

# **Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional**

**Pedro Miguel Marques Venâncio**

**Dissertação de Mestrado em Comunicação Estratégica**

**Setembro | 2017**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação científica de Professora Doutora Ivone Ferreira

*Aos meus pais,  
a verdadeira fonte de motivação e sabedoria.*

## Agradecimentos

---

No final desta (última?) etapa da minha vida académica, os agradecimentos vão para todos aqueles que, de uma forma ou de outra, me ajudaram a superar todas as barreiras e obstáculos, ao longo destes cinco anos. Professores, colegas, amigos, família. Simples palavras e conselhos transformados em conhecimentos profundos. A todos os meus professores, sem exceção, um sincero agradecimento por toda a sabedoria transmitida nas aulas e seminários. À Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, uma instituição no verdadeiro sentido do termo, pelas condições de ensino de excelência que a destacam a nível nacional e internacional. Um agradecimento especial à Professora Doutora Ivone Ferreira, por ter aceite este desafio ao meu lado e me ter dado força para a concretização deste trabalho. A todos os meus colegas, alguns em especial, pelos apontamentos, livros e memórias de estudo partilhadas. A todos os meus amigos pelos momentos de profunda amizade nesta caminhada cheia de alegrias e sucessos.

À minha família, pequena, mas a melhor do mundo [avó, tio, tia].

E aos meus pais. Sem eles, nada teria começado. Por eles, tudo se concretizou. Um sentido obrigado do coração,

*A/O*

# LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: O PAPEL DO LÍDER NA CONSTRUÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL

PEDRO MIGUEL MARQUES VENÂNCIO

O êxito de uma Organização não depende diretamente da sua índole institucional, ainda assim, mediante a transformação do seu processo corporativo, tem a possibilidade de singrar de forma responsável perante os ambientes externos a que presta serviços. A alteração dos paradigmas sociais acentua a preocupação dos públicos afetos às organizações para que estas se adequem de forma responsável aos desafios e necessidades da sociedade. A nível interno, o líder é o responsável máximo de uma equipa com múltiplos peões e variáveis que tentam satisfazer a todos os níveis os desejos e necessidades da comunidade. Isto, claro, em teoria. A verdade é que as contingência e pressões sociais dificultam estas tarefas [básicas e necessárias] para que as organizações prestem serviços com valor acrescentado à sociedade onde se inserem. Aqui começa o estudo numa tentativa de perceber como ou quem é o responsável pela construção da imagem institucional das organizações. Imediatamente se aponta para o líder, a figura máxima presente em todos os organismos corporativos. Mas ainda que este seja o ator principal, não teria força sem todos os agentes secundários – colaboradores, parceiros, *stakeholders* – que trabalham em equipa para o realizar de todo o processo. Certo é também que, todos estes agentes secundários, dependem da liderança e da motivação transmitidas pela líder para o desempenhar das suas funções com afinco. Só a união de hierarquias permite resultados positivos, a nível interno e externo. Nesta desconstrução organizacional, o líder está no centro das ramificações organizativas, e é a partir da sua *persona* que se retiram todas as ilações – técnicas, sociais, comportamentais e pessoais – que darão significado ao papel que desempenha na construção da imagem e reputação da instituição a que pertence. O todo é constituído por partes, mas há partes mais importantes que outras. Uma sustentam o todo, outras perfazem o todo. Mas todas as partes são importantes, para a construção do todo global. Por outras palavras, a organização é sustentada pelo líder mas são todos os liderados que sustentam o organismo corporativo. Todas as redes organizacionais, mais ou menos complexas, são constituídas por elos de ligação, que por sua vez tiveram de partir de um ponto central, de ordem, comando e voz interior. O exercício de liderança e de motivação dos líderes tem uma importância acrescida para o sucesso da organização. Não só dele dependem todos os peões, como sem ele não haveria uma premissa de comando para atingir os objetivos traçados. O interesse desta matéria é de particular relevância para as ciências sociais e para a gestão comunicacional, uma vez que o sistema social [a sociedade] é feito de micro sistemas organizacionais [organizações e instituições] sem paralelo.

