



213252

**João Alberto  
Alexandre Ferreira**

## **Concepções de Liderança Excepcional em Portugal**

*“Um estudo exploratório”*

dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão da Informação, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Arménio Rego, Professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

**o júri**

presidente

Doutor **Carlos Manuel dos Santos Ferreira**,  
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

vogais

Doutora **Carla Susana da Encarnação Marques**,  
Professora Auxiliar da Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro

Doutor **José Arménio Belo da Silva Rego**,  
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (**Orientador**)

## **agradecimentos**

Ao Senhor Professor Doutor Arménio Rego agradeço todo o incentivo, apoio, compreensão e trabalho de acompanhamento, preciosos conselhos fornecidos, pela supervisão na preparação desta dissertação de mestrado e pela amabilidade e permanente disponibilidade que sempre manifestou. Tive oportunidade de aceder e muito aproveitar do seu conhecimento tácito e explícito assim como da sua elevada experiência académica e profissional no campo da liderança.

Agradeço ainda à Universidade de Aveiro e aos meus professores que ao longo deste mestrado me acompanharam e cujos seus conselhos e conhecimentos contribuíram decisivamente para a realização deste trabalho.

Presto ainda a minha homenagem a todos os autores que cito neste trabalho.

Aos meus colegas de curso a minha sincera manifestação de amizade pela relação de entreaajuda e encorajamento nos momentos mais difíceis.

A todos aqueles que tiveram a amabilidade e disponibilidade de partilhar comigo experiências profissionais no âmbito da liderança, no decorrer do estudo de campo desta dissertação.

Aos amigos e amigas que me preencheram e distribuíram o questionário ou me facultaram bibliografia e ferramentas de apoio.

Para todos o meu sincero OBRIGADO.

Ao meu pai e ao meu irmão Quim, pelo estímulo e força de vontade que sempre me inspiraram e que traduz um exemplo de vida.

*À minha Mãe...*

**palavras-chave**

liderança excepcional, líder excepcional, comportamentos, efeitos, eficácia, competência, cultura, desempenho.

**resumo**

O presente estudo, investiga e procura compreender o exercício da liderança excepcional nas empresas e organizações a operar em Portugal.

Face à presença da revolução tecnológica e à consolidação da sociedade da informação e do conhecimento a nível mundial, a liderança das organizações assume hoje em dia um lugar de relevo e uma atenção redobrada por parte de grandes gestores e líderes mundiais. É já considerado como factor diferenciador e preponderante e a chave para o sucesso das organizações, face à presença de fenómenos mundiais de erosão e desenvolvimento como é o caso da Globalização. Aliando estes fenómenos à crescente e imparável evolução da tecnologia, os recursos humanos constituem-se como agentes de decisão, imprescindíveis no seio dos grupos e organizações.

Os aspectos analisados nesta investigação, prendem-se com a percepção e avaliação dos comportamentos de um líder considerado excepcionalmente eficaz, ou seja, apto a provocar nos seguidores efeitos positivos e resultados excelentes.

Para tal, o estudo incide fundamentalmente em quadros intermédios de empresas, instituições ou organizações públicas e privadas. Os resultados exteriorizados pelos seguidores são analisados e comparados com anteriores abordagens teóricas e investigações transculturais no âmbito da liderança eficaz.

**keywords**

outstanding leadership, effective leader, behaviors, effects, effectiveness, skills, culture, performance.

**abstract**

The present study investigates and tries to understand the practice of effective leadership in companies and organizations operating in Portugal. Due to the present technological revolution and society's consolidation of information on a worldwide level, leadership in organizations has an important role that world managers and leaders must pay closer attention to. Leadership is already considered a distinguished and differentiating factor and is the key to success for organizations, in spite of the presence of erosion and development phenomena like Globalization. Adding the growing and unstoppable technological evolution to these phenomena, human resources are an essential decision making process agent within groups and organizations. The analysed aspects in this work are linked with the evaluation of effective leaders' behaviour. That means behaviours which are capable of causing positive effects and excellent outcomes from the followers. To be able to reach this outcome, this study focuses essentially on mid-rank company positions, institutions or public and private organizations. The results that have been obtained from the followers are analysed and compared with previous studies and transcultural investigations in the area of effective leadership

# ÍNDICE

<b>CAPITULO I – Introdução</b> .....	7
1. Introdução.....	8
2. O objectivo do nosso trabalho .....	9
3. A pergunta de partida .....	10
<b>CAPITULO II – Abordagens conceptuais ao estudo da liderança</b> .....	11
1. Concepções de liderança .....	12
2. Liderança e Gestão – um “conflito” perfeito! .....	16
3. As principais abordagens de Liderança.....	19
3.1 Abordagem dos Traços .....	22
3.2 Abordagens Comportamentais.....	24
3.3 Abordagem Situacional .....	27
3.3.1 Teoria Contingencial de Fiedler .....	27
3.3.2 Teoria Caminho – Objectivo .....	29
3.3.3 Teoria situacional de Hersey & Blanchard.....	32
3.3.4 Teoria dos substitutos de liderança.....	33
3.3.5 Teoria das ligações múltiplas de Yukl.....	35
3.3.6 Teoria dos recursos cognitivos .....	38
3.4 Teoria normativa da tomada de decisão .....	40
3.5 Abordagem do Poder-Influência.....	41
3.6 Abordagem Integrativa .....	43
3.6.1 Liderança Carismática .....	44
3.6.2 A Liderança Transaccional e Transformacional.....	49
3.6.3 A Liderança Transformacional versus Liderança Carismática.....	51
3.7 Teorias contemporâneas de liderança.....	53
3.7.1 Teoria das trocas líder-membro (TLM).....	53
3.7.2 Teoria da Liderança Implícita.....	55
3.7.3 Liderança Autêntica.....	56
<b>CAPITULO III – Cultura e protótipos de liderança em Portugal</b> .....	59
1. Introdução.....	60
2. A liderança num ambiente transcultural.....	61

3. Caracterização do perfil cultural Português .....	62
4. Caracterização de Portugal segundo Ofstede e GLOBE .....	65
5. Características, traços e comportamentos de protótipos de liderança excepcional .....	82
<b>CAPITULO IV – Método e resultados</b> .....	<b>85</b>
1. Amostra .....	86
2. Caracterização dos líderes .....	87
3. Procedimentos .....	87
4. Categorização dos Comportamentos .....	88
5. Categorização dos Efeitos .....	91
6. Efeitos dos comportamentos.....	93
7. Frequência das macro-categorias na amostra.....	95
8. Análise e interpretação dos resultados .....	96
8.1 Introdução .....	96
8.2 Comportamentos mais relevantes de um líder excepcional em Portugal .....	97
8.3 Comportamentos menos relevantes de um líder excepcional em Portugal .....	100
8.4 Os efeitos mais frequentes provocados pelo líder excepcional em Portugal.....	101
8.5 Masculinidade/Feminilidade do líder excepcional em Portugal.....	102
<b>CAPITULO V - Discussão e conclusões</b> .....	<b>105</b>
1. Discussão.....	106
1.1 Líder excepcional em Portugal – teoria e realidade actual .....	106
1.2 GLOBE – Liderança excepcional e atributos universais.....	113
1.3 O líder excepcional em Portugal num contexto cultural .....	114
1.4 A relação líder-seguidor em Portugal.....	115
1.5 A masculinidade/feminilidade do líder excepcional em Portugal .....	116
2. Conclusões.....	119
<b>CAPITULO VI – Bibliografia</b> .....	<b>123</b>
Bibliografia.....	123
Referências electrónicas .....	133
<b>CAPITULO VII – Anexos</b> .....	<b>135</b>
Anexo 1 – Frequência dos “episódios comportamentais” .....	136
Anexo 2 – Frequência dos efeitos.....	137
Anexo 3 – Questionário.....	138

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro II.1 – As principais abordagens de liderança.....	21
Quadro III.1 – Os extremos nas dimensões culturais de Hofstede.....	68
Quadro III.2 – Os extremos no evitamento de incerteza do GLOBE.....	71
Quadro III.3 – Os extremos na distância de poder do GLOBE.....	71
Quadro III.4 – Os extremos no colectivismo societal/institucional do GLOBE.....	72
Quadro III.5 – Os extremos no colectivismo do “in-group” do GLOBE.....	73
Quadro III.6 – Os extremos no igualitarismo sexual do GLOBE.....	73
Quadro III.7 – Os extremos na assertividade do GLOBE.....	74
Quadro III.8 – Os extremos na orientação para o futuro do GLOBE.....	74
Quadro III.9 – Os extremos na orientação para o desempenho do GLOBE.....	75
Quadro III.10 – Os extremos na orientação humana do GLOBE.....	76
Quadro III.11 – Resultados do grupo da Europa Latina no GLOBE.....	79
Quadro III.12 – Resultados das dimensões culturais de Hofstede.....	79
Quadro III.13 – Caracterização de Portugal segundo Hofstede e GLOBE.....	81
Quadro IV.1 – Caracterização da amostra.....	86
Quadro IV.2 – Caracterização dos líderes pelo género.....	87
Quadro IV.3 – Caracterização dos líderes por idades.....	87
Quadro IV.4 – Categorização dos comportamentos.....	90
Quadro IV.5 – Categorização dos efeitos.....	92
Quadro IV.6 – Frequência dos efeitos de cada comportamento.....	94
Quadro IV.7 – Número de inquiridos por macro-categoria comportamental.....	95
Quadro IV.8 – Número de inquiridos por macro-categoria de efeitos.....	95
Quadro IV.9 – Frequência dos efeitos referidos pelos inquiridos do sexo masculino.....	98
Quadro IV.10 – Frequência dos efeitos referidos pelos inquiridos do sexo feminino.....	98
Quadro IV.11 – Os 10 comportamentos mais frequentes referidos pelos inquiridos do sexo masculino.....	99
Quadro IV.12 – Os 10 comportamentos mais frequentes referidos pelos inquiridos do sexo feminino.....	99
Quadro IV.13 – Comportamentos mais relevantes de um líder excepcional em Portugal.....	100
Quadro IV.14 – Comportamentos menos relevantes de um líder excepcional em Portugal.....	101



Quadro IV.15 – Frequência dos efeitos nos seguidores .....	102
Quadro IV.16 – Número de líderes por macro-categoria de comportamentos.....	102

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico IV.1 – Caracterização da amostra por idades .....	86
Gráfico IV.2 – Frequência dos efeitos provocados pelas macro-categorias de comportamentos .....	94
Gráfico V.1 – Preferência dos inquiridos quanto ao género dos líderes .....	117
Gráfico VII.1 – Frequência dos “episódios comportamentais” .....	136
Gráfico VII.2 – Frequência dos efeitos .....	137

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura II.1 – Relacionamento causal na Teoria das Ligações Múltiplas.....	36
Figura II.2 – O Carisma segundo Klein e House.....	45

# **CAPITULO I**

## **INTRODUÇÃO**

---

## 1. Introdução

*“Leadership is the ability to get men to do what they don’t like to do and like it.”<sup>1</sup>*

Num mundo cada vez mais global já não há empresas com um futuro garantido, já não há emprego para a vida e já não há acomodação a um estilo de vida<sup>2</sup> (Welch, 2005).

A importância da liderança hoje em dia é inequívoca e constitui um factor de diferenciação e a fronteira entre o insucesso e o êxito dos grupos, de empresas nacionais e multinacionais, assim como de organizações mundiais e até dos próprios estados.

Conseguir com que o ser humano transponha obstáculos e barreiras criadas pelo próprio homem, não foi no passado, não é no presente e não será no futuro uma tarefa fácil de ultrapassar. Em plena sociedade da informação e do conhecimento e perante uma evolução tecnológica difícil de controlar, as pessoas são o meio mais valioso que as organizações dispõem para atingirem os seus objectivos e que lhes permite alcançar lugares de destaque e vingar no mercado global. No entanto, tal como todos os recursos relevantes disponíveis, devem ser bem geridos e utilizados de forma eficaz.

Na execução deste estudo, surge uma tentativa clara de compreender melhor qual a relevância e o papel da liderança nas organizações estabelecidas em território nacional, focalizando o estudo na percepção e conceito de liderança excepcional em Portugal. Paralelamente, tentamos efectuar uma base comparativa entre o nosso estudo e outros estudos e abordagens mais relevantes desenvolvidos ao longo dos tempos, deixando talvez um bom repto a futuras investigações nesta área.

Neste sentido e da organização do trabalho destacam-se fundamentalmente os capítulos II, III, IV e V. O segundo capítulo é direccionado para uma análise e revisão de literatura acerca das abordagens e teorias de liderança procurando seguir uma sequência histórica e por tipologias das mesmas. Foi nossa preocupação apresentar um conjunto bastante alargado de teorias no sentido de podermos efectuar uma melhor análise e comparação com os resultados obtidos no trabalho de campo realizado. Os estudos transculturais de liderança são abordados no capítulo III onde houve a preocupação de

---

<sup>1</sup> Harry Turman in Kets Vries (1994, p.73)

<sup>2</sup> Belmiro de Azevedo (prefácio do livro “Vencer” de Jack Welch(2005))

efectuar uma breve abordagem da importância do factor cultural na liderança das organizações nos dias de hoje. Foi efectuada uma análise mais aprofundada aos resultados e conclusões dos estudos transculturais relativamente ao caso de Portugal. Foram ainda efectuados um estudo e uma descrição geral do perfil cultural português, assim como uma análise e exposição das características, traços e comportamentos reconhecidos a um líder em alguns protótipos de liderança excepcional em Portugal. A metodologia e procedimentos do estudo de campo encontram-se incluídos no Capítulo IV, assim como a análise e interpretação dos resultados do mesmo. Finalmente o capítulo V compreende uma reflexão acerca dos resultados obtidos, traduzida na discussão e conclusões do trabalho.

## **2. O objectivo do nosso estudo**

O objectivo principal do nosso trabalho é caracterizar os comportamentos do líder excepcionalmente eficaz em Portugal, avaliar os efeitos provocados nos seguidores e os resultados obtidos com a adopção desses mesmos comportamentos.

A liderança considera-se um agente fundamental na sobrevivência das relações de trabalho, uma distinção de excelência por parte de organizações que são lideradas de uma forma eficaz e que ocupam lugares de destaque no mercado nacional e internacional moderno.

Interessa por isso conhecer as características e comportamentos relevantes e essenciais dos líderes em Portugal, ou seja, pessoas que fazem parte dos quadros das empresas e organizações e que possuem funções ou cargos de liderança nas mesmas.

Identificaremos por isso comportamentos específicos destes líderes, os quais são considerados pelos seguidores como excepcionalmente eficazes e capazes de marcar a diferença no sucesso do grupo, da empresa e da organização.

Procuraremos também identificar os bons efeitos que estes comportamentos produzem, assim como a frequência de cada um deles.

Comparativamente, analisaremos as discrepâncias e concordâncias destas características do líder excepcional em Portugal, com os resultados e conclusões de outros estudos e investigações efectuadas a nível mundial.

### **3. A pergunta de partida**

Sendo objecto do nosso estudo a liderança excepcional em Portugal, interessa-nos saber e avaliar os comportamentos dos líderes, que na condução do seu processo de liderança provocaram resultados excelentes na sua organização ou empresa, contribuindo desta forma para o sucesso das mesmas. Vamos por isso debruçar-nos sobre quadros intermédios de empresas estabelecidas em Portugal e identificar nos seguidores a percepção e avaliação dos comportamentos dos líderes considerados excepcionalmente eficazes.

O sucesso da liderança depende de múltiplos factores, no entanto os principais responsáveis para que este processo seja bem sucedido são os líderes e os seguidores. A evolução para uma sociedade do conhecimento e da informação transforma os subordinados em pessoas melhor informadas, mais habilitadas, com maior número de competências e mais exigentes. Esta nova era de seguidores exige também dos líderes uma capacidade ímpar de liderar organizações, ou seja, atitudes e comportamentos capazes de causar e provocar efeitos excepcionais nos elementos do grupo ou organização que lideram.

Assim a nossa pergunta de partida, “será que os comportamentos de um líder excepcionalmente eficaz em Portugal, provocam nos seguidores efeitos que traduzam resultados excelentes e uma liderança excepcional?”, inclui em si a base essencial e as preocupações fundamentais relativamente à caracterização actual de um líder excepcionalmente eficaz em Portugal, assim como ao processo de liderança excepcional por ele conduzido.

## **CAPITULO II**

### **ABORDAGENS CONCEPTUAIS AO ESTUDO DA LIDERANÇA**

---



## 1. Concepções de liderança

*“Like love, leadership continues to be something everyone knew existed but nobody could define.”<sup>1</sup>*

Os grandes líderes emergiram ao longo da história das civilizações tendo sido conotados e percebidos como tal, não só pelas suas grandiosas acções, mas também pela capacidade ímpar na condução e sucesso de grandes massas, grupos e organizações.

A noção de liderança teve as suas origens nas acções e grandiosos feitos que grandes figuras históricas protagonizaram ao longo de toda a história (e.g. Alexandre o Grande, Napoleão, Hitler, Churchill, Mandela).

A maioria dos autores que se debruçaram e mantêm o seu interesse sobre este fenómeno da liderança defende que o seu estudo teve início com a abordagem do líder universal, a qual tem origem na teoria dos “*grandes homens*”, ou seja, aqueles que eram conotados com uma imagem de poder, invencibilidade, comandantes de exércitos vitoriosos, detentores de traços de personalidade e qualidades excepcionais que outros não possuíam, e eram responsabilizados pelos grandes eventos e acções históricas que marcaram a história da humanidade.

Apesar deste aparente consenso acerca da origem deste fenómeno, o mesmo já não acontece no que diz respeito à sua definição. Cada investigador que estuda este fenómeno, fruto das suas pesquisas e experiências, deixa marcado o seu cunho pessoal, verificando-se assim uma emergência constante de novos ou renovados conceitos de liderança.

A compreensão acerca da existência de diferentes concepções é justificada, também, pela época em que a investigação tem lugar, assim como pelos diferentes pressupostos considerados em cada estudo. No entanto, apesar de se verificar na maioria dos casos uma continuidade do pensamento lógico de estudos anteriores, dando origem a definições bastante semelhantes, deparamo-nos também com conceitos bastante distintos, talvez fruto de investigações um pouco mais arrojadas.

Yukl (2006) defende que a maioria das pesquisas efectuadas, as quais deram origem a concepções de liderança díspares, têm, normalmente, o seu início em abordagens e teorias já existentes, ou seja, os investigadores são alvos de influência, a qual se pode

---

<sup>1</sup> Bennis e Nanus (1985, p 5).

considerar não só “intuitiva” mas também um pouco “forçada”. Assim, quando tentam afirmar o seu próprio conceito, verifica-se uma maior ênfase em aspectos considerados pelo mesmo mais relevantes, como por exemplo, os traços do próprio líder, dos seus comportamentos, o tipo e a influência exercida, os padrões de interacção e relações interpessoais, a função, a ocupação e a posição que cada membro exerce, assim como o tipo de organização investigada.

Ao consultar um dicionário<sup>2</sup> comum da língua portuguesa, sinónimos como: “*qualidade de líder; capacidade de liderar; chefia; direcção; governação*”, constam na tradução do termo “**liderança**”. Verificamos também que estas palavras e expressões-chave são normalmente sublinhadas com maior ou menor relevo pelos diversos autores no decorrer dos seus estudos e investigações.

Em alguns conceitos de liderança, confrontamo-nos com a presença de um processo de influência intencional que é exercida pelo menos por uma pessoa, com o propósito de *guiar, dirigir, estruturar, chefiar* ou *coordenar* actividades, ou seja, tentam traçar o rumo de um grupo ou organização.

Yukl (1998) define liderança como “*um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização*”.

Numa explicação do conceito, Yukl vê a liderança segundo dois vectores. O primeiro, defende que existe uma pessoa no interior de um grupo, denominado por “líder” com um papel específico de liderança e os outros membros são considerados e ficam anexados ao papel de “seguidores”, apesar deste autor realçar também que esta distinção não implica que o líder não possa desempenhar em simultâneo os dois papéis. Numa segunda perspectiva, realça a influência exercida por este líder nos restantes membros, a qual é exercida directa e indirectamente no sentido de condicionar não só a compreensão e interpretação das suas acções, mas também garantir, através dessa influência, o apoio e confiança de todos os membros. Deste modo, estamos na presença de uma clara distinção entre “*líderes*” e “*seguidores*”.

---

<sup>2</sup> Dicionário Universal da Língua Português (2003). Texto Editora.

*“A capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros”*<sup>3</sup> (House et al., 1999, p.184), é mais uma definição onde a influência do líder no processo de liderança continua a ser realçada.

Para Czege (1993)<sup>4</sup> o conceito de liderança traduz-se na *“arte<sup>5</sup> de influenciar outros para que se realizem as acções respeitantes à consecução de um objectivo”*.

Carapeta e Porto (1996)<sup>6</sup> acentuam essa influência no próprio comportamento dos seguidores, concebendo a liderança como *“um processo de influência do comportamento humano ... motivar indivíduos a adoptar um comportamento que de outro modo não adoptariam”*.

Outra definição onde a influência tem o seu lugar de destaque é defendida por House (1998), onde a liderança é *“o processo de influência social exercido numa dada situação, com o objectivo de alcançar um determinado resultado. De uma forma mais direccionada para a gestão de topo, pode ser considerada como o esforço de atribuir significado ao esforço colectivo e de despertar a energia necessária para alcançar esse propósito”*.

Como se pode verificar o processo de influência exercido por um indivíduo nos restantes membros do grupo ou organização, tem sido uma base sólida de muitas concepções de liderança, tal como se verifica numa das mais recentes concepções de liderança defendida por Yukl (2006):

*“Um processo de influenciar os outros a compreender e concordar acerca do tipo de necessidades que devem ser satisfeitas e como se devem fazer, e o processo de facilitar os esforços individual e colectivo para atingir objectivos comuns”* (Yukl, 2006, p. 8).

Ao abordarmos esta temática da influência no processo de liderança, é importante também referir que a influência baseada em valores de origem emocional podem concorrer para a realização excepcional dos grupos e organizações. Os líderes inspiram os seguidores a sacrificarem-se de uma forma voluntária por uma causa mais elevada e pelos interesses da organização de que fazem parte. Yukl (2006) dá mesmo o exemplo dos militares que sacrificam a própria vida para cumprir a missão ou proteger os seus próprios camaradas.

---

<sup>3</sup> Projecto GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness).

<sup>4</sup> Brigadeiro – General do Exército dos EUA (1993).

<sup>5</sup> A palavra “Arte” traduz neste caso a faculdade, habilidade e o talento de um indivíduo.

<sup>6</sup> Coronéis do Exército Português.

Outros investigadores, realçam no conceito de liderança a influência directa do líder noutros membros do grupo, no entanto e tal como Schein (1992, p.2), defendem que a cultura organizacional e a liderança são os dois lados da mesma moeda. Este autor visualiza a liderança como *“a habilidade de se movimentar no exterior da cultura que criou o líder para iniciar um processo de mudança evolutivo que melhor se adapte”*. Segundo este autor, a essência e desafio último da liderança passa pelo papel fundamental dos líderes em reconhecer e perceber as limitações da própria cultura organizacional e adoptar um processo de desenvolvimento que melhor se adapte à própria organização. Afirma ainda que aqueles líderes que decidirem aceitar este desafio têm que compreender primeiro a dinâmica da cultura organizacional.

Esta falta de unanimidade e aprovação na concepção da liderança levam muitos investigadores a visualizar uma definição de liderança, arbitrária e subjectiva. Consideram que alguns conceitos são mais úteis que outros, mas não deixam no entanto de sublinhar que não existe uma concepção única e consensual. Todas as definições dependem fortemente da dimensão e extensão da investigação, assim como do propósito e objectivo do próprio investigador.

Apesar de distintas visões que surgiram ao longo dos tempos, muitas concepções existentes partilham não só aspectos que as diferenciam, mas também aspectos comuns. A presença da influência no processo de liderança é talvez, um dos aspectos mais consensuais na maior parte das definições encontradas, mas simultaneamente diferenciador no que diz respeito à forma como ela é exercida e os resultados obtidos pela mesma.

O resultado de inúmeras investigações (e.g., Burns (1978); Hersey & Blanchard (1988); Schein (1992)), leva-nos ainda hoje a constatar a ausência de um conceito universal de liderança eficaz, capaz dar resposta aos inúmeros e complexos desafios organizacionais. No entanto, recentes estudos (e.g., House (1999); Collins (2001); Collins & Addair (2003); Yukl (2006)) têm efectuado um esforço acrescido no sentido de garantir uma integração consistente das diferentes teorias defendidas ao longo das últimas décadas, ou seja, uma abordagem integrativa dos aspectos e comportamentos relevantes de cada uma delas.

## 2. Liderança e Gestão – um “conflito” perfeito!

*“Leading others, managing yourself.”<sup>7</sup>*

Na maioria das investigações efectuadas, persiste ainda a presença de um dilema comum, ou seja a separação e o “conflito” entre a liderança e a gestão. Saber quando saímos do campo da liderança e entramos no campo da gestão e vice-versa, tem sido quase sempre um dos pontos de partida no estudo e investigação do comportamento organizacional, da liderança e da gestão nas organizações.

Para Yukl (2006) parece óbvio que uma pessoa possa ser líder sem ser um gestor (e.g. um líder informal) e vice-versa. Apesar de ser consensual que gerir e liderar não é equivalente, o grau de sobreposição destas duas questões é um ponto de profundo desentendimento.

Bennis e Nanus (1985) defendem uma posição quase extrema, em que a gestão e a liderança não podem estar presentes na mesma pessoa, pois as definições de líder e gestor contemplam valores incompatíveis e diferentes personalidades. A estabilidade, ordem e eficiência de um gestor, contrapõem com os valores da flexibilidade, inovação e adaptação de um líder. Os gestores preocupam-se como é que as coisas são feitas, enquanto os líderes se interessam pelo significado que essas coisas têm para as pessoas. Para Bennis e Nanus (1985, p.21) *“os gestores são as pessoas que fazem correctamente as coisas e os líderes são pessoas que fazem as coisas correctas”*.

Segundo Kotter (1990, p. 107) *“a gestão controla as pessoas empurrando-as na direcção certa; a liderança motiva-as satisfazendo-lhes as suas necessidades humanas básicas”*.

Kotter (1990) sublinha que a gestão não substitui a liderança, mas complementa-a, ou seja, considera que são dois sistemas de acção, simultaneamente distintos e complementares. Para este autor uma boa gestão controla a complexidade e uma liderança eficaz produz mudanças úteis numa organização. As organizações gerem a complexidade através do planeamento e orçamentação, traçam os objectivos para um futuro próximo (mês ou ano), estabelecem os planos e atribuem os recursos necessários para atingir esses mesmos objectivos e consecução desses planos. No entanto, para liderar com eficácia uma organização, o líder define uma direcção e desenvolve uma visão de futuro (a longo prazo),

---

<sup>7</sup> Bennis e Nanus (1985, p. 17).

a par de estratégias que produzam mudanças essenciais à consecução dessa mesma visão. Cada um destes processos tem funções e actividades próprias e específicas, mas ambos são essenciais para o sucesso num ambiente empresarial cada vez mais complexo e volátil. Este autor sublinha também que ninguém pode ser bom e eficaz em ambos os processos e que excelentes gestores não serão certamente fortes líderes. O verdadeiro desafio, segundo este autor, passa pelo equilíbrio e balanceamento entre uma forte liderança e uma forte gestão no sentido de se conseguir uma verdadeira compensação e complementaridade.

No entanto, tal como defende Kotter (1990, p. 103), Yukl (2006) destaca que os dois processos têm elementos incompatíveis, ou seja, uma forte liderança pode provocar desordem e ineficiência, assim como uma forte gestão pode desencorajar o grupo de assumir riscos e de inovar. Uma organização que possui uma forte gestão pode dar origem a uma burocracia sem propósitos, do mesmo modo se apenas possuir uma forte liderança pode criar mudanças impraticáveis no interior da mesma.

Neste conflito de opiniões, Kotter (1990) faz uma simples analogia militar, ao destacar que em tempo de paz o exército consegue sobreviver com uma boa gestão e administração em todos os seus níveis ao longo de toda a sua hierarquia e concentrando apenas a liderança no topo da mesma instituição. O mesmo já não acontece em tempo de guerra, em que o mesmo exército necessita de líderes competentes em todos os seus níveis de comando. Ninguém consegue certamente compreender como gerir eficazmente os soldados no decorrer de uma batalha. É evidente que estes soldados têm que ser liderados e não geridos.

Parece ser no entanto consensual pelos diversos autores que os dois processos são de extrema importância e necessários para o sucesso organizacional.

A posição de Rost (1991), sublinhada também por Yukl (2006), incide numa definição de gestão, como uma relação de autoridade existente entre o gestor e os subordinados, com a finalidade de produzir e vender bens e serviços. Relativamente à liderança, esta é definida como uma relação de influência multidireccional entre o líder e os seguidores com um propósito mútuo de efectivação de uma mudança real na organização. Neste prisma, verifica-se uma influência mútua entre líder e seguidor, assim como uma interacção não coerciva entre ambos, no sentido de decidir quais as mudanças que querem efectuar. Verifica-se assim a presença de uma participação activa por parte dos seguidores no processo de decisão da própria organização. Com base neste tipo de

influência, Rost (1991), em contraste com Kotter, acredita que os gestores podem também ser líderes.

A forma de integração dos dois processos, liderança e gestão, continua a ser hoje em dia um assunto saudavelmente conflituoso e de enorme relevância, mas também muito complexo no contexto organizacional, pois está constantemente dependente de duas marcantes dimensões: a situacional e a temporal.

### **3. As principais abordagens de Liderança**

Os inúmeros investigadores que se debruçaram ao longo dos tempos em investigações e pesquisas no contexto da liderança iniciaram os seus estudos a partir de diferentes bases de trabalho, de diferentes pressupostos e determinadas abordagens que segundo eles, seriam as mais correctas. Talvez por essa razão encontramos não só conceitos e abordagens bastante diferenciadas, como também algumas muito semelhantes.

Não querendo descrever exaustivamente as inúmeras teorias de liderança que foram surgindo ao longo dos tempos, é importante salientar aquelas que na opinião da maior parte dos investigadores, são consideradas como as principais abordagens e que são relevantes para esta investigação.

Dependendo da visão dos próprios autores, podemos deparar-nos com algumas variantes no que diz respeito a uma possível tipologia ou classificação das diversas teorias de liderança que foram surgindo, assim como a posição de relevo que certas variáveis adquirem em detrimento de outras nos diversos estudos efectuados.

Tal como enunciámos anteriormente, uma das mais recentes classificações é descrita por Yukl (2006), segundo o qual existem três tipos de variáveis-chave para a catalogação das diversas teorias de liderança: (1) as características dos líderes, (2) as características dos seguidores e (3) as características da situação. Esta tipologia resulta da relevância que é dada a cada uma destas três variáveis, em cada uma das abordagens, no sentido de uma melhor compreensão de uma liderança eficaz.

Neste sentido, Yukl considera as seguintes características relevantes nos líderes: os traços (motivos, personalidade, valores), a confiança e optimismo, a competência e a inteligência, os comportamentos, a integridade e a ética, a influência táctica e as atribuições acerca dos seguidores. Relativamente aos seguidores destaca-se igualmente a confiança, o optimismo, a competência e a inteligência, os traços (necessidades, valores e auto-conceito), as atribuições acerca do líder, o esforço e a realização da tarefa, a satisfação no trabalho e a confiança no líder. No que respeita à situação, são sublinhadas características relevantes o tipo e tamanho da organização, a posição e poder-autoridade do líder, a estrutura e complexidade da tarefa, a interdependência da tarefa, a incerteza do ambiente e ainda as dependências externas.



House e Aditya (1997) optaram por efectuar uma revisão histórica do estudo científico-social da liderança, onde apresentam um resumo das investigações mais proeminentes e as teorias mais dominantes ao longo da história da liderança.

Outra perspectiva surge pelos investigadores Hartog e Koopman (2001), os quais efectuaram uma análise à evolução da liderança nas organizações, tendo em conta a tendência do respectivo período em que as várias abordagens sobre liderança foram conduzidas. Desta forma direccionaram a seu trabalho segundo quatro vectores: a abordagem dos traços (até 1940), o estilo de liderança (fins dos anos 40 e finais dos anos 60), as teorias contingenciais (finais dos anos 60 até ao início dos anos 80) e a nova liderança (desde o início dos anos 80). Assim, numa abordagem contingencial estes autores consideram o modelo de Fiedler, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, o modelo normativo de tomada de decisão e a teoria caminho-objectivo, enquanto que numa abordagem denominada como novas teorias de liderança, foram apenas incluídas a liderança carismática e transformacional. No sentido de radicalizar um pouco as investigações e revitalizar as tradicionais teorias sobre a liderança, estes autores referiram as apelidadas abordagens alternativas por Smith e Peterson (1988), onde são revistas as circunstâncias em que a liderança é realmente necessária, abordam o papel da percepção (do líder e do seguidor), analisam o papel do poder e influência no processo de liderança, focam ainda o papel da punições e recompensas em confronto com o estilo de comportamento dos líderes, e consideram também a diferenciação entre os próprios seguidores.

Cunha et al. (2003) recorreram-se de cinco publicações (Bryman, 1976; Dansereau et al., 1995; House & Aditya, 1997; Yukl, 1998; Aditya et al., 2000) e integraram uma tipologia composta por quatro grandes áreas: abordagem dos traços, a abordagem comportamental, a abordagem situacional e as abordagens carismática e transformacional. Separadamente, integram também algumas teorias emergentes, tal como a abordagem poder-influência.

