

Revista Brasileira de Ciências Sociais Aplicadas

Data de aceite: 30/09/2025

ESTRATÉGIAS PARA FORTALECER O TRABALHO EM GRUPO E MELHORAR OS SERVIÇOS: UMA ANÁLISE DA FWD, LDA

Raimundo Alfândega Mateço

Raimundo Alfândega Mateço. PhD é Docente na Universidade Wutivi (UniTiva)

Shania António

Shania da Nicha Hermínia António é. Mestranda em Gestão de Empresas na Universidade Wutivi (UniTiva)



Todo o conteúdo desta revista está licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

RESUMO: Este estudo explora a relação entre liderança, comunicação e dinâmicas de poder, tendo como objectivo geral compreender como esses factores podem melhorar a gestão organizacional. Os objectivos específicos incluem identificar estilos de liderança adequados, descrever estratégias que incentivem a colaboração e ilustrar as dinâmicas de poder no desempenho colectivo. A metodologia adoptada foi a pesquisa bibliográfica, com análise de autores relevantes. Os resultados destacam a eficácia da liderança situacional e transformacional na promoção de colaboração e inovação, bem como a relevância de estratégias comunicacionais como reuniões regulares e canais internos. Conclui-se que a liderança adaptativa, a comunicação eficiente e o uso equilibrado de poder são determinantes para o sucesso organizacional. Recomenda-se à FWD, Lda. investir na formação em competências interpessoais e na implementação de práticas comunicacionais eficazes para consolidar uma cultura de confiança e colaboração.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação, gestão, liderança, poder, organizações.

INTRODUÇÃO

A liderança e a comunicação organizacional têm um papel determinante no desempenho das empresas e no desenvolvimento de equipas. A liderança, ao ser exercida de forma eficaz, contribui para a motivação e alinhamento dos colaboradores com os objectivos organizacionais (Lima, 2017). Por sua vez, a comunicação interna estruturada é uma ferramenta essencial para fortalecer a confiança e a colaboração, factores indispensáveis ao sucesso organizacional (Lemes, 2021).

Este estudo assume relevância académica pela integração de teorias contemporâneas com práticas aplicáveis ao contexto empresarial. O foco na análise das interações entre liderança e comunicação organiza-se com o

propósito de identificar métodos eficazes para promover o trabalho em equipa e otimizar as relações no ambiente corporativo. O desenvolvimento da investigação reforça a importância de adaptar os conceitos à realidade da empresa FWD, Lda.

Compreender a relação entre liderança, comunicação e sucesso organizacional constitui o objectivo principal do trabalho. Para a sua materialização, tem-se como os objectivos específicos: (i) identificar estilos e teorias de liderança que melhor se ajustem ao contexto empresarial, (ii) descrever estratégias de comunicação que incentivem a colaboração e (iii) ilustrar as dinâmicas de poder que influenciam o desempenho colectivo.

Em termos temáticos, o artigo explora matérias relacionadas com teorias e estilos de liderança, estratégias de comunicação e a ligação entre liderança e poder. A efectivação da pesquisa deu-se através do método de pesquisa bibliográfica, com recurso a autores que fundamentam as reflexões e análises propostas, alinhando as ideias teóricas com aplicações práticas na realidade organizacional.

REVISÃO DA LITERATURA

ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA LIDERANÇA

A liderança tem sido amplamente estudada como um elemento central no desempenho de equipas e organizações. A teoria situacional, desenvolvida por Hersey e Blanchard na década de 1970, introduziu a ideia de que não existe um único estilo de liderança eficaz em todas as circunstâncias. Para Dias (2018), este modelo destaca a importância da flexibilidade, sugerindo que os líderes devem adaptar o seu comportamento às características da equipa e às exigências do contexto.

A teoria situa-se no cruzamento de várias abordagens anteriores, incluindo os estudos de Kurt Lewin sobre estilos de liderança e os princípios da Teoria Comportamental, que

enfatizavam a importância da observação do comportamento em cenários específicos. Com base nesses alicerces, Hersey e Blanchard construíram um modelo que considera a maturidade da equipa como variável central para o sucesso da liderança. Este conceito de maturidade inclui tanto a capacidade técnica como a motivação para executar tarefas (Dias, 2018).

O modelo propõe quatro estilos de liderança – directivo, persuasivo, participativo e delegador –, que variam de acordo com o nível de orientação e apoio oferecidos pelo líder. A escolha do estilo adequado depende da avaliação contínua da maturidade da equipa, que pode oscilar entre níveis baixos, exigindo maior supervisão, e níveis altos, onde o líder atua apenas como facilitador. Esta adaptação é considerada a essência da eficácia no modelo situacional (Dias, 2018).

