Como um papagaio, blá, blá, blá”³⁵

“Colinho dá a mãe em casa”³⁶

*“Agora não me dá jeito, eu agora quero ir de férias um bocadinho para descansar...
Pode ir para o Polo Norte neste momento, meter-se debaixo de uma calote de gelo que
o vírus vai apanhá-lo!”³⁷*

*“Eu sou um homem de fé... depois de verificar com os meus olhos a chegada de
vacinas”³⁸*

IV. DISCUSSÃO

O presente estudo visou compreender a importância da comunicação para o exercício da liderança, através da análise da forma de atuação de dois líderes muito distintos em situações desafiadoras, que foram alvo de enorme cobertura mediática em Portugal.

Ainda que tendo presente que *"Todas as definições são arbitrárias. Elas refletem escolhas e não podem ser comprovadas ou validadas"* (Shamir e Eilam 2005), da caracterização e análise

³⁴ (Papa Francisco 2023f)

³⁵ (Papa Francisco 2023c)

³⁶ AGM em (Arreigoso 2021)

³⁷ AGM em (RTP 2021)

³⁸ AGM em (RTP 2021a)

comparativa das duas situações concluiu-se que, apesar de serem objetivamente muito distintas, em termos de dimensão, duração, área social de intervenção, público-alvo, objetivos e propósitos, o facto é que ambas colocaram aos líderes desafios específicos idênticos que, não só moldaram a sua forma de comunicação, como foram superados através dela.

Pode dizer-se que a comunicação foi uma peça fulcral para o desempenho destes líderes, que atribuem a esta ferramenta um papel de destaque para o desempenho da sua liderança, tal como expressamente afirmaram em diversas ocasiões. Associado a esta consciência, e talvez decorrente dela, ambos souberam aproveitar da melhor forma o fenómeno de *agenda setting* registado à volta dos eventos, o qual, ainda que expectável devido às características de exceção das situações, foi controlado e usado de modo a favorecer a passagem da mensagem. Conseguiram assim mais do que comunicar, influenciar.

Outro aspeto comum verificado foi a atitude comunicacional que tanto o PF como o AGM apresentaram, a qual, ainda que tenha muito a ver com a natureza intrínseca do indivíduo, também pode ser adquirida, treinada e aperfeiçoada com a prática, permitindo o à vontade com que se apresentaram no contacto com as autoridades, com a comunicação social e com o público em geral. Neste ponto vale a pena lembrar que no passado, o PF foi arcebispo de Buenos Aires, diocese que “*conheceu de lés a lés, viajando de metro e de autocarro*” (Vaticano s.d.) e que o AGM foi, durante três anos, Relações Públicas e Porta-Voz da Marinha (Ministério da Defesa Nacional 2021).

Em termos de competência comunicacional, pura e dura, a principal conclusão é que ambos os líderes utilizaram todas as estratégias para uma comunicação eficaz, o que demonstra que dominam esta ferramenta do ponto de vista teórico e prático. Através da escuta ativa, da clareza, da assertividade, da empatia, do storytelling, do humor e da linguagem não verbal conseguiram uma comunicação eficaz com o seu público. Fizeram-no com responsabilidade, profissionalismo e seriedade. No caso do AGM parece possível afirmar, que a sua atuação à

frente da TF influenciou verdadeiramente os liderados, pois conseguiu reverter o ceticismo inicial da população face às vacinas (Martins 2021), levando Portugal a ser o primeiro país com 85% de população vacinada. Já no caso do PF é impossível com este trabalho aferir a verdadeira influência que a sua ação teve sobre o público das JMJ.

Ambos mantiveram a comunicação verbal em perfeita sintonia com a comunicação não verbal o que resultou em diferentes estilos de comunicação harmoniosos e alinhados com o conteúdo da mensagem, pelo que esta foi transmitida com credibilidade.