Recorrendo-nos das ideias essenciais e mais relevantes defendidas por alguns dos autores referidos, optámos por classificar a liderança segundo seis grandes áreas: a abordagem dos traços, a abordagem comportamental, a abordagem contingencial, a abordagem integrativa, a abordagem contemporânea e a abordagem cultural (Quadro II.1). Esta última abordagem será tratada separadamente no capítulo seguinte.

**Quadro II.1 – As principais abordagens de liderança**

<b>Abordagens</b>	<b>Caracterização principal</b>	<b>Teorias inerentes</b>	<b>Principais autores</b>
<b>1. Traços</b>	Realça os atributos e qualidades do líder		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stogdill (1948,1974);</li> <li>• Bass &amp; Stogdill (1990);</li> <li>• Kotter (1996);</li> <li>• House &amp; Aditya (1997);</li> <li>• Adair (2002).</li> </ul>
<b>2. Comportamental</b>	Realça os comportamentos do líder		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fleishman &amp; Harris (1962);</li> <li>• Argyris &amp; Mc Gregor (1960);</li> <li>• Likert (1967);</li> <li>• Yukl (1998, 2006)</li> </ul>
<b>3. Contingencial</b>	Realça os factores situacionais e contingenciais na acção e percepção do líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoria da Contingência de Fiedler</li> <li>• Teoria do caminho-objectivo</li> <li>• Teoria situacional da liderança (Hersey &amp; Blanchard)</li> <li>• Teoria dos Substitutos de Liderança</li> <li>• Teoria das Ligações Múltiplas de Yukl</li> <li>• Teoria dos recursos cognitivos</li> <li>• Teoria normativa da tomada de decisão</li> <li>• Poder-Influência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiedler (1967,1970);</li> <li>• House (1971);</li> <li>• House &amp; Michel (1971);</li> <li>• House (1996)</li> <li>• Hersey &amp; Blanchard (1969, 1977);</li> <li>• Kerr &amp; Jermier (1978);</li> <li>• Howell &amp; Dorfman (1981);</li> <li>• Hartog &amp; Koopman (2001);</li> <li>• Yukl (1981, 1989, 1998, 2006);</li> <li>• Vroom &amp; Yetton (1973)</li> <li>• Kotter (1982)</li> <li>• Yukl &amp; Fable (1991)</li> </ul>
<b>4. Integrativa</b>	Realça a integração de diversas variáveis de liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança carismática</li> <li>• Liderança transformacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• House (1977);</li> <li>• Bass (1985)</li> <li>• Bass &amp; Avolio (1985,1988, 1993)</li> <li>• Conger (1989);</li> <li>• Conger &amp; Kanungo (1998)</li> </ul>
<b>5. Contemporânea</b>	Realça abordagens recentes que enfatizam as relações entre líderes e seguidores, a qualidade autêntica do líder e a percepção da liderança.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trocas Líder-Membro (LMX)</li> <li>• Liderança implícita</li> <li>• Liderança autêntica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dansereau, Graen, &amp; Haga (1975)</li> <li>• Graen &amp; Uhl-Bien (1995);</li> <li>• Lord (1978, 1984);</li> <li>• Lord &amp; Maher (1991);</li> <li>• George (2003);</li> <li>• Goffee &amp; Jones (2005)</li> </ul>
<b>6. Cultural</b>	Realça a influência de factores culturais no processo de liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança transcultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hofstede (1991)</li> <li>• House &amp; Javidan (1999, 2001)</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Rego (1998), House e Aditya (1997), Hartog e Koopman (2001) e Cunha et al. (2003), Yukl (2006)

### 3.1 Abordagem dos Traços

Esta abordagem, uma das pioneiras na investigação da liderança, assentou o seu estudo nos atributos, nas qualidades, na personalidade, nos motivos, nos valores e nas competências dos líderes.

As primeiras investigações foram conduzidas segundo uma associação do líder aos “grandes homens”, muitas vezes vistos como heróis. Acreditava-se que estas pessoas eram “líderes naturais”, dotados de traços específicos e únicos que outros não possuíam. Assim, para além da elevada importância das características físicas desses homens, houve desde muito cedo uma tentativa de identificação de qualidades excepcionais, de traços de personalidade, competências e aptidões ímpares transformando-os desta forma em seres diferentes e “especiais”. Os excelentes resultados e o sucesso obtidos nas organizações, eram atribuídos à excepcionalidade e valor dos seus líderes, pois neles residiam traços inquestionáveis que os distinguiam dos outros, nomeadamente, a sua inteligência, a incansável energia, a sua penetrante intuição, a capacidade “misteriosa” de antecipação aos próprios acontecimentos, a par dos seus poderes persuasivos irresistíveis. Deste modo, a investigação dos feitos heróicos e históricos deram origem à teoria dos “Grandes Homens”, cujo principal contexto defendia que os líderes já nascem líderes.

Desta forma e assumindo a existência de qualidades superiores que separavam os líderes dos seguidores, levavam os diversos investigadores a focarem-se na procura e estudo dessas mesmas qualidades.

Em complemento às primeiras investigações efectuadas (e.g. Stogdill (1948), Bass & Stogdill (1990)) em que incluíam como atributos e características dos grandes líderes, a inteligência, a energia, o poder e a influência, estudos mais recentes (e.g. Collins (2001); Antonakis (2003); Yukl (2006)) já comportam traços de personalidade de extrema relevância para a eficácia da liderança, tal como a tolerância ao stress, a autoconfiança, o controlo da orientação interna, a maturidade emocional e a integridade do próprio líder. No entanto, destacam a presença de competências técnicas e cognitivas como comportamentos fundamentais e necessários para que um líder seja bem sucedido.

A incessante pesquisa de traços e atributos considerados universalmente aceites, fundamentais e relevantes para a eficácia da liderança, tornou-se hoje em dia um grande desafio para todos os estudiosos neste campo. Yukl (2006), Cunha e Rego (2005) destacam nos seus estudos, como características de elevada relevância nos líderes actuais, a energia,

a tolerância ao stress (robustez física, capacidade de trabalhar longas horas, resiliência emocional, tenacidade), a autoconfiança, o *locus* de controlo interno (a convicção do indivíduo de que as ocorrências da sua vida estão sob seu controlo), a honestidade, a integridade, a motivação para o sucesso, a motivação para o poder social (a vontade de exercer influência para benefício da equipa e da organização) e a maturidade emocional. Salientam no entanto, tal como outros autores (Bass & Stogdill, 1990; Kotter, 1996; Collins, 2001; Antonakis, 2003) que, por si só, estas características não garantem a eficácia da liderança à pessoa que as detêm, apenas contribuem e aumentam a probabilidade dessa eficácia.

Numa constante e interminável procura pela concepção de uma liderança eficaz, Jim Collins (2001) defende a existência de um líder de “*nível 5*”, detentor de atributos como a humildade aliada à perseverança, à tenacidade e à determinação, que segundo este autor se constituem como os pilares fundamentais de um líder excelente. Jim Collins e Addair (2003) reforçam esta ideia, sublinhando que a excelência da liderança anda de mãos dadas com a humildade e que esta não só inclui a visão da verdade acerca de nós próprios, como também demonstra uma clara abertura em relação à aprendizagem sobre a boa liderança. Estes últimos autores sublinham que na prática, o comportamento de um líder eficaz é um factor crítico e não depende só dos seus próprios traços e atributos, inclui também a ética, a competência, a influência da situação envolvente, as pessoas à sua volta, as tarefas a desempenhar, ou seja, depende de todo o ambiente operacional onde o processo de liderança se desenvolve.

House e Aditya (1997) relembram que outra questão fundamental que frequentemente preocupa a maior parte dos investigadores passa pela identificação e diferenciação dos “líderes” dos “não-líderes”. Alegam que as inúmeras investigações que tiveram lugar no campo da liderança, principalmente entre os anos 30 e 50, focalizaram-se, principalmente, na busca de características individuais universais que os distinguisse, tal como os traços de carácter físico, o género, a altura, a energia física e a aparência, e ainda traços de ordem psicológica e motivos como o autoritarismo, a inteligência, necessidade de realização e necessidade de poder.

Verifica-se também que muitos dos investigadores só conseguem diferenciar os “líderes” dos “não-líderes”, recorrendo à percepção de certos traços e qualidades que os primeiros possuem, ao contrário dos outros. Nesta linha de pensamento levanta-se alguma

pertinência relativamente à questão da escolha de um líder, a qual bastaria às organizações encontrar alguém com características e qualidades consideradas como inerentes a um líder, para serem bem sucedidas. Contrariando esta abordagem, e em consonância com a ausência de consenso na definição dos atributos e das características daquele que é considerado líder, reside ainda alguma obscuridade na percepção da magnitude e relevância desses mesmos traços na eficácia do processo de liderança.

Os novos líderes confrontam-se, nos dias de hoje, com um grande desafio e uma conjuntura completamente diferente de há uns anos atrás, um clima organizacional mais “áspero” e repleto de incertezas, cujas mudanças se verificam a uma velocidade astronómica, perante a qual eles têm que possuir uma capacidade de resposta mais rápida e eficaz, tendo também consciência de que a sua margem de erro se encontra reduzida ao máximo.

Neste ponto de vista e perante todo este ambiente agreste e “selvagem” onde estes líderes actuam, importa extrair os traços e qualidades que se constituem como factores de diferenciação relativamente a outros. Podem, assim, destacar-se alguns atributos que marquem essa diferença, tal como a humildade e determinação defendidas por Collins (2001), a personalidade, as capacidades cognitivas, os motivos e valores, a habilidade, a perícia e a inteligência sublinhados por Antonakis (2003), e ainda os traços de personalidade (auto-realização, auto-estima, afiliação), os motivos (autoconfiança, estabilidade emocional, tolerância ao stress), os valores (justiça, honestidade, lealdade, patriotismo, cortesia, pragmatismo) referidas por Rego e Cunha (2005).

### **3.2 Abordagens Comportamentais**

No início dos anos 50, as investigações conduzidas (e.g. estudos de Ohio e de Michigan) acentuaram principalmente o seu interesse na acção dos líderes e na execução do seu trabalho, ou seja, ficaram mais despertos para os seus comportamentos e para a influência dos mesmos no sucesso e eficácia das organizações. Segundo Den Hartog e Koopman (2001) as investigações deixaram de colocar ênfase nos traços do líder, em saber “quem são os líderes”, para se preocuparem com o estilo comportamental, ou seja “o que é que os líderes fazem”. Esta abordagem defende que a eficácia do líder está relacionada com o estilo de liderança que é exercido pelo líder.

Desde cedo surgiram alguns entraves e problemas às investigações efectuadas no campo comportamental e à tentativa de identificação de comportamentos universais no contexto de uma liderança eficaz, ou seja, comportamentos que fossem relevantes para todos os líderes e que garantissem a eficácia da mesma.

Pode dizer-se que as pioneiras e duas das maiores investigações conduzidas no campo comportamental foram desenvolvidas na Ohio State University e na University of Cambridge durante os anos 50.

Dos estudos de Ohio foram identificadas duas grandes dimensões comportamentais: a consideração (comportamentos orientados para o bem-estar dos subordinados) e a estruturação (comportamentos orientados para a tarefa) (Fleishman & Harris, 1962). A consideração representa, fundamentalmente, o tipo de relacionamento existente entre o líder e os seguidores, reflectindo-se na disponibilidade do líder para os ouvir, para aceitar as suas sugestões, para conhecer e aperceber-se das suas necessidades e consequente auxílio na satisfação das mesmas, pautando sempre por um relacionamento baseado no respeito e confiança mútua. A estruturação, reflecte os comportamentos orientados para a execução das tarefas, tendo como principal preocupação o estabelecimento de planos, a organização do trabalho líder e dos seus subordinados, no sentido de se atingirem os objectivos definidos.

No estudo desenvolvido em Michigan (1950-1952), foram reconhecidos três tipos de comportamentos que diferenciavam os líderes eficazes dos não-eficazes (Likert, 1967): (1) orientados para a produtividade, (2) orientados para as pessoas e (3) a liderança participativa. As duas primeiras são semelhantes às duas categorias comportamentais dos estudos de Ohio, em que na primeira se destaca uma orientação clara e acentuada na valorização dos aspectos pessoais e humanos dos colaboradores e na segunda uma preocupação relativamente à realização das tarefas e aumento do desempenho e performance. A terceira categoria, reflecte o grau de envolvimento e participação dos subordinados na tomada das decisões.

As imensas pesquisas efectuadas segundo uma abordagem comportamental deram origem ao surgimento de teorias consideradas universais, segundo as quais o mesmo estilo de liderança é eficaz em todas as situações (Rego, 1998).

Na abordagem de Likert (1967) é sublinhada a existência de quatro sistemas típicos de liderança: o explorador, o benevolente, o consultivo e o democrático-participativo

(Likert, 1967; Argyris & Mc Gregor, 1960). Segundo esta abordagem, o sistema democrático-participativo é o mais eficaz em qualquer situação, pois assenta na existência de relações amigáveis e de confiança mútua entre líder e seguidor, defendendo também que neste tipo de sistema as decisões são tomadas a todos os níveis hierárquicos. No sistema consultivo, e apesar de se verificar a presença de confiança entre o líder e o seguidor, a mesma não é total, ou seja, verifica-se uma interacção entre eles de uma forma moderada. Já no sistema benevolente existe uma relação paternalista e autoritária por parte dos líderes para com os seguidores. O sistema explorador assenta numa relação de desconfiança mútua, em que a interacção existente entre líder e seguidor é reduzida.

No mesmo contexto universal, Blake e Mouton (1964) propõem que os líderes mais eficazes revelem, qualquer que seja a situação, uma elevada orientação para a tarefa e para as pessoas, sendo denominados por líderes “*High-High*”. Verifica-se neste modelo que os líderes eficazes possuem uma elevada preocupação e orientação não só para as pessoas mas também para a produtividade.

Yukl (2006) numa análise efectuada aos diversos estudos no âmbito comportamental da liderança defende, à semelhança de muitos desses estudos, a existência de uma taxionomia tridimensional, ou seja, três meta-categorias comportamentais relevantes para uma liderança eficaz: os comportamentos orientados para a tarefa, orientados para as relações pessoais e orientados para a mudança. Um líder cujos comportamentos estão, fundamentalmente, orientados para as tarefas (e.g., planeamento das actividades, clarificação das funções e objectivos, monitorização do desempenho e das operações) tem maior preocupação no cumprimento e realização das tarefas de uma forma segura e eficiente. Quando os comportamentos do líder são orientados para as relações pessoais, a sua principal preocupação passa pela autoconfiança, cooperação, satisfação no trabalho e ainda a identificação dos membros com a sua própria organização, ou seja, o líder adopta diversos tipos de comportamentos que traduzem consideração, aceitação, preocupação com as necessidades e sentimentos dos colaboradores, tal como o desenvolvimento de actividades e práticas facilitadoras do relacionamento, como o *coaching* e a normalização e ascensão na carreira com recurso ao mentor ou a um gestor de carreira. Neste contexto o líder pode também adoptar um tipo de comportamento orientado para importância das relações inter-colaboradores, como é o caso do reconhecimento dos seus colaboradores com base numa apreciação positiva pela sua importante contribuição e pelo desempenho

eficaz para sucesso da organização. No que diz respeito à terceira meta-categoria, em que se verifica uma orientação do líder para a mudança, este focaliza a sua preocupação na compreensão do ambiente organizacional, interno e externo, e tenta encontrar formas inovativas de se adaptar ao mesmo, por forma a implementar em tempo oportuno, maiores e melhores mudanças na estratégia, nos produtos e nos processos da organização.

Como nota final desta abordagem, realça-se a posição de Yukl, que mesmo defendendo este modelo tridimensional, o qual reflecte uma maior abrangência e integração dos mais importantes tipos de comportamentos considerados ao longo dos tempos, nega também a existência de um “*consenso comportamental*” para uma liderança eficaz, ou seja, não considera que todos os tipos de comportamentos de um líder sejam universais, pois em diferentes situações, os líderes podem adoptar determinados tipos de comportamentos mais ou menos relevantes e eficazes para lhes fazer face.

### **3.3 Abordagem Situacional ou Contingencial**

As características dos seguidores, a natureza do trabalho e tarefas executadas pelo grupo, o tipo de organização e ainda a natureza do ambiente externo, constituem segundo Yukl (2006) algumas variáveis situacionais que influenciam o processo de liderança, e que estão na base de uma abordagem situacional do mesmo. Estas variáveis situacionais são traduzidas por factores e aspectos da situação que aumentam ou que anulam os efeitos dos comportamentos e características de um líder, durante o processo de liderança.

O estudo da abordagem situacional tem como pressuposto, a contingência da situação como o principal condicionante à eficácia do estilo comportamental do líder, o que implica que certos comportamentos poderão ser eficazes em determinadas situações, mas não em todas. No âmbito desta abordagem emergem algumas teorias que iremos abordar nas secções seguintes.

#### **3.3.1 Teoria Contingencial de Fiedler**

Este modelo desenvolvido por Fiedler (1967, 1970) é o primeiro que especifica a forma como as variáveis situacionais interagem com a personalidade e com o comportamento do líder.



Este modelo contingencial integra, fundamentalmente, três elementos: o estilo de liderança, o desempenho do grupo, e a favorabilidade da situação. O instrumento LPC (Least preferred Coworker) utilizado por Fiedler neste modelo mede e afere o primeiro elemento, o estilo de liderança exercido pelo líder, e consiste em recolher a opinião e reflexão de um determinado indivíduo acerca de outro membro do mesmo grupo, que segundo ele é o menos preferido, ou seja, aquele com quem é mais difícil trabalhar, abrangendo diversos atributos, como por exemplo, a cooperação, a amizade, a disponibilidade, a harmonia, a eficiência, etc. O resultado permite identificar se o líder é mais orientado para a tarefa ou para as pessoas.

O desempenho do grupo, associado à eficácia do líder, reflecte o grau com que a situação garante ao líder o controlo sobre os seus subordinados e depende, tal como o primeiro elemento (estilo de liderança), da favorabilidade da situação. Esta favorabilidade é determinada, pesando e combinando correctamente três aspectos da situação: a relação líder-membro, o poder da posição e a estrutura da tarefa. A situação torna-se menos favorável para um líder quando as relações líder-membro são pobres, o poder da posição é baixo e a tarefa não está estruturada. Consequentemente, a situação é tanto mais favorável quanto melhor for o poder de posição do líder, as relações entre líder e seguidor, e mais estruturada for a tarefa.

No entanto, esta teoria segundo análise de alguns investigadores, com base em diversos estudos que testaram este modelo, incorpora algumas lacunas e fraquezas conceptuais no mesmo (Den Hartog & Koopman, 2001). O modelo propõe que em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis os líderes com baixo LPC (mais orientadas para as tarefas do que para as pessoas) são mais eficazes. No entanto, em situações moderadamente desfavoráveis, os líderes com elevado LPC (mais orientados para as tarefas) são mais eficazes. Yukl (2006) acrescenta também que o modelo de Fiedler não pode ser visto como uma teoria, pois o mesmo não explica como é que os resultados do LPC de um líder afecta o desempenho do grupo. Reforça ainda a ideia, que este modelo negligencia os líderes com um LPC médio, os quais ultrapassam, normalmente, o número dos líderes com elevado ou baixo LPC.

No entanto, apesar da existência de algumas lacunas no modelo Fiedler, também é verdade que ao longo dos anos, este modelo tem vindo a ganhar interesse e tem sido visto

por alguns investigadores como uma teoria de liderança em franco desenvolvimento, despertando por isso uma redobrada atenção para os factores situacionais da liderança.

### **3.3.2 Teoria Caminho – Objectivo**

Esta teoria é considerada por alguns autores (Schriesheim & Neider, 1996; Den Hartog & Koopman, 2001; Cunha et. al., 2003), uma das mais sofisticadas, mais influentes e abrangentes de todas as abordagens contingenciais.

Este modelo (House, 1971; House & Mitchel, 1974) baseia-se na “teoria da expectância da motivação” (Vroom, 1964) e propõe que, se o líder garantir que os seus subordinados compreendam como atingir os objectivos definidos e alcancem simultaneamente os objectivos pessoais, estes farão aquilo que os líderes pretenderem (Smith & Peterson, 1989).

Esta teoria foi desenvolvida no sentido de explicar como é que os comportamentos do líder afecta a satisfação e desempenho dos subordinados (Yukl, 2006)

No entanto, foi reformulada por House (1996), quando este admitiu que ao longo dos anos, nem todos os estudos empíricos empenhados em testar as proposições da teoria original chegaram a resultados conclusivos, ou seja, nem todos suportaram o modelo inicial.

A versão inicial adiantava duas proposições gerais (House, 1996): (1) o comportamento do líder é aceitável e satisfatório para os subordinados na medida em que estes vêem tal comportamento como uma fonte imediata de satisfação ou como um instrumento para uma futura satisfação; (2) o comportamento do líder é motivacional (i.e., aumenta o esforço dos seguidores), ou seja, se os levar a perceberem que se tiverem um desempenho eficaz e se lhes proporcionar uma melhor orientação, apoio e recompensas necessárias ao seu desempenho eficaz, poderão satisfazer as suas necessidades. Assim, House (1996) sublinha que a noção essencial subjacente à teoria caminho-objectivo é a de que os superiores serão mais eficazes se conseguirem levar os seus subordinados a perceberem que ao atingirem os objectivos de trabalho definidos, podem alcançar uma satisfação intrínseca e receber valiosas recompensas.

Aos dois tipos de comportamentos da versão inicial, a liderança apoiante e a liderança directiva, House e Mitchel (1974) acrescentaram dois outros tipos de comportamentos, a liderança participativa e a liderança orientada para o sucesso.

Relativamente à liderança apoiante, o líder tem em consideração as necessidades dos subordinados e mostra apreço pelo seu bem-estar e cria um clima amistoso na unidade de trabalho. Na liderança directiva, o líder fornece orientações específicas, agenda e coordena o trabalho, obriga os subordinados a seguirem as regras e os procedimentos. Na liderança participativa o líder consulta os subordinados, toma em consideração as suas opiniões e sugestões, fá-los participar nas decisões. No quarto tipo de comportamento, na liderança orientada para o sucesso, o líder estabelece metas desafiantes, procura melhorias nas prestações, enfatiza a excelência, mostra confiança aos subordinados que atingem elevados desempenhos.

Segundo esta teoria, o efeito dos comportamentos do líder na satisfação e esforço dos subordinados depende de aspectos situacionais, que incluem as características da tarefa e dos subordinados. Estas variáveis situacionais são determinantes para incrementar a motivação dos colaboradores, assim como a forma como o líder tem que actuar para melhorar essa motivação. Estas variáveis influenciam também as preferências dos subordinados por um padrão particular de comportamento de liderança, influenciando deste modo o impacto do líder na satisfação dos seus colaboradores.

House (1996) admite, ainda, a necessidade de reformular a teoria original, designando-a como uma teoria de liderança da unidade de trabalho (House, 1996). Segundo este autor, esta teoria especifica os comportamentos do líder que aumentam a satisfação, o *empowerment*, a unidade de trabalho e a eficácia dos subordinados. Trata dos efeitos dos líderes na motivação e capacidades dos subordinados, assim como na eficácia do grupo.

House (1996) assentou a sua teoria reformulada, em cinco axiomas: (1) o comportamento do líder é aceitável e satisfatório para os subordinados na medida em que estes vêem tal comportamento como uma fonte imediata de satisfação ou como um instrumento para uma futura satisfação; (2) o comportamento do líder incrementa nos subordinados o desempenho para o objectivo, na medida em que o seu comportamento aumenta a motivação e as capacidades relevantes dos membros da unidade de trabalho, providencia orientação, reduz os obstáculos e proporciona-lhes os recursos necessários para um desempenho eficaz; (3) o comportamento do líder aumenta a motivação dos subordinados, na medida em que o seu comportamento, torna eficaz a satisfação das suas necessidades e preferências contingentes do desempenho, torna as suas tarefas

intrinsecamente satisfatórias, torna as recompensas contingentes do cumprimento dos objectivos, complementa o ambiente dos subordinados proporcionando-lhes uma estrutura psicológica, apoio e recursos necessários para um desempenho eficaz; (4) o comportamento do líder melhora as capacidades relevantes dos subordinados na medida em que o líder se envolve no desenvolvimento do esforço dos subordinados ou serve como modelo através do qual os subordinados podem aprender comportamentos relevantes a tarefas apropriadas; (5) o comportamento do líder incrementa o desempenho da unidade de trabalho na medida em que o seu comportamento facilita as relações de colaboração entre os seus membros, mantém relacionamentos positivos entre a unidade e a organização global em que esta se insere, assegura os recursos adequados ao funcionamento da unidade e aumenta a legitimidade da unidade aos olhos dos outros membros da organização.

Com base nestes axiomas, House especifica na sua teoria dez comportamentos do líder que são teoricamente aceitáveis, satisfatórios, facilitadores e motivacionais para os subordinados. Procura, assim, relacionar três tipos de variáveis: os comportamentos do líder, as diferenças individuais dos subordinados e as variáveis moderadoras. Destas, emergem comportamentos clarificadores, orientados para o sucesso, comportamentos apoiantes, baseados em valores, a facilitação do trabalho, a facilitação de interacções, processo de decisão orientado para o grupo e a representação e construção de redes de relações. Avança também com vinte e seis proposições consoante a eficácia destes mesmos comportamentos, defendendo que as mesmas são relevantes para as oito classes de comportamentos do líder, o que aumenta, provavelmente, a eficácia da unidade de trabalho e a satisfação dos membros quando exercida de acordo com condições específicas.

Simplificando, esta teoria reformulada de House, sugere que os comportamentos do líder podem contribuir para a satisfação dos subordinados e eficácia da unidade organizacional, mas o modo como essa relação se estabelece depende dos efeitos moderadores exercidos por diversos aspectos (da situação, da tarefa e dos subordinados) (Rego, 1998).

Todavia, apesar de diversas limitações apresentadas, Yukl (2006) defende que esta teoria constitui, ainda, uma importante contribuição no estudo da liderança, disponibilizando ferramentas conceptuais, que servem de directriz e podem guiar futuros investigadores na identificação de potenciais variáveis situacionais.

### 3.3.3 Teoria situacional de Hersey & Blanchard

A teoria situacional de liderança de Hersey & Blanchard (1969,1977) tem servido ao longo dos anos como uma teoria base bastante utilizada para o treino da liderança (Hartog & Koopman, 2001). No seu modelo original, Hersey e Blanchard propuseram que os líderes devem ajustar os seus comportamentos e apropriá-los aos diferentes graus de maturidade dos seus subordinados, tendo em conta a tarefa específica desempenhada pelos mesmos.

Este modelo integra dois tipos de variáveis, o comportamento do líder e a maturidade dos subordinados. O comportamento do líder, do qual resultam quatro estilos de liderança (delegar, participar, vender e dar ordens), inclui o apoio sócio-afectivo prestado pelo líder, sendo descrito à luz da sua orientação, ou seja, orientado para as tarefas ou para o relacionamento<sup>8</sup>. A maturidade dos subordinados inclui dois tipos de maturidade: a maturidade no cargo (conhecimentos, experiência, competência para executar a função) e a maturidade psicológica (autoconfiança, empenhamento e motivação para executar a função).

Desta forma e segundo este modelo, o nível de maturidade do subordinado vai determinar a tarefa apropriada a executar por este, assim como o tipo de comportamento de relacionamento que o líder deve exercer sobre o mesmo, ou seja, o líder vai ajustar o seu estilo comportamental ao nível de maturidade do seu colaborador.

Hersey e Blanchard distinguiram quatro níveis de maturidade (M1 a M4), em que M1 é o nível de maturidade inferior (os subordinados não seriam capazes de assumir responsabilidades) e M4 o nível máximo de maturidade (aqueles que têm capacidade e vontade de assumir responsabilidades). Quando um subordinado é muito imaturo relativamente à tarefa a desempenhar, o líder deve adoptar perante este colaborador um comportamento orientado para a tarefa, ser mais incisivo, mais directo na definição das regras e na clarificação das normas e procedimentos, ou seja, deve manter um maior controlo e monitorização durante a execução da tarefa, no sentido de atingir o objectivo pretendido. No entanto, se o colaborador denotar um nível de maturidade moderada, M2 (com vontade, mas com baixa capacidade de assumir responsabilidades) ou M3 (com capacidade, mas sem vontade de assumir responsabilidades, inseguro), o líder deve pautar

---

<sup>8</sup> Também denominado por Yukl (2006) como “comportamento do relacionamento”.

o seu comportamento mais orientado para o relacionamento e menos orientado para a tarefa. Quando um colaborador é possuidor de um nível de maturidade elevado M4, ou seja, é capaz, responsável, hábil e transparece vontade em executar a tarefa, o líder deve usar um baixo nível de orientação para a tarefa e para o relacionamento.

Um subordinado maturo, já possui a capacidade para exercer a sua função e executar as tarefas sem que para isso seja necessário, muita orientação, monitorização ou um comportamento apoiante por parte do líder face à sua confiança no seu trabalho.

Hersey e Blanchard reconhecem também que a maturidade do subordinado pode regredir, necessitando alguma flexibilidade e ajustamento do comportamento do líder. Por exemplo, um subordinado altamente motivado, pode tornar-se apático após uma tragédia pessoal, o qual necessitaria de uma supervisão mais apertada e intervenções de desenvolvimento designadas a recuperar a anterior maturidade e se possível aumentá-la para um nível mais elevado.

Comparativamente, Vroom e Jago (1988) referem que no modelo de Fiedler a eficácia do líder resulta da pessoa certa para determinada situação, enquanto que na abordagem situacional de Hersey e Blanchard se destaca a acção do líder, ou seja, a liderança é vista em termos daquilo que o líder faz e não o que o líder é, competindo ao líder alterar o seu comportamento e ajustar-se à situação.

### **3.3.4 Teoria dos substitutos de liderança**

A identificação de aspectos situacionais que reduzem a importância dos líderes quando estes tentam desenvolver o processo de liderança, foi a base da investigação de Kerr e Jermier (1978), no desenvolvimento da teoria dos substitutos de liderança.

Esta teoria faz a distinção entre dois tipos de variáveis situacionais: os *substitutos* e os *neutralizadores*. Os primeiros tornam o comportamento do líder desnecessário e redundante, enquanto que os neutralizadores anulam os efeitos da acção do líder ou impedem-no de agir de uma determinada forma.

Essencialmente, este modelo defende a presença de variáveis situacionais que podem substituir, neutralizar ou melhorar os efeitos do comportamento do líder, ou seja, pode garantir aos subordinados não só elevados níveis de motivação e satisfação, mas também uma compreensão clara do que devem fazer e como deve ser feito o seu trabalho. As variáveis consideradas incluem as características dos subordinados (e.g. experiência,

competências, conhecimento, formação), as características da tarefa (e.g. tarefas de rotina, o feedback do trabalho realizado, grau de satisfação intrínseca) e as características organizacionais (e.g. um grupo de trabalho coeso), podendo as mesmas diminuir ou ampliar a capacidade dos líderes em influenciar as atitudes, os comportamentos e o desempenho dos subordinados (Kerr & Jermier, 1978; Howell & Dorfman, 1981; Hartog & Koopman, 2001).

Na versão inicial deste modelo, Kerr e Jermier (1978) demonstraram uma maior preocupação com a identificação de substitutos e neutralizadores na perspectiva de uma liderança apoiante e de uma liderança instrumental. No que diz respeito às características dos subordinados, quando os mesmos são possuidores de elevada experiência ou formação, necessitam de um baixo nível de orientação por parte do líder, pois já possuem competência e conhecimento necessário para saberem o que devem fazer e como devem realizar as tarefas (e.g. médicos, pilotos de aeronaves, contabilistas, electricistas), assim como aqueles profissionais que são motivados internamente pelos seus valores, necessidades e éticas, não necessitando de ser encorajados pelo líder para que tenham um desempenho eficaz e de elevada qualidade. A indiferença dos subordinados às recompensas controladas pelo líder, pode funcionar como neutralizador aos dois tipos de comportamento do líder, apoiante e instrumental. A atracção pelas recompensas organizacionais depende em parte das necessidades e personalidade dos subordinados. Um exemplo claro é reflectido quando os subordinados preferem despender mais tempo com a família e os amigos, não sendo por isso facilmente motivados com recompensas monetárias a troco de horas extras de trabalho, fazendo denotar até alguma indiferença.

Em relação às características da tarefa, quando esta é simplesmente repetitiva e rotineira, os subordinados adquirem com facilidade a competência e conhecimento necessário à execução da mesma, dispensando a formação ou orientação extra por parte do líder, estando desta forma na presença de um substituto para uma liderança instrumental. Pelo contrário, quando a tarefa é intrinsecamente atraente ou agradável, os subordinados podem sentir-se motivados apenas pela execução da mesma, sendo desnecessário qualquer tipo de orientação ou encorajamento por parte do líder, ou seja, este tipo de tarefas podem funcionar como substitutos a uma liderança apoiante uma vez que asseguram um elevado nível de satisfação.

Relativamente às características do grupo e da organização, quando a mesma possui regras, regulamentos e políticas bem definidas, as quais estão devidamente apreendidas e consolidadas pelos seguidores, podem desta forma funcionar como neutralizadores ou ainda como substitutos no caso de serem de tal forma inflexíveis que impedem os líderes de efectuar mudanças no trabalho ou nos procedimentos inerentes ao mesmo, facilitando o esforço dos subordinados. Quando se depara com um grupo com um elevado nível de coesão, este pode funcionar como substituto para uma liderança apoiante, pois cada subordinado obtém o apoio psicológico necessário uns com os outros, ou seja, no seio do próprio grupo.