A abordagem situacional teve um impacto significativo ao destacar a importância da flexibilidade no exercício da liderança. Foi amplamente adoptada em programas de formação e em estratégias de gestão que valorizam a capacidade de ajuste às necessidades das equipas. No entanto, não está isenta de críticas. Alguns autores, como Dias (2018), apontam a falta de dados empíricos sólidos para validar as premissas do modelo e questionam a simplificação de factores complexos, como a influência da cultura organizacional.

No contexto da FWD, Lda., a aplicação da teoria situacional pode oferecer soluções práticas para melhorar a interacção entre líderes e colaboradores, promovendo um ambiente mais dinâmico e produtivo. A capacidade de ajustar a liderança às necessidades da equipa e aos objectivos organizacionais demonstra-se particularmente relevante para alcançar melhores resultados. A sua abordagem flexível possibilita uma gestão adaptativa que fortalece a comunicação, a autonomia e a confiança no ambiente de trabalho.

ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estilos de liderança reflectem diferentes abordagens que os líderes podem adoptar para influenciar e orientar as suas equipas. A liderança democrática foca-se na participação activa dos colaboradores no processo de tomada de decisões, promovendo a partilha de ideias e a colaboração. Já a liderança transformacional destaca-se pela inspiração e motivação, incentivando as equipas a superar desafios e a alcançar metas elevadas. Apesar de distintas, ambas oferecem contributos valiosos para o desenvolvimento organizacional.

LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

De acordo com Ferreira (2020), “a liderança democrática baseia-se na partilha de decisões, envolvendo os colaboradores na definição de objectivos e estratégias. Este estilo cria um ambiente de trabalho participativo, onde as opiniões são valorizadas e a colaboração é promovida” (p. 66). Para o autor, o diálogo aberto entre líderes e equipas fortalece a relação de confiança, resultando numa maior coesão e num sentido de responsabilidade partilhada pelos resultados.

Este tipo de liderança, segundo Silva *et al.* (2016), permite que os colaboradores se sintam mais envolvidos no processo de gestão, o que pode aumentar a motivação e o compromisso. A partilha de ideias e a escuta activa por parte do líder promovem um ambiente de inovação, onde soluções criativas emergem através da contribuição colectiva. O processo colaborativo também fomenta o desenvolvimento de competências interpessoais dentro da equipa.

Um dos principais benefícios da liderança democrática apontado pelos autores é a diversidade de perspectivas nas decisões tomadas. Ao incluir as diferentes visões dos membros da equipa, é possível encontrar soluções mais robustas e bem fundamentadas para os desafios organizacionais, o que tam-

bém promove a transparência, ajudando a evitar conflitos e a construir relações de trabalho mais saudáveis.

Apesar das suas vantagens, a liderança democrática tem limitações. Segundo Calvosa (2020), em contextos que exigem decisões rápidas, o tempo necessário para consultar a equipa pode comprometer a eficácia do processo de decisão, enquanto a falta de consenso entre os colaboradores pode gerar atrasos, exigindo que o líder assuma uma postura mais directiva em determinadas situações.

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança transformacional concentra-se na capacidade de inspirar e motivar os colaboradores para além das expectativas habituais. Este estilo é caracterizado pela criação de uma visão mobilizadora que orienta as equipas para a mudança e o progresso. O líder transformacional promove a ideia de que o crescimento organizacional e o desenvolvimento individual estão interligados, incentivando a superação de desafios e o alcance de objectivos ambiciosos.

Na óptica de Silva, Rocha e Grangueiro (2022), um dos pilares desta abordagem é a capacidade de comunicar eficazmente uma visão clara e motivadora. O líder transformacional age como um exemplo, demonstrando dedicação e resiliência. Este comportamento inspira os colaboradores a adoptar atitudes positivas, contribuindo para um ambiente de trabalho mais dinâmico e produtivo. O foco no desenvolvimento das capacidades dos membros da equipa é igualmente uma característica marcante.

Este estilo de liderança promove uma relação de proximidade com os colaboradores, oferecendo apoio individualizado e reconhecendo as suas necessidades específicas. Ao investir no crescimento pessoal e profissional de cada membro, o líder fomenta a confiança e a lealdade dentro da equipa. Essa relação fortalece o sentido de pertença e alinhamento com os objectivos da organização.

Embora eficaz em muitos contextos, Calvosa (2020) defende que a liderança transformacional apresenta desafios. Requer um líder com habilidades excepcionais de comunicação e empatia, além de uma visão bem definida e alinhada com as expectativas da equipa. Em situações onde a motivação intrínseca dos colaboradores é baixa, os resultados podem ser limitados, exigindo que o líder adopte abordagens complementares para atingir os objectivos desejados.