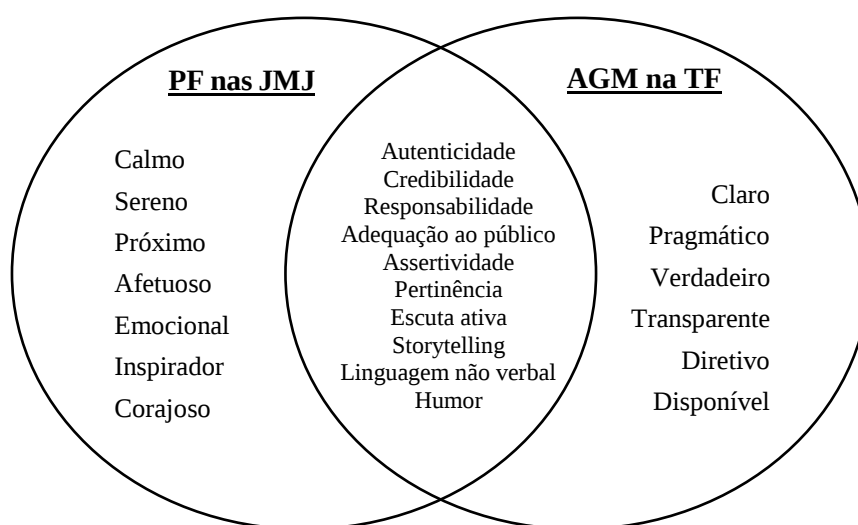


Figura 8 - Comparação entre os estilos de comunicação dos dois líderes.

Fonte: Elaborado pela autora

O PF adotou um estilo profundamente emocional e próximo, convidando à reflexão e à descoberta interior. Contou histórias inspiradoras e passagens litúrgicas para transmitir conceitos. Não impôs, explicou e apontou o caminho. Falou aos jovens numa linguagem simples e acessível sobre problemas atuais e concretos que eles enfrentam, demonstrando, para uma pessoa da sua posição e idade, uma notável capacidade para se manter “no mundo real”. Procurou garantir que a mensagem chegasse, adaptando o conteúdo e a forma como era transmitida, mas nunca a essência da mesma. Já o AGM adotou “*uma comunicação, interna e externa, capaz de transmitir segurança e exemplar na simplicidade e clareza das suas mensagens*” (Gouveia e Melo 2022), com um estilo sério, direto e pragmático e uma comunicação objetiva, centrada na lógica e em dados científicos, de acordo com o recomendado

pelo modelo de comunicação de crise e de risco (Reynolds e Seeger 2005). Apelou ao sentido de grupo e ao estado de alerta, passando uma necessidade de urgência de ação, quer verbal quer fisicamente. Indicou claramente o caminho a seguir, explicou a escolha e demonstrou confiança nos resultados. Nas suas comunicações orais deu orientações simples e concretas explicando as razões lógicas que estavam por detrás das mesmas. Promoveu uma comunicação transparente assente na premissa que *“a população não pode ser infantilizada (...) As pessoas sabem decidir e, se tiverem boa informação, irão decidir da melhor forma possível”* (Lusa 2021b).

Os diferentes estilos de comunicação suportaram também diferentes estilos de liderança, com o PF a exercer nas JMJ uma liderança servidora e transformadora, na qual se preocupou genuína e primeiramente com os outros, com *“todos, todos, todos”*, como referiu insistentemente, enquanto que o AGM teve uma liderança autocrática e transacional com a qual, através de uma voz de comando clara e firme, conduziu o país ao período de pós-pandemia. Contudo, ambos conciliaram i) o reconhecimento da importância da comunicação para a liderança, ii) uma boa atitude comunicacional, iii) conhecimentos teóricos sobre comunicação e iv) capacidade prática para a executar, pelo que, à luz do defendido por alguns autores (Johansson, Miller, e Hamrin 2014), pode afirmar-se que exerceram também uma liderança comunicativa.