Os comportamentos apoiante e instrumental do líder são também neutralizados quando os subordinados se encontram geograficamente dispersos e mantêm por isso contactos pouco frequentes com os seus líderes (e.g. delegados de venda de determinadas regiões geograficamente distantes do local onde se encontra o líder). No entanto, se a relação do grupo com a direcção ou administração da organização é um pouco deficiente ou pobre, e no caso de se verificar a existência de uma pressão social a uma produção restrita, esta coesão pode funcionar como neutralizador (Yukl, 2006).

Segundo Howel *et al.* (1990), em determinadas situações os neutralizadores são tantos ou tão vinculados que impedem ou tornam difícil o sucesso do líder. Neste caso, a solução não passa por substituir o líder, mas sim por remover os neutralizadores ou de outra forma, aumentar os substitutos, dando assim menos importância à liderança. Um exemplo referido por Cunha *et al.* (2003) passa por conferir ao líder um maior controlo sobre as recompensas quando este o não possui, evitando desta forma que o seu comportamento seja nulo ou ineficaz perante os subordinados. Pelo contrário, o aumento de neutralizadores é, também, uma solução para líderes autocráticos e injustos, tirando-lhes, por exemplo, o poder de controlo e poderes de responsabilidade.

### **3.3.5 Teoria das ligações múltiplas de Yukl**

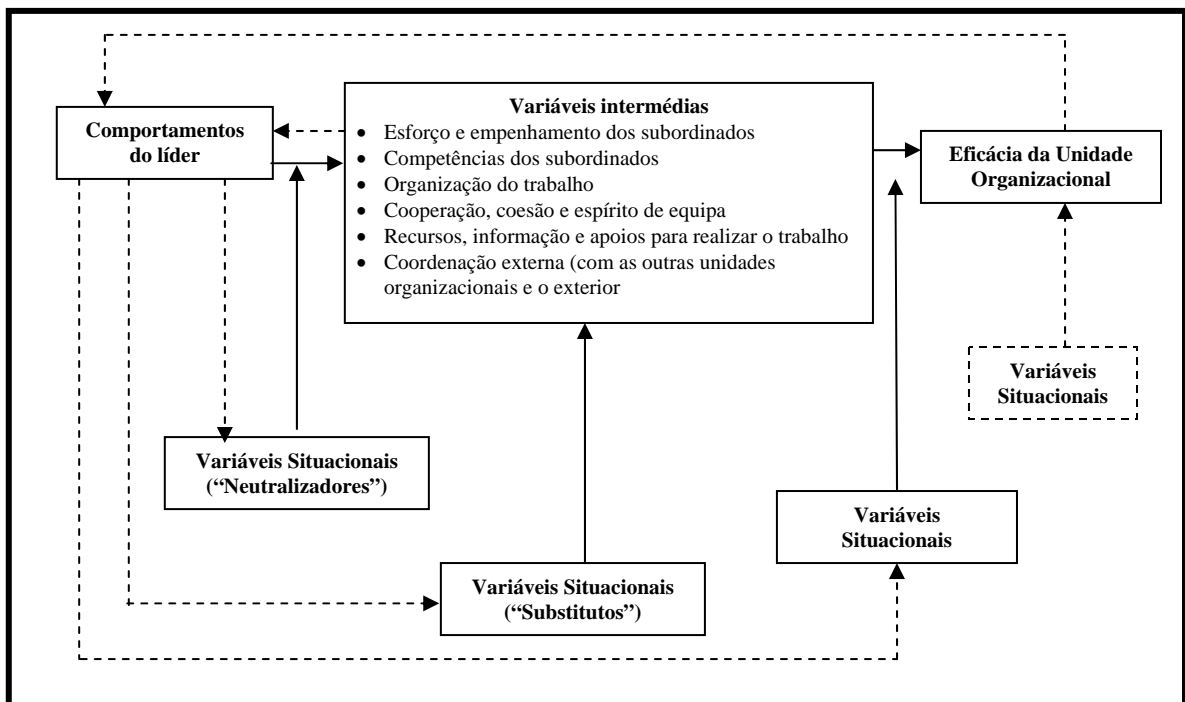
Este modelo (Yukl, 1981, 1989) desenvolvido no sentido de auxiliar diversas teorias e investigações no âmbito dos comportamentos de liderança eficazes em diferentes situações (Yukl, 1989) sofreu ao longo do tempo algumas alterações ténues (Yukl, 1989,1998) e na sua versão mais recente (Yukl, 2006) esta teoria inclui quatro tipos de variáveis: (1) o comportamento do líder, (2) variáveis situacionais, (3) eficácia da unidade



organizacional e (4) variáveis intermédias. Essencialmente, esta abordagem descreve os efeitos da interacção dos comportamentos do líder e das variáveis situacionais nas variáveis intermédias que vão determinar o desempenho da unidade organizacional. A figura II.1 ilustra, de uma forma sistemática, a interacção entre as quatro variáveis consideradas por Yukl.

No seu modelo, Yukl assume que o desempenho e a eficácia de uma organização dependem e são influenciados primariamente por seis variáveis intermédias: (1) o esforço e empenhamento dos subordinados, (2) as competências dos subordinados e clareza dos seus papeis, (3) a organização do trabalho, (4) a cooperação, coesão e espírito de equipa, (5) os recursos, informação e apoios para realizar o trabalho e (6) a coordenação externa (com as outras unidades organizacionais e o exterior). Algumas variáveis situacionais influenciam directamente as variáveis intermédias, assim como outras variáveis situacionais determinam a importância relativa de cada variável intermédia numa situação particular. Esta interacção recíproca entre variáveis pode ter diversas implicações, como por exemplo: quando uma variável é portadora de uma séria deficiência vai prejudicar e baixar a eficácia do grupo, mesmo que as outras variáveis não possuam qualquer deficiência.

**Figura II.1 – Relacionamento causal na Teoria das Ligações Múltiplas**



Fonte: Adaptado de Yukl (2006) e Rego *et al.* (2003)

A situação assume, assim, uma posição preponderante, pois pode influenciar as variáveis intermédias independentemente de qualquer acção por parte do líder (“substitutos”). Neste sentido, a importância destas variáveis depende e está directamente relacionada com a situação, e em situações mais complexas e de trabalho intenso vai requerer dos subordinados um elevado nível de iniciativa e persistência, ou seja, um maior esforço e desempenho dos mesmos. O sistema de recompensas ou o grau de satisfação na realização das tarefas são, também, duas das variáveis situacionais que podem influenciar directamente as variáveis intermédias, nomeadamente o esforço e o desempenho dos subordinados. É o caso da cooperação, a coesão e o espírito de equipa que podem ser influenciados quando os membros de um grupo ainda trabalham há pouco tempo juntos.

As variáveis situacionais que afectam directamente as competências dos membros do grupo incluem o sistema de selecção e recrutamento de uma organização, o treino prévio adequado e a experiência dos subordinados. Por exemplo, uma organização que pratique uma política de elevados salários torna-se mais eficaz na selecção e recrutamento, pois atrai pessoas qualificadas e com maiores competências.

O líder pode também influenciar directamente as variáveis intermédias actuando directamente sobre as deficiências que surjam nas mesmas e melhorando desta forma o desempenho e eficácia do grupo. Esta influência pode ser exercida num curto prazo, actuando de imediato, ou a longo prazo efectuando algumas melhorias no desempenho do grupo, modificando a própria situação tornando-a mais favorável. Um líder que oportunamente não exerça uma acção correctiva em variáveis-chave, ou reconheça as oportunidades para agir mas não o faça, não será um líder eficaz e vai afectar indirectamente a eficácia da unidade organizacional. Da mesma forma, um líder que exerça a sua liderança através de uma influência coerciva, irá provocar uma redução acentuada do esforço e desempenho dos subordinados. Yukl (2006), sublinha diversos tipos de acções que os líderes devem ter quando detectam alguma deficiência nas variáveis intermédias. É o caso dos subordinados quando estão desmotivados com o trabalho ou apáticos em que o líder deve liderar pelo exemplo ou recompensar o comportamento eficaz dos mesmos. Outro caso é quando se verifica uma reduzida cooperação e espírito de grupo em que o líder tem que aumentar os incentivos e reduzir a competição no seio do próprio grupo.

Segundo este modelo, os efeitos da influência do líder, podem também fazer-se sentir a longo prazo, como por exemplo, actuando sobre os “neutralizadores” e aumentando os “substitutos”, reduzindo assim a importância de variáveis que não são favoráveis a melhorias na eficácia da unidade organizacional. Pode-se, assim, actuar de forma a conseguir alterar o sistema de recompensas ou os próprios procedimentos, normas e regras formais que constroem ou inibem os subordinados de aceder às mesmas. Pode-se, ainda, actuar sobre os “substitutos” através de programas de formação, no sentido de incrementar as competências no pessoal, actualização e modernização de equipamento, substituindo aquele que se encontra já “obsoleto”, bem como efectuar melhoramentos nas infra-estruturas da unidade de trabalho. O líder pode, ainda, agir sobre aspectos da situação que interferem na relação entre as variáveis intermédias e a eficácia da unidade, como por exemplo quando os subordinados denotam deficiências ou até falta de competências, o líder deve modificar ou simplificar procedimentos e regras de funcionamento, bem como modernizar e efectuar um acentuado incremento tecnológico no seio da organização, no sentido de atenuar as debilidades e as fraquezas dos subordinados. No entanto, esta acção não invalida o desenvolvimento de programas de formação e treino.

Apesar de ser considerado pelo próprio Yukl (2006), um modelo bastante complexo mas compreensível relativamente a outras teorias, reconhece também que uma das suas maiores fraquezas conceptuais é de não conseguir explicar como é que os diferentes comportamentos de liderança interagem mutuamente, no sentido de produzir efeitos sobre as seis variáveis intermédias.

### **3.3.6 Teoria dos recursos cognitivos**

Esta teoria foi desenvolvida por Fiedler e os seus colaboradores (Fiedler, 1986; Fiedler & Garcia, 1987) e examina as condições a partir das quais os recursos cognitivos (a inteligência, a experiência e a competência técnica) estão relacionados com o desempenho do grupo. As variáveis situacionais como o stress interpessoal, o apoio do grupo e a complexidade da tarefa, determinam quando a experiência e a inteligência do líder vão melhorar o desempenho do grupo.

Segundo esta abordagem, o desempenho do líder de um grupo é determinado pela complexa interacção entre: (1) dois dos seus traços (inteligência e experiência), um tipo de comportamento do líder (liderança directiva) e (2) dois aspectos da situação (stress

interpessoal e natureza da tarefa do grupo). Deste modo, este modelo propõe que os recursos cognitivos do líder afectam o desempenho do grupo apenas quando o líder é directivo e a tarefa não estruturada.

De acordo com esta teoria, o stress interpessoal modera a relação entre a inteligência do líder e o desempenho do subordinado. O stress pode ser devido à acção de um líder que origina conflitos de papéis ou exige a execução de tarefas sem que para tal sejam providenciados os recursos necessários, ou seja, autênticos “milagres”. Outras fontes de stress incluem as crises no trabalho e conflitos sérios entre os subordinados. Este modelo defende que quando o nível de stress é baixo, os líderes inteligentes fazem melhores planos e tomam decisões de melhor qualidade. Nesta situação, recorrendo-se das suas capacidades intelectuais, o líder consegue analisar bem o problema e encontrar a melhor solução para o mesmo. No entanto, quando o nível de stress é elevado não existe qualquer tipo de relação entre a inteligência do líder e a qualidade da decisão (Yukl, 1989). Esta teoria deixa algumas explicações acerca da razão pela qual os líderes altamente inteligentes, quando colocados sobre elevado nível de stress, tomam decisões de pior qualidade ou até más decisões. Este modelo advoga também que a experiência do líder está relacionada com o desempenho do grupo em casos de stress elevado, presumivelmente porque um líder experiente recorre mais à sua experiência para resolver e solucionar os problemas, enquanto que o recurso destes líderes à inteligência ocorre numa situação de stress baixo. A explicação, segundo esta teoria, assenta na interferência na capacidade de processamento de informação e tomada de decisão quando o stress é elevado, pelo que a inteligência não proporciona nestes casos qualquer vantagem.

Segundo os autores deste modelo, o stress percebido modera também a relação entre a experiência do líder e o desempenho do grupo, ou seja, quando o nível de stress é elevado, os líderes experientes são mais eficazes do que os inexperientes, mas o inverso ocorre quando o nível de stress é baixo. Esta situação é justificada quando os líderes, sob stress, recorrem ao seu reportório de comportamentos e conhecimentos adquiridos pelas experiências anteriores. Assim, quanto maior e mais rica for a experiência, mais eficaz é o seu desempenho. No entanto, em condições de baixo stress, os líderes com muita e boa experiência poderão sentir-se pouco desafiados e entediados.

Esta abordagem defende, também, que a inteligência do líder contribui para o desempenho do grupo apenas quando o líder é directivo e os subordinados necessitam de

ser orientados para a execução eficaz da tarefa, especialmente quando a mesma é complexa. Neste caso, os líderes inteligentes concebem melhores planos e melhores estratégias de acção que os líderes pouco inteligentes. Pelo contrário, quando uma tarefa é simples e rotineira e os subordinados já sabem perfeitamente como executá-la eficazmente, não se verifica qualquer relação entre a inteligência do líder e o desempenho do grupo, tornando também a liderança directiva inconsequente.

### **3.4 Teoria normativa da tomada de decisão**

Este modelo desenvolvido por Vroom e Yetton (1973) e reformulado por Vroom e Jago (1988) identifica os procedimentos e processo de decisão mais eficaz em determinado tipo de situações. A intenção desta teoria é ajudar os gestores e líderes na tomada da decisão que assegure, para determinados problemas, soluções de elevada qualidade técnica e económica, assim como, e se for importante para uma implementação eficaz, a aceitabilidade dessas soluções por parte dos subordinados (House & Aditya, 1997).

Na sua teoria original Vroom e Yetton (1973) descreveram sete processos de tomada de decisão, os quais teriam diferentes resultados em diferentes situações. Em aditamento a estes sete processos foram listados sete atributos de problemas, os quais eram considerados relevantes na tomada de decisão. A par destes, foram desenvolvidos sete regras de decisão com a finalidade de direccionar o líder na selecção do mais apropriado método de tomada de decisão. A combinação de cinco processos de decisão, dos sete atributos de problemas e as sete regras constituíam desta forma as variáveis da teoria normativa original.

Os cinco processos de decisão distinguidos contemplavam nomeadamente dois tipos de decisão autocrática (AI e AII), dois tipos de decisão consultiva (CI e CII) e um processo de grupo de decisão conjunta (entre o líder e o grupo) (GII).

No processo AI o gestor toma a decisão sozinho, sem consultar ou pedir sugestões aos outros membros. No processo AII o gestor recolhe a informação necessária dos subordinados (com ou sem explicação do problema que tem) e toma a sua decisão. No processo CI o problema é partilhado com os subordinados individualmente e as suas ideias poderão ser tidas em conta para a tomada da decisão. Em CII o líder partilha o problema com o grupo. No entanto, em ambos os processos, CI e CII, o gestor continua a ser ele a decidir e a sua decisão pode ou não reflectir as opiniões e ideias transmitidas pelos

subordinados. Finalmente o processo GII implica a partilha do problema com os membros do grupo e a solução deverá reflectir um acordo e consenso no seio do mesmo, ou seja, o gestor aceita e implementa qualquer decisão que o grupo tomar, não tendo mais influência que os outros na tomada da decisão final (Den Hartog & Koopman, 2001).

Na sua versão reformulada (Jago, 1988), é acrescentado um novo critério de variável, intitulado “eficácia global” (House & Aditya, 1997), composto pela qualidade da decisão, o compromisso de decisão em vez da aceitação da decisão e dois critérios adicionais da eficácia da decisão: o efeito do processo de decisão no desenvolvimento e desempenho dos subordinados e o tempo disponível para tomar a decisão, ou seja, surgem importantes aspectos da situação (e.g. constrangimentos de ordem temporal e dispersão geográfica dos subordinados) que constituíam uma lacuna na sua versão original (Vroom e Yetton, 1973). Com a incorporação de mais cinco regras de decisão adicionais, a constituição da nova teoria traduz-se por doze regras, doze atributos de problemas e oito problemas tipo.

Neste novo desenho, o modelo é considerado normativo, pelo simples facto de orientar os líderes, prescrevendo-lhes “regras” a seguir no sentido de tomar as melhores decisões nas diferentes circunstâncias (Den Hartog & Koopman, 2001).

### **3.5 Abordagem do Poder-Influência**

A influência é considerada por muitos autores a essência da liderança. O processo de influência, além de estar sempre presente na maioria dos conceitos, é defendido como sendo um dos mais importantes “pilares” do processo de liderança. Inúmeros investigadores associam a este processo de influência uma “poderosa ferramenta”, o “poder”, com capacidade de influenciar as atitudes e comportamentos das pessoas.

Todavia, das diferentes investigações nesta área resulta que a par desta ferramenta (poder) ao dispor dos líderes, está adjacente uma outra, a autoridade, definida como o direito que o líder possui de influenciar os outros e de tomar determinados tipos de decisões, sendo por isso considerada, também, uma importante base de influência no seio de uma organização (Yukl, 2006).

A estreita relação entre o poder e a autoridade num processo de liderança, não implica apenas o poder enquanto posição social ou dentro de uma organização, tendo em conta que o processo de liderança tem sempre uma dupla finalidade: a execução dos

objectivos, das metas e finalidades definidas pelo líder organizacional e a integração dos membros da instituição na consecução dos mesmos (Leitão, 2005).

Num processo de liderança, muitos dos estudos efectuados segundo a abordagem poder-influência defendem uma perspectiva centrada no líder. Implicitamente, o processo de influência é defendido numa óptica unidireccional, líder-seguidor (os líderes agem e os seguidores reagem). É certo que uma grande parte das investigações neste âmbito associam a eficácia da liderança à “quantidade” e ao tipo de poder que o líder possui, assim como a forma como este é exercido. No entanto, esta associação do poder ao processo de influência não só se resume àquela que é exercida no sentido líder-subordinado, mas considera também a influência no sentido seguidor-líder, a influência entre os próprios seguidores e ainda aquela que é exercida nas pessoas exteriores à organização (e.g., clientes e fornecedores).

Relativamente à tipologia do poder exercido pelos líderes nos seus seguidores, assim como os efeitos que do mesmo advêm para um processo de liderança, destacam-se dois tipos de poder: o poder da posição e o poder pessoal do líder (Yukl & Fable, 1991; Yukl, 2006).

Ao poder da posição é associada a influência resultante da autoridade legítima (poder legítimo e inerente à função), do controlo privilegiado e inerente que o líder tem sobre os recursos (poder de recompensar), da informação (poder da informação, acesso e controlo de informação vital), da justiça (poder de recompensar e poder coercivo) e ainda do ambiente físico no seio de uma organização (poder ecológico: controlo do ambiente físico, tecnologia e organização do trabalho).

Quanto à influência que o poder pessoal pode proporcionar, esta advém da competência e das características pessoais do próprio líder, tais como: o conhecimento, a competência, inteligência, lealdade, amizade. Desta forma é subdividido em duas categorias: (1) o poder de referência (o líder como um exemplo, admiração pela personalidade do líder, a confiança no líder, defende as pessoas do grupo, é sincero e leal), (2) e o poder de competência (possuir conhecimento ou competências únicas, exclusivas no interior da organização, para resolver problemas importantes ou saber a melhor forma de realizar as tarefas) (Yukl, 2006).

Coloca-se também a questão da proporcionalidade e preponderância de cada tipo de poder na acção do líder. O poder inerente à posição do líder interage de uma forma

complexa no seu poder pessoal, alterando por vezes os efeitos esperados da sua influência sobre os subordinados. Neste contexto, um líder eficaz deve utilizar um “mix” dos diferentes tipos de poder (Kotter, 1982), dependendo em certa medida da natureza da organização, das diferentes missões e tarefas e dos subordinados que lidera. Os efeitos nos seguidores e na própria organização dependem, também, da proporcionalidade com que cada tipo de poder é exercido. Por exemplo, um líder com tendência para o uso exagerado do poder coercivo ou da recompensa sobre os subordinados inerente à sua função, pode dar origem a rebeliões, ressentimentos, retaliações, pondo desta forma em perigo os objectivos definidos pelo próprio líder.

Apesar de muitas pesquisas atribuírem um maior relevo à relação poder-influência numa perspectiva unidireccional (líder-seguidor), outras porém, têm orientado o seu esforço segundo uma vertente bidireccional (líder-seguidor e seguidor-líder) e multidireccional (e.g. líder-seguidor, seguidor-líder, seguidor-seguidor, líder-ambiente externo). Assim e nesta perspectiva multidireccional, o processo de liderança é encarado e definido por Yukl (2006) como *“um processo de influenciar os outros a compreender e concordar que tipo de necessidades e como devem ser satisfeitas, e o processo de facilitar o esforço individual e colectivo para alcançar objectivos comum”*.

### **3.6 Abordagem Integrativa**

Nos anos 80 uma abordagem integrativa da liderança surge pelas mãos de diversos investigadores quando passam a incluir nos seus estudos, dois ou mais tipos de variáveis de liderança (e.g. traços, comportamentos, processos de influência, variáveis situacionais). As investigações começam a contemplar aspectos emocionais e simbólicos da liderança. A influência exercida pelo líder dá origem a um elevado nível de auto-sacrifício por parte dos seus seguidores, ao ponto de colocarem em primeiro lugar o cumprimento da missão e dos objectivos da organização, acima do seus próprios auto-interesses e das suas necessidades materialistas. Saber, também, a razão pela qual certos seguidores são tão prestáveis e voluntariosos na execução de esforços excepcionais e sacrifícios pessoais, para atingir os objectivos do grupo e cumprir a missão, enquadra-se numa visão integrativa capaz de responder a estes importantes aspectos da liderança (Yukl, 2006). Como dois óptimos exemplos deste tipo de abordagem, destacam-se a Liderança Carismática e a Liderança Transformacional.



No binómio, liderança carismática – liderança transformacional, a presença de carisma na liderança transformacional é considerado como um ingrediente inevitável, no entanto, por si só não é suficiente para suscitar um processo transformacional, ao ponto de um líder carismático poder não ser considerado um líder transformacional (e.g. estrelas de rock, atletas famosos) (Cunha *et al.*, 2003).

### **3.6.1 Liderança Carismática**

Face às inúmeras investigações efectuadas até hoje, o termo “carisma” continua a suscitar não só aspectos e ideologias semelhantes, mas também alguma divergência e dissonância. Podemos até questionarmo-nos, se o significado da palavra “carisma” de origem grega, como “dom de inspiração divina”, estará sempre presente num líder considerado carismático em todas as situações, ou contrariamente, perante os seus seguidores e em determinadas situações, notar-se-á nestes líderes alguma falta de carisma.

Um dos primeiros investigadores deste fenómeno, Max Weber (1947) defende que o carisma é uma forma de influência baseada na percepção dos seguidores das qualidades excepcionais do líder e não na tradição ou na autoridade formal do mesmo. Este “percursor” do carisma defende que este fenómeno ocorre, fundamentalmente, durante uma situação de crise social, perante a qual se verifica a emergência de um líder possuidor de uma visão radical, capaz de solucionar a referida crise e atrair os seguidores que acreditam nessa mesma visão. Deste conceito revolucionário e pioneiro até aos dias de hoje, foram surgindo ideologias e tendências um pouco diferenciadas no campo da liderança carismática.

Apesar da perspectiva moderna aceitar a existência dessas características tão peculiares, diversos autores contemporâneos consideram que as mesmas só geram carisma com determinado tipo de colaboradores e numa dada situação, como por exemplo numa situação de crise ou de descontentamento, em que os seguidores dispõem-se a seguir alguém em quem detectam qualidades excepcionais e uma visão radical. Desta forma, o carisma é visto não como um atributo, mas sim como uma relação estabelecida em determinadas situações entre líderes e seguidores com determinadas características e atributos (Cunha *et al.*, 2003).

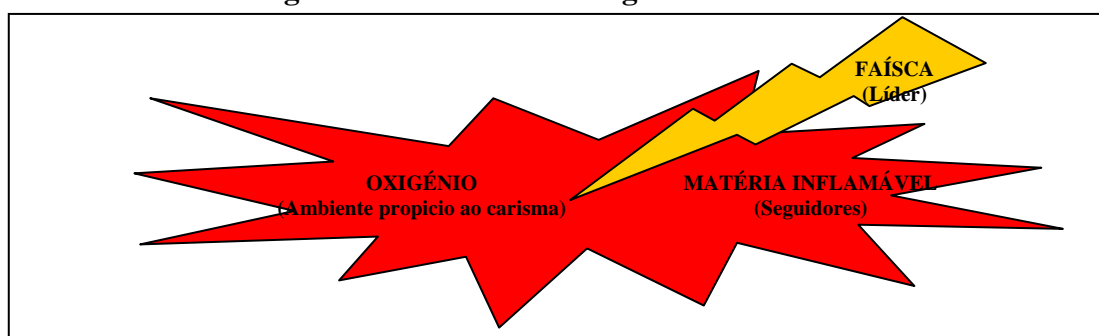
Outros autores (Tryce & Beyer, 1986) defendem o carisma como resultado da conjugação de cinco elementos: (1) o dom e a qualidade excepcional das pessoas, (2) as

situações de crise ou de desespero, (3) uma visão radical ou conjunto de ideias promissoras de uma solução para a crise, (4) um conjunto de seguidores atraídos pelo dom do líder e crentes no seu poder excepcional e visão radical e (5) a validação do dom extraordinário da pessoa e da visão radical através de sucessos reiterados na gestão das crises percebidas. Nesta concepção, torna-se evidente mais uma vez, a relação directa entre a emergência de um líder carismático em situações de crise e instabilidade, capazes de colocar à prova as capacidades desse mesmo líder, do qual se espera apenas êxitos e os sucessos na gestão das mesmas.

Os efeitos que um líder carismático provoca nos seus seguidores são traduzidos por confiança, por uma semelhança às suas crenças e condicionados pelas mesmas, aceitam-no inquestionavelmente, sentem afeição por ele e vontade de lhe obedecer, envolvem-se emocionalmente na missão da organização e sentem que são capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo, ou seja, identificam-se com ele (House, 1977).

Numa perspectiva um pouco metafórica, mas mais objectiva e apelativa (Klein & House, 1995) defendem que o carisma é consequência da conjugação de três elementos: (1) uma “faísca”, que traduz o líder com os seus atributos e as características e comportamentos carismáticos, (2) a “matéria inflamável”, traduzida nos seus seguidores abertos ao seu carisma e (3) o “oxigénio”, ou seja, o ambiente carismático, caracterizado pela percepção de crise e pelo desencantamento com a situação vigente (figura II.2).

**Figura II.2 – O Carisma segundo Klein e House**



Fonte: Adaptado de Cunha et.al. (2003).

No campo da liderança carismática e numa abordagem mais aprofundada acerca do carisma como um fenómeno multiplicador e diferenciador na eficácia e sucesso da liderança, surgiram outras abordagens das quais duas delas se evidenciaram e despertaram

o interesse de diversos autores e investigadores. São elas, a teoria da atribuição (Conger, 1989; Conger & Kanungo, 1998) e a teoria do auto-conceito (House, 1977). Os indicadores de carisma nas duas teorias são abordados, tendo em conta os traços e comportamentos do líder, o processo de influência líder-seguidor e ainda condições facilitadoras de uma liderança carismática.

No primeiro modelo, também denominado por atribucional e comportamental (Conger, 1989; Conger & Kanungo, 1998), o carisma é visto como um fenómeno atribuído, em que os seguidores atribuem qualidades carismáticas ao seu líder. Esta atribuição é determinada pelo comportamento e pela perícia do líder, assim como por outros aspectos da própria situação.

Relativamente à abordagem dos traços e comportamentos do líder, o carisma é-lhe atribuído pelos seus seguidores quando o mesmo, no cumprimento da sua missão e da missão da própria organização, expõe linhas comportamentais peculiares, fora do normal, não convencionais e por vezes até radicais, contribuindo decisivamente para o sucesso e eficácia do grupo. Alguns exemplos que a seguir são descritos, demonstram perfeitamente o tipo de comportamentos capazes de impressionar os seus seguidores e provocar neles uma atribuição de carisma ao seu líder. A forte confiança nas suas propostas é também um dos principais componentes do carisma atribuído. Numa perspectiva de mudança, os líderes defendem também uma visão futura mais atractiva, positiva e alcançável, convencendo os seus seguidores de que a situação vigente é negativa e intolerável. A capacidade de agarrar e aproveitar oportunidades que outros falharam, marca positiva e extraordinariamente um líder e realça a sua diferença e excelência. Um líder tem que ser sensível às necessidades e valores dos seguidores, assim como ao ambiente que o rodeia, no sentido de identificar uma visão inovativa, relevante, atempada e apelativa.

A existência de um processo de influência pode também condicionar a atribuição do carisma. A influência exercida pelo líder está directamente relacionada com o forte empenhamento e envolvimento na execução das tarefas por parte dos seguidores de líderes carismáticos. Uma primeira influência do líder pode provocar nos seguidores a vontade de o seguirem e imitarem. Fruto das suas ideias perspicazes e estratégicas, das suas fortes convicções, da sua autoconfiança, do seu comportamento não convencional e de uma energia dinâmica, o líder carismático parece tão extraordinário que faz com que os subordinados os idealizem de tal forma que se querem rever neles, ou seja, querem ser

como eles. Neste prisma, o elevado empenho dos seguidores é retratado segundo dois factores: a identificação pessoal (os seguidores idolatraram o líder, desejam imitá-lo e agradar-lhe e não desapontá-lo) e a internalização (os seguidores internalizam as atitudes e valores do líder, fomentando neles motivação para prosseguirem a missão da organização).

As variáveis contextuais num processo de liderança podem constituir-se como condições facilitadoras de uma liderança carismática. As capacidades excepcionais de um líder podem ser fortemente dependentes das características da situação. Em situações de crise provavelmente verifica-se uma emergência dos líderes carismáticos, apesar de diversos autores (Conger & Kanungo, 1998) defenderem que uma situação de crise não é condição necessária para a existência de uma liderança carismática.

O modelo do auto-conceito propõe, essencialmente, que os líderes afectem o auto-conceito dos seus seguidores (House, 1977). A teoria identifica também a forma como o líder se comporta, os seus traços e competências e as condições em que existe maior probabilidade do líder carismático emergir. A esta teoria inicial foram ainda incorporados aspectos da motivação humana e uma descrição mais detalhada subjacente ao processo de influência (Shamir, House & Arthur, 1993), ou seja, uma preocupação em compreender porque é que os líderes influenciam tão fortemente os seus seguidores e os motivam a transcender os seus próprios auto-interesses em prol da organização (Yukl, 2006). Foram também levantados quatro pressupostos acerca da motivação humana: (1) o comportamento das pessoas é expressivo nos sentimentos, nos valores e no auto-conceito, bem como ser pragmático e orientado para os objectivos, (2) o auto-conceito das pessoas é composto de uma hierarquia social de identidades e valores, (3) as pessoas estão intrinsecamente motivadas para incrementar e defender a sua auto-estima e o seu auto-valor e (4) as pessoas estão intrinsecamente motivadas para manter consistência entre os vários componentes do seu auto-conceito e entre este e o seu comportamento.

Neste modelo de liderança, um indicador de carisma e a evidência de uma liderança carismática encontram-se presentes nas relações líder-seguidor. Um líder carismático possui profundos e invulgares efeitos nos seus seguidores. Estes acreditam que as crenças do seu líder são as mais correctas, obedecem-lhe de uma forma voluntariosa e incondicional, sentem afeição pelo líder, estão emocionalmente envolvidos na missão do grupo ou da organização, têm objectivos de elevado desempenho e acreditam que podem contribuir para o sucesso da missão. Os líderes carismáticos têm provavelmente uma forte

necessidade de poder, elevada autoconfiança e uma forte convicção nas suas crenças, valores e ideais.

Nesta abordagem do auto-conceito, os comportamentos e os traços do líder são também factores determinantes no seio de uma liderança carismática. O líder carismático pode influenciar as atitudes e comportamentos dos seus seguidores quando: (1) expressa com clareza uma visão apelativa, (2) usa fortes e expressivas formas de comunicação na articulação da sua visão, (3) corre riscos pessoais e faz auto-sacrifícios, (4) transmite aos seus seguidores elevadas expectativas, (5) modela e adapta os comportamentos de acordo com a visão, (6) expressa e transmite confiança aos seus colaboradores, (7) gere as impressões dos seguidores sobre líder, (8) edifica uma forte identificação com o grupo ou com a organização e (9) reforça o *empowerment* dos seguidores. A forte identificação pessoal do líder carismático no grupo, influencia os subordinados a imitar os seus comportamentos, a satisfazerem os seus pedidos e fazerem esforços extras no sentido de lhe agradar. No entanto, esta abordagem do auto-conceito considera mais importante como fontes de influência do líder sobre os seguidores, a identificação social (orgulho em pertencer ao grupo, forte identidade do grupo, partilha de valores, símbolos), a internalização (os seguidores internalizam os objectivos traçados, objectivos em consonância com os valores dos colaboradores e enfatizam uma visão nobre, heróica e moralmente correcta) e o aumento da auto-eficácia individual (os seguidores crêem que têm capacidade e competência em ultrapassar as dificuldades e atingir os objectivos traçados, são persistentes em ultrapassar os obstáculos) e a eficácia colectiva (percepção dos membros do grupo de que, trabalhando em grupo conseguem realizar façanhas excepcionais e ultrapassar obstáculos, que isoladamente não seriam capazes).