Portanto, os estilos de liderança, democrático e transformacional, oferecem contributos distintos e complementares. Enquanto um promove a participação e a diversidade de ideias, o outro foca-se na inspiração e no desenvolvimento do potencial humano. A escolha do estilo mais adequado depende das características da equipa e das exigências específicas do contexto em que está inserida.

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional desempenha um papel determinante na interacção entre colaboradores e no fortalecimento da confiança no ambiente de trabalho. Uma comunicação bem estruturada facilita o alinhamento de objectivos, reduz conflitos e promove a colaboração dentro da equipa. Estratégias como reuniões regulares, canais internos e formação em competências interpessoais destacam-se pela sua aplicabilidade na melhoria das dinâmicas organizacionais, permitindo maior clareza na transmissão de informações e na gestão das relações profissionais:

REUNIÕES REGULARES

Para Camões (2015), as reuniões regulares são uma ferramenta eficaz para fomentar a partilha de ideias e o alinhamento de objectivos dentro da equipa. São encontros que permitem que os colaboradores apresentem as suas opiniões e discutam questões relevantes,

promovendo assim um maior envolvimento nos processos organizacionais. A periodicidade das reuniões ajuda a manter uma comunicação constante, evitando mal-entendidos e garantindo que todos estejam informados sobre as prioridades.

Além de servirem para partilhar informações, as reuniões regulares são um espaço para debater problemas e encontrar soluções colectivas. A troca de ideias entre os membros da equipa pode levar a abordagens inovadoras e a uma maior coesão entre os participantes. A escuta activa durante as reuniões contribui para reforçar a sensação de que as opiniões são valorizadas, aumentando a motivação e o empenho.

Para garantir a eficácia das reuniões, Devesa (2016) sugere ser importante que as mesmas sejam bem estruturadas e que tenham objectivos claros: “Definir previamente os temas a abordar e os resultados esperados evitar dispersões e garante que o tempo seja utilizado de forma produtiva. (...). A participação activa de todos os membros é outro factor que contribui para o sucesso destes encontros (p. 19).

As reuniões regulares também ajudam a criar um ambiente de maior transparência na organização, pois, quando as informações são discutidas abertamente, os colaboradores sentem-se mais seguros e confiantes nas decisões tomadas, uma prática que contribui para o fortalecimento das relações de trabalho e para a construção de uma cultura organizacional baseada na confiança.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

Os canais de comunicação interna são uma ferramenta indispensável para facilitar a troca de informações dentro das organizações. Plataformas digitais como *intranets*, sistemas de mensagens instantâneas e portais colaborativos permitem que as equipas partilhem

informações de forma rápida e eficiente. Estes canais também ajudam a centralizar dados relevantes, tornando-os acessíveis a todos os colaboradores sempre que necessário (Devesa, 2016).

A implementação de canais digitais promove uma comunicação mais directa e ágil. Num ambiente de trabalho em constante evolução, onde as equipas frequentemente lidam com prazos apertados, a rapidez na transmissão de mensagens é um dos maiores benefícios. Ademais, a utilização de plataformas colaborativas facilita o acompanhamento de projectos em tempo real, garantindo maior alinhamento entre os membros da equipa (Devesa, 2016).

Na mesma linha de pensamento, Camões (2015) advoga que, para potenciar os benefícios destes canais, é necessário que sejam fáceis de utilizar e acessíveis a todos os colaboradores. Oferecer formação sobre as funcionalidades das plataformas e incentivar o seu uso regular pode aumentar a adesão e melhorar os resultados. É igualmente importante monitorar a eficácia dos canais, ajustando-os às necessidades da organização sempre que necessário.

A utilização de canais de comunicação interna também contribui para reduzir a sobrecarga de *e-mails* e outros métodos menos eficazes de troca de informações. Ao centralizar a comunicação num único sistema, a organização minimiza confusões e melhora a clareza das mensagens transmitidas. Esta prática favorece um ambiente de trabalho mais organizado e produtivo.

FORMAÇÃO EM COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS

Segundo Lemes (2021), a formação em competências interpessoais é uma estratégia que visa melhorar a qualidade das interações entre colaboradores. *Workshops* focados em temas como a escuta activa, a comunicação assertiva e a gestão de conflitos ajudam a de-

envolver habilidades que são indispensáveis no ambiente de trabalho. Tais formações promovem a empatia e a compreensão mútua, contribuindo para a criação de relações mais saudáveis e produtivas.