No que diz respeito às características dos líderes, considerando que *“líderes positivos não são os que lideram organizações “abençoadas” pela sorte ou pela bonança. São os que se orientam fundamentalmente para a potenciação dos aspetos positivos – sem descurar e gerir os aspetos negativos – e fazendo bom uso deles”* (Rego e Cunha 2013) e que *“líderes autênticos não fingem a sua liderança (...) não a assumem pelo status, honra ou outras recompensas pessoais (...) são originais, não cópias (...) e baseiam as suas ações em valores e convicções intrínsecos”* (Shamir e Eilam 2005) conclui-se que tanto o PF como o AGM foram, através da comunicação, líderes positivos e autênticos pois enfrentaram problemas mantendo uma atitude positiva, com uma narrativa de esperança e uma motivação para a ação, permanecendo iguais a si mesmos e

defendendo aquilo em que acreditavam. Pode concluir-se também que ambos foram líderes carismáticos. Mas porquê? Onde reside exatamente o carisma? Ainda que Miguel Pinha e Cunha, durante uma aula deste Mestrado, tenha dito que “*o carisma está nos olhos de quem vê*”, uma publicação da Forbes (Cohen 2012) defende que as pessoas carismáticas apresentam 7 traços de personalidade que as diferenciam, nomeadamente: escutam os outros, expressam-se claramente, têm bom contacto visual, uma postura correta, são empáticos, elogiosos e lembram-se do nome das pessoas. Como os resultados demonstram, ambos os líderes considerados detêm apresentam estas características. Nota especial para a importância do tratamento pelo nome, que ainda que não tenha sido possível comprovar no caso do AGM, está bem evidente nas intervenções do PF quando responde às perguntas dos jovens, quando comenta os seus textos ou quando diz que Jesus chama cada um pelo nome.

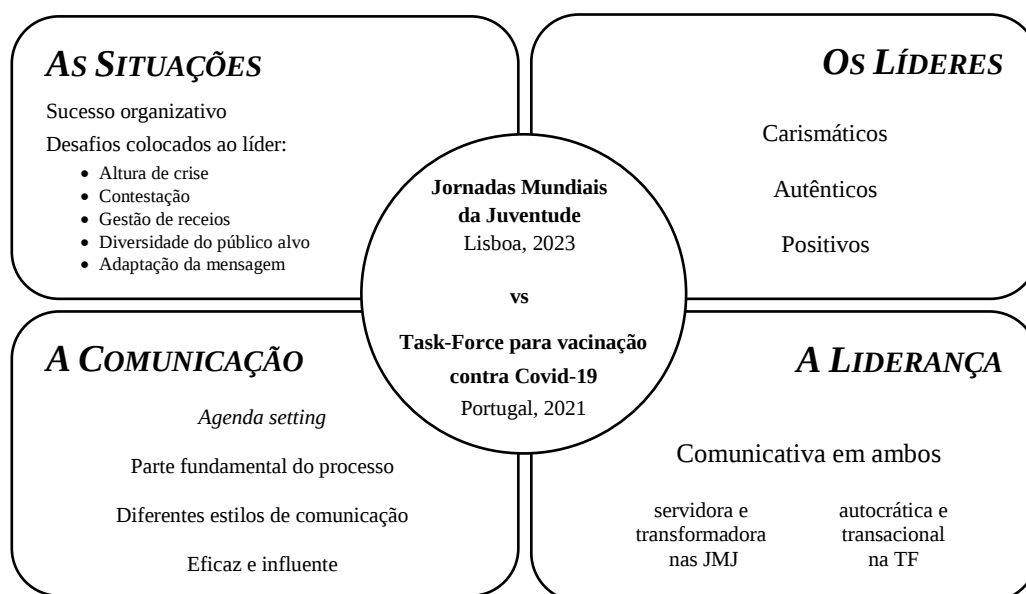


Figura 10 - Resumo das principais conclusões da análise comparativa entre ambas as situações