Existe também muita probabilidade de que os efeitos motivacionais dos líderes carismáticos tendem a ocorrer quando a visão do líder é congruente com os valores e identidade existentes nos seguidores. Estes efeitos motivacionais do líder vão facilitar fortemente a presença de uma liderança carismática. Normalmente os papéis ideologicamente pouco apelativos incluem os trabalhos de rotina, simples, repetitivos, de pouca importância e significado. No entanto, a compreensão da relevância extrema de uma liderança carismática, pode resumir-se à história dos pedreiros, que ilustra perfeitamente a possibilidade de transformar uma tarefa de rotina, numa mais motivante e com muito mais significado, dependendo apenas da pessoa que os lidera. Assim, quando um pedreiro

liderado por um líder “normal” é questionado sobre o que acabou de fazer, este responde que tinha construído um muro, no entanto um segundo pedreiro liderado por um líder carismático, assumiu que acabara de construir uma catedral.

Contrapondo com a anterior abordagem positiva do carisma no processo de liderança, este fenómeno pode possuir também um “lado negro”, ou seja, algumas consequências negativas como por exemplo: (1) um excesso de confiança e optimismo pode levar o líder a perigos reais, (2) a tendência para tomar decisões de elevado risco podem resultar em sérias falhas, (3) o comportamento radical e não convencional do líder, que o transformam aos olhos de uns como um líder carismático, pode ser visto por outras pessoas como inapropriado, perturbador e desestabilizador.

### **3.6.2 A Liderança Transaccional e Transformacional**

No seio de um grupo ou organização é muito importante que os seguidores sintam necessidade de confiar, admirar e demonstrar lealdade e respeito pelo seu líder, conseguindo garantir um nível de motivação superior ao que inicialmente esperariam na execução das tarefas.

O conceito de liderança transformacional (também denominada por alguns autores por liderança inspiracional), teve a sua génese nas ideias e trabalho de Burns (1978), tendo no entanto sofrido algumas reflexões e repercussões nas investigações conduzidas por Bass (1985) e Bass & Avolio (1985;1988; 1993).

Numa liderança transformacional, o líder transforma e motiva os seguidores, fazendo com que eles se apercebam da importância dos resultados, das tarefas e do trabalho realizado, induzindo-os a transcenderem-se e ultrapassarem os seus próprios auto-interesses em prol dos objectivos do grupo ou da organização, fomentando o seu empenhamento no cumprimento da missão da organização.

Bass considera que a liderança transformacional e transaccional são dois processos distintos mas complementares. O desempenho e a motivação dos seguidores são maiores quando se está na presença de uma liderança transformacional, no entanto os líderes eficazes utilizam em simultâneo e de forma complementar ambos os tipos de liderança (Yukl, 2006). A liderança transaccional envolve a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência, ou seja, o líder reconhece e apercebe-se das necessidades e desejos dos seus subordinados e faz diligências no sentido de estes as

conseguirem satisfazer em troca do seu desempenho e da execução das tarefas (uma transacção entre líder e seguidor). A base de uma liderança transformacional é a noção de que um líder consegue motivar os seus seguidores a empenharem-se, comprometerem-se e aperceberem-se que o resultado do seu desempenho superou as suas expectativas (Conger, 1999). A confiança, a admiração, a lealdade e o respeito são alguns dos efeitos que um líder transformacional consegue obter dos seus colaboradores. A superação das suas expectativas e estes efeitos nos seguidores são conseguidos pelo líder de três formas: (1) despertando a consciência dos seguidores acerca da importância e valor dos objectivos traçados, (2) induzindo-os a transcenderem os seus auto-interesses em prol do grupo e desses objectivos e (3) estimulando e conhecendo as necessidades de mais elevada ordem dos seus seguidores durante o processo de liderança.

Relativamente à sua publicação original (Bass, 1985) o modelo sofreu ligeiras alterações (Bass & Avolio, 1993). Enquanto na sua versão inicial a inspiração era considerada como parte integrante da liderança carismática, actualmente é estudada isoladamente. Como resultado desta nova investigação, quatro componentes comportamentais passam a constituir as dimensões da liderança transformacional: (1) o carisma ou a influência idealizada (aumenta e fortalece as motivações dos seguidores e a sua identificação com o líder), (2) a inspiração (o líder comunica uma visão apelativa e optimista, usa símbolos focados no esforço do subordinado, modela os comportamentos), (3) a estimulação intelectual (comportamento que desperta e aumenta a atenção dos seguidores para os problemas, influenciando-os no sentido de os enfrentarem segundo uma nova perspectiva) e (4) a consideração individualizada (responde às necessidades dos colaboradores, apoia-os, encoraja-os, facultar-lhe formação e treino).

No contexto contingencial, a liderança transformacional tem mais probabilidade de aparecer em organizações mal estruturadas e onde os objectivos não estão bem definidos, assim como quando se verifica um ambiente instável, dinâmico e com necessidade de mudanças. Neste caso a existência de uma elevada confiança entre os seus membros, força-os e encoraja-os a serem mais flexíveis, criativos e inovativos. Por sua vez uma liderança transaccional tem mais probabilidade de ocorrer quando se está na presença de uma organização onde os objectivos e estruturas são claros e bem definidos e onde os membros trabalham debaixo de uma estrutura contratualmente mais formal (Bass, 1985; Conger, 1999).

### 3.6.3 A Liderança Transformacional versus Liderança Carismática

Torna-se no entanto inevitável falar de liderança transformacional sem estabelecer uma breve e estreita comparação com a liderança carismática.

A atribuição do carisma a um líder transformacional levou a maior parte dos investigadores a concluir que a liderança carismática e a liderança transformacional são semelhantes e compatíveis. No entanto, tal como foi referido anteriormente, esta componente significativa de carisma não significa que um líder carismático seja um líder transformacional (e.g. estrelas de rock, atletas famosos) (Bass, 1985).

A essência de uma liderança transformacional aparece como inspiradora dos seguidores na realização de objectivos partilhados, aumentando a identificação pessoal, e desenvolvendo as suas aptidões e a eficácia do grupo. Um líder transformacional elimina controlos desnecessários e constrói uma forte cultura de grupo. Para o conseguir, o líder procura fortalecer os seus seguidores, tornando-os menos dependentes dele e delegando-lhes alguma autoridade e responsabilidade, desenvolvendo-lhes autoconfiança e competências, criando-lhes um sentido de auto-gestão de grupo e facultando-lhes acesso a informações sensíveis. Por sua vez, os líderes carismáticos fomentam com as suas acções, a imagem de um líder extraordinariamente competente, restringindo informação, correndo riscos pessoais e adoptando comportamentos não convencionais (Yukl, 2006).

Ao contrário do líder transformacional, o líder carismático fortalece a sua imagem e não a dos seus seguidores, tornando-os fracos e dependentes dele. Cunha *et al.* (2003) refere ainda que tal como os carismáticos, os líderes transformacionais activam fortes emoções nos colaboradores e induzem-nos a identificarem-se com o líder, mas estes últimos podem também exercer influência actuando como mentores e professores.

Os líderes transformacionais encontram-se em qualquer organização e a qualquer nível e este tipo de liderança é universalmente relevante para todos os tipos de situações. Em contraste, os líderes carismáticos são raros, e a sua emergência encontra-se mais dependente em condições favoráveis (Bass, 1985; Beyer, 1999; Shamir & Howell, 1999). Estes líderes são empreendedores visionários que estabelecem e criam uma nova organização, ou reformadores que emergem numa organização em que a autoridade formal



falhou ao lidar com uma situação de crise e em que foram postos em causa valores e crenças tradicionais.

Segundo Yukl (2006) ao analisar alguns dos estudos efectuados, a abordagem transformacional e carismática da liderança trouxeram importantes contribuições para melhorar a compreensão do processo de liderança, no entanto, e apesar de algumas limitações encontradas, estas teorias reforçam a ideia de que o processo emocional é tão importante como o processo racional, assim como as acções simbólicas de um líder não devem ser menosprezadas relativamente às acções instrumentais e materialistas.

### **3.7 Teorias contemporâneas de liderança**

Nas últimas duas décadas têm emergido algumas teorias que abrangem novas perspectivas do fenómeno da liderança. Interessa, por isso, realçar algumas abordagens recentes que têm, fundamentalmente, por base a relação e trocas existentes entre os principais actores no campo da liderança: o líder e o seguidor.

#### **3.7.1 Teoria das trocas líder-membro (TLM)**

A teoria das trocas líder-membro (TLM) é uma abordagem que assenta no desenvolvimento e efeitos das relações diádicas que ocorrem entre o líder e os subordinados (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Esta abordagem, inicialmente denominada por teoria das ligações verticais diádicas (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975), assenta na existência de um elevado grau de influência mútua e obrigações entre os superiores e os subordinados, assumindo que estas relações resultarão em importantes resultados positivos, tal como elevado desempenho dos subordinados, comportamentos de cidadania, satisfação e compromisso.

A premissa básica na versão inicial da teoria TLM, defende que os líderes desenvolvem trocas de relações diferenciadas com cada um dos seguidores, em que as duas partes definem mutuamente os papéis. Essa troca de relações é formada com base na compatibilidade pessoal e na competência e dependência do subordinado. Ao longo do seu processo de liderança os líderes podem desenvolver um relacionamento diferenciado com os seus seguidores. Desta forma, podem desenvolver trocas de elevada qualidade com um pequeno grupo de subordinados, denominados de “*in-group*”, as quais são caracterizadas pela elevada confiança, respeito, lealdade, obrigações mútuas e influência entre superiores e subordinados, assim como alguma discrição na condução do seu trabalho (e.g., assistentes, adjuntos, conselheiros) (House & Aditya, 1997). Podem também desenvolver trocas de baixa qualidade, ou seja, um processo de influência mútua de baixo nível com um grupo de subordinados, pertencentes a um denominado “*out-group*”, as quais são caracterizadas por um fraco nível de confiança mútua e por assumirem os papéis formalmente requeridos (e.g., serviços diários, de rotina, perfeitamente regulados, procedimentos standard).

No seio do “*in-group*”, as relações de elevada qualidade são desenvolvidas com base no estabelecimento do controlo por parte do líder dos resultados desejáveis para um subordinado. O líder atribui tarefas desafiantes aos seguidores a par de uma grande delegação de responsabilidade e autoridade, a partilha de informação, participação no processo de tomada de decisão, proporciona-lhes recompensas tangíveis como por exemplo um incremento salarial, benefícios especiais (e.g., melhor horário de trabalho, maior e melhor gabinete), apoio pessoal e facilita-lhes a progressão na carreira (e.g., recomendações para a promoção, dá-lhe uma missão com maior visibilidade). No entanto, em troca desta influência, do status e destes benefícios, o subordinado tem obrigações adicionais, sendo-lhe exigido mais esforço na execução das tarefas, maior empenho no cumprimento dos objectivos, lealdade, assim como a partilha com o líder de alguns deveres administrativos. Os benefícios para o líder deste tipo de relações de elevada qualidade são evidentes, pois o desempenho dos subordinados torna-se mais relevante e eficaz, quando o grupo ou organização tem que realizar tarefas que requerem uma iniciativa e esforço considerável, no sentido de as mesmas serem executadas com sucesso (por exemplo, quando o líder dispõe de pouco tempo e energia para as executar). No entanto este tipo de benefícios implica e cria alguns constrangimentos e obrigações, nomeadamente: ter uma atenção especial pelos subordinados, consultá-los, dar uma resposta eficaz às suas necessidades e perspectivas, despende mais tempo em métodos de influência como a consulta e persuasão sem no entanto recorrer à coacção ou “mão pesada” no uso da autoridade, nunca pondo em risco a relações privilegiadas existentes (Yukl, 2006).

No seio do “*out-group*” as relações são estabelecidas de uma forma diferente com os restantes elementos do grupo ou organização. As relações de baixa qualidade que se verificam são, também, caracterizadas por um baixo nível de influência mútua. O líder baseia a sua actuação de influência na sua autoridade formal, combinando essa autoridade com o poder coercivo e muito raramente com recompensas. Baseia-se fundamentalmente numa justiça distributiva. Aos subordinados é-lhes exigido o cumprimento dos requisitos formalmente estabelecidos (deveres, regras, procedimentos), ou seja, obedecer às directivas do líder, não se esperando que adopte comportamentos de cidadania. Este grupo de subordinados recebe em troca o que está padronizado e definido para o respectivo cargo (Cunha *et al.*, 2003; Yukl, 2006).

Este tratamento um pouco desigual e especial do “*in-group*”, pode originar sentimentos discriminatórios e ressentimentos entre os membros do “*out-group*”. Pode, segundo Cunha *et al.* (2003), emergir a hostilidade entre estes e o grupo “protegido”, lesando a cooperação e o espírito de equipa.

No sentido de colmatar algumas lacunas e debilidades, é defendido na versão mais recente da TLM (Graen & Uhl-Bien, 1995), que as trocas de elevada qualidade devem ter lugar com todos os elementos do grupo e não só com o “*in-group*”, podendo no entanto estes aceitarem ou não esta troca de relações.

É, também, interessante referir a posição de Cunha *et al.* (2003), a qual reforça a ideia de que os líderes não se relacionam de uma forma consistente com todos os colaboradores, no entanto, defendem que existem razões para presumir que as trocas de elevada qualidade contribuem para a eficácia da liderança.

### **3.7.2 Teoria da Liderança Implícita**

A percepção de um líder por parte dos seguidores possui implicações importantes para a organização. Por exemplo, quando os líderes são considerados pelos colaboradores como seres competentes, provavelmente manterão a sua posição ou progredirão na sua carreira, da mesma forma que aqueles que são percebidos como incompetentes poderão até ser provavelmente substituídos.

A teoria da liderança implícita (Lord *et al.*, 1978, 1984; Lord & Maher, 1991) assenta na avaliação feita pelos seguidores acerca dos líderes, assim como num processo cognitivo subjacente de avaliação e percepção da liderança. Esta abordagem argumenta a existência de pessoas que no decorrer do processo ou protótipo de liderança, estes possuem atributos e comportamentos acreditados como sendo próprios e típicos de um líder (Lord *et al.*, 1984). A liderança é definida como um processo em que um indivíduo é percebido pelos outros como um líder (Lord & Maher, 1991).

Esta teoria envolve estereótipos e protótipos acerca dos traços, competências e comportamentos que são relevantes para um tipo particular de posição (e.g., executivos vs. líderes de nível inferior, gestores vs. oficiais militares), de contexto (e.g., situações de crises vs não – crise) ou individual (e.g., líder masculino vs. feminino, líder experiente vs inexperiente ou jovem) (Lord *et al.*, 1984).

As abordagens implícitas da liderança são consideradas importantes pela sua influência nas expectativas dos seguidores. Os líderes que fazem coisas que são relevantes para determinadas situações, mas inconsistentes com as expectativas dos seguidores, podem ser avaliados de uma forma menos favorável, ao contrário daqueles que vão ao encontro das expectativas que os colaboradores traçaram.

Deve-se, no entanto, ter em consideração que a percepção de um indivíduo por parte dos seguidores como um líder é fortemente influenciada por crenças individuais, valores e traços de personalidade, assim como pela partilha dessas crenças e valores dos próprios líderes na cultura nacional e organizacional (Yukl, 2006).

Numa perspectiva semelhante, tal como os líderes atribuem e se apercebem das competências dos seguidores, a sua percepção como um líder por parte dos seus colaboradores fundamenta-se também numa atribuição de competências e intenções. Um líder pode ser reconhecido como possuidor de um elevado nível de competência, se o seu grupo ou organização for detentor de um maior número de sucessos do que de fracassos. Da mesma forma, as intenções do líder são, também, julgadas pelos seus seguidores. Um líder que pareça mais preocupado com os seus colaboradores e com a consecução da própria missão e objectivos dos grupo, do que com benefícios pessoais na sua carreira, ganhará maior aprovação por parte dos seguidores. No mesmo sentido, a dedicação à organização é manifestada, também, quando um líder corre riscos pessoais para cumprir e alcançar os objectivos definidos, contribuindo para uma maior credibilidade e aprovação dos membros do seu grupo.

### **3.7.3 Liderança Autêntica**

Apesar do estudo e investigação acerca da liderança autêntica ser recente e ter apenas começado há poucos anos, surgem diversos autores que arriscaram já uma tentativa de definição deste tipo de liderança, assim como uma clarificação de termos que são considerados relevantes nos diversas abordagens neste campo (George, 2003; Goffee & Jones, 2005; Shamir & Eilam, 2005; Cooper *et al.*, 2005; Avolio & Gardner, 2005)

No dicionário da língua portuguesa<sup>9</sup>, encontramos para o termo “autêntico” diversos significados tais como fidedigno, verdadeiro, genuíno, original.

---

<sup>9</sup> Dicionário Universal da Língua Portuguesa, Texto Editora, (2003)

Neste contexto, o termo “autenticidade” é usado como algo pessoal e que pertence à experiência pessoal de alguém, traduzindo os pensamentos próprios, as emoções, as necessidades, as preferências, as crenças, um processo de conhecimento do próprio ser e que tem implicações futuras nos actos de cada um, sendo verdadeiro e cujos actos são consistentes com os seus pensamentos e sentimentos (Harter, 2002; Avolio & Gardner, 2005). A “autenticidade” apenas é percebida pelos outros. Esta é uma percepção de que o líder é real, sincero e definido pela sua honestidade e integridade (Goffee & Jones, 2005).

Um líder autêntico não pretende ser líder só porque se encontra numa posição de liderança, nem pretende trabalhar no sentido de desenvolver a imagem de um líder. Desempenhar uma função de liderança e as actividades com ela relacionada são actos auto-expressivos para os líderes autênticos. Quando representam o papel de liderança, os líderes autênticos são encarados como eles próprios (a “pessoa em si”, com os seus sentimentos, as suas crenças, os seus valores reais e verdadeiros) e não pelo status, pela honra ou por outras recompensas pessoais que a posição de liderança lhes possa permitir alcançar. Os líderes autênticos são originais e não cópias ou imitações. Não quer no entanto dizer que sejam únicos, ou seja, os seus valores, convicções, causas e missões podem ser semelhantes às de outros líderes ou seguidores, no entanto, o processo através do qual eles chegaram a estas convicções e causas não é um processo de imitação. Eles sustentam os seus valores por serem verdadeiros, não porque os mesmos são socialmente e politicamente apropriados, mas porque a sua experiência lhe permite assegurar que são verdadeiros. Estes valores e convicções altamente pessoais foram construídos através da experiência vivida (transmitida em histórias vividas aos seguidores), das convicções experimentadas e um processo de reflexão activo destas experiências e emoções. Os líderes autênticos são líderes cujas acções são baseadas em valores e convicções. As suas actividades reflectem sempre os seus verdadeiros valores. Aquilo que eles dizem é consistente com o que acreditam e o que eles fazem é consistente com o que dizem e com as suas crenças, podendo desta forma ser caracterizados por possuírem um elevado nível de integridade e transparência (Shamir & Eilam, 2005).

Os líderes autênticos amam, desafiam as pessoas a fazer aquilo que elas pensam que não é possível, criam uma energia tal nos seguidores que conseguem fazer o possível do impossível através da sua paixão pelas pessoas e por fazerem as coisas certas (Kerfoot, 2006).

No entanto, o desenvolvimento da liderança autêntica não depende somente da existência e desenvolvimento de líderes autênticos, mas também dos seus seguidores que autenticam o próprio líder (julgam o seu líder pela sua liderança baseada na personalidade sustentada em valores e convicções profundos, e pela consistência entre os seus comportamentos e as suas crenças, valores e convicções). Deste modo, a definição e conceito da liderança autêntica assenta e depende não só da existência de líderes autênticos, mas também da existência de seguidores autênticos, que através de relações autênticas que possuem com os líderes, partilham as suas crenças e valores e que os seguem incondicionalmente por razões autênticas (Shamir & Eilam, 2005).

## **CAPITULO III**

### **CULTURA E PROTÓTIPOS DE LIDERANÇA EM PORTUGAL**

---



## 1. Introdução

*“As fronteiras económicas caíram, as barreiras culturais surgiram, criando novas oportunidades e desafios ao mundo do negócio.”<sup>1</sup>*

É evidente nos dias de hoje, que as culturas mundiais estão cada vez mais em contacto umas com as outras. Vive-se num mundo interligado, em que o fenómeno da “globalização” abriu muitas oportunidades para o negócio, mas criou também maiores desafios (e.g., compreensão e entendimento de valores culturais, práticas e subtilezas nas diferentes partes do mundo). O aumento destas trocas sociais, comerciais e culturais entre os países não significa, porém, que as diferenças culturais dos povos desapareçam ou diminuam (Javidan & House, 2001).

Cada vez mais existe a percepção de que o mundo está cheio de interações e conflitos entre diversos actores (pessoas, grupos, organizações e nações) que pensam e agem de forma diferente. Na realidade do dia-a-dia surgem inúmeros problemas comuns a todos eles, os quais encontram a sua solução através de uma forte cooperação entre os mesmos (Hofstede, 1991).

A Globalização é um dos factores que mais contribuiu para uma transformação e mudança na ordem política e económica mundial nas últimas décadas. O mundo entra pela porta dos povos e organizações de uma forma acelerada, em constante mutação transformando-se numa “aldeia global”.

Fruto de uma globalização mundial e a par da vertente económica (trocas materiais) e política (trocas políticas), irrompe também uma vertente cultural baseada na produção, troca e expressão de símbolos (afectos, afectos, significados, crenças, preferências, gostos e valores, através da comunicação oral, publicações, desenho, oratória, rituais, exibição, entretenimento, propaganda, publicidade, manifestação pública, acumulação e transferência de dados, exposição e espectáculo), cada vez mais *“as trocas materiais localizam, as trocas políticas internacionalizam e as trocas simbólicas globalizam”* Giddens (2005). Desta forma, a economia e a política vão-se globalizando à medida que a sociedade humana vai sendo invadida pela cultura. Cada vez mais a vertente cultural

---

<sup>1</sup> Doug Ivestor (o primeiro CEO da “COCA-COLA”)

assume maior destaque face ao seu elevado nível de globalização, assumindo nas organizações um papel tão relevante como as componentes económica e política.

## **2. A liderança num ambiente transcultural**

Neste palco global de grandes duelos e desafios, os líderes estão cada vez mais, de “braços e pernas atadas” na condução do processo de liderança nas suas organizações. A barreira cultural ocupou um lugar de destaque e conseguiu impor-se e colocar-se entre o líder e o seguidor. O líder tem cada vez mais necessidade de exercer a sua influência perante seguidores de outras culturas, sabendo à partida que o sucesso desse processo de influência depende da sua compreensão perante as diferenças culturais e da sua capacidade de se aperceber de que forma esses seguidores vêm e interpretam as suas acções.

Uma das principais críticas às principais abordagens ao estudo da liderança recai na grande ausência e falta de interesse relativamente ao ambiente transcultural actual no mundo da liderança. É um facto assumido por diversos autores que nas suas investigações existem realmente aspectos importantes que podem ter aplicação e relevância para a maioria das culturas, no entanto, subsistem ainda muitos outros que só se aplicam a certas sociedades culturais. Deste modo, detectam-se logo à partida algumas lacunas existentes no que diz respeito a possíveis efeitos provocados por variáveis situacionais e culturais, tal como a religião, a linguagem, a história, as leis, o sistema político e a etnia que têm implicações directas na liderança de organizações. Os valores culturais e tradições podem influenciar as atitudes e comportamentos do líder e, conseqüentemente, podem determinar significativamente o rumo das empresas e organizações lideradas por ele (Lord & Maher 1991; Adler, 1997; House *et al.*, 1997; Fu & Yukl, 2000; Yukl, 2006). Os líderes que crescem num determinado tipo de cultura assimilam determinados valores e crenças que influenciam as suas atitudes e os seus comportamentos no desenvolvimento do processo de liderança. É possível também que estes não tenham consciência que podem não ser bem aceites no seio de uma outra cultura, organização ou grupo. Como tal, quando se verifica um confronto de culturas, estas podem convergir em alguns aspectos, no entanto, as suas divergências e idiosincrasias podem ser alargadas em muitos outros factores. Por exemplo, na França o Mac Donald's serve vinho e saladas com os hambúrgueres, no entanto na Índia, onde a carne de vaca é um tabu, esta empresa serve carne de carneiro (Javidan & House, 2001).

Quando alguns tipos de comportamentos de liderança não são claramente suportados por valores culturais e tradições que prevalecem em determinadas culturas, não significa necessariamente que esses mesmos comportamentos não sejam eficazes quando são utilizados frequentemente. Tal como acontece na cultura organizacional, é importante realçar que os valores e tradições de uma cultura nacional podem também sofrer alterações, como é o caso de uma mudança e substituição de um sistema político autocrático de um país (e.g., regime ditatorial) para um sistema democrático, o qual provavelmente apoia e suporta uma liderança mais participativa que o anterior. Da mesma forma, um país que sofre mudanças ao nível da diferenciação do género, ou seja, que se torne mais equitativo fica provavelmente mais receptivo a práticas de liderança que reflectem atributos tradicionalmente femininos (e.g., educação, desenvolvimento, construir relacionamentos cooperativos).

Perante esta “aldeia global” ganha força a ideia de um “líder global”, hábil e flexível, para que seja bem sucedido e consiga garantir o sucesso e eficácia das organizações ou dos grupos que lidera (Javidan & House, 2001). Este “líder global” enfrenta diariamente práticas e valores que diferem drasticamente daquelas que está acostumado a viver, e para conseguir uma resposta positiva e eficaz tem que se socorrer de uma flexibilidade adequada e ser portador de uma maior habilidade e capacidade de “abrir as portas” às ideias e opiniões dos outros, necessitando por isso de um conhecimento cultural mais alargado e competências adicionais. Diante deste desafio é fundamental que um líder global eficaz tenha um conhecimento profundo das diferenças e semelhanças culturais das sociedades com que lida directa ou indirectamente.

### **3. Caracterização do perfil cultural Português**

A cultura portuguesa é caracterizada por possuir características próprias de uma sociedade conservadora. O povo português pode ser descrito como uma sociedade profundamente individualista, com grande dificuldade em trabalhar em grupo, algo vaidoso no sentido de gostar da ostentação da riqueza e do luxo, desorganizado e imprevidente, revela alguma falta de iniciativa e actividade criadora e um certo pendor para a imitação, mas com uma capacidade notável de improvisação e uma grande capacidade de adaptação a outras culturas, povos, línguas, climas e profissões. De certo modo é algo derrotista e fatalista, possui um forte sentido de crítica, troça e ironiza, é pouco persistente e sente

também algumas dificuldades em aceitar regras e autoridade. Com um temperamento amoroso e humano, tem grande afectividade, é bondoso, tem espírito aventureiro, é independente e gosta de liberdade. É idealista e imaginativo, mas pouco dado à reflexão, não é fraco nem covarde, podendo até ser violento quando lhe tocam no seu brio.

Numa abordagem da cultura portuguesa no campo empresarial, tendo como referência diversas entidades e pessoas estrangeiras, esta revela uma convergência significativa comparativamente com as características enunciadas anteriormente. Portugal é caracterizado como um país, em que a família é considerada como o alicerce da estrutura social e a base da estabilidade social. A lealdade para com a família vem sempre primeiro que todas as outras relações sociais, incluindo os negócios. Os portugueses são considerados tradicionais, conservadores e formais, com forte respeito hierárquico, com uma estrutura organizacional vertical, fazendo denotar alguma distância de poder nas organizações, inerente à relevância da função que exercem e à posição que ocupam na organização, ou seja, a hierarquia e os títulos são muito valorizados. Quando negociam, o poder de decisão está normalmente centralizado numa pessoa, mas preferem negociar com as pessoas com as quais se sentem mais à vontade e nas quais sentem alguma confiança. Para negociar, preferem confrontar e contactar pessoalmente as pessoas cara-a-cara, em vez de utilizar outros meios (e.g., telefones, Internet). Manifestam alguma frontalidade e os contratos são normalmente respeitados<sup>2</sup>.

Segundo Clive Bennett<sup>3</sup>, na cultura portuguesa existe um equilíbrio quase perfeito entre a vida familiar e profissional das pessoas a par de uma disponibilidade constante na aprendizagem de novos horizontes. A flexibilidade é uma característica patente na sociedade portuguesa, confirmando e apercebendo-se também do elevado grau de imprevisto que é próprio do povo português. No campo empresarial e organizacional, são ainda realçadas e tidas em conta outras características de grande utilidade ao sucesso e eficácia das negociações em Portugal, tais como: (1) os portugueses não são pontuais e são fracos cumpridores de prazos e compromissos, (2) concede-se grande importância à cortesia e às relações interpessoais, (3) normalmente a conduta é cooperativa e não confrontacional, (4) muitas negociações são realizadas à mesa das refeições, (5) é concedida muita importância ao status e aos títulos, (6) as pessoas denotam grande

---

<sup>2</sup>Kwintessential – language and culture specialists, <http://www.kwintessential.co.uk> (acesso em 25 de Abril de 2007)

<sup>3</sup> Clive Bennet in <http://www.executiveplanet.com> (acesso em 25 de Abril de 2007)

deferência para com os chefes e pouca predisposição para desafiar a autoridade e o *status quo*, (7) as pessoas tendem a evitar as responsabilidades e o *empowerment*, (8) o planeamento é pobre, (9) muitas reuniões não têm agenda e são mal conduzidas, (10) a linguagem é indirecta e não se deve tomar as palavras “à letra”, (11) o espírito de equipa é fraco, (12) a desorganização é uma constante, (13) os portugueses são bastante flexíveis e abertos à aprendizagem, criativos e bons improvisadores e especialistas em resolver problemas de “ultima hora”.

Numa investigação efectuada pela Cranfield University/Ad Capita, os gestores portugueses são reconhecidos como indivíduos formais, individualistas, autocráticos, obcecados com os títulos académicos e com algumas lacunas de competências críticas em determinadas áreas estratégicas, como é o caso do planeamento e do trabalho em grupo (Bennet & Brewster, 2002).

Cunha & Rego (2006)<sup>4</sup> destacam o período de transição em Portugal de um regime totalitário para um regime democrático (1974), a par do início das privatizações em grande escala (1989), como um ponto de viragem e criação de uma nova identidade nacional ao longo dos últimos 30 anos. Realçam ainda que numa perspectiva de gestão e economia, é importante salientar que ao longo destas três últimas décadas Portugal tem vivido num mercado protegido e fechado, com os gestores a actuar fundamentalmente em modelos de gestão administrativos. Os factores adversos (políticos e económicos) que tiveram lugar ao longo desta época conturbada tiveram sérios impactos nos níveis de produtividade dos trabalhadores portugueses. Face à situação de crise e estagnação em que Portugal mergulhou nos anos 80, uma onda de pessimismo invadiu a sociedade portuguesa.

Das diversas abordagens enunciadas, conclui-se a existência de aspectos comuns e contraditórios (e.g. criatividade, espírito de equipa) relativamente à percepção da sociedade e cultura portuguesa por parte de entidades e personalidades exteriores. Talvez isto demonstre que não se torna tarefa fácil traçar correctamente um esboço de uma sociedade ou de uma cultura. Por este motivo, devem os líderes actuais ter um conhecimento aprofundado das diferenças culturais existentes, fundamentalmente quando sentem necessidade de lidar institucionalmente e informalmente com colaboradores de outras

---

<sup>4</sup> Cunha, M.P., Rego, A. (2006). “*Culture and management in Portugal: from the empire to the union*”. Este capítulo é uma extensão ao texto de Cunha (2005) publicado no Journal of World Business.

sociedades e culturas, no sentido de serem bem sucedidos e garantirem uma liderança eficaz.

#### **4. Caracterização de Portugal segundo Hofstede e GLOBE<sup>5</sup>**

As investigações transculturais no campo da liderança têm tido menor relevância que as abordagens tradicionais, havendo apenas registo de alguns estudos efectuados por investigadores visionários que conseguiram aperceber-se da relevância da dimensão cultural nos nossos dias e das consequências que daí advém para a eficácia da liderança e sucesso das organizações.

Alguns destes estudos envolvem análises quantitativas no sentido de determinar que tipos de comportamentos são considerados os mais comuns numa determinada cultura ou país comparativamente com outros. Por sua vez, outras pesquisas tentam identificar diferenças qualitativas, ou seja, procuram encontrar o tipo específico de comportamentos de liderança que são utilizados em diferentes países. Um exemplo característico é a presença de um comportamento utilizado num determinado país que privilegie o uso de recompensas positivas. Neste caso é fácil de verificar que este tipo de comportamento é certamente relevante para a eficácia da liderança noutras culturas ou países, residindo a principal diferença de cultura para cultura no tipo de recompensas e a forma como são utilizadas.

Neste campo cultural destacamos neste trabalho duas das maiores investigações transculturais realizadas a nível mundial, o modelo de Hofstede (1980,1991) e o projecto GLOBE (1993-1997), tendo sido aquelas que mais relevo deram ao fenómeno transcultural na liderança das organizações, assim como às implicações que daí advém para eficácia e sucesso das organizações.

Portugal é um dos países contemplado na investigação transcultural de Hofstede e no projecto GLOBE. Relativamente a Portugal e fruto da análise dos resultados e conclusões dos dois modelos, podem ser encontradas algumas semelhanças mas também algumas contradições no que diz respeito aos aspectos culturais relevantes no processo de liderança e eficácia organizacional.

---

<sup>5</sup> Global Leadership and Organizational Effectiveness Programme

Hofstede<sup>6</sup> sublinha que a cultura é muitas vezes reconhecida como uma fonte de conflito e não como uma fonte de sinergia.