A escuta activa é uma das competências mais trabalhadas neste tipo de formações. Saber ouvir atentamente as opiniões dos outros sem interrupções ou julgamentos imediatos é essencial para melhorar a comunicação. Colaboradores que dominam esta habilidade conseguem captar melhor as necessidades dos colegas e responder de forma mais eficaz, reduzindo potenciais conflitos e mal-entendidos (Lemes, 2021; Lima, 2019).

Outro aspecto frequentemente abordado é a gestão de conflitos, já que as organizações são compostas por indivíduos com perspectivas e experiências diferentes, o que pode gerar desacordos. Formações que ensinem técnicas de resolução de conflitos ajudam os colaboradores a enfrentar estas situações de forma construtiva, fortalecendo o espírito de equipa e promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso (Lima, 2021).

Em síntese, a comunicação assertiva e trabalhada incentiva os colaboradores a expressarem as suas ideias de forma clara e respeitosa, o que melhora a partilha de informações e torna as interações mais eficazes, reduzindo a possibilidade de mensagens mal interpretadas. A formação em competências interpessoais, ao desenvolver estas habilidades, torna as equipas mais eficazes e resilientes.

LIDERANÇA E PODER

A relação entre liderança e poder envolve o equilíbrio entre influência e autoridade para alcançar objectivos organizacionais. No entender de Calvosa (2021), o poder é uma ferramenta que, quando bem utilizada, permite ao líder orientar as equipas de forma eficaz. Entre os diferentes tipos de poder, destacam-se o poder de referência, que se baseia no res-

peito e admiração, e o poder de conhecimento, sustentado pela competência técnica e pelo domínio do saber.

De acordo com Silva (2017), “o poder de referência é uma forma de influência que deriva do exemplo e da integridade do líder”. O mesmo “promove relações baseadas na confiança e no respeito mútuo, sendo uma ferramenta eficaz para fortalecer a coesão da equipa” (p. 44). O autor sublinha que líderes que cultivam este tipo de influência tornam-se modelos a seguir, inspirando os colaboradores a alinhar os seus esforços com os objectivos organizacionais.

O poder de conhecimento, por sua vez, advém da expertise técnica e da capacidade do líder de resolver problemas complexos. É um tipo de poder particularmente relevante em contextos onde as decisões dependem de conhecimentos especializados, ou seja, quando os colaboradores reconhecem a competência do líder, tornam-se mais propensos a confiar nas suas orientações, o que reforça a eficácia da liderança (Silva, 2017).

O uso de poder coercivo, que se baseia na imposição de penalizações, pode comprometer a motivação e o bem-estar da equipa. Embora possa ser necessário em situações específicas, como para garantir a disciplina, o seu uso excessivo tende a gerar resistência e descontentamento. Líderes eficazes evitam recorrer a esta forma de poder, optando por métodos que promovam colaboração e respeito (Silva, 2017).

Calvosa (2020) defende que a gestão sensível do poder contribui para um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Um líder que combina poder de referência e conhecimento promove uma cultura organizacional baseada no respeito, na confiança e no reconhecimento de competências. Este equilíbrio permite alcançar resultados de forma mais eficiente, incentivando o compromisso dos colaboradores e a sustentabilidade das relações no local de trabalho.

DISCUSSÃO PARTE INFERIOR DO FORMULÁRIO

O desafio proposto pela empresa FWD, Lda. envolve a criação de métodos para incentivar o trabalho em grupo, melhorar as interações interpessoais, fomentar debates e iniciativas, além de otimizar os serviços internos e externos. Para abordar estas questões, é essencial compreender a relação entre liderança, comunicação e poder organizacional. Este artigo apresenta reflexões fundamentadas nas teorias e práticas relevantes para alcançar o sucesso organizacional.

A identificação de estilos e teorias de liderança adequados ao contexto da FWD, Lda., destaca-se como primeiro passo. A teoria situacional de Hersey e Blanchard, conforme Dias (2018), propõe a adaptação do estilo de liderança à maturidade da equipa, alternando entre abordagens directivas e participativas. Esta flexibilidade permite alinhar a liderança às necessidades específicas dos colaboradores e às metas organizacionais.

A liderança democrática, de acordo com Ferreira (2020), é uma abordagem eficaz para fomentar a colaboração. Este estilo incentiva a partilha de ideias e a coesão no ambiente de trabalho. Por outro lado, a liderança transformacional, como descrito por Silva et al. (2022), inspira os colaboradores através de uma visão motivadora, promovendo a superação de desafios e o desenvolvimento individual, o que é essencial para a inovação e o crescimento.