Fonte: Elaborado pela autora

Como última conclusão tem-se que, apesar de todo o mérito comunicacional, os dois líderes contaram com um público-alvo motivado para a sua liderança e com um contexto que favorecia a assimilação da mensagem, o que levanta a questão: e se as circunstâncias fossem outras? Noutro contexto a eficácia da comunicação destes líderes seria a mesma ou nas situações

analisadas foi influenciada positivamente pela predisposição dos liderados para ouvir a mensagem? A resposta poderá advir de estudos futuros que analisem, por exemplo, porque é que os apelos do PF à Paz e ao fim do conflito entre Israel e Palestina têm hoje desfecho diferente do passado (Cabrejas 2014; Fonseca 2023) ou porque é que agora, enquanto Chefe do Estado-Maior da Armada e Autoridade Marítima Nacional, o AGM parece ter a sua liderança contestada no seio da Marinha (Abecassis 2023).

V. CONCLUSÃO

A análise integrada da estratégia comunicacional de dois líderes muito diferentes em situações com âmbito, propósito e intervenientes completamente distintos revelou-se pertinente para evidenciar a importância da comunicação enquanto ferramenta para o desempenho da liderança, bem como para perceber quais as principais competências que o líder deve ter a este nível.

Após a caracterização individual das situações foi possível constatar que em ambos os casos estavam em causa líderes experientes, de reconhecido e inegável valor, a gerir a insegurança e os anseios das pessoas durante situações de crise, sob os holofotes da comunicação social. Foi também evidente que apesar da forte motivação dos liderados, o líder não detinha qualquer poder de autoridade formal sobre eles, pelo que o principal fator para o sucesso do seu desempenho se situou na capacidade de persuasão ligada à qualidade da sua comunicação. Não basta possuir a mensagem adequada, é preciso capacidade para transmiti-la de forma a que seja compreendida e, sobretudo assimilada. Só assim os líderes conseguem influenciar realmente as decisões dos liderados. A comunicação, tal foi considerada pelos próprios, é um pilar essencial para conseguir isto, logo para o exercício da liderança.

Ambos usaram esta ferramenta de forma exímia, recorrendo a todas as estratégias para uma comunicação eficaz consideradas neste trabalho, ainda que de forma completamente distinta, o que suporta a ideia que uma boa comunicação tem por base aspetos comuns que se aplicados

de maneiras diferentes servem todo e qualquer estilo de líder e de liderança. Concluiu-se também que o estilo de comunicação utilizado pelo líder, quando alinhado com o conteúdo da mensagem, lhe confere credibilidade e reforça a sua posição.

Em aberto fica a questão de perceber até que ponto o sucesso da comunicação destes líderes foi influenciado pela predisposição dos liderados, algo que poderá ser respondido por futuros estudos que analisem outros eventos comunicacionais dos líderes considerados.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Martins, Andreia. 2021. «Estudo DECO. Metade dos portugueses inquiridos quer vacinar-se assim que possível». https://www.rtp.pt/noticias/pais/estudo-deco-metade-dos-portugueses-inquiridos-quer-vacinar-se-assim-que-possivel_n1294972.
- «APA Dictionary of Psychology». s.d. Acedido a 2 de Setembro de 2023. <https://dictionary.apa.org/>.
- ARTV. 2021. «Audição do Coordenador da Task-Force para o Plano de Vacinação contra a Covid-19». ARTV. Canal Parlamento. <https://canal.parlamento.pt/?cid=5725&title=audicao-do-coordenador-da-task-force-para-o-plano-de-vacinacao-contr-a-covid-19>.
- Barnlund, D. C. 1970. «A Transactional Model of Communication». Em *Foundations of Communication Theory*, editado por Kenneth K. Sereno e C. David Mortensen, 83–92. New York: Harper and Row.
- Berlo, David K. 1960. *The Process of Communication; an Introduction to Theory and Practice*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Christensen, Lars Thø, e Joep Cornelissen. 2011. «Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future». *Management Communication Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/0893318910390194>.
- Clóvis de Barros Filho. 2022. *Ética na comunicação: Edição revista e atualizada*. Summus Editorial.
- CML. 2021a. «À conversa com o Vice-Almirante Henrique Gouveia e Melo». CML. <https://www.lisboa.pt/atualidade/noticias/detalhe/a-conversa-com-o-vice-almirante-henrique-gouveia-e-melo>.