Palavras-chave: Comunicação Institucional | Gestão Comunicacional | Imagem e Reputação | Liderança | Motivação

# **LEADERSHIP AND MOTIVATION IN ORGANIZATIONS: THE LEADER'S ROLE IN THE CONSTRUCTION OF INSTITUTIONAL IMAGE**

**PEDRO MIGUEL MARQUES VENÂNCIO**

The success of an Organization does not depend directly on its institutional nature, even so, through the transformation of its corporate process, has the possibility of taking responsibility in the external environment in which it provides services. The change of social paradigms accentuates the concern of the public's assigned to organizations so that they can be responsibly adapted to the challenges and needs of society. Internally, the leader is the ultimate piece of a team with multiple pawns and variables that try to satisfy the community's wants and needs at all levels. But this, of course, is theory. The truth is that contingency and social pressures make these tasks [basic and necessary] difficult for organizations to deliver value-added services to the society in which they operate. Here begins the study in an attempt to understand how or who is responsible for building the institutional image of organizations. Immediately it points to the leader, the maximum figure present in all corporate bodies. But even if he is the main actor, he would not have strength without all the secondary agents - collaborators, partners, stakeholders - who work as a team to carry out the whole process. It is also true that all these secondary agents depend on the leadership and motivation imparted by the leader to carry out his duties with care. Only the union of hierarchies allows positive results, internally and externally. In this organizational deconstruction, the leader is at the center of the organizational ramifications, and from his persona all technical, social, behavioral and personal lessons are drawn, which will give meaning to the role he plays in the construction image and reputation of the institution to which it belongs. The whole is made up of parts, but there are parts that are more important than others. Some hold the whole, others make up the whole. But all parts are important, for the construction of the global whole. In other words, the organization is supported by the main leader but they are all the leaders that support the corporate body. All organizational networks, more or less complex, are made up of links, which in turn had to start from a central point of order, command and inner voice. The leadership and motivation exercise of leaders is of greater importance to the success of the organization. Not only do all pawns depend on him, but without him there would be no premise of command to achieve the goals set. The interest of this subject is of particular relevance to the social sciences and to communicational management, since the social system is made up of unique organizational systems.

Key words: Institutional Communication | Communicational Management | Image and Reputation | Leadership | Motivation

## Índice

---

Introdução .....	7
O Conceito de Organização.....	10
i. Perspetivas da organização .....	10
ii. Um subsistema dentro do sistema.....	12
iii. Pessoas, o primado das organizações.....	13
iv. Comunicação, identidade, cultura e imagem .....	14
As Funções de Gestão .....	16
i. Planeamento .....	17
ii. Organização.....	20
iii. Direção .....	21
iv. Controlo.....	24
Liderança .....	28
i. Diferentes orientações, o mesmo conceito.....	28
ii. Definir liderança.....	28
iii. Os efeitos da liderança nas organizações .....	29
iv. Abordagens ao conceito de liderança.....	30
v. Liderança e gestão .....	36
vi. Qual o papel dos líderes?.....	39
vii. Os núcleos de competências.....	40
Motivação .....	57
i. Uma nova conceção sobre a natureza do Homem.....	57
ii. Definir motivação .....	57
iii. Teorias da motivação.....	58
iv. Os sistemas de recompensas .....	71
v. A motivação no exercício da liderança .....	73
Conclusão.....	76
Referências Bibliográficas .....	79

## Introdução

---

Vivemos atualmente numa sociedade canibal de consumo homogéneo de produtos e serviços, onde satura a oferta de bens de diversos graus de necessidade. A aceleração do consumo [desenfreado] por parte do Homem, é um sinal de crescimento económico cheio de prós e contras face aos resultados causados no ambiente global onde vivemos. Mas ‘consumir’ exige, nos nossos dias, andar de mãos dadas com ‘qualidade’. Qualidade de produtos, qualidade de serviços, qualidade de comunicação, qualidade de atendimento, qualidade das organizações e instituições. O sucesso destas últimas resulta, substancialmente, do investimento numa comunicação ativa e em ações empáticas junto dos públicos, de forma a criar relações de necessidade e desejo.