Este modelo (Hofstede, 1980,1991) teve o seu ponto de partida numa investigação realizada com vista à obtenção de valores relacionados com a cultura de 50 países (Continente Americano, Europa, Ásia) e em 3 outras regiões mundiais (África Oriental, África Ocidental e Países Árabes). Teve como base principal os valores dos cidadãos. Estes cidadãos eram pessoas que trabalhavam em filiais de todo o mundo de uma grande corporação multinacional, a IBM. Todos eles ocupavam postos de trabalho idênticos em países diferentes. A análise estatística das respostas revelou a existência de problemas comuns, mas solucionados de maneiras diferentes em países diferentes, nomeadamente nas seguintes áreas: (1) desigualdade social (incluindo a relação com a autoridade), (2) relação entre o indivíduo e o grupo, (3) conceitos de masculinidade e feminilidade (consequências sociais de pertencer a um ou outro sexo), e (4) as formas de gerir a incerteza (relacionadas com o controlo da agressão e expressão de emoções).

A análise destes resultados deu origem à definição inicial de quatro dimensões culturais, ou seja, aspectos de diferentes culturas que podem ser comparados uns com os outros, são eles: (1) a distância de poder, (2) o colectivismo/individualismo, (3) a masculinidade/feminilidade, e (4) o controlo ou evitamento da incerteza. Mais tarde (Hofstede, 1987), foi identificada uma quinta dimensão acerca das diferenças entre culturas nacionais, confrontando a *orientação a longo prazo* com a *orientação a curto prazo*. Esta nova dimensão<sup>7</sup> foi descoberta quando Michael Harris Bond<sup>8</sup> decidiu estudar os valores de diversos países mundiais e teve como ponto de partida um questionário construído por mentes “orientais”, neste caso chinesas (CVS – *chinese value survey*). Esta dimensão, denominada de dinamismo confuciano<sup>9</sup> (também designada por orientação de longo prazo) baseou-se nas respostas de estudantes originários de vinte e três países.

A primeira dimensão, distância de poder, é definida por Hofstede (1991, p. 42) como “*a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder nas instituições e organizações de um país, de uma repartição desigual do poder*”. Nos países de elevada distância hierárquica (e.g., Malásia, Portugal, Espanha, América Latina, Ásia e África), os

---

<sup>6</sup> [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com) (acesso em 25 de Abril de 2007)

<sup>7</sup> “The Chinese Culture Connection” (1987) in Hofstede (1991)

<sup>8</sup> Um investigador de origem canadiano mas que trabalhou e viveu no extremo oriente desde 1971.

<sup>9</sup> Deriva de Confúcio, pensador humilde que viveu na China por volta do ano 500 a.C..

líderes têm mais autoridade, são menos acessíveis e possuem direitos e privilégios especiais inerentes à sua função. A distância emocional entre os superiores e os subordinados é elevada e estes consideram-se desiguais por natureza, não se esperando por esse motivo que os líderes partilhem o poder com os eles (Yukl, 2006). Os chefes tendem a ser mais directivos e a comunicar de modo mais formal com os seus colaboradores. Existe a presença de uma grande reverência pelas figuras de autoridade e atribui-se grande importância aos títulos e ao status. Os subordinados estão dependentes dos chefes e recebem mais orientação e directrizes dos seus superiores, sentindo até alguma relutância e algum receio em confrontá-los, contradizê-los ou manifestar discordâncias. Por sua vez, os países com baixa distância hierárquica (e.g., EUA, Grã-Bretanha e países não latinos da Europa) verifica-se que a dependência dos subordinados relativamente aos chefes é limitada, por exemplo, os subordinados sentem um ambiente mais amistoso e não se sentem desconfortáveis por contradizer os seus chefes, esperando até que estes os convidem para a participarem no processo de tomada de decisão.

A segunda dimensão, individualismo/colectivismo, caracteriza o grau em que a identidade individual é definida com base nos objectivos e realizações pessoais ou em função dos interesses colectivos do grupo ao qual o indivíduo se encontra ligado. Geert Hofstede (1991, p. 69) define esta dimensão da seguinte forma: “*o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes, cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O colectivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável*”. Nos países fortemente individualistas (e. g., Austrália, Grã-Bretanha, EUA, Canadá, Países Baixos) espera-se que as pessoas actuem sobretudo em prol do seu próprio interesse e dos interesses da sua família, a identidade está baseada no indivíduo e a criança aprende a pensar em termos de “eu”. Em culturas tipicamente colectivistas (e.g., Colômbia, Paquistão, Venezuela, Guatemala), a identidade das pessoas é em função do grupo social a que cada um pertence e colocam os interesses do grupo e da comunidade em primeiro lugar esperando receber em troca a lealdade. Existe uma certa tendência para que os países mais individualistas sejam também caracterizados por menor distância hierárquica.



A masculinidade e a feminilidade representam também os extremos de uma dimensão. Segundo Hofstede (1991, p. 103), a masculinidade e feminilidade das sociedades é definida em função do seguinte: “*masculinas, as sociedades onde os papéis são nitidamente diferenciados (o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida); femininas, aquelas onde os papéis sociais se sobrepõem (tanto os homens como as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida)*”. Nas sociedades mais masculinas (e.g., Japão, Áustria, Venezuela, Suíça), os homens e as mulheres têm papéis bem definidos de acordo com a própria definição de Hofstede, enquanto que nas menos femininas (e.g., Suécia, Dinamarca, Noruega, Países Baixos) não se verificam por exemplo diferenças entre os resultados relativamente aos valores de ternura e generosidade entre homens e mulheres.

A quarta dimensão, o controlo da incerteza, reflecte o grau de desconforto que as pessoas sentem perante o risco e a incerteza, descreve o nível de aceitação/rejeição da novidade e da diferença, assim como o grau de importância conferida à estabilidade e ao planeamento e incapacidade de prever acontecimentos futuros. Para Hofstede (1991, p. 135) o controlo de incerteza de um país mede “*o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas ou incertas*”. Nos países onde esta dimensão reflecte um elevado grau (e.g., Grécia, Portugal, Japão, Uruguai), esse sentimento exprime-se em stress, necessidade de previsibilidade, busca de regras e de segurança e está presente algum receio pelo desconhecido.

**Quadro III.1 – Os extremos nas dimensões culturais de Hofstede**

<b>Menor</b>	<b>Distância de Poder</b>	<b>Maior</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áustria</li> <li>• Israel</li> <li>• Países escandinavos</li> <li>• Países anglo-saxónicos</li> <li>• Suíça</li> </ul>	Nos países em que a distância de poder é elevada, a disparidade de rendimentos é tomada como um facto natural e socialmente aceitável. O formalismo no tratamento dos superiores hierárquicos tende a ser maior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malásia</li> <li>• Países da América latina</li> <li>• Países árabes</li> <li>• Filipinas</li> <li>• Indonésia</li> <li>• <b>(PORTUGAL)</b></li> </ul>
<b>Individualistas</b>	<b>Individualismo / Colectivismo</b>	<b>Colectivistas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Países anglo-saxónicos</li> <li>• Holanda</li> <li>• Itália</li> <li>• Bélgica</li> </ul>	Nos países individualistas, prevalecem a liberdade individual, a competição, a busca de objectivos pessoais. Nas culturas colectivistas, é destacada a importância da coesão grupal, do consenso e da harmonia interpessoal. Numa cultura colectivista, é frequente esperar-se que a relação laboral se desenvolva no quadro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Países da América latina</li> <li>• Países asiáticos</li> <li>• África</li> </ul>

• Países escandinavos	de obrigações mútuas: protecção em troca de lealdade.	ocidental • <b>(PORTUGAL)</b>
<b>Masculinos</b>	<b>Masculinidade/Feminilidade</b>	<b>Femininos</b>
• Japão • Áustria • Venezuela • Itália • Suíça • Países anglo-saxónicos	Nas sociedades masculinas prevalecem a orientação para os resultados, o sucesso e a competição, ao passo que as culturas femininas valorizam sobretudo características como o bem-estar e a qualidade do relacionamento interpessoal.	• Países escandinavos • Holanda • Chile • <b>PORTUGAL</b> • Tailândia
<b>Fraco</b>	<b>Evitamento da incerteza</b>	<b>Forte</b>
• Singapura • Jamaica • Dinamarca • Suécia • Hong-Kong • Países anglo-saxónicos	Algumas culturas aceitam melhor a incerteza do que outras. Nas que denotam fraca tolerância da incerteza, as pessoas tendem preferir situações mais estruturadas e regras mais explícitas. Muitas vezes, tal reflecte-se, por exemplo, em legislação minuciosa e com intuítos protectores.	• Grécia • <b>PORTUGAL</b> • Guatemala • Uruguai • Bélgica • Japão
<b>Fraco</b>	<b>Dinamismo Confúcio</b>	<b>Forte</b>
• Paquistão • Nigéria • Filipinas • Canadá • Zimbábwe • Grã-Bretanha • EUA	As culturas fortes nesta dimensão denotam uma perspectiva pragmática orientada para o futuro e o longo-prazo. Nas fracas predomina a orientação a curto prazo.	• China • Hong-Kong • Taiwan • Japão • Coreia do Sul • Brasil • Índia

Fonte: Adaptado de Hofstede (1991)

Nos países com baixo índice de controlo de incerteza (e.g., Singapura, Hong-Kong, Dinamarca, Suécia) parece existir uma aversão emocional às regras formais, ou seja, só são estabelecidas normas em caso de absoluta necessidade, tolerando-se mais facilmente os comportamentos desviantes. Resumindo, o controlo da incerteza representa uma espécie de inverso da propensão para o risco, ajudando porventura a explicar o espírito empreendedor de um povo.

A quinta dimensão<sup>10</sup>, o dinamismo Confúcio, adicionada posteriormente às outras quatro, “*opõe uma orientação a longo prazo na vida, face a uma orientação a curto prazo*” (Hofstede, 1991 p. 193). Esta dimensão representa a combinação de valores segundo uma orientação a longo prazo (perseverança, respeito pelo estatuto social de cada um no âmbito das relações sociais, austeridade, sentido de vergonha) e uma orientação a curto prazo (solidez e estabilidade pessoal, dignidade (conservar a “face”), respeito pela

<sup>10</sup> Apenas constaram 23 países no estudo desta dimensão.

tradição, reciprocidade de favores, oferendas e gentileza). Nas culturas de forte pendor Confúcio, a mentalidade e a dinâmica são orientadas para o futuro, enfatizando a perseverança, a frugalidade e o aforro.

O projecto GLOBE, sucessor do modelo de Hofstede, é por muitos autores considerado um dos estudos transculturais mais completo e exaustivo efectuado até aos dias de hoje.

Este projecto é um programa de investigação efectuado por equipa de 150 investigadores que trabalharam juntos durante 7 anos e que agregaram dados acerca de valores e práticas culturais e atributos de liderança de 18000 gestores em 62 países mundiais (Javidan & House, 2001). Estes gestores eram empregados no sector da alimentação (restauração), bancos e telecomunicações.

O objectivo principal deste projecto é desenvolver uma teoria empírica que descreva as relações entre cultura societal, o processo organizacional e a liderança.

Partindo de uma concepção cultural que assenta numa relação partilhada de crenças (percepções das pessoas) e valores (aspirações das pessoas), este programa salienta que para melhor compreender a cultura é necessário conhecer as práticas culturais e as aspirações que as pessoas têm. O projecto GLOBE centrou-se no estudo de nove dimensões culturais. Estas dimensões têm como base aspectos culturais dos países, que distinguem uma sociedade de outra e as quais têm implicações na gestão e liderança das organizações. As nove dimensões consideradas são: (1) o evitamento da incerteza, (2) a distância de poder, (3) o colectivismo societal/institucional, (4) o colectivismo do “*in-group*”, (5) a diferenciação do género, (6) a assertividade, (7) a orientação para o futuro, (8) a orientação para o desempenho e (9) a orientação humana (Javidan & House, 2001).

O evitamento da incerteza define o grau em que a sociedade, organização ou grupo confia nas normas e procedimentos sociais, no sentido de suavizar a imprevisibilidade de acontecimentos futuros. Esta dimensão refere-se à forma como os seus membros procuram a consistência, a estrutura, os procedimentos formais e as leis, no sentido de dar cobertura a situações inesperadas na sua vida diária. Nas sociedades fortemente evitadoras de incerteza (e.g., Suíça, Suécia e a Alemanha) verifica-se uma forte tendência para a ordem e consistência, para a estruturação dos estilos de vida, especificação clara das expectativas sociais e o recurso a regras e leis para lidar com as situações. Ao contrário, nas sociedades menos evitadoras (e.g., Grécia e a Venezuela) as pessoas preocupam-se menos com a

estruturação das suas vidas e com o cumprimento de regras e procedimentos (Javidan & House, 2001).

**Quadro III.2 – Os extremos no evitamento de incerteza do GLOBE**

Evitamento da Incerteza					
Baixo		Médio		Elevado	
➤ Rússia	- 2.88	➤ <b>PORTUGAL</b>	- <b>3.91</b>	➤ Áustria	- 2.88
➤ Hungria	- 3.12	➤ Israel	- 4.01	➤ Dinamarca	- 3.12
➤ Bolívia	- 3.35	➤ EUA	- 4.15	➤ Alemanha (ex-ocidental)	- 3.35
➤ Grécia	- 3.39	➤ México	- 4.18	➤ Suécia	- 3.39
➤ Venezuela	- 3.44	➤ Kuwait	- 4.21	➤ Suíça	- 3.44
		➤ Irlanda	- 4.30	➤	

Fonte: Adaptado de Javidan e House (2001) e Jesuino *et al.* (2002)

A segunda dimensão, a distância de poder, é definida como o grau em que os membros de uma sociedade esperam que o poder esteja partilhado ou distribuído (des)igualmente.

Nas sociedades de elevado índice de distância de poder (e.g., Marrocos, Argentina, Tailândia, Espanha), denuncia a forma como estas mantêm a desigualdade entre os seus membros através da estratificação de indivíduos e grupos relativamente ao poder, à autoridade, ao prestígio, ao status, à riqueza e às posses materiais. Reflecte também o estabelecimento e manutenção do domínio e controlo das pessoas com mais poder sobre aquelas que não o têm. Em contraste, nas sociedades com baixo índice de distância hierárquica (e.g., Dinamarca, Holanda, África do Sul (negra), Israel) verifica-se um maior igualitarismo e promoção da participação das pessoas na tomada das decisões (Javidan & House, 2001).

**Quadro III.3 – Os extremos na distância de poder do GLOBE**

Distância de Poder					
Baixo		Médio		Elevado	
➤ Dinamarca	- 3.89	➤ Inglaterra	- 5.15	➤ Rússia	- 5.52
➤ Holanda	- 4.11	➤ França	- 5.28	➤ Espanha	- 5.52
➤ África do Sul (negra)	- 4.11	➤ Brasil	- 5.33	➤ Tailândia	- 5.63
➤ Israel	- 4.73	➤ Itália	- 5.43	➤ Argentina	- 5.64
➤ Costa Rica	- 4.74	➤ <b>PORTUGAL</b>	- <b>5.44</b>	➤ Marrocos	- 5.80

Fonte: Adaptado de Javidan e House (2001) e Jesuino *et al.* (2002)

A terceira dimensão, o colectivismo societal/institucional, reflecte o grau em que as práticas organizacionais e institucionais encorajam e recompensam a distribuição colectiva dos recursos e a acção colectiva. O foco institucional do colectivismo consiste na afectação de recursos e na disponibilização de oportunidades para que os membros da sociedade participem nos processos legislativos, económicos, sociais e políticos. Nas sociedades mais colectivistas (e.g., Suécia, Coreia do Sul, Japão, Singapura), a harmonia do grupo e a cooperação são proeminentes. Nas mais individualistas (e.g., Grécia, Hungria, Alemanha (ex-ocidental), Itália e a Argentina), a autonomia e a liberdade individual adquirem valorização superior (Javidan & House, 2001).

**Quadro III.4 – Os extremos no colectivismo societal/institucional do GLOBE**

Colectivismo societal - institucional					
Mais Individualista		Médio		Mais Colectivista	
➤ Grécia	- 3.25	➤ Hong-Kong	- 4.13	➤ Dinamarca	- 4.80
➤ Hungria	- 3.53	➤ EUA	- 4.20	➤ Singapura	- 4.90
➤ Alemanha (ex-ocidental)	- 3.56	➤ Egipto	- 4.50	➤ Japão	- 5.19
➤ Argentina	- 3.66	➤ Polónia	- 4.53	➤ Coreia do Sul	- 5.20
➤ Itália	- 3.68	➤ Indonésia	- 4.54	➤ Suécia	- 5.22
➤ <b>PORTUGAL</b>	- <b>3.92</b>				

Fonte: Adaptado de Javidan e House (2001) e Jesuino *et al.* (2002)

A quarta dimensão, o colectivismo do “*in-group*”, reflecte o grau em que as pessoas expressam orgulho, lealdade e coesão em pequenos grupos tal como as suas famílias, os seus grupos de amigos e as organizações em que trabalham. Nos países colectivistas (e.g., Irão, Índia, China, Marrocos, Egipto), assume especial relevância a pertença à família e a um círculo de amigos. Em contraste, nas sociedades mais individualistas (e.g., Dinamarca, Suécia, Nova Zelândia, Holanda), os membros da família e os amigos não esperam qualquer tratamento especial e as pessoas não sentem necessidade de ignorar as regras e os procedimentos para favorecer os seus entes mais próximos (Javidan & House, 2001).

**Quadro III.5 – Os extremos no colectivismo do “in-group” do GLOBE**

Colectivismo do “in-group”					
Mais Individualista		Médio		Mais Colectivista	
➤ Dinamarca	- 3.53	➤ Japão	- 4.63	➤ <b>PORTUGAL</b>	- <b>5.55</b>
➤ Suécia	- 3.66	➤ Israel	- 4.70	➤ Egipto	- 5.64
➤ Nova Zelândia	- 3.67	➤ Qatar	- 4.71	➤ China	- 5.80
➤ Holanda	- 3.70	➤ Áustria	- 4.85	➤ Marrocos	- 5.87
➤ Finlândia	- 4.70	➤ Itália	- 4.94	➤ Índia	- 5.92
				➤ Irão	- 6.03

Fonte: Adaptado de Javidan e House (2001) e Jesuino *et al.* (2002)

A quinta dimensão, a diferenciação do género, reflecte o grau em que a organização ou a sociedade minimiza a diferenciação do papel dos sexos e a discriminação sexual. Nos países mais igualitários, ou seja, aqueles em que se verifica a existência de um menor índice de discriminação em função do género (e.g., Hungria, Polónia, Dinamarca, Eslovénia), as mulheres denotam um maior status, revelam um forte papel na tomada de decisão, participam com mais vigor na vida do trabalho e são mais frequentemente investidas em posições de autoridade. Por sua vez, em países em que se registam um maior índice de desigualdade e discriminação sexual (e.g., Coreia do Sul, Egipto, Marrocos, Índia), as mulheres adquirem um status social mais fraco e são menos frequentemente investidas em lugares de poder (Javidan & House, 2001).

**Quadro III.6 – Os extremos no igualitarismo sexual do GLOBE**

Diferenciação do género					
Maior diferenciação sexual		Médio		Menor diferenciação sexual	
➤ Coreia do Sul	- 2.50	➤ Itália	- 3.24	➤ Egipto	- 5.64
➤ Egipto	- 2.81	➤ Brasil	- 3.31	➤ China	- 5.80
➤ Marrocos	- 2.84	➤ Argentina	- 3.49	➤ Marrocos	- 5.87
➤ Índia	- 2.90	➤ Holanda	- 3.50	➤ Índia	- 5.92
➤ China	- 3.05	➤ Venezuela	- 3.62	➤ Irão	- 6.03
		➤ <b>PORTUGAL</b>	- <b>3.66</b>		

Fonte: Adaptado de Javidan e House (2001) e Jesuino *et al.* (2002)

A sexta dimensão, a assertividade, reflecte o grau em que as sociedades encorajam as pessoas a serem resistentes, confrontadoras, agressivas e competitivas nas relações

sociais, em vez de modestos e meigos. Nos países mais assertivos (e.g., Alemanha (ex-ocidental), Áustria, Grécia, EUA, Espanha), as pessoas valorizam a competição e demonstram simpatia pelo mais forte e pelo vencedor, enquanto que nos países menos assertivos (e.g., Suécia, Nova Zelândia, Suíça, Japão, Kuwait), as pessoas tendem a preferir a harmonia interpessoal e as relações cooperativas, denotam simpatia pelos fracos e enfatizam a lealdade e a solidariedade (Javidan & House, 2001).

**Quadro III.7 – Os extremos na assertividade do GLOBE**

Assertividade					
Menos assertivo		Médio		Mais assertivo	
➤ Suécia	- 3.38	➤ Egipto	- 3.91	➤ Espanha	- 4.42
➤ Nova Zelândia	- 3.42	➤ Irlanda	- 3.92	➤ EUA	- 4.55
➤ Suíça	- 3.47	➤ Filipinas	- 4.01	➤ Grécia	- 4.58
➤ Japão	- 3.59	➤ Equador	- 4.09	➤ Áustria	- 4.62
➤ Kuwait	- 3.63	➤ França	- 4.13	➤ Alemanha (ex-ocidental)	- 4.73
➤ <b>PORTUGAL</b>	- <b>3.65</b>				

Fonte: Adaptado de Javidan e House (2001) e Jesuino *et al.* (2002)

A sétima dimensão, a orientação para o futuro, reflecte o grau em que uma sociedade encoraja e recompensa os comportamentos orientados para o futuro, tal como o planeamento, o investimento no futuro e o adiamento da gratificação. Nos países com forte orientação para o futuro (e.g., Singapura, Suíça, Holanda, Canadá (inglês) e Dinamarca) estão associados a uma elevada propensão para preparar o futuro e pensar a longo prazo. Por sua vez, nas sociedades com fraca orientação para o futuro (e.g., Rússia, Argentina, Polónia, Itália) associa-se um pensamento e um horizonte de planeamento de curto prazo, dando relevância à recompensa e à gratificação instantânea (Javidan & House, 2001).

**Quadro III.8 – Os extremos na orientação para o futuro do GLOBE**

Orientação para o Futuro					
Fraca		Médio		Forte	
➤ Rússia	- 2.88	➤ Eslovénia	- 3.59	➤ Dinamarca	- 4.44
➤ Argentina	- 3.08	➤ Egipto	- 3.86	➤ Canadá (inglês)	- 4.44
➤ Polónia	- 3.11	➤ <b>PORTUGAL</b>	- <b>3.71</b>	➤ Holanda	- 4.61
➤ Itália	- 3.25	➤ Irlanda	- 3.98	➤ Suíça	- 4.61
➤ Kuwait	- 3.26	➤ Austrália	- 4.09	➤ Singapura	- 4.73
		➤ Índia	- 4.19		- 5.07

Fonte: Adaptado de Javidan e House (2001) e Jesuino *et al.* (2002)

A oitava dimensão, a orientação para o desempenho, reflecte o grau em que uma organização ou sociedade encoraja e recompensa os indivíduos, no sentido da excelência e do aumento do seu desempenho. Nos países com elevado índice de orientação para o desempenho (e.g., Singapura, Hong-Kong, Nova Zelândia, EUA) é altamente valorizada a formação e o desenvolvimento e as pessoas acreditam na tomada de iniciativa, ou seja, preferem um estilo directo de comunicação e têm tendência para possuir um sentido de urgência. Em contraste, nas sociedades com baixo índice de orientação para o desempenho (e.g., Rússia, Argentina Grécia), o feedback desse desempenho é sentido com desconforto, a tradição é enfatizada e é prestada maior atenção à origem familiar e ao background, do que propriamente ao desempenho das pessoas (Javidan & House, 2001).

**Quadro III.9 – Os extremos na orientação para o desempenho do GLOBE**

Orientação para o desempenho					
Fraca		Médio		Forte	
➤ Rússia	- 2.88	➤ Suécia	- 3.72	➤ EUA	- 4.49
➤ Argentina	- 3.08	➤ Israel	- 3.85	➤ Taiwan	- 4.56
➤ Grécia	- 3.20	➤ Espanha	- 4.01	➤ Nova Zelândia	- 4.72
➤ Venezuela	- 3.32	➤ Inglaterra	- 4.08	➤ Hong-Kong	- 4.80
➤ Itália	- 3.58	➤ Japão	- 4.22	➤ Singapura	- 4.90
➤ <b>PORTUGAL</b>	- <b>3.60</b>				

Fonte: Adaptado de Javidan e House (2001) e Jesuino *et al.* (2002)

A nona e última dimensão considerada nesta investigação, a orientação humana, é definida pelo grau em que a sociedade encoraja e recompensa as pessoas por serem justas, altruístas, amistosas, generosas, simpáticas e zelosas para com os outros. Em países com um elevado índice de orientação humana (e.g., Filipinas, Irlanda, Malásia, Egipto) são altamente valorizadas as relações humanas, a simpatia e o apoio aos outros (especialmente aos mais fracos e vulneráveis). As relações paternalistas são valorizadas e as pessoas tendem a ser calorosas, sensíveis, tolerantes, harmoniosas. Em contraste, as sociedades em que se verifica uma fraca orientação humana (e.g., Portugal, Alemanha (ex-occidental), Espanha, França, Singapura), o poder e as posses materiais dão maior motivação às pessoas. Estas preferem estilos mais assertivos e competitivos de gestão de conflito, e valorizam o auto-desenvolvimento e o sucesso pessoal. Espera-se também que as pessoas



resolvam os seus próprios problemas e que as crianças sejam independentes (Javidan & House, 2001).

**Quadro III.10 – Os extremos na orientação humana do GLOBE**

Orientação humana					
Menor		Médio		Maior	
➤ PORTUGAL	- 3.11	➤ Hong-Kong	- 3.90	➤ Indonésia	- 4.69
➤ Alemanha (ex-ocidental)	- 3.18	➤ Suécia	- 4.10	➤ Egipto	- 4.73
➤ Espanha	- 3.32	➤ Taiwan	- 4.11	➤ Malásia	- 4.87
➤ França	- 3.40	➤ EUA	- 4.17	➤ Irlanda	- 4.96
➤ Singapura	- 3.49	➤ Nova Zelândia	- 4.32	➤ Filipinas	- 5.12
➤ Brasil	- 3.66				

Fonte: Adaptado de Javidan e House (2001) e Jesuino *et al.* (2002)

Os resultados deste projecto indiciam a importância de alguns atributos do líder e a sua preponderância para uma liderança eficaz em todas as culturas, como por exemplo: a integridade (honestidade, confiança, justiça), a visão (previsão, planeamento a longo prazo), a inspiração (positivo, dinâmico, encoraja, motiva, constrói confiança), a decisão, a diplomacia (negociador eficaz, procura a solução ganha-ganha) e a orientação para a realização (Javidan & House, 2001).

Um líder ambicioso, cauteloso, compassivo, dominante (autocrático), formal, independente, indirecto, intuitivo, consciente do status e voluntarioso, constituem também um leque de atributos considerados neste estudo bastante relevantes no campo transcultural.

No âmbito deste programa foram ainda tidas em consideração as relações entre os atributos dos líderes e o valor das dimensões culturais. Por exemplo, para obter uma liderança eficaz, um líder que tenha orientação para o grupo (colaborativo, diplomático, integrador de equipa) tem mais relevância em culturas mais colectivistas do que individualistas. Ser participativo foi considerado um comportamento bastante importante para a eficácia da liderança em culturas com um nível de distância hierárquica baixa e um índice reduzido de evitamento da incerteza. Ser carismático (visionário, inspiracional, decisivo, e auto-sacrifício), foi considerado mais relevante em culturas com elevado índice de orientação para o desempenho.

O programa GLOBE examina ainda as relações existentes entre a cultura societal, outras variáveis situacionais (estratégia organizacional, cultura, tecnologia, tamanho, ambiente de incerteza), os processos de liderança e a eficácia organizacional.

De um modo geral as dimensões culturais consideradas no modelo de Hofstede são também alvo de estudo no projecto GLOBE.

O controlo ou evitamento da incerteza e a distância de poder de Hofstede foram analisados analogamente no projecto GLOBE. Relativamente à dimensão masculinidade/feminilidade de Hofstede, encontra-se em certa medida relacionada com a diferenciação do género no projecto GLOBE, analisando a questão da discriminação sexual e tratamento do género nas diferentes sociedades. A masculinidade de Hofstede pode também rever-se em parte na assertividade do GLOBE, ou seja, o grau em que as pessoas são afirmativas, confrontacionais, agressivas e competitivas nas relações sociais e deixam transparecer um pouco a imagem das sociedades tipicamente masculinas sublinhadas por Hofstede. O colectivismo institucional e o colectivismo do “*in-group*” no projecto GLOBE correspondem analogamente, ainda que numa visão específica um pouco mais aprofundada, ao individualismo/colectivismo de Hofstede. Enquanto este autor analisa na mesma dimensão o individualismo e colectivismo na vertente familiar e na vertente institucional (ocupação profissional e no local de trabalho, no próprio ensino e na própria sociedade), no projecto GLOBE verifica-se uma separação ao nível do colectivismo societal/institucional (encorajamento ao colectivismo, que tem origem na própria organização e/ou sociedade) e do colectivismo do “*in-group*” (em que existe um reconhecimento, orgulho, lealdade e clima de coesão expresso pelas pessoas, com especial relevância para a família e grupo de amigos). A quinta dimensão cultural de Hofstede, o dinamismo confúciano (orientação a longo prazo e curto prazo), tem a sua correspondência análoga na orientação para o desempenho e orientação para o futuro no programa GLOBE, fundamentalmente no que respeita à preocupação das sociedades na sua preparação dos tempos vindouros, sem menosprezar o presente, mas especialmente preocupados com o futuro e nomeadamente com investimentos a longo prazo.

No projecto GLOBE foram constituídos grupos de países tendo em conta a proximidade cultural dos mesmos. Portugal ficou por isso integrado no grupo da Europa Latina, a par da Espanha, França, Itália, Suíça Francesa e Israel<sup>11</sup>.

Numa análise dos resultados obtidos nos modelos Hofstede e GLOBE, depara-se com algumas incongruências relativamente a Portugal. Por exemplo, segundo Hofstede, Portugal surge com um índice elevado na controlo e evitamento de incerteza, assim como alguns países de cultura latina, ou seja, uma sociedade de elevado stress, cuja incerteza é inerente e se encontra presente. Em contraste, no projecto GLOBE, Portugal já é classificado com uma cotação moderada, posicionando-se um pouco abaixo não só da média do grupo, mas também da média do projecto, apesar de demonstrar tendência para aumentar no que diz respeito à cotação de preferência, a par da Itália, Espanha e Israel (Jesuino *et al.*, 2002).

Relativamente à distância hierárquica e na visão de Hofstede, Portugal ocupa uma posição média (um pouco acima do nível da média do modelo), ou seja, um índice moderado na distância de poder, o que traduz ainda alguma dependência dos subordinados face aos seus líderes, uma repartição de poder ainda um pouco tímida, assim como uma moderada participação dos seguidores nas tomadas de decisão. O projecto GLOBE não só confirmou como ainda reforçou a tendência elevada desta dimensão em Portugal. O índice elevado de distância de poder registado ficou um pouco acima da média, não só do grupo como também do próprio projecto, apesar dos valores de preferência dos portugueses irem precisamente em sentido contrário, ou seja, estes são apologistas de um baixo nível de distância hierárquica, mas na prática verifica-se uma desigualdade de poder, uma relevância do status, do prestígio e da autoridade.

O baixo índice de individualismo registado no modelo de Hofstede, caracteriza Portugal como uma sociedade colectivista, em que a importância das relações entre subordinados e o líder prevalece relativamente à tarefa. A comunicação é um factor determinante no dia a dia, o erro ou a infracção é traduzido num sentimento de vergonha face ao próprio e ao grupo, verificando-se também a presença de um sentido de coesão de grupo e harmonia interpessoal. Contrariamente a esta perspectiva, no projecto GLOBE, Portugal é visto institucionalmente como um país um pouco individualista, abaixo da

---

<sup>11</sup> A presença de Israel neste grupo é justificada pela forte presença da comunidade judaica em Espanha, antes do movimento destes para os países orientais Europeus.

média dos resultados do projecto, ou seja, os portugueses são caracterizados como uma sociedade bastante autónoma e portadora de liberdade individual, embora a tendência da sua preferência recaia sobre o colectivismo. Em contraste com este teor institucional individualista, Portugal regista um índice elevado no colectivismo familiar (“*in-group*”), cuja família e o grupo de amigos assumem um papel relevante na cultura portuguesa.