Cohen, Jennifer. 2012. «7 Character Traits Of Charismatic People». Forbes. 1 de Maio de 2012. <https://www.forbes.com/sites/jennifercohen/2012/05/01/7-character-traits-of-charismatic-people/?sh=358678fa667b>.

Cabrejas, Cristina. 2014. «Israelenses e palestinos afirmam, diante do papa, estarem prontos para a paz...» UOL, 2014. <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/efe/2014/06/08/israelenses-e-palestinos-afirmam-diante-do-papa-estarem-prontos-para-a-paz.htm>.

Dance, F. 1967. *Human Communication Theory*. Holt, Rinehart and Winston.

Defesa Nacional, Administração Interna e Saúde - Gabinetes dos Ministros da Defesa Nacional e da Administração Interna e da Ministra da Saúde. 2021. *Despacho n.º 11737/2020, de 26 de novembro. Diário da República n.º 231/2020, Série II de 2020-11-26*.

DN/Lusa. 2021a. «Irregularidades na Cruz Vermelha levam a demissão de Francisco Ramos. Rui Rio vê oportunidade de salvar o verão». <https://www.dn.pt/sociedade/irregularidades-na-cruz-vermelha-levam-a-demissao-de-francisco-ramos-13311354.html>.

———. 2021b. «Task Force: Vacinação diária de 100 mil pessoas “dentro de duas a três semanas”», 2021. <https://www.dn.pt/sociedade/task-force-vacinacao-diaria-de-100-mil-pessoas-dentro-de-duas-a-tres-semanas--13593631.html>.

DN/Lusa. ———. 2021c. «Na coordenação, “se calhar, a farda ajuda”, diz Gouveia e Melo. “Para mim falhar é impensável”», 18 de Março de 2021. <https://www.dn.pt/sociedade/na-coordenacao-se-calhar-a-farda-ajuda-diz-gouveia-e-melo-para-mim-falhar-e-impensavel-13471034.html>.

- Eisenberg, Eric M. 1984. «Ambiguity as strategy in organizational communication». *Communication Monographs* 51 (3): 227–42.
<https://doi.org/10.1080/03637758409390197>.
- Gouveia e Melo, H. 2021b. «Gouveia e Melo explica importância do “camuflado” durante task force». TVI Player. <https://tviplayer.iol.pt/programa/jornal-da-uma/53c6b2633004dc00624392e1/video/615eecbd0cf29ea8606d899b>.
- Gouveia e Melo, H. 2022. «Vacinação COVID-19 – Notas sobre um processo atípico e complexo». *Estratégias de vacinação em contexto pandémico* 21: 12–13.
<https://anaisihmt.com/index.php/ihmt/article/view/424/346>.
- Johansson, Catrin, Vernon D. Miller, e Solange Hamrin. 2014. «Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders’ communication competence». *Corporate Communications* 19 (2): 147–65.
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2013-0007>.
- Juneja, Prachi. s.d. «Aristotle Model of Communication». Management Study Guide. Acedido a 26 de Agosto de 2023. <https://www.managementstudyguide.com/aristotle-model-of-communication.htm>.
- Lasswell, H. D. 1951. «The Policy Orientation». Em *The Policy Sciences: Recent Developments in Scope and Method*, editado por D. Lerner e H.D. Lasswell, 3–15. Stanford University Press.
- . 1972. «Communications Research and Public Policy». *The Public Opinion Quarterly* 36 (3): 301–10. <http://www.jstor.org/stable/2747438>.
- Monteiro, Liliana e Silva, Rosário. 2022. «OMS avalia Portugal. País é “exemplo” na luta contra a Covid-19». *Rádio Renascença*, 2 de Maio de 2022.
<https://rr.sapo.pt/noticia/pais/2022/05/02/oms-avalia-portugal-pais-e-exemplo-na-luta-contra-a-covid-19/282520/>.