Numa organização tudo comunica. Interna ou externamente, a comunicação flui por todos os orifícios para uma sociedade cada vez mais atenta em quem presta o que de melhor tem para oferecer. Invariavelmente, as organizações tal como as pessoas [não fosse esse o seu compósito primário] necessitam de *inputs* para a sua sobrevivência em ambiente social. Da mesma forma que sem coração morreríamos, uma organização sem um líder não resistiria à pressão de todos os agentes externos (e internos) diante dos quais se tenta impor com sucesso e longevidade.

Desconstruir a sociedade é, porventura, uma tarefa hercúlea porém, descortinar o que faz de uma organização um subsistema social de sucesso pode ser mais exequível para o estudo estratégico dos paradigmas que subsistem na atualidade. A premissa para o início desta dissertação é, portanto, que qualquer organização não sobrevive sem uma figura de ordem, de expressão, de liderança, ou seja, um Líder. Todavia, a resposta à pergunta de partida desta dissertação – **Qual a relação entre o papel do líder com o sucesso global da organização?** – requer uma reflexão mais abrangente sobre os conceitos que envolvem o desempenho da liderança e da motivação em moldes organizacionais.

Face à relatividade situacional de organização para organização em expor a teoria para exemplos práticos, a revisão de literatura de autores contemporâneos e a análise crítica às diversas teorias de liderança e motivação e imagem institucional foram as metodologias escolhidas para entender da melhor forma como o é que o líder constrói uma organização bem-sucedida em ambiente social.

Esclarecer o conceito de organização e as suas dimensões primárias é um princípio fundamental à contextualização deste trabalho, razão pela qual ser este o ponto de partida. Uma organização é um conjunto de pessoas que trabalha coordenadamente para alcançar objetivos comuns. A complexidade deste conceito merece o escrutínio de várias perspectivas e razões para a sua existência, nunca esquecendo o elemento humano como a génese da sua sobrevivência em sociedade. Simultaneamente, a comunicação veiculada, a identidade que apresenta, a cultura que constrói e a imagem que transmite são dimensões imprescindíveis para ser bem-sucedida.

Já enraizada, a organização carece de um líder, imprescindível no planeamento, organização, direção e controlo de todas as componentes organizacionais. As funções de gestão garantem o funcionamento constante dos quadros administrativos da empresa, estabelecendo uma mensagem comum entre as hierarquias, unindo os esforços e promovendo a cooperação entre o capital humano.

Uma vez traçado o plano organizacional e as matrizes em que se conjuga, é fundamental perceber em que medida a figura do líder estimula a união e o esforço contínuo dos liderados na concretização dos objetivos. A liderança é um conceito longe do consenso com várias definições, abordagens e competências. Por conseguinte, é um conceito díspar que inclusive se relaciona erroneamente com o conceito de gestão e/ou chefia. Conhecer as teorias evolutivas dos autores permite estabelecer relações entre as contingências do conceito de liderança, bem como os processos e competências dos líderes aquando do exercício desta função.

Liderar é um exercício fora do alcance de muitos profissionais que, embora desempenhem da melhor forma o seu cargo, não possuem competências extraordinárias de responsabilidade, autoridade ou poder. Liderar não é ordenar, mas persuadir no sentido de os liderados realizarem as ideias pré-concebidas por quem lidera. A persuasão é feita de estímulos motivacionais que permitem aos subordinados desempenhar tarefas técnico-sociais emocionalmente bem.

A motivação complementa assim o exercício de liderança e as teorias motivacionais ajudam a entender os paradigmas do conceito e a forma de estimular da melhor forma o capital humano das organizações. Os sistemas de recompensas são, porventura, os estímulos mais comuns, mas a complexidade em torno desta questão vai muito além deste pressuposto básico. Pessoas motivadas são mais facilmente orientadas para o exercício de funções, sendo os níveis anímicos e emocionais fulcrais para a saúde

mental dos indivíduos. Mas também os líderes necessitam de motivação para exercícios de comando e liderança. O poder é a maior motivação para um líder, que pode valer-se deste de forma pessoal ou social.

A construção da imagem institucional das organizações e o consequente sucesso em ambiente social é um trabalho árduo, contínuo e da responsabilidade de todos os intervenientes. Todavia, é ao líder a quem se aponta o sucesso (e o fracasso) da imagem institucional transmitida e refletida em sociedade. Sendo o «bode expiatório» mais usual, o líder deve saber posicionar-se de forma mais ou menos presente no exterior da organização, não esquecendo que um bom ambiente interno é fulcral para o sucesso na envolvente externa.