**Quadro III.11 – Resultados do grupo da Europa Latina no GLOBE**

Dimensões Culturais	Projecto GLOBE Países do Grupo Europa Latina (Práticas/Preferências)							Média do Grupo	Média GLOBE
	Portugal	Itália	Espanha	França	Suiça (Francês)	Israel	Média do Grupo		
<b>Evitamento da Incerteza</b>	3.91/4.43	3.79/4.47	3.92/4.76	4.43/4.26	4.98/3.83	4.01/4.38	4.18/4.36	4.16/4.62	
<b>Orientação para o Futuro</b>	3.71/5.43	3.25/5.91	3.51/5.63	3.48/4.96	4.27/4.8	3.85/5.25	3.68/5.33	3.85/5.48	
<b>Distância de Poder</b>	5.44/2.38	5.43/2.47	5.52/2.26	5.28/2.76	4.86/2.8	4.73/2.72	5.21/2.57	5.16/2.74	
<b>Colectivismo Institucional</b>	3.92/5.3	3.28/5.13	3.85/5.2	3.93/4.86	4.22/4.31	4.46/4.27	4.01/4.84	4.25/4.73	
<b>Orientação humana</b>	3.11/5.31	3.63/5.58	3.32/5.69	3.4/5.67	3.93/5.62	4.1/5.62	3.71/5.58	4.09/5.42	
<b>Orientação para o desempenho</b>	3.6/6.4	3.58/6.07	4.01/5.8	4.11/5.65	4.25/5.98	4.08/5.75	3.94/5.94	4.1/5.94	
<b>Colectivismo do endogrupo</b>	5.55/5.94	4.94/5.72	5.45/5.79	4.37/5.42	3.85/5.35	4.7/5.75	4.8/5.66	5.13/5.66	
<b>Igualitarismo sexual</b>	3.66/5.13	3.24/4.88	3.01/4.82	3.64/4.4	3.42/4.69	3.19/4.71	3.36/4.77	3.37/4.51	
<b>Assertividade</b>	3.65/3.58	4.07/3.82	4.42/4	4.13/3.38	3.47/3.78	4.23/3.76	3.99/3.72	4.14/3.82	

Fonte: Adaptado de Javidan e House (2001) e Jesuino *et al.* (2002)

No programa GLOBE, Portugal encontra-se posicionado entre os países com um moderado igualitarismo sexual, um pouco superior à média do projecto e do grupo onde está inserido. É visto como uma sociedade em que a discriminação sexual e as diferenças de papel do sexo masculino e feminino são pouco acentuadas, apesar dos valores de preferência indicarem uma tendência para uma cultura feminista. Esta diferenciação pouco frisada entre géneros a par de um moderado índice de assertividade faz denotar uma sociedade afirmativa, envolvida por um clima de harmonia interpessoal, sem menosprezar no entanto um possível carácter confrontacional e agressivo nas relações sociais. Esta visão é reforçada segundo as conclusões obtidas por Hofstede, em que o índice de masculinidade

de Portugal é baixo, ou seja, uma cultura caracterizada por uma elevada feminilidade, cujas características dominantes deste tipo de sociedade assentam na atenção e cuidado pelos outros e em que os gestores apelam à intuição e ao consenso. Segundo este modelo acentua-se a igualdade, a solidariedade e a qualidade de vida no trabalho e os conflitos são resolvidos através da negociação e do compromisso.

**Quadro III.12 – Resultados das dimensões culturais de Hofstede**

Dimensões Culturais	Modelo Hofstede						
	Portugal	Itália	Espanha	França	Suiça	Israel	Média Hofstede
<b>Evitamento da Incerteza</b>	104	75	86	86	58	81	66
<b>Individualismo/colectivismo (b)</b>	27	76	51	71	68	54	42
<b>Masculinidade/feminilidade (c)</b>	31	70	42	43	70	47	49
<b>Distância de poder</b>	63	50	57	68	34	13	57
<b>Dinamismo Confuciano</b>	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	(a)	

Fonte: Adaptado Jesuino *et al.* (2002) – inclui apenas os países que fazem parte do grupo da Europa Latina estudado por GLOBE.

- (a) Não foi contemplado no estudo desta dimensão
- (b) Este valor corresponde ao índice de Individualismo
- (c) Este valor corresponde ao índice de Masculinidade

Na dimensão, orientação para o futuro, estudada no projecto GLOBE, Portugal caracteriza-se como um país moderado, um pouco acima da média do grupo da Europa latina mas um pouco inferior à média do projecto. No entanto, o índice de preferência dos portugueses tem uma tendência bastante ascendente, o que poderá significar uma crescente e acentuada preocupação para o longo prazo, indo ao encontro da tendência dos portugueses segundo os índices preferenciais de controlo da incerteza. Apesar de se vislumbrar alguns comportamentos “futuristas”, como é o caso de um planeamento cuidado e pensado a longo prazo, investimentos estratégicos no futuro e obtenção de resultados a longo prazo, o resultado da preferência parece indicar que Portugal está disposto a elevar ainda mais o seu índice nesta dimensão.

A moderada e modesta orientação para o desempenho, em que Portugal é caracterizado nesta dimensão cultural (um pouco abaixo da média do grupo e do próprio programa GLOBE), traduz uma sociedade portuguesa com falta de iniciativa e demonstra uma preocupação média com as recompensas pela melhoria do desempenho ou pela excelência dos resultados. Verifica-se também uma certa discrepância entre a prática e a preferência da sociedade portuguesa nesta dimensão, em que o índice quase duplica,

podendo antever uma forte intenção de uma melhoria no desempenho e a par de uma orientação “futurista”, uma possível procura da excelência.

Portugal é também caracterizado no projecto GLOBE, como um país de baixo índice na orientação humana, ficando bastante aquém das médias do grupo e do projecto. Esta posição pode até causar um pouco de “surpresa” perante o conhecimento da típica cultura portuguesa (tolerantes, calorosos, amistosos)<sup>12</sup>, mas de facto segundo este projecto, Portugal está cotado com o valor mais baixo de todos os países, revelando uma sociedade em que a motivação das pessoas decorre das posses materiais, do poder, da autoridade e da valorização do sucesso pessoal.

### Quadro III.13 – Caracterização de Portugal segundo Hofstede e GLOBE

Modelo Hofstede	Projecto GLOBE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado índice de evitamento de incerteza</li> <li>• Moderada distância de poder</li> <li>• Sociedade colectivista</li> <li>• Elevada feminilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderado evitamento da incerteza</li> <li>• Grande distância de poder</li> <li>• Institucionalmente Individualista</li> <li>• Elevado colectivismo familiar</li> <li>• Moderado igualitarismo sexual</li> <li>• Moderada assertividade</li> <li>• Moderada orientação para o futuro</li> <li>• Moderada orientação para o desempenho</li> <li>• Baixa orientação humana</li> </ul>

Em súpula, o perfil da sociedade portuguesa segundo o projecto GLOBE é parcialmente semelhante ao caracterizado por Hofstede. No entanto, as diferenças existentes, principalmente ao nível do evitamento da incerteza ficam talvez a dever-se ao momento conturbado (pós revolução) em que o país vivia e em que a investigação foi realizada (na década de 80). Posteriormente, no projecto GLOBE e fruto de alguma evolução económica e social, esta dimensão cultural obteve já um índice moderado, apesar das preferências serem ainda um pouco superior às práticas vigentes.

De notar também que as preferências dos gestores portugueses identificados, revela-se distinto daquele que na prática é comum, ou seja, mais orientado para o futuro, para o colectivismo institucional, para o igualitarismo sexual, para a orientação humana e para o desempenho e menos orientado para a distância hierárquica. Já no que diz respeito à

<sup>12</sup> <http://www.executiveplanet.com> (acesso em 25 de Abril 2007)

assertividade e ao colectivismo familiar, as práticas coincidem em certa medida com as preferências.

Face ao descrito, pode ser efectuada uma síntese dos aspectos fundamentais da cultura portuguesa, tanto em termos estáticos como em termos dinâmicos. Numa perspectiva estática, a cultura portuguesa parece caracterizar-se por um razoável e forte sentido colectivista (familiar e organizacional), fraca assertividade e baixa masculinidade, propensão afiliativa, modesto planeamento, fraca orientação para o mérito e o desempenho e elevada distância de poder. Daqui pode resultar um clima de gestão deficitário na avaliação do desempenho individual, valorizador das relações interpessoais afiliativas (mas paternalistas), pouco propenso ao planeamento, ao mérito e aos elevados desempenhos, valorizador da hierarquia e do status e pouco assertivo. Numa perspectiva dinâmica, parece possível antever mudanças em vários planos: (a) mais fraca preocupação com o evitamento da incerteza e maior propensão para a iniciativa e para o risco, (b) reforço da presença das mulheres em cargos de gestão, (c) maior atenção ao planeamento, ao mérito e ao desempenho, (c) reforço da vertente humana/feminina/afiliativa, (d) menor relevância atribuída ao status e à hierarquia.

## **5. Características, traços e comportamentos de protótipos de liderança excepcional**

Tal como aconteceu em projectos transculturais descritos anteriormente (Hofstede e GLOBE), outros estudos e protótipos de liderança excepcional devem ser tidos em conta para o nosso trabalho, nos quais podemos encontrar Portugal integrado em diversos grupos de análise (normalmente latinos e sul-europeus). De igual modo encontramos diversas investigações e trabalhos empíricos onde são defendidos atributos e comportamentos de liderança universalmente aceites, com especial ênfase para o fenómeno transcultural que hoje em dia afecta o rumo e o sucesso das organizações mundiais.

Em 2000, um grupo de investigadores europeus<sup>13</sup> (Brodbeck *et al.*, 2000), estudou a variação cultural nos protótipos de liderança em 22 países europeus e investigou a relação entre a cultura e os conceitos de liderança na Europa. A investigação incidiu sobre as diferenças culturais existentes no processo de liderança desses países e debruçou-se ainda sobre possíveis características e comportamentos de liderança considerados universalmente

---

<sup>13</sup> Jorge Correia Jesuíno, professor do ISCTE, foi o investigador português que fez parte deste estudo.

aceites. Para esse efeito foram identificados cinco grupos culturais europeus, segundo os critérios de proximidade, de linguagem e de religião, são eles: o grupo anglo (Irlanda, Reino Unido), o grupo nórdico (Dinamarca, Finlândia, Noruega, Suécia), o grupo germânico (Áustria, Alemanha Ocidental, Suíça), o grupo do leste europeu (Grécia, Turquia) e o grupo latino (Bélgica, Itália, Espanha, Portugal e França). Fizeram ainda parte deste estudo, embora não estivessem incluídos em qualquer dos grupos culturais referidos, os seguintes países: Holanda, Alemanha Oriental, República Checa, Hungria, Polónia, Eslovénia, Rússia e Geórgia. Fazendo apenas referência aos comportamentos e características positivas do estudo e no que diz respeito ao grupo latino, onde Portugal se encontra inserido, resultou um protótipo de liderança cujo líder eficaz é caracterizado segundo os seguintes atributos: integrador de equipa, desempenho, inspirador, visionário, íntegro, decisivo, administrativo, diplomático e colaborativo. Outros considerados igualmente positivos mas com uma menor incidência denunciam um líder participativo, modesto, humano, consciente, que faz jus ao auto-sacrifício e um evitador de conflitos. Relativamente aos atributos culturais de liderança universalmente aceites, interessa realçar que um líder é percebido e aceite no seio do grupo, tendo em conta as relações interculturais líder-seguidor, ou seja, o relacionamento interpessoal deve ser orientado segundo um elevado nível de confiança, de motivação e de desempenho.

Numa abordagem ao estudo do líder emergente (Smith, 1998) conclui-se que este líder é portador de traços, características ou comportamentos que são interpretados pelos seguidores de forma altamente positiva, como é o caso da dominância, da inteligência e da auto-eficácia do líder.

Noutro estudo realizado (Kenney, 1994), cujo principal objectivo foi obter a mais completa e representativa imagem das expectativas e percepção dos seguidores acerca de um novo líder, destaca-se que este é reconhecido e aceite pelos seus subordinados como um líder eficaz se demonstrar amizade, um bom conhecimento dos elementos do grupo, se promover ideias inovadoras e ainda se partilhar e consultar o grupo durante o seu processo de liderança, ou seja, se mantiver um elevado nível de satisfação no seio do grupo. Os seguidores esperam também que este líder seja uma pessoa simpática, enérgica, responsável, planeadora e detentora de elevadas competências e capacidades comunicacionais.



Den Hartog *et al.* (1999) focaliza as teorias implícitas de liderança culturalmente aceites baseando-se nos resultados e conclusões do programa GLOBE. Segundo estes autores, uma imagem clara dos líderes excelentes e universalmente aceites comportam diversos atributos universais de uma liderança carismática/transformacional e que contribuem para a excelência da liderança. Estes comportamentos e atributos de um líder excelente incluem a integridade, a motivação, o encorajamento, o positivismo, a confiança, o dinamismo, a prevenção e o evitamento de incertezas. Para ser reconhecido e percebido como um líder excepcional, estes autores destacam também os resultados do projecto GLOBE, defendendo uma liderança orientada para o grupo, considerando o líder como uma pessoa decisiva, orientada para a excelência (competente), inteligente e com uma postura de “ganha-ganha” na resolução de problemas. Neste contexto, Portugal é retratado como um país onde a liderança se caracteriza por não ser baseada em valores, por um fraco teor de carisma, um elevado grau de orientação para o grupo, um reduzido índice de auto-protecção (pouco autocrática), participativa e baixo de índice de humanismo e autonomia.

## **CAPITULO IV**

### **MÉTODO E RESULTADOS**

---

## 1. Amostra

Foram inquiridos aleatoriamente 121 quadros intermédios de organizações a operar em Portugal, instituições e empresas (PME) abrangendo diversas áreas (e.g., educação, saúde, construção civil, publicidade, turismo, bancos, Forças Armadas) estabelecidas no território nacional (continental). Intencionalmente, para a realização do nosso estudo, pretendeu-se obter resultados que demonstrassem uma opinião e visão geral em diversas áreas de mercado, e não resultados demonstrativos de uma área específica. A selecção da amostra teve ainda em consideração o seguinte:

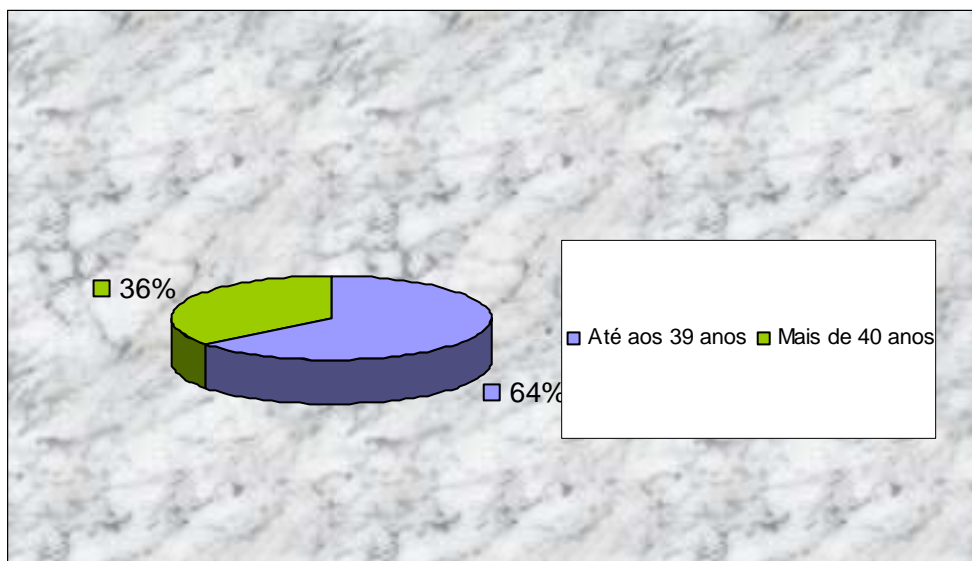
- A função exercida por cada quadro intermédio permite-lhe ou permitiu-lhe chefiar ou liderar pessoas, assim como ser ou ter sido chefiado ou liderado.

**Quadro IV.1 – Caracterização da amostra**

	TOTAL	Masc	Fem	Até ao 12ºAno	Bacharelato/ Licenciatura	Pós-Graduação/ Mestrado/ Doutoramento	Idade média	Desvio Padrão
Inquiridos	121	56	65	22	93	6	37	8,50

A média de idades da amostra é de 37 anos, sendo 54% do sexo feminino e 46% do sexo masculino.

**Gráfico IV.1 – Caracterização da amostra por idades**



Cerca de 77% dos inquiridos têm licenciatura ou bacharelato, 5% possuem pós-graduação, mestrado ou doutoramento e 18% têm habilitações iguais ou inferiores ao 12.º ano.

A amostra tem uma maior incidência numa faixa etária até aos 39 anos (64%). Para este resultado contribuem 45 inquiridos do sexo feminino e 35 do sexo masculino com idade igual ou inferior a 39 anos.

## 2. Caracterização dos líderes

Os líderes identificados e caracterizados pelos respondentes são maioritariamente do sexo masculino (67,8%) e constituem um grupo, cuja faixa etária preponderante se situa acima dos 40 anos de idade (73,6%).

**Quadro IV.2 – Caracterização dos líderes pelo género**

Descritos por inquiridos do sexo:	LÍDERES		Total	Idade Média	Desvio Padrão
	Masc	Fem			
Masc	43	13	121	45	7,70
Fem	39	26			
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>39</b>			

**Quadro IV.3 – Caracterização dos líderes por idades**

	TOTAL	MASCULINO	FEMININO
<b>Até aos 39 anos</b>	32	21	11
<b>Mais de 40 anos</b>	89	61	28
<b>Total</b>	<b>121</b>	<b>82</b>	<b>39</b>

## 3. Procedimentos

Cada pessoa foi convidada a pensar num líder excepcionalmente eficaz com quem trabalha ou já trabalhou. Foi-lhe depois solicitado que descrevesse 4 comportamentos desse líder, assim como os 4 efeitos que esses comportamentos provocam nos seguidores.

Após identificação e caracterização dos líderes descritos pelos respondentes foi posteriormente efectuada uma análise de conteúdo às respostas dos inquiridos, tanto no que diz respeito aos comportamentos dos líderes como aos efeitos sobre os seguidores.

Na elaboração do questionário houve a preocupação de:

- Garantir o anonimato pessoal e institucional;
- Obter respostas tão francas quanto possível;
- Obter respostas correspondentes ao pensamento e sentimento das pessoas.

No sentido de caracterizar concretamente um líder excepcionalmente eficaz em Portugal, optou-se pela realização de um questionário sustentado principalmente numa perspectiva comportamental. Desta forma, permitiu aos respondentes uma descrição mais objectiva dos comportamentos e atitudes dos líderes, considerados por eles excepcionais. Deste modo, foi realizada a análise e comparação dos resultados obtidos de acordo com os comportamentos e efeitos descritos pelos inquiridos, tendo em conta a revisão da literatura efectuada.

Salienta-se também o facto de dois ou mais inquiridos poderem fazer referência ao mesmo líder. No entanto, a percentagem não é considerada significativa, tendo sido ultrapassada esta questão, pela diversidade de empresas e organizações onde o questionário foi respondido.

Foram distribuídos cerca de 200 questionários a pessoas responsáveis pela área dos recursos humanos e a pessoas amigas, quadros intermédios, de diversas empresas, tendo sido também enviados via Internet cerca de 70. Da totalidade de questionários distribuídos foram respondidos 121, os quais foram recolhidos no local onde foram entregues, por correio e via Internet.

#### **4. Categorização dos Comportamentos**

Numa primeira fase identificaram-se 53 “episódios comportamentais” e as suas frequências foram calculadas.

A categorização dos comportamentos baseou-se parcialmente na classificação dos comportamentos de liderança eficaz sugerida por Yukl (2006), a qual assenta numa tipologia dos comportamentos segundo a sua orientação, para a tarefa, para as relações ou para a mudança. Dado que esta classificação não acolhia alguns dos episódios

comportamentais identificados no nosso estudo, foram igualmente consideradas outras categorias. O resultado foi uma classificação em seis macro-categorias, cujo detalhe se encontra espelhado no quadro IV.4.

A competência, planeamento e organização, representam uma macro-categoria cujos comportamentos são fundamentalmente reveladores das competências cognitivas e técnicas do líder. A presença deste tipo de competências incluem o conhecimento e o saber, o que permite ao líder conhecer perfeitamente as técnicas e ferramentas que os subordinados utilizam para executar as suas tarefas, ajudar a planear e organizar melhor o trabalho, reconhecer atempadamente oportunidades e ameaças, assim como monitorizar e avaliar convenientemente o trabalho e o desempenho dos seguidores.

A segunda macro-categoria considerada, o apoio, consideração e aceitação, traduz comportamentos reveladores de aptidões interpessoais, essencialmente orientados para o relacionamento. Este tipo de comportamentos permite ao líder manter uma relação saudável com os seus seguidores, demonstrando capacidades e competências acerca do relacionamento e comportamento humano, auxiliando-o a compreender as atitudes e sentimentos dos subordinados, a identificar as suas necessidades, a manter um clima harmonioso e de empatia no seio do grupo, assim como o desenvolvimento de relações de cooperação, motivando-os e incentivando-os.

A comunicação e clarificação de papéis é a terceira macro-categoria e expõe os comportamentos indicadores de uma definição clara das tarefas, dos objectivos e funções a desempenhar por cada um dos seguidores, traduzindo também uma comunicação aberta e eficaz no seio do grupo.

Os traços de personalidade constituem a quarta macro-categoria que representa comportamentos reveladores de atributos individuais do líder, tais como a sua personalidade, motivos e valores.

O reconhecimento e justiça representam comportamentos que traduzem a imparcialidade e a igualdade de tratamento sentida no seio do grupo, assim como a avaliação e valorização do trabalho desenvolvido pelos subordinados.

A sexta macro-categoria descreve os comportamentos indicadores da acção desenvolvida pelo líder na criação e fortalecimento do espírito de equipa, transmitindo aos subordinados um sentimento de pertença e identificação com o grupo.

Na descrição de cada tipo de comportamento solicitado, alguns dos inquiridos referiram simultaneamente outros “episódios comportamentais”, os quais foram também considerados na nossa análise, razão pela qual foi obtido um número bastante superior ao esperado, o que na nossa opinião constitui uma mais valia para este trabalho. Assim, os 53 “episódios comportamentais” foram mencionados 566 vezes pelos respondentes.

A frequência máxima, ou seja, o número máximo de vezes com que um “episódio comportamental” foi repetido pelos inquiridos foi de 58, cerca de 10% da totalidade das respostas. A frequência mínima foi registada em 4 comportamentos que apenas foram referidos uma única vez pelos inquiridos.

Do gráfico IV.4 verifica-se que as macro-categorias 1 e 2 correspondem a cerca de 58% da totalidade das respostas dos inquiridos, cabendo a cada uma delas 33 % e 25,4% respectivamente. Relativamente à macro-categoria 6, menos vezes referenciada, obteve 5,8% das respostas dos inquiridos.

No gráfico VII.1 que constitui um anexo a este trabalho, encontra-se espelhada a variação relativamente à frequência da totalidade dos 53 “episódios comportamentais”.

**Quadro IV.4 – Categorização dos comportamentos**

Macro-Categorias	Exemplos de “episódios comportamentais”	Frequência com que um comportamento é mencionado	Total de vezes que a macro-categoria é mencionada
<b>1. Competência, planeamento e organização</b>	1.1. Competente	58	187
	1.2. Auto – exigente e exigente com os seguidores	31	
	1.3. Organizado	19	
	1.4. Determinado e convicto	17	
	1.5. Dedicado	11	
	1.6. Responsável	11	
	1.7. Eficiente	8	
	1.8. Trabalhador	8	
	1.9. Bom decisor	7	
	1.10. Criativo e inovador	7	
	1.11. Bom planeador	5	
	1.12. Empreendedor	5	
<b>2. Apoio, consideração e</b>	2.1. Demonstra cordialidade e empatia	38	144
	2.2. Motiva e incentiva os seguidores	20	

<b>aceitação</b>	2.3. Consulta e partilha	19			
	2.4. Humano e compreensivo	18			
	2.5. Amistoso	9			
	2.6. Demonstra bom senso e ponderação	8			
	2.7. Colabora na execução das tarefas	7			
	2.8. Confia nos seguidores	6			
	2.9. Delega competências e autoridade	6			
	2.10. Demonstra flexibilidade comportamental	4			
	2.11. Positivo e optimista	4			
	2.12. Companheiro	2			
	2.13. Tolerante	2			
	2.14. Acessível	1			
	<b>3. Comunicação e clarificação de papéis</b>	3.1. Bom comunicador		34	84
		3.2. Bom ouvinte		16	
3.3. Define objectivos		14			
3.4. Directo e Frontal		10			
3.5. Orienta		7			
3.6. Assertivo		2			
3.7. Estabelece regras		1			
<b>4. Traços de personalidade</b>	4.1. Carismático	15	63		
	4.2. Honesto	13			
	4.4. Autoconfiante	7			
	4.3. Sincero, integro e leal	7			
	4.5. Firme	6			
	4.6. Seguro	4			
	4.7. Sereno	4			
	4.8. Denota espírito de sacrifício	3			
	4.9. Humilde	2			
	4.10. Ambicioso	1			
	4.11. Corajoso	1			
<b>5. Reconhecimento e justiça</b>	5.1. Justo	16	55		
	5.2. Igualdade de tratamento	14			
	5.3. Imparcial	9			
	5.4. Elogia	8			
	5.5. Valoriza o trabalho	6			
	5.7. Transparente	2			
<b>6.Fomenta o espírito de grupo</b>	6.1. Respeita o grupo	15	33		
	6.2. Dinamiza e transmite energia ao grupo	14			
	6.3. Defende o grupo	4			

## 5. Categorização dos Efeitos

Numa segunda fase foram identificados 27 efeitos provocados pelos comportamentos descritos pelos inquiridos. Foi também determinada a frequência de cada um deles, ou seja, a quantidade de vezes que cada um deles foi mencionado. Os resultados obtidos encontram-se expostos no quadro IV.5.



Os efeitos referidos pelos inquiridos foram agrupados em 5 (cinco) macro-categorias, tendo-lhes sido atribuídas uma letra (A-E) a cada uma delas. Nesta categorização foram considerados alguns efeitos positivos descritos por Yukl (2006) e por Rego et.al. (2007), não obedecendo no entanto a qualquer classificação específica defendida por estes autores.

**Quadro IV.5 – Categorização dos efeitos**

Macro-Categorias	Efeitos	Frequência com que cada efeito é mencionado	Número total de vezes que a macro-categoria é mencionada
<b>A. Relacionamento com o líder</b>	A.1. Confiam no líder	60	205
	A.2. Desenvolvem amizade e maior abertura com o líder	49	
	A.3. Respeito pelo líder	32	
	A.4. Admiram e tentam imitar o líder	26	
	A.5. Sentem uma maior autoconfiança	19	
	A.6. Acreditam no líder	12	
	A.7. Aceitam as ideias do líder	4	
	A.8. São leais ao líder	3	
<b>B. Desempenho e clareza de papel</b>	B.1. Mais rigorosos e profissionais	72	183
	B.2. Menos incertezas e compreendem os objectivos e tarefas a desenvolver	37	
	B.3. Sentem-se seguros	36	
	B.4. Mais dinâmicos e com vontade de fazer mais	20	
	B.5. Têm mais iniciativa	12	
	B.6. Mais organizados	6	
<b>C. Motivação e empenhamento</b>	C.1. Maior empenhamento, dedicação e esforço na execução das tarefas	74	144
	C.2. Ambiente saudável no local de trabalho	27	
	C.3. Sentem-se motivados e gosto pelo trabalho	22	
	C.4. Denotam um elevado grau de satisfação no trabalho	16	
	C.5. Sentem-se estimulados pelo líder	5	
<b>D. Sentimento de auto-valor</b>	D.1. Sentimento de auto-valor por participar nas decisões	24	48
	D.2. Sentem o seu trabalho valorizado e reconhecido	11	
	D.3. Elevam a sua auto-estima	7	
	D.4. Sentem-se úteis e como parte das decisões	6	
<b>E. Espírito de grupo</b>	E.1. Reforço do espírito de grupo	14	37
	E.2. Harmonia no seio do grupo	13	
	E.3. Maior coesão grupal	6	
	E.4. Mais espírito de entreajuda	4	

A macro categoria A, o relacionamento com o líder representa os efeitos reveladores de uma relação eficaz interpessoal desenvolvida entre o líder e o seguidor. Esta

relação saudável inclui uma sólida amizade e lealdade entre o líder e os elementos do grupo, assim como a presença de um clima de confiança mútua entre eles.

O desempenho e clareza do papel que constituem a macro-categoria B, traduzem os efeitos que manifestam a percepção inequívoca e clara das tarefas a executar, dos objectivos a atingir e do papel a desempenhar por cada seguidor no seio do grupo.

Na motivação e empenhamento, encontram-se presentes os efeitos indicadores de uma maior motivação no local de trabalho, assim como aqueles que demonstram uma maior dedicação, esforço e empenhamento por parte dos seguidores. O grau de satisfação dos seguidores na execução das suas tarefas encontra-se também espelhado nesta macro-categoria C.

A macro-categoria D representa os efeitos reveladores do sentimento de envolvimento, utilidade e valorização dos seguidores no seio do grupo e da organização.

O espírito de grupo define a macro-categoria E, cujos efeitos patenteiam um sentimento de coesão, identificação, homogeneidade e pertença dos seguidores a uma equipa.

Tal como se verificou na referência aos “episódios comportamentais”, os inquiridos consideraram e mencionaram simultaneamente mais do que um efeito como causa de um comportamento, o que originou de igual modo um número superior aquele que era suposto obter, o que constitui da mesma forma uma mais valia para o nosso trabalho. Assim, na sua globalidade, os 27 efeitos provocados pelos “episódios comportamentais” foram mencionados pelos inquiridos 617 vezes.

Com se verifica no quadro IV.5, a maior frequência dos efeitos mencionados pelos inquiridos corresponde às macro-categorias A e B, perfazendo 62,9% da sua totalidade, cabendo a cada uma delas 33,2% e 29,7% respectivamente. A macro-categoria menos vezes referida constitui 6% da totalidade dos efeitos.

A variação da frequência da totalidade dos 27 efeitos encontra-se espelhada no gráfico VII.2, em anexo a este trabalho.

## **6. Efeitos dos comportamentos**

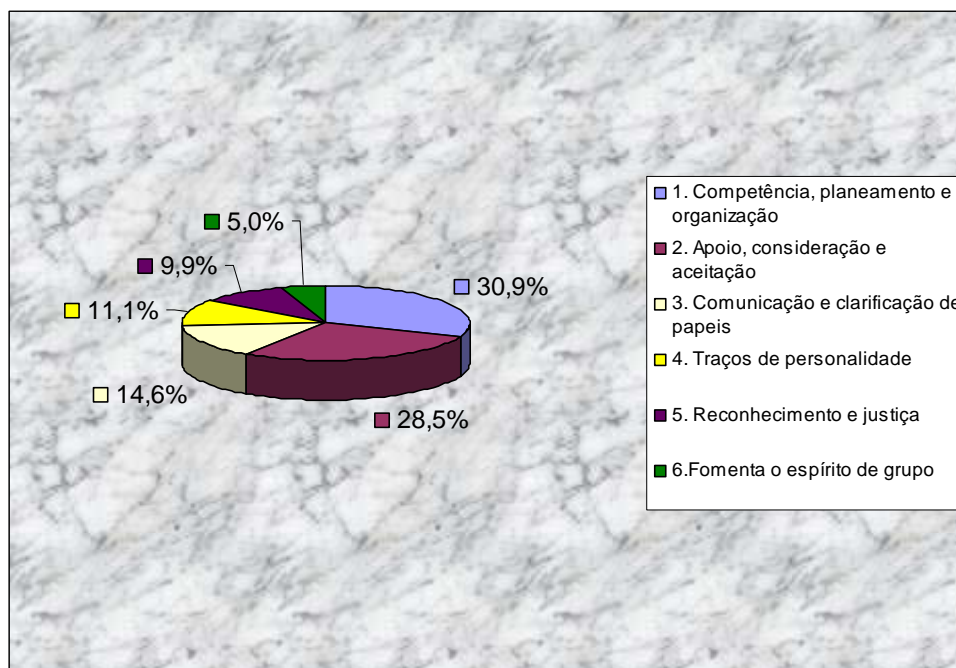
A macro-categoria 1 (competência, planeamento e organização) é aquela que maior número de efeitos provoca nos seus seguidores, 30,9% da totalidade dos efeitos causados

(gráfico IV.2). Por sua vez os comportamentos do líder como fomentador do espírito de grupo constituem apenas 5% da frequência dos efeitos obtidos.

**Quadro IV.6 – Frequência dos efeitos de cada comportamento**

	A. Relacionamento com o líder	B. Desempenho e clareza de papel	C. Motivação e empenhamento	D. Sentimento de auto- valor	E. Espírito de grupo
1. Competência, planeamento e organização	76	109	44	9	8
2. Apoio, consideração e aceitação	67	42	73	31	14
3. Comunicação e clarificação de papeis	42	43	17	11	3
4. Traços de personalidade	49	16	20	3	0
5. Reconhecimento e justiça	13	16	20	12	18
6.Fomenta o espírito de grupo	15	9	11	1	4

**Gráfico IV.2 – Frequência dos efeitos provocados pelas macro-categorias de comportamentos**



Salienta-se o facto dos comportamentos que traduzem os traços de personalidade do líder não terem provocado, qualquer efeito relativamente ao espírito de grupo, manifestando por sua vez uma maior incidência no relacionamento com o líder.

## 7. Frequência das macro-categorias na amostra

Os quadros IV.7 e IV.8 reflectem o número de inquiridos que fizeram referência a cada tipo de macro-categoria de comportamentos e de efeitos. Tal como se pode observar cerca de 70% e 80% dos inquiridos fizeram alusão a “episódios comportamentais” que integram respectivamente as macro-categorias 2 e 1, cabendo apenas uma fatia de 28% e 22% aos comportamentos 5 e 6 respectivamente.

**Quadro IV.7 – Número de inquiridos por macro-categoria comportamental**

	1. Competência, planeamento e organização	2. Apoio, consideração e aceitação	3. Comunicação e clarificação de papéis	4. Traços de personalidade	5. Reconhecimento e justiça	6. Fomenta o espírito de grupo
<b>Inquiridos</b>						
<b>Masculinos</b>	41	40	27	20	18	14
<b>Femininos</b>	55	47	30	23	16	13
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>87</b>	<b>57</b>	<b>43</b>	<b>34</b>	<b>27</b>

**Quadro IV.8 – Número de inquiridos por macro-categoria de efeitos**

	A. Relacionamento com o líder	B. Desempenho e clareza do papel	C. Motivação e empenhamento	D. Sentimento de auto valor	E. Identificação com o grupo
<b>Masc</b>	48	46	35	17	14
<b>Fem</b>	50	52	48	15	19
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>98</b>	<b>83</b>	<b>32</b>	<b>33</b>

Relativamente ao género dos inquiridos, estes dividem-se equitativamente, detectando-se no entanto a presença de uma maior percentagem de respondentes de ambos os sexos relativamente aos comportamentos relacionados com a competência, planeamento e organização, apoio, consideração e aceitação do líder.