- Lusa. 2021a. «Gouveia e Melo explica porque usa camuflado: "Para mim isto é uma guerra"». *Rádio Renascença*, Março. <https://rr.sapo.pt/especial/pais/2021/03/18/gouveia-e-melo-explica-porque-usa-camuflado-para-mim-isto-e-uma-guerra/230897/>.
- Lusa. ———. 2021b. «Task force concorda que número de mortos e internados vacinados seja divulgado», 30 de Julho de 2021. <https://www.tsf.pt/portugal/sociedade/task-force-concorda-que-numero-de-mortos-e-internados-vacinados-seja-divulgado-13992619.html>.
- MadreMedia / Lusa. 2023. «Papa quebra protocolo, aproxima-se de peregrinos na rua e abençoa bebé». *Sapo24*, 2 de Agosto de 2023.
- Marcin Zatyka. 2023. «Live Aid para a Igreja. Como João Paulo II inventou a Jornada Mundial da Juventude». *DN*, 2023. <https://www.dn.pt/sociedade/live-aid-para-a-igreja-como-joao-paulo-ii-inventou-a-jornada-mundial-da-juventude-16786014.html>.
- Marques, Joan F. 2010. «Enhancing the quality of organizational communication: A presentation of reflection-based criteria». *Journal of Communication Management* 14 (1): 47–58. <https://doi.org/10.1108/13632541011017807>.
- Mehrabian, Albert. 1971. «Silent Messages».
- Ministério da Defesa Nacional. 2021. «Almirante Gouveia e Melo». 27 de Dezembro de 2021. <https://www.defesa.gov.pt/pt/defesa/historia/gcem/gcema/Paginas/ALM-Gouveia-e-Melo.aspx>.
- . 2022. «Ministro da Defesa condecora Task-Force da Vacinação contra a COVID-19». 17 de Fevereiro de 2022. <https://www.defesa.gov.pt/pt/comunicacao/noticias/Paginas/Ministro-Defesa-condecora-Task-Force-Vacinacao-contr-a-COVID-19.aspx>.
- Município de Alcochete. 2021. «Vice-almirante Gouveia e Melo visita Centro de vacinação do Samouco». 2021. https://www.cm-alcochete.pt/covid-19/noticia/vice-almirante-gouveia-e-melo-visita-centro-de-vacinacao-do-samouco?related_news_list_49_page=2.

Não Tenham Medo! Discursos e Homilias - JMJ Lisboa 2023. 2023. Dom Quixote.

Prudêncio, Nuno. 2023. «Mais de 4.800 abusos sexuais na Igreja Católica em Portugal, anuncia comissão». <https://pt.euronews.com/2023/02/13/mais-de-4800-abusos-sexuais-na-igreja-catolica-em-portugal-anuncia-comissao>.

JMJ. 2023. «O que é a JMJ». <https://www.lisboa2023.org/pt/o-que-e-a-jmj>.

Papa Francisco. 2022. «Mensagem do Santo Padre Francisco para a XXXVII Jornada Mundial da Juventude 2022-2023». Em .
https://www.vatican.va/content/francesco/pt/messages/youth/documents/papa-francesco_20220815_messaggio-giovani_2022.html.

———. 2023a. «Cerimónia de acolhimento». Em .
<https://www.vatican.va/content/francesco/pt/speeches/2023/august/documents/20230803-portogallo-cerimonia-accoglienza.html>.

———. 2023b. «Encontro com os representantes de alguns centros de assistência e de caridade no Centro Paroquial de Serafina ». Em .
<https://www.vatican.va/content/francesco/pt/speeches/2023/august/documents/20230804-portogallo-centri-assistenza.html>.

———. 2023c. «Homilia das vésperas com os bispos, os sacerdotes, os diáconos, os consagrados, as consagradas, os seminaristas e os agentes da pastoral». 2023.