Voltando ao ponto de partida, a razão para o sucesso das organizações passa, invariavelmente, pelo trabalho desenvolvido pelas pessoas. Quer seja pelo exercício da figura de liderança, quer seja pelo trabalho dos liderados, as organizações funcionam com pessoas para pessoas. Esta é a condição *sine qua non* que prevalece como matriz central de todo o processo organizacional e pela qual inicio o desenvolvimento da presente dissertação.

## O Conceito de Organização

---

O conceito ‘organização’ tem sofrido alterações ao longo do tempo relativamente à sua praticabilidade e componente social. “De uma forma simples, as organizações podem ser definidas como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns”<sup>1</sup>. A literatura em torno deste conceito é abrangente, e muito embora a diversidade de definições decorra da complexidade do conceito, o termo ‘pessoas’ é aquele que mais vezes se apresenta no enquadramento para a definição das organizações.

- Jacques Marcovitch (1972) alega que “quando um homem junta esforços com outros homens, surge a organização”<sup>2</sup>.
- Ken Kamoche (2001) afirma que organizações são “coletividades capazes de alcançar os seus objetivos por permitirem àqueles que nelas trabalham o alcance dos seus próprios objetivos”<sup>3</sup>.
- Chester Barnard (1938) define que “uma organização consiste num sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas”<sup>4</sup>.
- Richard Scott (1987) diz que organizações são “coletividades orientadas para a procura de objetivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada”<sup>5</sup>.

### i. Perspetivas da organização

“As pessoas que desenvolvem a sua atividade na organização são vistas como relativamente indiferenciadas, ou seja, semelhantes entre si. Dessa indiferenciação resulta a ideia de coletividade, um conjunto homogéneo de indivíduos capazes de aderir incondicionalmente aos objetivos da organização”<sup>6</sup>. A homogeneidade deriva da valorização social da racionalidade organizativa caracterizada pela unicidade de objetivos, pelo primado da estruturação de tarefas e pela formalização do processo organizacional e de gestão administrativa. Na extremidade oposta, a ideia de

---

<sup>1</sup> Cunha, *et al.*, 2007, p. 38

<sup>2</sup> Marcovitch, 1972

<sup>3</sup> Kamoche, 2001. *in*, Cunha, *op. cit.* p. 39

<sup>4</sup> Chester Barnard, 1938

<sup>5</sup> Scott, 1987, p. 22

<sup>6</sup> Cunha, *op. cit.* p. 41

organização humana reflete-se pela criação de “condições organizacionais e métodos de trabalho capazes de permitir às pessoas o alcance dos seus objetivos e ao mesmo tempo, canalizar os respectivos esforços na direção dos objetivos organizacionais”<sup>7</sup>. A concepção humana de organização centraliza a posição do indivíduo e garante a compatibilidade entre os objetivos pessoais individuais e os objetivos organizacionais.

Cunha, *et al.*, (2007) apresentam cinco perspectivas da organização:

- A organização racional: através de níveis elevados de planejamento e formalização, a organização visa aumentar a eficiência e diminuir a incerteza. A racionalidade organizacional sobrepõe-se à racionalidade individual.
- A organização orgânica: atenta às características da envolvente, esta perspectiva toma a organização como um ser vivo e oscila entre a adaptação e o desajuste de estratégias.
- A organização política: as organizações são entendidas como arenas políticas pela diversidade de atores e interesses em jogo. Mas reduzi-las ao fator político é desviar a atenção de realidades complexas para realidades simplificadas e incompletas. A política nas organizações é apenas uma parte da sua amálgama de funções e características.
- A organização cognitiva: a organização pode ser interpretada de diversas maneiras. Esta perspectiva ajuda a explicar o paralelismo de ideias sobre a mesma questão (ex.: negociação salarial entre patrões e sindicatos).
- A organização humana: as organizações existem para as pessoas. Os objetivos individuais devem ser valorizados, uma vez que desempenham condições fundamentais para o alcance de competitividade entre as pessoas. Contudo, as organizações são realidades competitivas, paradoxais e conflituosas entre partes<sup>8</sup>.