No que respeita ao universo de respondentes por categorias de efeitos, cerca de 81% dos inquiridos fizeram referência às macro-categorias A e B, e 69% à macro-categoria C.

## **8. Análise e interpretação dos resultados**

### **8.1 Introdução**

Dos resultados obtidos no questionário realizado, somos confrontados com uma realidade actual, segundo a qual, o fenómeno da liderança começa a despertar um maior interesse no seio das empresas e organizações em Portugal. De facto, os líderes e gestores das organizações em Portugal estão a tomar cada vez mais consciência da importância dos seus recursos humanos. Os seguidores e colaboradores de hoje são portadores de elevados níveis de competências e consequentemente mais exigentes e com uma maior capacidade de avaliação e percepção da excelência e competência dos seus chefes e líderes. Os seguidores têm também a noção que representam uma mais valia e um valor acrescentado para as organizações actuais, funcionando como agentes influenciadores e multiplicadores de valor e de sucessos.

Algumas das pessoas inquiridas reconhecem que fruto de inúmeros factores internos e externos, nomeadamente uma irreversível globalização, consequente cruzamento cultural e o aumento da concorrência e competitividade, os recursos humanos podem ser considerados hoje em dia o único “*trunfo*” à disposição dos líderes, conferindo-lhes uma nítida vantagem para alcançar os objectivos definidos, o sucesso e a eficácia da organização.

Face a esta realidade e no caso particular de Portugal, tem-se vindo assistir nos últimos anos, de uma forma um pouco “tímida”, a um aumento significativo de pesquisas e investigações na área da liderança, apesar das mesmas se acentuarem principal e maioritariamente no campo académico. No entanto, faz-se já notar no sector empresarial uma nítida preocupação com aquele que é já considerado um factor decisivo e diferenciador na competitividade e no êxito das organizações, a liderança.

No universo dos quadros intermédios de organizações sobre os quais incidiu esta investigação, deixa transparecer que, aos vários níveis, os líderes de hoje são também cada vez mais seguidores exigentes, capazes de avaliar e “julgar” com alguma perspicácia e agudeza o seu líder excepcional, apesar de muitas vezes não seguirem as suas pisadas na

sua própria acção de liderança. Será que esta visão e a capacidade de identificar os comportamentos e características de um líder excepcional ao longo da vida profissional e pessoal de um quadro intermédio, conseguem transformá-lo ao ponto dos seus próprios seguidores o percepcionarem como o seu líder de excelência?

## **8.2 Comportamentos mais relevantes de um líder excepcional em Portugal**

No quadro das respostas referidas pelos inquiridos, verifica-se uma maior incidência em alguns comportamentos julgados como os mais adequados e dignos de um líder excepcional e cujos efeitos se revelam eficazes e contribuem decisivamente para o sucesso das organizações que os mesmos representam ou já fizeram parte.

A competência, a exigência, a facilidade de comunicação não passam despercebidas nas empresas e organizações nacionais. Ressalta à vista que o conceito actual de um líder excepcionalmente eficaz em Portugal alia a sua competência e organização no trabalho, ao apoio e consideração que o líder coloca ao dispor dos seus subordinados. Estes esperam do líder uma clarificação do seu papel na organização, assim como uma definição clara dos objectivos que a organização lhes impõe e se propõe atingir.

Nos efeitos provocados pelos “episódios comportamentais” realça-se um líder excepcionalmente eficaz em Portugal que consegue provocar nos seus seguidores um maior rigor, empenhamento, esforço e dedicação na execução das tarefas. Da mesma forma, as excelentes relações líder-seguidor são fruto de uma elevada confiança e amizade existente no seio do próprio grupo, do respeito, da segurança que os comportamentos do líder lhes transmite, da perfeita clarificação das tarefas e dos objectivos pessoais e profissionais, assim como o ambiente saudável no qual se desenvolve todo o processo de liderança.

Apesar da competência, planeamento e organização traduzirem a macro-categoria que maior frequência de efeitos provoca, destaca-se no universo dos inquiridos masculinos uma grande paridade relativamente aos comportamentos de apoio, consideração e aceitação. O envolvimento emocional por parte do líder, ou seja, a empatia, a amizade, a motivação e a participação deste no trabalho do grupo, revelam-se comportamentos extremamente eficazes e considerados pelos respondentes masculinos. Segundo este género de inquiridos o reconhecimento, justiça e imparcialidade perante os seguidores tem semelhante relevância na eficácia da liderança que os traços de personalidade do próprio

líder, ou seja, a personalidade, os valores e o exemplo do líder acompanha a igualdade de tratamento e a valorização do trabalho dos seguidores.

**Quadro IV.9 – Frequência dos efeitos referidos pelos inquiridos do sexo masculino**

	Frequência de efeitos provocados
1. Competência, planeamento e organização	107
2. Apoio, consideração e aceitação	104
3. Comunicação e clarificação de papeis e dos objectivos	61
4. Traços de personalidade	47
5. Reconhecimento e justiça	46
6. Fomenta o espírito de grupo	21

À semelhança da tendência global os inquiridos femininos defendem em primeiro lugar a importância dos comportamentos de ordem cognitiva como aqueles que mais efeitos positivos causam no decurso de um processo de liderança.

**Quadro IV.10 – Frequência dos efeitos referidos pelos inquiridos do sexo feminino**

	Frequência de efeitos provocados
1. Competência, planeamento e organização	139
2. Apoio, consideração e aceitação	123
3. Comunicação e clarificação de papeis e dos objectivos	55
4. Traços de personalidade	41
5. Reconhecimento e justiça	33
6. Fomenta o espírito de grupo	19

Relativamente ao peso que representam os “episódios comportamentais” no universo dos inquiridos do sexo masculino e feminino denotam-se ligeiras diferenças quanto às preferências comportamentais de cada um deles. Apesar dos dois géneros de inquiridos concordar acerca do episódio comportamental mais relevante na condução de uma liderança excepcionalmente eficaz em Portugal, bem como no que diz respeito à importância de um líder bom comunicador, o mesmo já não acontece relativamente aos

restantes comportamentos. Enquanto os respondentes do sexo masculino valorizam e enfatizam a cordialidade, a empatia e a coerência do líder, os inquiridos femininos defendem em primeira instância uma maior exigência e auto-exigência do líder excepcional. Um líder justo, carismático, dedicado, responsável, determinado e convicto não corresponde sequer à descrição preferencial efectuada pelos inquiridos femininos acerca de um líder excepcional. Para estes, o retrato de um líder excepcional contempla prioritariamente a exigência, a motivação, o incentivo, a organização e a honestidade como comportamentos essenciais à presença de uma liderança excepcional.

**Quadro IV.11 – Os 10 comportamentos mais frequentes referidos pelos inquiridos do sexo masculino**

<b>“Episódios Comportamentais”</b>	<b>Frequência</b>
1.1. Competente	28
2.1. Demonstra cordialidade e empatia	17
3.1. Bom comunicador	13
5.2. Igualdade de tratamento	11
2.3. Consulta e partilha	10
5.1. Justo	10
4.1. Carismático	9
1.4. Determinado e convicto	9
1.5. Dedicado	7
6.2. Dinamiza e transmite energia ao grupo	7

**Quadro IV.12 – Os 10 comportamentos mais frequentes referidos pelos inquiridos do sexo feminino**

<b>“Episódios Comportamentais”</b>	<b>Frequência</b>
1.1. Competente	30
1.2. Auto – exigente e exigente com os seguidores	25
3.1. Bom comunicador	21
2.1. Demonstra cordialidade e empatia	21
2.2. Motiva e incentiva os seguidores	15
1.3. Organizado	14
2.4. Humano e compreensivo	11
3.2. Bom ouvinte	10
4.2. Honesto	10
2.3. Consulta e partilha	9

No contexto global e apesar de acentuadas diferenças de opiniões verificadas pelos inquiridos femininos e masculinos acerca dos comportamentos que mais contribuem para uma liderança excepcional em Portugal, destacam-se como fundamentais e de uma forma



consensual a competência, a boa comunicação, a empatia e cordialidade do líder. No quadro IV.13 encontram-se expostos os comportamentos com maior frequência (mais de 16 vezes referidos) e relevância na totalidade da amostra, assim como os aspectos comportamentais mais relevantes para os inquiridos de ambos os sexos. Destes comportamentos, destaca-se o facto de todos eles pertencerem às três macro-categorias mais vezes pronunciadas pela totalidade dos respondentes, verificando-se apenas a excepção de um deles (justo) que é parte integrante da macro-categoria 5 (reconhecimento e justiça).

**Quadro IV.13 – Comportamentos mais relevantes de um líder excepcional em Portugal**

<b>“Episódios comportamentais”</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Competente;</li><li>• Cordial e empático;</li><li>• Bom comunicador;</li><li>• Auto-exigente e exigente com os seguidores;</li><li>• Motiva e incentiva os seguidores;</li><li>• Consulta e partilha;</li><li>• Organizado;</li><li>• Humano e compreensivo;</li><li>• Determinado e convicto;</li><li>• Bom ouvinte;</li><li>• Justo.</li></ul>

**8.3 Comportamentos menos relevantes de um líder excepcional em Portugal**

Dos resultados obtidos neste trabalho e apesar de serem considerados importantes e contribuírem para uma liderança excepcional em Portugal, interessa também realçar a presença de comportamentos menos frequentes nas respostas dos inquiridos, ou seja, aqueles que têm menos representatividade nas preferências e percepções dos mesmos.

**Quadro IV.14 – Comportamentos menos relevantes de um líder excepcional em Portugal**

<b>“Episódios comportamentais”</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabelece regras;</li><li>• Corajoso;</li><li>• Ambicioso;</li><li>• Acessível;</li><li>• Transparente;</li><li>• Tolerante;</li><li>• Humilde;</li><li>• Companheiro;</li><li>• Assertivo.</li></ul>

O quadro IV.14 reflecte 9 “episódios comportamentais” que foram citados apenas 1 ou 2 vezes pelos inquiridos. Interessa salientar a pouca relevância atribuída à humildade, à coragem, ambição e assertividade de um líder excepcional em Portugal. Na nossa análise destaca-se de igual forma que os traços de personalidade perdem algum peso na percepção dos seguidores em Portugal relativamente ao seu líder.

#### **8.4 Os efeitos mais frequentes provocados pelo líder excepcional em Portugal**

O relacionamento com o líder constitui a macro-categoria de efeitos com maior frequência nas respostas dos inquiridos, apesar do efeito que mais vezes é salientado pelos inquiridos como causa mais frequente dos comportamentos excepcionais do líder, o empenhamento e dedicação à execução das tarefas, esteja incluído noutra macro-categoria (motivação e empenhamento). É importante salientar que a par das boas relações que se mantém com o líder, os seguidores respondem com um maior empenhamento, motivação e bom ambiente de trabalho, aliado a um significativo grau de satisfação de cada um dos subordinados.

Tal como espelha o quadro de efeitos apresentado anteriormente (quadro IV.5), os inquiridos reconhecem que as acções e comportamentos do líder provocam efeitos positivos mas diferenciados nos seguidores. Um maior empenhamento, dedicação, rigor e confiança por parte dos subordinados constituem uma resposta de maior relevo às atitudes comportamentais do líder excepcional em Portugal. No entanto, efeitos como a lealdade, o espírito de entreatajuda e a coesão no grupo são efeitos menos vezes pronunciados pelos inquiridos apesar de merecerem ainda alguma referência.

**Quadro IV.15 – Frequência dos efeitos nos seguidores**

<b>Efeitos mais frequentes</b>	<b>Efeitos menos frequentes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior empenhamento;</li> <li>• Maior dedicação;</li> <li>• Mais rigor e profissionalismo;</li> <li>• Maior confiança no líder;</li> <li>• Desenvolvem uma maior amizade e abertura com o líder;</li> <li>• Têm menos incertezas e compreendem melhor os objectivos e tarefas a desenvolver;</li> <li>• Sentem-se mais seguros;</li> <li>• Sentem a presença de um ambiente saudável no local de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lealdade;</li> <li>• Espírito de entreaajuda;</li> <li>• Aceitação das ideias do líder;</li> <li>• Sentem-se estimulados pelo líder;</li> <li>• Sentem-se mais úteis;</li> <li>• São mais organizados;</li> <li>• Coesão grupal</li> <li>• Maior auto-estima</li> </ul>

### **8.5 Masculinidade/Feminilidade do líder excepcional em Portugal**

O quadro IV.16 expõe o número de líderes por género que foram caracterizados pelos inquiridos de acordo com a tipologia do seu comportamento excepcionalmente eficaz. Constatase que as 6 macro-categorias continuam ordenadas da mesma forma, assim como as preferências dos seguidores, independentemente do género do líder que é caracterizado. Apesar da preferência da amostra optar por um maior número de líderes masculinos, é importante realçar que os líderes femininos são mais valorizados que os masculinos no que respeita à eficiência, à definição dos objectivos e à assertividade. Os líderes femininos são referidos com maior frequência tendo em conta a sua eficiência em detrimento da organização, responsabilidade, dedicação e determinação. É também dado um maior relevo e preponderância à definição dos objectivos relativamente a um líder feminino considerado um bom ouvinte. O dinamismo e energia do líder feminino também alcança maior relevância do que a defesa dos interesses e respeito pelo grupo.

**Quadro IV.16 – Número de líderes por macro-categoria de comportamentos**

	<b>1. Competência, planeamento e organização</b>	<b>2. Apoio, consideração e aceitação</b>	<b>3. Comunicação e clarificação de papéis</b>	<b>4. Traços de personalidade</b>	<b>5. Reconhecimento e justiça</b>	<b>6. Fomenta o espírito de grupo</b>
<b>Masc</b>	66	59	35	30	23	20
<b>Fem</b>	30	28	19	15	12	7
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>87</b>	<b>54</b>	<b>45</b>	<b>35</b>	<b>27</b>

Os líderes masculinos são distinguidos principalmente pela sua exigência, organização, determinação, consulta, partilha, humanismo, compreensão, comunicação, honestidade e respeito pelo grupo, relativamente aos líderes do sexo feminino.

No que toca a comportamentos como a competência, motivação, empatia e amizade tanto os líderes masculinos como femininos merecem semelhante destaque e valorização por parte dos inquiridos.



**CAPITULO V**  
DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

---

## **1. Discussão**

### **1.1 Líder excepcional em Portugal – teoria e realidade actual**

Numa abordagem teórica dos resultados obtidos no decorrer deste trabalho, damos conta de acentuadas diferenças relativamente à revisão das abordagens de liderança efectuada na parte inicial. Parece-nos também consensual, após a análise dos resultados e comungando com a maioria das definições de liderança, que existe um processo de influência na acção de liderança em Portugal, ou seja, os comportamentos do líder excepcional português tendem a influenciar fortemente as atitudes e comportamentos dos seus seguidores. O mesmo acontece com a influência exercida pelos subordinados nos comportamentos a adoptar pelo líder quando este se apercebe dos efeitos provocados pela sua acção.

Não nos parece no entanto, que a teoria dos “grandes homens” ou dos “líderes naturais” espelhe actualmente o conceito de um líder excepcional em Portugal. O ênfase dado pelos inquiridos aos comportamentos de um líder excepcionalmente eficaz, assim como aos efeitos válidos por estes causados, deixa cair por terra a tradicional abordagem e a elevada importância das qualidades excepcionais, dos traços e atributos naturais de um líder como alguém capaz de arrastar consigo “multidões”.

É cada vez mais notório que a diferença entre o “líder” e o “não líder” em Portugal reside na competência, no planeamento e na organização do próprio líder, ou seja, atributos que são adquiridos durante a sua carreira pessoal e profissional. Será então que se consegue “construir” um líder ao longo da vida, ou este já deve ser portador de qualidades especiais (inatas) desde o seu nascimento?

Em complemento ao perfil cultural português descrito no capítulo III e aos olhos de entidades e personalidades exteriores, segundo os quais Portugal é caracterizado como um país de “brandos costumes”, orientado para as relações humanas e onde os melhores negócios se resolvem à hora da refeição, surge agora de forma clara e determinante a relevância da competência e da capacidade de comunicação das pessoas. Já não basta um chefe ser simpático, humilde, tolerante ou flexível para ser um bom líder. Este tem que possuir competências e habilidades intelectuais e profissionais acima da média dos seus subordinados e ser exigente com eles deixando, no entanto, transparecer uma inequívoca auto-exigência para consigo mesmo. Da mesma forma, a comunicação franca e clara líder-seguidor assume também uma elevada importância num líder excepcional em Portugal.

Pode ainda considerar-se que o líder eficaz em Portugal contempla um “mix” dos comportamentos e de algumas conclusões obtidas pelas teorias comportamentais descritas no capítulo II. No caso dos comportamentos orientados para as relações, destaca-se com maior relevância a presença de comportamentos deste tipo na investigação que teve lugar no decorrer deste estudo: é o caso do apoio e consideração, ou seja, um líder motivador, que demonstra cordialidade, colaborador, que consulta e partilha com os seguidores a execução das tarefas, bom comunicador, bom ouvinte, honesto, directo e frontal. Relativamente aos comportamentos orientados para a tarefa salientam-se os comportamentos responsáveis pela correcta clarificação dos papéis, das tarefas e dos objectivos a atingir, assim como aqueles que demonstram um elevado planeamento, organização e competência do líder. Estes resultados vão em certo ponto ao encontro da abordagem comportamental orientada para as relações defendida por Yukl (2006), ao relevar o compromisso de cooperação, partilha, consulta e confiança mútua, assim como o apoio e reconhecimento pelas contribuições dos seguidores. Da mesma forma, este autor salienta uma maior eficiência interna, rentabilização dos recursos humanos e materiais, o encorajamento e motivação dos seguidores e a clarificação dos objectivos como comportamentos orientados para a tarefa e de elevada importância para a eficácia da liderança.

Podem ainda ser encontrados comportamentos que vão ao encontro da liderança participativa e defendida pelos estudos de Michigan, como é o caso da consulta, partilha das decisões e execução das tarefas. No entanto, nos resultados obtidos nesta investigação, e apesar do efeito que mais vezes foi mencionado estar em certa medida orientado para a tarefa (mais dedicação, empenhamento e esforço dos seguidores), é curioso observar que de uma forma geral, este tipo de comportamentos, como é o caso da competência, exigência e a boa comunicação, provocam, também, e prioritariamente, nos seguidores efeitos orientados para a tarefa, como é o caso do empenhamento, dedicação, esforço, rigor e profissionalismo, surgindo à posteriori os efeitos orientados para as relações tal como a confiança, o respeito e a amizade com o próprio líder. Apesar desta preponderância de efeitos específicos e orientados para as tarefas, verifica-se no seu global que os seguidores dão um maior ênfase ao relacionamento, ou seja, a confiança, o respeito, a admiração e a forma franca e aberta como se relacionam com o líder e com os outros elementos do grupo. No que diz respeito aos efeitos que traduzem a coesão e espírito de entreajuda do grupo,



assim como a lealdade, aceitação pelas ideias do líder e sentimento de auto-estima, estes merecem uma menor relevância por parte dos respondentes.

Na abordagem aos estudos contingenciais de liderança e comparativamente com a investigação efectuada na nossa investigação, podemos encontrar algumas arestas que se tocam no respeitante aos comportamentos dos líderes e efeitos provocados pela sua liderança. A capacidade de comunicação do líder português e a importância da liderança participativa, nomeadamente na consulta, na partilha de informação e participação do grupo nas decisões, vão ao encontro de alguns aspectos relevantes da teoria caminho-objectivo. Um líder bom comunicador e bom ouvinte conseguirá certamente transmitir aos elementos do seu grupo uma definição clara e transparente da importância dos objectivos da organização e ao mesmo tempo demonstrar-lhes que é possível conciliar estes objectivos com as expectativas pessoais de cada um, incrementando desta forma a sua motivação, satisfação no trabalho, maior desempenho e maior eficácia na realização das tarefas. No caso particular do líder excepcional português e apesar destes comportamentos estarem presentes, a expectativa pessoal dos inquiridos não foi sequer contemplada nas suas respostas. No entanto, a confiança que demonstram perante os comportamentos mais convincentes do líder poderá traduzir uma esperança de um futuro mais risonho para a organização e criação de melhores condições que dêem origem ao aparecimento de oportunidades para consecução das suas expectativas e dos seus objectivos pessoais.

A importância revelada pelos inquiridos relativamente à presença da competência e exigência nos comportamentos de um líder excepcional deixa-nos antever uma provável presença de substitutos ou neutralizadores de liderança. A evolução para uma sociedade do conhecimento e da informação em Portugal tem, e vai continuar a ter, nas organizações, reflexos acentuados na competência, proficiência e capacidades dos seus colaboradores. Estes, tal como observamos nos resultados obtidos, conseguirão de uma forma clara e perspicaz, retratar, avaliar e detectar as vulnerabilidades e fragilidades do líder, principalmente no que diz respeito às suas competências, habilidades e capacidades de liderança. Esta perfeita detecção e percepção dos pontos fracos e fortes do líder por parte dos seus seguidores, pode por sua vez originar o aparecimento de elementos dominantes no seio do grupo, com capacidade de criar condições à presença de substitutos ou neutralizadores.

A dominância dos comportamentos referidos naquele que é considerado o líder excepcionalmente eficaz em Portugal, leva-nos a partilhar parcialmente alguns argumentos defendidos pela teoria dos recursos cognitivos (Fiedler, 1986; Fiedler & Garcia, 1987). À semelhança desta abordagem, é demonstrado pelos inquiridos que os aspectos cognitivos do líder, nomeadamente a sua competência, contribuem decisivamente para um reforço da confiança e da eficácia da liderança. No entanto, os respondentes não dão concordância e expressão a esta teoria no que diz respeito à importância da inteligência e experiência do líder no sucesso da sua liderança. Da mesma forma, a maior preponderância e interacção de uma liderança participativa de um líder eficaz em Portugal contrasta com a liderança directiva defendida por Fiedler.

Deparamo-nos também com a presença de efeitos nos seguidores considerados por Yukl (2006) variáveis situacionais intermédias na sua abordagem das ligações múltiplas. À semelhança desta teoria, a interferência do comportamento do líder nos seguidores vai provocar um maior esforço e empenhamento dos subordinados e uma melhor clarificação de papéis e organização na execução das tarefas, originando uma maior eficácia nos resultados obtidos. Esta última constatação traz também algumas analogias e discrepâncias relativamente à abordagem normativa de tomada de decisão de Vroom & Jago (1988). No nosso trabalho é apreciado pelos inquiridos um processo consultivo ou conjunto e não um processo autocrático, ou seja, manifestam um grande interesse e elevada consideração perante um líder que partilhe e consulte os membros do seu grupo na condução do processo de liderança, ouvindo-os e explicando-lhes claramente as opções e decisões tomadas, fazendo-os sentir envolvidos e como parte integrante dessas decisões, reforçando a sua identificação com a organização a que pertencem. Como resultado prático e tal como foi analisado no capítulo anterior, esta opção pela liderança participativa e consultiva por parte dos líderes nacionais provocam um elevado desempenho e eficácia na execução das tarefas, assim como um aumento de rigor e confiança no seio do grupo.

O poder exercido pelos líderes eficazes em Portugal está um pouco relacionado com a perspectiva defendida por Yukl (2006) e Kotter (1982), segundo a qual num líder eficaz verifica-se a existência de um “*mix*” de dois tipos de poder, o poder da posição e o poder pessoal, apesar de uma provável predominância deste último. Alguns dos inquiridos, reconhecem intrinsecamente que o uso do poder da posição do líder eficaz em Portugal é benéfico para o sucesso do grupo e da organização. Estes defendem que a presença de uma

elevada exigência e frontalidade (e alguma firmeza) em alguém que lidera o grupo ou organização, é-lhe facultada pelo poder da função que exerce na organização, permitindo-lhe desta forma fazer cumprir as ordens e missões atribuídas aos subordinados. Este facto assume maior relevo se abordarmos questões de ordem cultural, segundo as quais os portugueses atribuem uma grande importância aos cargos, graus e títulos, o que se poderá reflectir no modo como estes líderes gerem e utilizam o poder que lhe é inerente ao cargo e à função que ocupam nas organizações. Este aspecto tem uma maior preponderância em organizações onde vigoram normas, regulamentos e procedimentos perfeitamente definidos e em alguns casos um pouco inflexíveis (e.g., forças de segurança, instituição militar, instituições bancárias, instituições de saúde). A grande maioria dos respondentes prefere que o líder adopte comportamentos inerentes aos dois tipos de poder que tem à sua disposição. Nesta linha, o poder da posição deve seguir uma orientação baseada na competência, exigência e organização, cabendo ao poder pessoal um padrão assente na eficácia comunicacional, na clarificação de papéis e de tarefas (o líder como um bom comunicador e bom ouvinte), nos traços do líder (honestidade, carisma, lealdade) e no apoio e consideração que tem pelos elementos do grupo (motivação, a empatia, a confiança no grupo, a compreensão). Estes dois tipos de poder devem ser utilizados pelo líder português no sentido de influenciar decisivamente o desempenho, a eficácia e satisfação dos subordinados na consecução das tarefas e objectivos do grupo e da organização. De realçar que relativamente ao poder da posição do líder, os seguidores estão todavia conscientes da existência de ferramentas legais, inerentes a esse poder, que podem funcionar como um meio de coacção ao desempenho das funções e tarefas dos elementos do grupo.

No âmbito das lideranças integrativas em geral e da liderança transformacional em particular, destaca-se a universalidade defendida por Bass (1996,1997) que pode auxiliar-nos na clarificação e definição de liderança excepcional em Portugal. A base fundamental deste tipo de liderança assenta nos efeitos que o líder provoca nos seus colaboradores. Deste modo e segundo os resultados obtidos neste trabalho, verifica-se que os inquiridos evocam alguns desses efeitos, os quais se enquadram perfeitamente no âmbito de uma liderança transformacional. A confiança e admiração pelo líder, a confiança nos elementos do grupo, o esforço acrescido, a elevada motivação e significativa satisfação no trabalho são efeitos provocados nos subordinados com maior frequência quando um líder eficaz em

Portugal adota determinado tipo de comportamentos. Dos comportamentos transformacionais referidos por Bass, o líder eficaz em Portugal é também portador, embora em menor escala, de uma expressiva justiça e igualdade de tratamento, respeito e consideração pelo grupo, assim como um apoio construtivo e educativo, baseado na competência e capacidade de trabalho que lhe são amplamente reconhecidas pelos colaboradores. Estes comportamentos contribuem, tal como defende Bass (1996,1997), para a eficácia e sucesso da organização e uma vontade ímpar por parte dos trabalhadores de aprender e melhorar as suas competências, incrementando deste modo o rigor e profissionalismo na execução das tarefas.

Relativamente ao carisma, foi reconhecido quinze vezes pelos inquiridos como uma característica relevante na liderança eficaz em Portugal. Face a este significativo índice de carisma podemos até considerar que os seguidores portugueses ainda se revêm em alguns líderes carismáticos, sendo admirados e considerados como um exemplo a seguir. Estes líderes provocam nos seguidores uma maior proximidade e abertura com o líder, assim como um aumento de motivação e empenhamento na execução das tarefas. No entanto, face à globalidade dos resultados obtidos, relativamente aos traços de personalidade do líder, pode afirmar-se que se assiste hoje em dia a uma certa descredibilização do “dom divino” e do carácter religioso que a palavra “carisma” encerra. A grande preponderância que os factores cognitivos representam neste nosso trabalho, nomeadamente a competência, aliada a uma sociedade cada vez mais materialista, levam os inquiridos acreditar cada vez mais num líder “real”, ou seja, inteligente, competente e exigente, e não em alguém que possui “dons”, “poderes”, “porções mágicas” ou até “qualidades especiais”, que levam os seguidores a reconhecer nele uma imagem de líder de excelência, capaz de coroar de êxitos os grupos e organizações que lideram.

Face às respostas dadas pelos inquiridos, podemos também considerar e abordar uma similaridade às trocas líder-membro no que diz respeito a uma troca de relações de elevada qualidade entre os inquiridos e os líderes excepcionais referenciados por eles. Sem poder afirmar com veemência acerca do tipo de relacionamento diferenciado que o líder adota com os seus seguidores, partimos do princípio e do pressuposto de que os inquiridos fazem parte do denominado “*in-group*” numa abordagem TLM (Troca Líder-Membro). Dos comportamentos dos líderes e efeitos provocados nos respondentes, ressalta a existência de um relacionamento de elevada qualidade cujas trocas líder-seguidor-líder

são caracterizadas pela confiança mútua, respeito, honestidade, cordialidade e amizade. Estas trocas privilegiadas provocam nos inquiridos uma acrescida responsabilidade no seio da organização em que trabalham, dando origem a um maior esforço, dedicação, empenhamento e rigor na execução das tarefas, da mesma forma que o líder lhes proporciona uma participação importante na condução dos destinos do grupo ou da organização, consultando-os, valorizando o seu trabalho e envolvendo-os no processo de tomada de decisão da organização, clarificando-lhes objectivamente o seu papel, partilhando com eles os problemas, as soluções e as decisões que são necessárias tomar para conseguir atingir os objectivos definidos. No entanto, o reconhecimento por parte dos líderes com base nas recompensas tangíveis que são contempladas na abordagem teórica (e.g. salários, benefícios especiais, progressão na carreira) não é exteriorizado com elevada relevância pelos inquiridos.

Indo ao encontro de abordagens mais recentes, já foi referido nesta discussão a importância e a capacidade de avaliação e percepção das qualidades e capacidades dos líderes por parte dos inquiridos. Implicitamente os respondentes reconhecem nas suas respostas a percepção de uma pessoa para quem trabalham ou trabalharam e que eles consideram que foi excepcionalmente eficaz, ou seja, denominam-no e consideram-no um líder, distinguindo-o desde logo de outros elementos do mesmo grupo ou organização (os “não-líderes”). Esta avaliação está presente na teoria da liderança implícita (Lord & Maher, 1991), a qual assenta no reconhecimento da elevada competência, intenções, qualidades humanas extraordinárias de um indivíduo que implicitamente é percebido como líder. Os inquiridos reconhecem e apercebem-se perfeitamente da distinta competência, profissionalismo, exigência, humanismo, qualidades comunicacionais e confiança de alguém que é um exemplo a seguir, ou seja, um líder excepcionalmente eficaz.

A autenticidade e a originalidade do líder excepcional referido neste estudo não se encontram reflectidas de uma forma clara nas respostas dos inquiridos. Destaca-se no entanto uma forte presença da facilidade de comunicação líder-seguidor e da virtude do bom ouvinte, o que pode culminar numa transparência inequívoca das atitudes e intenções do líder. Da mesma forma, a sua competência aliada à sua honestidade, integridade, lealdade, empatia e motivação reconhecida pelos respondentes, traduz um líder com uma firme consistência nos valores e nas convicções, denunciando desta forma a presença de alguma autenticidade na condução do seu processo de liderança.

## 1.2 GLOBE – Liderança excepcional e atributos universais

As conclusões do projecto GLOBE (House *et al.*, 1999), tal como foi referido anteriormente na descrição do programa, deixam antever a existência de diversos atributos da liderança carismática/transformacional que podem ser considerados universalmente aceites no contexto de uma liderança excepcional. Estes atributos retratam um líder calculista, encorajador, comunicativo, confiante, dinâmico, positivo, motivacional e construtor de confiança, como sendo um líder excepcional. Podem ainda extrair-se comportamentos excepcionalmente eficazes de âmbito carismático, considerados culturalmente contingenciais para uma liderança excepcional, como é o caso de um líder entusiástico, que corre riscos, ambicioso, com um elevado nível de auto-sacrifício, sincero, sensível, compassivo e voluntarioso.

Face a esta universalidade sublinhada por House (1999), podemos sublinhar que existem comportamentos dos líderes em Portugal pertencentes ao mesmo grupo dos que são considerados universais pelo projecto GLOBE. É o exemplo da elevada capacidade comunicacional dos líderes nacionais, a motivação e confiança no líder, assim como a honestidade e sinceridade que alguns dos inquiridos lhes reconhecem. Por conseguinte, a competência de um líder em Portugal é da mesma forma sublinhada pelo GLOBE, quando é reforçada a ideia da excelência e inteligência de um líder excepcional, ou seja, caracterizado como uma pessoa orientada para a equipa e que reflecte uma liderança carismática, inspiracional e visionária (e.g., motivador, incentivador, dinâmico). É ainda um ser decidido, determinado, dedicado, orientado para a excelência e para uma perspectiva de “ganha-ganha” na resolução de problemas.

Relativamente ao protótipo de liderança eficaz em Portugal defendido nos estudos europeus conduzidos por Brodbeck *et al.* (2000), importa realçar a semelhança entre as conclusões desta investigação e os resultados obtidos no nosso trabalho. A dedicação, o empenhamento, a decisão e integridade, são comportamentos relevantes e de referência de um líder excepcional em Portugal, merecendo o apoio nas respostas dos inquiridos. Também merecem consonância com este estudo (Brodbeck, 2000) a liderança participativa desenvolvida pelo líder, assim como a preponderância do seu humanismo e compreensão com os seguidores.

Ganha força a ideia de que internacionalmente e ao nível dos quadros intermédios das empresas e organizações, os líderes possuem atributos que são universalmente aceites e

os mesmos se enquadram fundamentalmente segundo as abordagens carismática e transformacional, indiciando uma flexibilização de opiniões ao nível internacional e contribuindo de uma forma muito valiosa para o consenso e concepção de uma liderança excepcional universalmente aceite.