———. 2023d. «Discurso do Santo Padre no encontro com as autoridades, com a sociedade civil e com o corpo diplomático». Em .
<https://www.vatican.va/content/francesco/pt/speeches/2023/august/documents/20230802-portogallo-autorita.html>.

———. 2023e. «Discurso do Santo Padre na recitação do terço com os jovens doentes». Em .
<https://www.vatican.va/content/francesco/pt/speeches/2023/august/documents/20230805-portogallo-rosario.html>.

———. 2023f. «Coletiva de imprensa do Santo Padre durante o voo de regresso de Lisboa».

Em .

<https://www.vatican.va/content/francesco/pt/speeches/2023/august/documents/20230806-portogallo-voloritorno.html>.

———. 2023g. «Encontro com os jovens universitários». Em .

<https://www.vatican.va/content/francesco/pt/speeches/2023/august/documents/20230803-portogallo-universitari.html>.

Papa Francisco JMJ Lisboa 2023 - Discursos e Homílias - Todos, todos, todos! 2023.

Paulinas.

Público/Lusa. 2021. «Gouveia e Melo responde a manifestantes: “O negacionismo e obscurantismo é que são os verdadeiros assassinos”», 14 de Agosto de 2021.

<https://www.publico.pt/2021/08/14/sociedade/noticia/gouveia-melo-responde-manifestantes-negacionismo-obscurantismo-sao-verdadeiros-assassinos-1974147>.

Abecassis, Raquel. 2023. «Gouveia e Melo acusado de estar a afundar a Marinha». *SOL*,

2023. <https://sol.sapo.pt/2023/10/13/gouveia-e-melo-acusado-de-estar-a-afundar-a-marinha/>.

Rego, Arménio. 2022. *Comunicação Pessoal e Organizacional Teoria e Prática*. 5ª. Edições Sílabo.

Rego, Arménio, e Miguel Pina Cunha. 2013. *Liderança Positiva*. 3ª. Edições Sílabo, Lda.

Reynolds, Barbara, e Matthew W. Seeger. 2005. «Crisis and emergency risk communication as an integrative model». *Journal of Health Communication* 10 (1): 43–55.

<https://doi.org/10.1080/10810730590904571>.

Rogado, Rita e Teófilo da Cruz, Mariana. 2020. «“Dia histórico”. O 1.º dia da vacinação contra a covid-19 em Portugal». *SIC Notícias*, 2020.

<https://sicnoticias.pt/especiais/coronavirus/2020-12-27-Dia-historico.-O-1.-dia-da-vacinacao-contra-a-covid-19-em-Portugal>.

Rocha, Carla. 2016. *Fale menos, comunique mais*. 1ª Edição. Manuscrito Editora.

RTP. 2021. «“Vírus não tira férias”, recorda Gouveia e Melo».

https://www.rtp.pt/noticias/pais/virus-nao-tira-ferias-recorda-gouveia-e-melo_v1340611.

———. 2023. «RTP é a host broadcaster da Jornada Mundial da Juventude».

<https://media.rtp.pt/extra/estreias/rtp-e-a-host-broadcaster-da-jornada-mundial-da-juventude/>.

Ruão, Teresa, Paulo Salgado, Renata De Freitas, e Paula Campos. 2014. *Comunicação*

Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas. Relatório de um debate.

Schramm, Wilbur. 1971. «The Nature of Communication between Humans». Em *The Process and Effects of Mass Communication*, 3–26. University of Illinois Press.

Sereno, Kenneth K, e C David Mortensen. 1970. *Foundations of Communication Theory*. New York: Harper & Row.

Shamir, Boas, e Galit Eilam. 2005. «“What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development». *Leadership Quarterly* 16 (3): 395–417.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>.

Shannon, Claude E, e Warren Weaver. 1949. «THE MATHEMATICAL THEORY OF COMMUNICATION».

SIC Notícias Lusa. 2023. «Balanço final da JMJ? Vai ser apresentado “nos próximos dias” no Parlamento», 30 de Setembro de 2023. <https://sicnoticias.pt/especiais/jmj/2023-09-30-Balanco-final-da-JMJ--Vai-ser-apresentado-nos-proximos-dias-no-Parlamento-dbfca387>.