“A abordagem pluralista constitui uma das vias de análise mais promissoras para a compreensão das organizações (...) [e] permite ultrapassar a linearidade das soluções de gestão pré-concebidas, indicando a necessidade de conciliar objetivos,

---

<sup>7</sup> Cunha, *et al.*, 2007, p. 44

<sup>8</sup> Adaptado de *Ibidem.* p. 47

personalidades, subculturas, etc”<sup>9</sup>. Todas as perspectivas sublinhadas pelos autores apresentam as pessoas como responsáveis pela estruturação e progresso duradouro das organizações. Com maior ou menor relevância na sua construção, gestores, parceiros, públicos <sup>10</sup> e *stakeholders* <sup>11</sup> são os elos de ligação de todas as ramificações organizacionais.

Além das cinco perspectivas organizacionais em destaque, as organizações existem derivado a um conjunto de razões que determina as pessoas como o elemento lógico para a sua sobrevivência em sociedade. Em primeiro lugar existem por razões sociais, uma vez que as pessoas são seres em comunhão social com necessidades de relacionamento com outras semelhantes. Depois por razões materiais, uma vez que o desenvolvimento da atividade de uma organização aumenta a sua eficiência, reduz o tempo necessário à execução de tarefas e desperta novos conhecimentos. O aproveitamento de sinergias é outra razão para a existência de organizações, uma vez que duas ou mais pessoas em conjunto conseguem um efeito maior do que executando tarefas individualmente. Consequentemente, a noção operacional traduz-se na combinação de atores sociais, tarefas e meios de produção para o realizar de objetivos económicos, sociais e políticos, dentro de um quadro definido, onde as pessoas podem desenvolver sem constrangimentos o seu capital de inteligência.

## ii. Um subsistema dentro do sistema

A ideia de que uma organização pertence primeiro à maior das ‘organizações’, a sociedade, está patente no parecer de teóricos contemporâneos.

- Margarida Kunsch (2003) afirma que “não podemos considerar uma organização somente no seu âmbito interno e de forma estática. É preciso vê-la em relação a um conjunto mais amplo, numa perspectiva holística”<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Cunha, *et al.*, 2007, p. 48-49

<sup>10</sup> Públicos são uma dispersão de indivíduos, fisicamente separados e entre os quais existe somente uma coesão mental. O laço que os une é, além da partilha das convicções e paixões, a consciência de que uma ideia ou vontade é compartilhada, ao mesmo tempo, por um grande número de pessoas. Consecutivamente, a formação de um público supõe uma evolução mental e social mais avançada que a formação de uma multidão, uma vez que os membros de um mesmo público exercem uns sobre os outros a força da sua opinião graças à consciência simultânea de que partilham as mesmas ideias, tendências, convicções e paixões. A individualidade tem espaço para existir dentro de um público. (Adaptado de Tarde & Terron, 1986).

<sup>11</sup> “Qualquer pessoa ou grupo que possa afetar ou ser afetado pela conquista dos objetivos de uma Organização” (Freeman, 1984). Relações fortes e afetivas com os *stakeholders* organizacionais são cruciais em tempos difíceis e quando ocorrem mudanças ou ameaças de natureza política ou comercial. Devidamente mobilizados, os *stakeholders* podem ser poderosos defensores dos interesses de uma Organização.

<sup>12</sup> Kunsch, 2003

- Gareth Morgan (1986) caracteriza as organizações como “sistemas vivos, que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas diversas necessidades”<sup>13</sup>.

As organizações são sistemas abertos, um todo organizado em conjunto com outros elementos inter-relacionados, cada um cumprindo a sua função, com vista à realização de objetivos pré-definidos. Internamente, as organizações regem-se pela entrada de recursos que vão permitir o funcionamento do sistema e pelo processamento e transformação desses recursos, visando obter *outputs* desejados. No ambiente externo, as organizações veem-se diminuídas perante um conjunto considerável de organismos com quem têm que reger a sua sobrevivência. Trata-se de um ambiente legal composto pela sociedade e os seus atores sociais, a concorrência de organizações semelhantes, o Estado, acionistas, parceiros, fornecedores e clientes. Operando em duplo ambiente – interno e externo – são os fatores internos que influenciam o desempenho da organização no exterior e espelham o seu comportamento em sociedade. As variáveis para o funcionamento das organizações replicam-se num ambiente geral composto por variáveis tecnológicas, políticas, demográficas, ecológicas, legais, económicas e sociais em que o elemento transversal são as ‘pessoas’.