A comunicação organizacional estruturada é igualmente crucial. Estratégias como reuniões regulares, descritas por Camões (2015), são ferramentas eficazes para alinhar objectivos e promover a troca de ideias. Além disso, o uso de canais de comunicação interna, segundo Devesa (2016), agiliza a partilha de informações e reforça o alinhamento entre as equipas, contribuindo para um ambiente de trabalho mais dinâmico.

O fortalecimento de competências interpessoais através de formações também é fundamental. Lemes (2021) argumenta que habilidades como escuta activa e gestão de conflitos melhoram significativamente as relações interpessoais, favorecendo um ambiente colaborativo. Estas competências são essenciais para lidar com as complexidades das interações no local de trabalho.

No âmbito do poder organizacional, o equilíbrio entre influência e autoridade é um ponto-chave. Silva (2017) destaca o poder de referência, baseado no respeito e admiração, como essencial para a coesão da equipa. Adicionalmente, o poder de conhecimento, sustentado pela competência técnica, aumenta a confiança dos colaboradores nas decisões do líder.

Portanto, o sucesso organizacional da FWD, Lda. depende de uma liderança adaptativa, comunicação eficaz e gestão equilibrada do poder. Estas práticas não só melhoram as dinâmicas internas, como também fortalecem a capacidade da organização de oferecer serviços de qualidade, alinhados às expectativas do mercado. Ao implementar essas estratégias, a FWD, Lda. poderá não apenas alcançar os seus objectivos, mas também criar uma cultura organizacional baseada na confiança, na colaboração e na inovação, elementos fundamentais para a sustentabilidade e competitividade empresarial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises realizadas evidenciam que o sucesso organizacional da FWD, Lda. depende de uma liderança adaptativa, comunicação eficiente e gestão equilibrada do poder. A teoria situacional mostrou-se adequada para ajustar estilos de liderança ao contexto, promovendo maior colaboração e alinhamento com os objectivos organizacionais, alcançando o primeiro objectivo específico identificado.

Estratégias como reuniões regulares, canais internos e formação em competências interpessoais respondem ao segundo objectivo, incentivando a colaboração entre equipas e promovendo um ambiente de confiança. Estas abordagens reforçam a partilha de ideias, a escuta activa e a gestão de conflitos no trabalho.

A relação entre liderança e poder revelou a importância do equilíbrio entre influência e autoridade. O poder de referência e conhecimento, ao invés do coercivo, fortalece o desempenho colectivo, ilustrando o terceiro objectivo. Com estas estratégias, a FWD, Lda. encontra suporte para melhorar serviços internos e externos, alinhando-se aos desafios do mercado.

REFERÊNCIAS

Calvosa, M. (Coord.). (2020). *Relação entre poder, liderança e influência* (Projeto de extensão LAB.LID, Programa DEGECAR – UFRRJ, Adm.CEDERJ). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Camões, I.P. (2015). *Estratégia de comunicação*. Camões, I.P.

Devesa, L. M. (n.d.). *A importância da comunicação no contexto organizacional: A comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais].

Dias, G. D. D. (2018). *O papel da liderança na gestão das organizações: O caso dos Transportes Públicos de Maputo, E.P.* (Trabalho de licenciatura, Universidade Eduardo Mondlane, Faculdade de Economia). Maputo, Moçambique.

Dias, S. L., Rocha, C. M., & Grangeiro, R. R. (2022). Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. *Revista de Carreiras e Pessoas (RECaPe)*, 12(3), 478-498.

Ferreira, C. S. F. (2020). *Os estilos de liderança e a sua influência nas relações humanas: Um estudo de caso numa escola da Região Autónoma da Madeira (RAM)* (Dissertação de mestrado, Universidade da Madeira, Faculdade de Ciências Sociais). Madeira, Portugal.

Lemes, P. S. (2021). *A importância da comunicação interna nas organizações e suas ferramentas* (Trabalho de conclusão de curso, Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA). Assis, SP, Brasil.

Rodrigues de Lima, L. (2010). *O papel da liderança na comunicação organizacional* (Trabalho de conclusão de curso de pós-graduação, Universidade Cândido Mendes, Instituto A Vez do Mestre). Goiânia, Brasil.

Silva, A. P., Costa, D., Rocha, G., & Ulian, R. (2016). A importância do líder democrático para o colaborador. *FABE em Revista*, 6(7). Bertioga, Brasil.

Silva, L. F. G. da. (2017). *Liderança e poder nas organizações: Um estudo com gestores de organizações da cidade de Caraguatatuba*. Caraguatatuba.