Smidts, Ale, Ad Th H. Pruyn, e Cees B.M. Van Riel. 2001. «The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification».

Academy of Management Journal 44 (5): 1051–62. <https://doi.org/10.2307/3069448>.

- Santana, Sofia. 2023. «Francisco, o Papa que criou “anticorpos” dentro da igreja sem a reformar verdadeiramente». *CNN*, 2023. <https://cnnportugal.iol.pt/dossier/francisco-o-papa-que-criou-anticorpos-dentro-da-igreja-sem-a-reformar-verdadeiramente/6453da67d34ed4d514fb107b>.
- Fonseca, Thulio. 2023. «Francisco: a guerra não resolve nenhum problema, apenas semeia morte e destruição». *Vatican News*, 2023. <https://www.vaticannews.va/pt/papa/news/2023-10/papa-francisco-apelo-catequese-israel-e-palestina-18-10-23.html>.
- Marcelino, Valentina. 2021. «Vice-almirante Gouveia e Melo: “Este é o combate da nossa geração”». *DN*, 2021. <https://www.dn.pt/sociedade/vice-almirante-gouveia-e-melo-este-e-o-combate-da-nossa-geracao-13317413.html>.
- Gauriat, Valérie. 2023. «Abusos na Igreja portuguesa: Vítimas entre a coragem e a vergonha». *Euronews*, 2023. <https://pt.euronews.com/2023/05/04/abusos-na-igreja-portuguesa-vitimas-entre-a-coragem-e-a-vergonha>.
- Vaticano. s.d. «Biografia do Santo Padre Francisco». Acedido a 23 de Outubro de 2023. <https://www.vatican.va/content/francesco/pt/biography/documents/papa-francesco-biografia-bergoglio.html>.
- Arreigoso, Vera Lúcia. 2021. «“Colinho dá a mãe em casa”: o dia em que o vice-almirante Gouveia e Melo foi impor disciplina». *Expresso*, 2021. <https://expresso.pt/sociedade/coronavirus/2021-06-09-Colinho-da-a-mae-em-casa-o-dia-em-que-o-vice-almirante-Gouveia-e-Melo-foi-impor-disciplina-43110765>.
- Matos, Vitor e Gomes, Hélder. 2021. «Gouveia e Melo: retrato de um “gajo duro” que passou mais de 800 dias fechado em submarinos». *Expresso*, 19 de Julho de 2021. <https://expresso.pt/politica/2021-06-19-Gouveia-e-Melo-retrato-de-um-gajo-duro-que-passou-mais-de-800-dias-fechado-em-submarinos-ba6bdebf>.

Weick, Karl E. 1979. *The Social Psychology of Organizing. M@n@gement*. 2^a. New York: McGraw-Hill, Inc. <https://doi.org/10.3917/mana.182.0189>.

Westley, Bruce H, e Malcolm S MacLean. 1957. «A Conceptual Model for Communications Research». *Journalism Quarterly* 34 (1): 31–38.
<https://doi.org/10.1177/107769905703400103>.

XXII Governo da República Portuguesa. 2021. «85% da população com esquema vacinal completo». XXII Governo da República Portuguesa. 9 de Outubro de 2021.
<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=85-da-populacao-com-esquema-vacinal-completo>.

———. 2021a. «Renúncia ao cargo de coordenador da Task Force da vacinação contra a Covid-19». 2021. 3 de Fevereiro de 2021.
<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/comunicado?i=renuncia-ao-cargo-de-coordenador-da-task-force-da-vacinacao-contr-a-covid-19>.

———. 2021b. «Nomeação do coordenador da Task Force da vacinação contra a Covid-19». 3 de Fevereiro de 2021.
<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/comunicado?i=nomeacao-do-coordenador-da-task-force-da-vacinacao-contr-a-covid-19>.