### iii. Pessoas, o primado das organizações

As definições contemporâneas do conceito organização apontam as ‘pessoas’ como elemento chave para a constituição das organizações: um “corpo de pensamento pensado por pensadores pensantes”<sup>14</sup>. Os líderes/gestores chefiam as hierarquias, os colaboradores regem as organizações, enquanto os *stakeholders* desenvolvem ferramentas estratégicas de cooperação para o seu sucesso. Por sua vez, serão os públicos os responsáveis pela aceitação ou negação da organização enquanto prestador de bens, produtos e serviços. “As grandes organizações têm uma razão de existência que vai além da satisfação das necessidades dos acionistas e colaboradores. Elas procuram contribuir para o mundo de uma forma única adicionando um valor único”<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Morgan, 1986

<sup>14</sup> Weick, 1979a, p. 42, in, Cunha, et al., 2007, p. 39

<sup>15</sup> Senge, 1990

#### iv. Comunicação, identidade, cultura e imagem

Este «valor único» deve-se, em primeira instância, às pessoas e à sua forma de comunicar. A comunicação é transversal a todos os sistemas organizacionais, e é referida por Teresa Ruão, em *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade*, como sendo “central à vida humana e às organizações, em particular, porque constitui o processo central de *organizar*”<sup>16</sup>. A autora defende que a comunicação facilita a cooperação entre as pessoas e cita Mumby (2001) na definição de comunicação organizacional como: “o processo de criação de estruturas de significado, coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais”<sup>17</sup>.

A comunicação caracteriza a identidade organizacional que se reflete nos comportamentos, atitudes e valores das pessoas. Teresa Ruão (2008) manifesta necessidade de definir o termo ‘identidade organizacional’ e aponta que “a identidade parece resultar de um processo de interiorização de valores e crenças que emergem da construção social da organização”<sup>18</sup>. Pela identidade, a organização busca diferenciação e unicidade num mercado global cada vez mais saturado de organismos semelhantes. Neste contexto, a “identidade emerge como uma dimensão organizacional de particular relevância para a construção social interna e envolvimento com o ambiente relevante”<sup>19</sup>.

A identidade é um fenómeno construído em relação com elementos externos à organização e que influenciam a forma de atuação de colaboradores, parceiros e *stakeholders*. Na sua génese, a organização constrói a identidade a partir de perceções internas – avaliativas – e perceções externas – desejadas – procurando um posicionamento favorável a nível interno e a nível externo, que “resulta de uma agregação das experiências e expectativas de uma grande quantidade de pessoas”<sup>20</sup>.

Em estreita relação com a comunicação e a identidade surge o conceito de ‘cultura organizacional’, que consiste num “terreno simbólico de valores e crenças, que fornecem textura e orientação às representações de identidade e de imagem”<sup>21</sup>. Como muitos conceitos de natureza organizacional, também a cultura apresenta uma amálgama de definições. Nas palavras de Edgar Schein (1992), cultura organizacional é:

---

<sup>16</sup> Ruão, 2008, p. 26

<sup>17</sup> Mumby, 2001, *in*, Ruão, 2008, p. 27

<sup>18</sup> Ruão, 2008, p. 69

<sup>19</sup> *Ibidem*. p. 70

<sup>20</sup> *Ibidem*. p. 68

<sup>21</sup> *Ibidem*. p. 104

“um padrão de pressupostos básicos partilhados, que o grupo aprendeu à medida que resolvia problemas de adaptação externa e integração interna, e que resultaram de tal forma bem que foram considerados válidos, e portanto são ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir a relação com esses problemas”<sup>22</sup>.

A cultura organizacional manifesta-se em três níveis: artefactos – aspetos visíveis, como logótipos, edifícios, vestuário; crenças e valores – estratégias, filosofias e objetivos; e pressupostos básicos – valores e crenças enraizadas na organização e que se cristalizam na mente dos seus membros. Por conseguinte, a cultura organizacional pode formar-se espontaneamente, através da interação entre as pessoas, padronizando normas e comportamentos; ou através do líder do grupo que incute as suas próprias crenças, valores e convicções. Este é um conceito que se relaciona diretamente com os pressupostos de liderança, escrutinados mais à frente nesta dissertação.