### **1.3 O líder excepcional em Portugal num contexto cultural**

Da análise das dimensões culturais definidas por Hofstede e pelo projecto GLOBE, interessa efectuar uma análise comparativa relativamente à caracterização de Portugal, da sociedade portuguesa e dos líderes nacionais. O modelo de Hofstede define Portugal com um elevado índice de evitamento de incerteza, uma moderada distância de poder, uma elevada feminilidade e uma sociedade colectivista. Relativamente ao projecto GLOBE, considera Portugal uma cultura com um moderado índice de evitamento de incerteza, elevada distância de poder, institucionalmente individualista, com um colectivismo familiar elevado, um moderado igualitarismo sexual, moderada assertividade, moderada orientação para o futuro, moderada orientação para o desempenho e baixa orientação humana. Tal como descrevemos anteriormente, este programa consagra também como universalmente aceites num contexto de liderança excepcional, alguns atributos e características universais dos líderes. O líder eficaz é deste modo considerado como alguém calculista, encorajador, comunicativo, confiante, dinâmico, positivo, construtor de confiança e motivacional. Este líder é visto ainda como entusiástico, que corre riscos, ambicioso, com um elevado nível de auto-sacrifício, sincero, sensível, compassivo, voluntarioso, uma elevada orientação para a equipa e uma capacidade díspar de decisão, inteligente, orientado para a excelência, e que denota uma acentuada perspectiva de “ganha-ganha” na resolução de problemas.

Contrariamente à elevada distância hierárquica defendida pelo GLOBE, as conclusões deduzidas por Hofstede descrevem uma moderada distância de poder atribuída à sociedade portuguesa o que poderá não estar muito desfasado da realidade actual, onde segundo as respostas dos inquiridos pode observar-se alguma proximidade no relacionamento líder-seguidor face à significativa importância atribuída à relação comunicacional existente entre o líder e o subordinado, assim como à relevância conferida à colaboração, à partilha e consulta dos seguidores, diminuindo deste modo a distância de poder conferida principalmente pela função e cargo que o líder desempenha. Da mesma

forma, o elevado sentido de colectivismo não tem muita aceitação segundo os resultados obtidos neste trabalho, os quais reflectem um fraco espírito de grupo nos comportamentos dos líderes, assim como um baixo nível de coesão provocado nos inquiridos. A elevada feminilidade atribuída a Portugal sofre também um ligeiro desvio relativamente aos resultados obtidos, não só pela frequência dos líderes do sexo masculino ter sido superior mas também pela caracterização feita por Hofstede (1991) de uma sociedade feminina, a qual é orientada para as relações interpessoais valorizando o bem estar.

Em certa medida os efeitos provocados pelo líder excepcional em Portugal, relatam uma tendência para um maior índice e importância no que diz respeito às relações com o líder e com os elementos do próprio grupo. No entanto e tendo em conta os comportamentos mais frequentes nos líderes femininos, à semelhança do que acontece com os líderes masculinos, estes têm uma orientação clara para as tarefas e resultados (competência, exigência). Mesmo assim, de acordo com a caracterização de Hofstede, verifica-se que os resultados obtidos no nosso trabalho demonstram uma maior relevância de comportamentos que se aproximam mais de uma liderança com características masculinas, onde predominam a competência, exigência, organização, eficácia comunicacional, responsabilidade, determinação, empenhamento e dedicação.

#### **1.4 A relação líder-seguidor em Portugal**

O relacionamento líder-seguidor em Portugal assenta fundamentalmente numa comunicação franca e aberta entre as duas partes. Os inquiridos ao evidenciarem a facilidade de comunicação existente como um factor de excelência na relação com o líder, consideram também um líder eficaz como um bom ouvinte, garantindo-lhes a possibilidade da transmissão (com a devida deferência, educação e respeito) de opiniões, sentimentos, confiança de problemas de ordem pessoal e profissional, sem que os mesmos sejam utilizados pelo líder como trunfos para futuramente os prejudicar. Ao terem a percepção de que o líder é um bom ouvinte, os inquiridos acreditam que este os ouve porque considera importante a sua participação, colaboração, partilha e envolvimento nas tarefas com os elementos do grupo ou organização. A importância de um líder frontal e directo em Portugal, aliado à sua honestidade e elevado nível de competência, dá origem a uma comunicação autêntica, sincera e transparente, facilitando a atribuição e clarificação de missões mais complexas e difíceis, assim como uma maior objectividade na explicação das



tarefas. Desta forma os colaboradores funcionam como “moeda de troca” pelo excelente relacionamento existente e brindam o líder com um aumento de confiança, admiração, motivação, maior satisfação, dedicação, esforço, empenhamento, rigor e eficácia na execução das tarefas. O líder desenvolve no grupo um clima de harmonia e entendimento, criando um forte sentimento de segurança, melhorando o ambiente de trabalho e diminuindo o receio dos seguidores relativamente ao reconhecimento dos seus próprios erros perante o líder, ou seja, um assumir de responsabilidades com honestidade e lealdade, sem medo de represálias, esperando receber um apoio constante dos outros elementos do grupo e do próprio líder, o que não invalida porém o conhecimento perfeito das consequências que desses erros podem advir (e.g., punições, não conseguirem alcançar certas recompensas pelos objectivos não alcançados). Este ambiente saudável gerado no local de trabalho, onde reina um clima de confiança, de respeito, de admiração e autoconfiança, é especialmente fruto da presença de uma comunicação bidireccional clara e eficaz no seio do grupo ou organização.

### **1.5 A masculinidade/feminilidade do líder excepcional em Portugal**

A maior incidência e referência a líderes do sexo masculino por parte dos inquiridos pode levar-nos a concluir que a dominância dos homens em lugares de chefia continua presente na sociedade portuguesa.

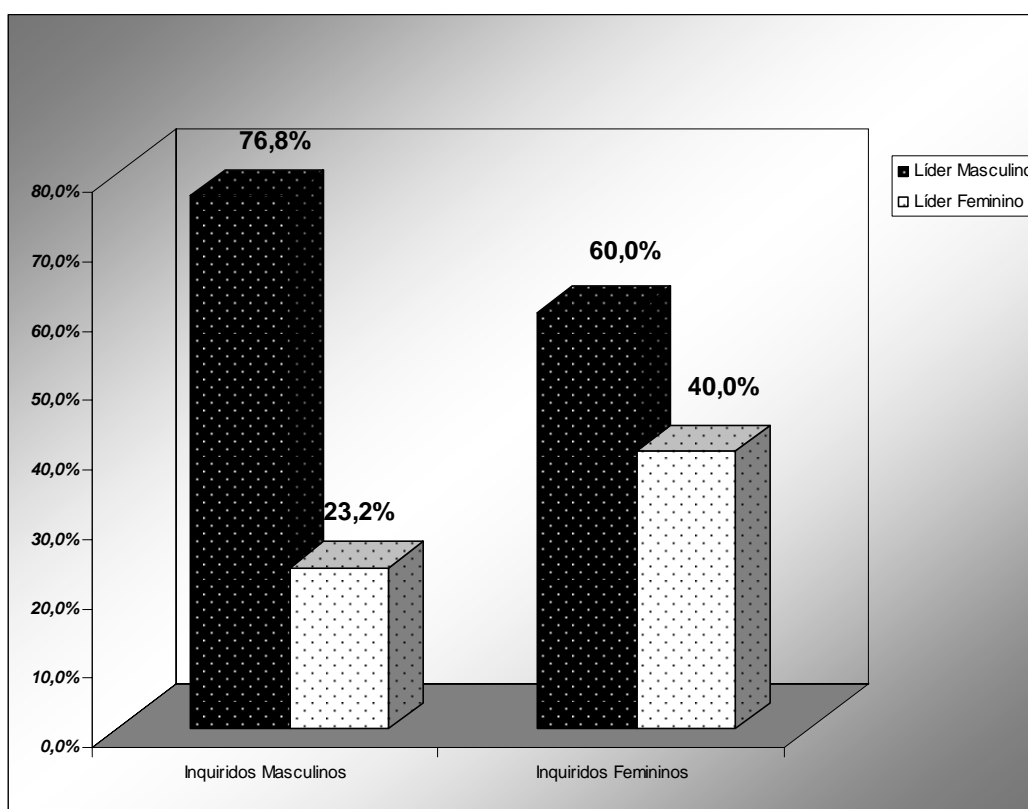
Da análise e interpretação dos resultados descritos no capítulo anterior, verifica-se que proporcionalmente, a maior fatia de referência a líderes masculinos pertence aos respondentes do sexo masculino em que 76,8% mencionam homens como líderes excepcionalmente eficazes e apenas 23,2% fazem alusão a líderes do sexo feminino.

Da mesma forma, a maioria dos inquiridos do sexo feminino (60%) referem um homem como um líder excepcionalmente eficaz em Portugal. Curiosamente e apesar de constituírem 54% da amostra, estes respondentes tendem também para atribuir numa percentagem significativa comportamentos excepcionais aos líderes de sexo masculino.

Esta predominância do sexo masculino como líderes excepcionalmente eficazes em Portugal pode no entanto estar em decadência e com tendência para uma equiparação dos sexos. Poder-se-á deduzir este facto pelos comportamentos considerados como mais relevantes para os seguidores, os quais estão de certa forma equilibrados ao ser reconhecido por ambos os sexos que a competência e profissionalismo é a base essencial

para o surgimento de um líder excepcional em Portugal. Cada vez mais e à semelhança do que acontece em outros países mundiais, nomeadamente na Europa e nos Estados Unidos, tem-se verificado a ascensão de quadros do sexo feminino a lugares de topo em diversas áreas, não só empresariais como políticas, o que poderá anunciar uma tendência para um aumento significativo de adopção de práticas e comportamentos considerados excepcionais pelos seguidores em líderes do sexo feminino. O aumento significativo que se verifica actualmente nas habilitações, competências e conhecimentos dos cidadãos em Portugal contribuirá certamente para esta equiparação dos sexos em lugares de liderança e chefia.

**Gráfico V.1 – Preferência dos inquiridos quanto ao género dos líderes**



No que diz respeito aos efeitos provocados, surge aqui alguma distinção entre os resultados obtidos nos seguidores do sexo feminino e masculino. Os inquiridos homens dão maior ênfase ao relacionamento com o líder (confiança, respeito, admiração, honestidade) e só a seguir manifestam uma maior motivação, empenhamento, rigor e dedicação no desenvolvimento das tarefas. Os respondentes do sexo feminino destacam que os comportamentos relevantes e excepcionais do líder provocam prioritariamente um

maior desempenho e clareza do papel e das tarefas a realizar, assim como um maior empenhamento e dedicação, delegando para segundo lugar o relacionamento com líder, nomeadamente, a confiança, o clima de amizade, admiração e respeito.

Estes efeitos não comungam na sua totalidade a ideia que Hofstede defende, relativamente a uma sociedade portuguesa fortemente feminista e sinónimo de comportamentos orientados para o bem-estar, relacionamento inter-pessoal, onde os homens e mulheres tendem a ser ternos, modestos e preocupados com a qualidade de vida.

## 2. Conclusões

*“A verdade é que nenhum factor isolado torna uma empresa admirável, mas se tivéssemos de escolher aquele que faz maior diferença, escolheríamos a liderança”<sup>1</sup>*

Vivemos hoje numa época de transição profunda e de mudanças radicais. O choque foi “brutal”. A expansão alucinante das novas tecnologias, nomeadamente as tecnologias de informação ao dispor das organizações, a difusão “explosiva” da informação, a emergência de “poderosos” fenómenos, denominados também por factores de erosão (e.g., o terrorismo, a globalização), as decisões tomadas pelos actores do Sistema Político Internacional (Couto, 1988) que inevitavelmente influenciam o rumo mundial dos acontecimentos, assim como a constante alteração (involuntária ou condicionada pelo mundo actual) do comportamento das pessoas, trazem consigo aos diversos níveis (económico, tecnológico, social, cultural, militar, religioso) incerteza, turbulência e instabilidade no seio de todas as organizações mundiais.

Perante estes factores de desequilíbrio, hoje mais que nunca a capacidade de resposta dos líderes mundiais é colocada à prova. As organizações dependem cada vez mais das decisões que eles tomam. São os líderes das próprias organizações que têm de agir e reagir com uma menor margem de erro do que no passado, para conseguirem chegar primeiro, com maior eficiência e eficácia, ou seja, atingir os objectivos definidos pelas suas organizações e alcançar o sucesso.

A nossa pergunta de partida incidiu fundamentalmente sobre os efeitos que os comportamentos de um líder considerado excepcionalmente eficaz provocam nos seguidores e que traduzam resultados excelentes e uma liderança excepcional.

Neste sentido e ao longo desta dissertação foi efectuada uma abordagem transversal a alguns estudos realizados, assim como uma análise superficial de algumas teorias defendidas por diversos investigadores ao longo das últimas décadas. Após uma breve revisão de conceitos acerca do processo de liderança, desde logo se evidenciou a dificuldade de consenso, pois cada autor que se debruça sobre este fenómeno define a

---

<sup>1</sup> Stewart (1988).

liderança à imagem da sua investigação. Deparamo-nos então com a inexistência de uma concepção universal de liderança.

Nos últimos anos, alguns autores têm abordado este fenómeno, segundo várias vertentes (e.g., traços, comportamentos, situação), numa tentativa de encontrar um conjunto de factores, características e comportamentos considerados universais e que possam conduzir a uma definição consensual de liderança excepcional. Por exemplo, Jim Collins (2001) define uma liderança eficaz, denominada por liderança “nível 5” em que os pilares fundamentais deste processo excepcional assentam na tenacidade, perseverança e determinação do líder. Tal como foi analisado neste trabalho, também no projecto GLOBE (Javidan & House, 2001) se verifica uma tentativa por parte do grupo de investigadores que liderou o programa de listarem um conjunto de atributos universalmente aceites como fundamentais e essenciais à condução de uma liderança eficaz.

A presença de comportamentos transformacionais e carismáticos num líder excepcional português indicia uma significativa dominância das lideranças integrativas em Portugal, nomeadamente da liderança transformacional, onde a competência, exigência, planeamento e organização por parte do líder provocam um excelente relacionamento com o líder, assim como reforçam o clima de confiança existente no local de trabalho. A facilidade de adaptação dos líderes portugueses a situações diferentes, a par de uma enorme capacidade de comunicação e geração de relações saudáveis entre líder e seguidor, são consideradas características fundamentais para o sucesso da liderança excepcional em Portugal.

Foi nossa intenção ao longo deste trabalho focalizar a vertente cultural da liderança, face à crescente e constante preocupação neste campo por parte das organizações e empresas, fruto da presença de factores mundiais de erosão, nomeadamente a Globalização, assim como a inevitável pertença a uma aldeia global na qual se movimentam com grande facilidade cidadãos de diferentes sociedades e culturas. Neste sentido foram abordadas duas das maiores investigações efectuadas no campo transcultural, Hofstede e o projecto GLOBE, a partir das quais direccionámos parte da nossa discussão e análise. Esta análise comparativa entre os resultados obtidos no nosso trabalho e os dois estudos transculturais permitiu-nos apurar algumas discrepâncias e aspectos comuns acerca da sociedade portuguesa em geral e dos líderes excepcionalmente eficazes portugueses em particular. De facto, a presença no líder excepcional português de

comportamentos indicadores de competência, planeamento, organização, apoio, consideração, motivação, eficácia bidireccional da comunicação líder-seguidor, traços de personalidade relevantes como é o caso do carisma, da honestidade, sinceridade, integridade e lealdade, surgem principalmente retratadas nas dimensões culturais do projecto GLOBE.

Em Portugal a auto-exigência transforma o líder num exemplo a seguir e moralmente forte para exigir dos seus subordinados. Esta exigência, não é só acatada incondicionalmente pelos seguidores, como provoca um sentimento de admiração e confiança, assim como uma maior motivação no desempenho das tarefas que lhes são cometidas e conseqüente aumento do esforço, dedicação e empenhamento por parte destes.

Ao longo deste trabalho foi possível identificar e caracterizar o conceito de liderança excepcional em Portugal, ou seja, aquele em que os seguidores conseguiram nitidamente reconhecer comportamentos excepcionalmente eficazes dos seus líderes, capazes de provocar e obter excelentes resultados e contribuir decisivamente para o sucesso e eficácia do grupo ou organização. Destacam-se portanto, algumas características essenciais e fundamentais ao êxito do processo de liderança em Portugal, que podem ser consideradas de extrema relevância para uma liderança excepcional em Portugal nos dias de hoje. Assim, a competência, a exigência, a organização, a empatia, a motivação, a clarificação do papel e das tarefas, a eficácia comunicacional, a determinação, a justiça, a compreensão, a consulta e partilha por parte do líder incentivam os seguidores à prática de um maior esforço, empenhamento, dedicação, motivação, satisfação, rigor, profissionalismo, confiança, respeito, dinamismo e segurança, contribuindo assim de uma forma decisiva para êxito do grupo e da organização.

Este trabalho constituiu um enorme desafio tendo em conta a revolução tecnológica a que assistimos, pois temos consciência que foi reforçada uma vez mais a ideia de que as pessoas constituem o factor diferenciador entre o fracasso e o sucesso das organizações. Será interessante acompanhar este conflito entre a capacidade humana de liderar os grupos, empresas e organizações e uma constante, desenfreada e galopante mudança de paradigmas no mercado mundial, onde cada vez mais não se olha a meios para se atingirem os fins.



## **CAPITULO VI**

### **BIBLIOGRAFIA**

---



## Bibliografia

- Adair, J. (2003). *Aprenda com os grandes líderes*. Mem Martins. Portugal. Publicações Europa-América, Lda.
- Aditya, R. N.; House, R. J. & Kerr, S. (2000). "Theory and practice of leadership: I new millennium". In *Industrial and Organizational Psychology: "Linking the theory with practice"*. (pp.130-165). Oxford: Blackwell.
- Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behaviour*. Cincinnati, OH: South Western College Publishing. In Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey. Person Prentice Hall.
- Antonakis, J.; Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). "Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire". *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Antonakis, J.; Cianciolo, A. T.; & Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, California. USA. Sage Publications.
- Avolio, B. J.; & Gardner, W. L. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership". *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bennis, W.; & Nanus, B. (1985). *Leaders. The strategies for taking charge*. New York:Harper & Row, Publishers, Inc.
- Beyer, J. M. (1999). "Training and promoting charisma to change organizations". *The Leadership Quarterly*, 10, 307-330.

- Blake, R. R.; & Mouton (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Brodbeck, F. C., *et al.* (2000). « Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries”. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 73, 1-29.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. In REGO, A., (1998). *Liderança nas Organizações – teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Carapeta, F., & Porto, S. (1995/1996). *A Liderança na Sociedade Moderna*. Instituto de Altos Estudos Militares, Anuário da Secção de Ensino de Administração, Vol I, 1-9.
- Collins, J. (2001). “Level 5: The triumph of humility and fierce resolve”. *Harvard Business Review*, January; 67-76.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Conger, J. A. (1999). “Transformational and charismatic leadership in organizations: An insider’s perspective on these developing streams of research”. *The Leadership Quarterly* 10 (2), 145-179.
- Conger, J. A.; & Kanungo, R. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Couto, A. C. (1988). *Elementos de Estratégia. Apontamentos para um curso*. Lisboa. Instituto de Altos Estudos Militares, Vol I.
- Cunha, M. P. (2005). “Adopting or adapting? The tension between local and international minsets in Portuguese management”. *Journal of World Business*, 40, 188-202.
- Cunha, M. P.; & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa. Dom Quixote.

- Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa. RH Editora.
- Dansereau, F. ; Graen, G. B. ; & Haga, W. (1975). “A vertical dyad linkage approach leadership in formal organizations”. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dansereau, F. (1995). “A dyadic approach to leadership: Creating and nurturing this approach under fire”. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 470-490.
- De Czege, H. W. (1993). “Uma visão Global de Liderança”. *Military Review* (Edição Brasileira). 1<sup>st</sup> Quarter, 84-96.
- Den Hartog, D. N.; House, R. J.; Hanges, P. J.; Ruiz-Quintanilla, S. A.; & Dorfman, P. W. (1999). “Culture specific and cross-cultural generalizable implicit leadership theories: are attributes charismatic/transformational leadership universally endorsed”. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 219-256. Elsevier Science Inc.
- Den Hartog, D. N.; & Koopman, P. L. (2001). *Leadership in Organizations*. In Anderson, N.; Ones, D. S.; Sinangil, H.K.; Viswesvaran, C. (Eds.), *Handbook of Industrial, work and organizational psychology* (vol. 2, pp167-187). London: Sage.
- Dicionário Universal da Língua Portuguesa (2003). Texto Editora.
- Druker, P. F. (1999). *Desafios da Gestão para o século XXI*. Porto. Livraria Civilização Editora.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership productivity*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1970). *The contingency model: A theory of leadership effectiveness*. In C.W Backman & P.F. Secord (Eds.). *Problems in social psychology*, (pp.279-289). New York: McGraw-Hill.

- Fiedler, F. E. (1986). "The contribution of cognitive resources to leadership performance". *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 532-548.
- Fiedler, F. E.; & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: John Wiley.
- Fleishman, E. A.; & Harris, E. F. (1962). "Patterns of leadership behaviour related to employee grievances and turnover". *Personnel Psychology*, 15, 43-56.
- Fu, P. F.; & Yukl, G. (2000). "Perceived effectiveness of influence tactics in United States and China". *The Leadership Quarterly*, 11, 251-266.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey Bass.
- Goffee, R.; & Jones, G. (2005). "Managing authenticity". *Harvard Business Review*, 83 (12), 85-94.
- Giddens, A. (2005). *O Mundo na Era da Globalização*. Lisboa. Editorial Presença.
- Graen, G.; & Cashman, J. F. (1975). *A role making model of leadership in formal organizations: A development approach*. In Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey. Person Prentice Hall.
- Graen, G. B. ; & Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-based approach to leadership : Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level multi-domain approach". *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Hersey, P.; & Blanchard, K. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hersey, P.; & Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA. Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Culturas e Organizações*. Lisboa. Edições Sílabo.
- House, R. J. (1971). "A path-goal theory of leader effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- House, R. J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds): *The cutting edge* (pp. 189-207).
- House, R. J. (1996). "Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory". *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 323-352.
- House, R. J. (1998). *Leadership*. In C. L. Cooper & C. Argyris (eds.). *Encyclopedia of management*, (pp.355-358). Oxford: Blackwell.
- House, R. J.; & Aditya R. N. (1997). "The social scientific study of leadership: Quo vadis?". *Journal of Management*, Vol 23, Nº 3, 409-473.
- House, R. J.; & Mitchel, T. R. (1974). "Path-goal theory of leadership". *Journal of Contemporary Business*, 3 (Fall), 81-98.
- House, R. J.; Spangler, D.; & Woycke, J. (1991). "Personality and charisma in the U.S. preidency: A psychological theory of leadership effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- House, R. J.; Javidan M.; Hanges P.; & Dorfman P. (2002). "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE". *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- House, R. J.; Javidan M.; Hanges P.; Ruiz-Quintanilla, S. A.; Dorfman P. W. ; & Dickson, M. (1999). "Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE". *Journal of World Business*, 37, 3-10.

- Howel, J. M.; Higgins, C. A. (1990). "Leadership behaviors influence tactics, and career experiences of champions of technological innovation". *The Leadership Quarterly*, 1, 249-264.
- Howell, J. P.; & Dorfman P. W. (1981). "Substitutes of leadership: Test of construct". *Academy of Management Journal*, Vol 24, nº 4, 714-728.
- Javidan, M.; House R. J. (2001). "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from GLOBE". *Elsevier Science, Inc. Organizational Dynamics*, Vol 29, nº4, 289-305.
- Jesuino, J. C. (2002). "Latin Europe Cluster: from South to North". *Journal of World Business*, 37 (2002), 81-89.
- Jesuino, J. C. (1995). "Liderança e o desafio do futuro". *Seminário "Identidade, Mudança e Criatividade. A Liderança do futuro"*. Academia Militar. Lisboa.
- Jesuino, J. C. (2005). *Processos de Liderança*. 4ª Edição. Lisboa. Livros Horizonte.
- Kenney, R. A.; Blascovich, J.; & Shaver, P. R. (1994). "Implicit Leadership Theories: Prototypes for New Leaders". *Basic and Applied Social Psychology*, 15(4), 409-437.
- Kerfoot, K. (2006). "Authentic Leadership". *Nursing economics*, Vol. 24, N. ° 2, 116-117.
- Kerr, S.; & Jermier, J. M. (1978). "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement". *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- Kets de Vries, M. F. R. (1994). "The leadership mystique; Executive commentary". *Academy of Management Executive*; Agosto, 8,3, 73-92.ABI/INFORM Global.
- Klein, K. J.; & House, R. J. (1995). "On fire: Charismatic leadership and levels of analysis". *The Leadership Quarterly*, 6, 183-198.
- Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York. Free Press.
- Kotter, J. P. (1990). "What leaders really do". *Harvard Business Review*. Maio-Junho.

- Kotter, J. P. (1996). "Transforming Organizations". *Executive Excellence*, Setembro, 13, 9, p. 13. ABI/INFORM Global.
- Leitão, V. (2005). "Matriz de liderança para o século XXI". *Jornal do Exército*. Janeiro, 536, 10-16.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Will.
- Lord, R. G.; Binning, J. F.; Rush, M. C.; & Thomas, J. C. (1978). "The effects of performance cues and leader behaviour on questionnaire ratings of leader behaviour". *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 27-39.
- Lord, R. G.; Foti, R. J.; & De Vader, C. L. (1984). "A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions". *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- Lord, R. G.; & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Hyman.
- Quivy, R.; & Campenhoudt, L. V. (2003). *Manual de investigações em ciências sociais*. 3ªEd. Lisboa. Gradiva.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações – teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A.; & Cunha, M. P. (2003). *A Essência da Liderança, Mudança-Resultados-Integridade*. Lisboa. RH Editora.
- Rego, A.; Cunha, M.P.; & Oliveira, M.(in press) (2007). "Eupsychia revisited: The role of spiritual leaders". *Journal of Humanistic Psychology*.

- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Greenwood. In Yulk, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey. Person Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2nd ed. S.Francisco. Jossey-Bass.
- Schriesheim, C. A. (1997). "Substitutes for leadership theory: Development and basic concepts". *The Leadership Quarterly*, 8, 103-108.
- Schriesheim, C. A.; & Neider L. L. (1996). "Path-goal leadership theory: the long and winding road". *The Leadership Quarterly*, 7(3), 317-321.
- Shamir, B.; & Howell, J. M. (1999). "Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership". *Leadership Quarterly*, 10, 257-283.
- Shamir, B.; House, R. J.; & Arthur, M. B. (1993). "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory". *Organization Science*, 4, 1-17.
- Shamir, B.; & Eilam, G. (2005). "What's story? A life stories approach to authentic leadership development". *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Smith, P. B.; Misumi, J.; Tayeb, M.; Peterson, M.; & Bond, M. (1989). "On the generality of leadership styles across cultures". *Journal of Occupational Psychology*, 62, 97-107.
- Smith, J. A.; & Foti, J. F. (1998). "A pattern approach to the study of leader emergence". *Leadership Quarterly*, 9(2), 147-160.
- Vial, T. (2005). "O carisma do verdadeiro líder". *Revista Exame*, 256, Agosto, 104-106.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.



- Vroom, V. H.; & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vroom, V. H.; & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh: John Wiley.
- Welch, J. (2005). *Vencer*, (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa. Actual Editora
- Yulk, G. (1998). *Leadership in Organizations*, (4<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice Hall.
- Yulk, G. (2006). *Leadership in Organizations*, (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey. Person Prentice Hall.
- YULK, G.; & FABLE, C. M. (1991). "The importance of different power sources in downward and lateral relations". *Journal of Applied Psychology*, 76, 416-423.

## **Referências electrónicas**

- (1) Clive Bennett in <http://www.executiveplanet.com> (acesso em 25 de Abril 2007)
- (2) Kwintessential – language and culture specialists, <http://www.kwintessential.co.uk>  
(acesso em 25 de Abril de 2007)
- (3) Geert Hofstede in <http://www.geert-hofstede.com> (acesso em 25 de Abril 2007)



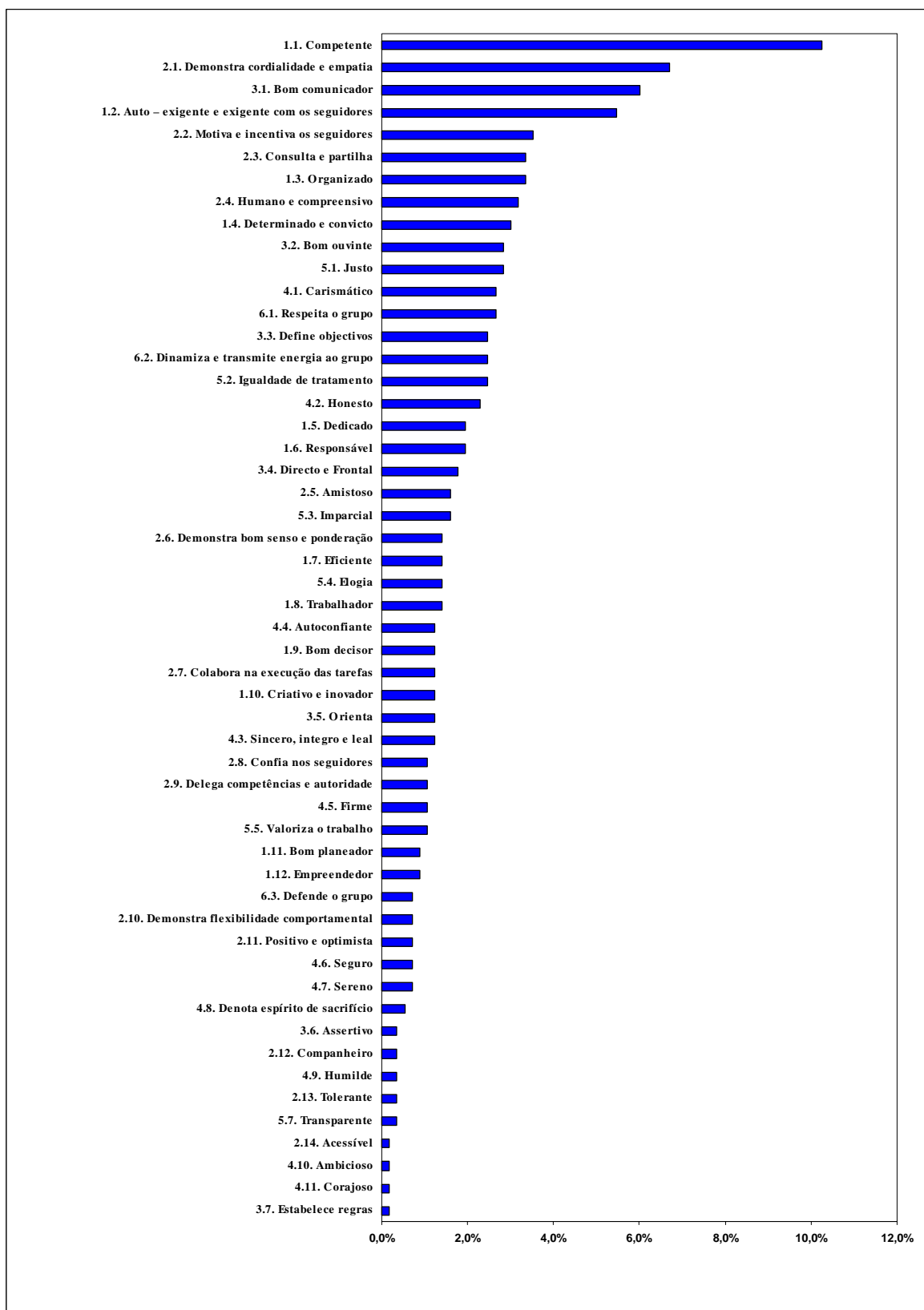
## **CAPITULO VII**

ANEXOS

---

## Anexo 1 – Frequência dos “episódios comportamentais”

Gráfico VII.1 – Frequência dos “episódios comportamentais”



## Anexo 2 – Frequência dos efeitos

Gráfico VII.2 – Frequência dos efeitos



## **Anexo 3 – Questionário**

Exm.º(a) Senhor (a)

Estamos a realizar um trabalho de investigação, no âmbito do nosso Mestrado na Universidade de Aveiro, sobre o tema da LIDERANÇA.

Ficariámos, pois, muito gratos se nos concedesse 10 minutos do seu tempo para responder às questões seguintes.

Note que, não há respostas correctas nem erradas. Todas são correctas se corresponderem ao que pensa e sente.

Por favor, não escreva o seu nome em lado algum, pois pretendemos que as respostas sejam completamente anónimas.

Ficamos desde já, muito gratos pela sua colaboração.

### **Liderança eficaz em Portugal**

Por favor, pense num **Líder Excepcionalmente eficaz**, com quem trabalha ou tenha trabalhado, ou seja, alguém que conseguiu motivar fortemente os seus colaboradores (ou a sua equipa) e que assim obtenha ou obteve excelentes resultados do trabalho.

No espaço seguinte por favor, coloque:

- à esquerda, 4 (quatro) comportamentos desse Líder.
- à direita, os 4 (quatro) efeitos de cada um desses comportamentos sobre os seus seguidores.

Comportamentos do líder	Efeitos nos seguidores
1.	1.
2.	2.



Comportamentos do líder	Efeitos nos seguidores
3.	3.
4.	4.

Finalmente, ficaríamos gratos se referisse alguns aspectos a si respeitante:

Sexo M  F  Idade  ----- Anos      Habilitações Literárias \_\_\_\_\_

- Qual a relação profissional que tem ou teve com o(a) Líder por si escolhido(a)?  
 \_\_\_\_\_

Por favor, refira agora algumas características desse (a) Líder:

Sexo M  F  Idade  ----- Anos

- Qual a função que essa pessoa exerceu ou ainda exerce? \_\_\_\_\_