O último pilar que sustenta a construção das organizações é a ‘imagem’ que esta transmite para o exterior. A imagem é o espelho da comunicação, da identidade e da cultura que a organização manifesta do seu parecer. O seu objetivo é incutir representações mentais nos públicos de maneira a influenciar comportamentos e atitudes, que posteriormente se refletirão na aceitação da organização em sociedade. Fundamental no enraizamento da organização, a imagem condiciona o capital de confiança e a qualidade de relacionamentos entre entidades e públicos.

Teresa Ruão (2008) sustenta a ideia de “organização expressiva” através de quatro dimensões: comunicação, identidade, cultura e imagem. Indissociáveis no estabelecimento das organizações, enfatizam ainda mais a importância das pessoas na constituição dos organismos corporativos. Todavia, gerir uma organização é um processo que implica quatro novas dimensões funcionais: planeamento, organização, direção e controlo. No capítulo seguinte serão escrutinadas as funções de gestão responsáveis pelo sucesso organizacional das empresas, assim como as ferramentas e os mecanismos utilizados pelos gestores e/ou líderes para retirar o melhor partido do capital de inteligência que constitui as organizações.

---

<sup>22</sup> Schein, 1992, p. 12, *in*, Ruão, 2008, p. 110

## As Funções de Gestão

---

Do latim *gestiōne*-<sup>23</sup>, ação de dirigir, gestão é a atividade ou processo de administração de uma empresa ou instituição. Neste processo, um determinado número de pessoas é responsáveis pela aplicação de medidas administrativas durante um período de tempo. Esta gerência executa-se em função de um projeto ou de determinados objetivos e conjuga-se pela conciliação de opiniões divergentes num consenso mútuo, capaz de agir em prol do sucesso organizacional.

“A tarefa da gestão é interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial através do planeamento, organização, direção e controlo de todos os esforços realizados em todos os domínios da empresa a fim de atingir os objetivos propostos”<sup>24</sup>. Por conseguinte, conseguir resultados com o esforço de outrem deve ser o foco primordial do gestor, que deve adquirir a eficiência e a eficácia operacional de todo o grupo de trabalho.

Sebastião Teixeira, em *Gestão das Organizações*<sup>25</sup>, delinea quatro funções de gestão na génese do sucesso empresarial – planeamento, organização, direção e controlo. Estas funções de gerência balizam o funcionamento das organizações sendo imprescindíveis no seu processo global de funcionamento saudável.

- O planeamento define objetivos e estratégias, assim como identifica e coordena atividades necessárias para o funcionamento da empresa. O planeamento é a primeira etapa onde se determina quais e quantos são os passos necessários para chegar ao resultado desejado. Esta função de gestão tem implícito o desenvolvimento de uma ação para que outras, consecutivamente, aconteçam.
- A organização é a função que afeta os recursos empresariais disponíveis, que determina as tarefas a desempenhar e quem deve desempenhá-las. O agrupamento de funções estabelece igualmente os níveis de tomada de decisão no seio da empresa. Mais do que uma etapa a organização é um processo contínuo de desenvolvimento de relações entre colaboradores e

---

<sup>23</sup> *Gestão* in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2017. [consult. 2017-08-13 18:26:26]. Disponível na Internet: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/gestao>.

<sup>24</sup> Teixeira, 2005

<sup>25</sup> *Ibidem*.

entre o capital humano em geral com todos os recursos necessários para atingir metas estabelecidas.

- A direção é a função de gestão que mobiliza o capital humano para a conquista dos objetivos organizacionais. Este processo determina e influencia o comportamento do capital humano da organização, levando-o a produzir (ou não) ações desejadas para o cumprimento de metas e objetivos. A direção é a função de gestão que envolve as práticas de motivação, liderança e comunicação, mais à frente desenvolvidas.
- O controlo monitoriza as atividades e assegura o decorrer normal de todo o processo de planeamento. É através do controlo que o gestor procede à comparação do atual desempenho da organização com os padrões previamente fixados no decorrer do processo de planeamento e execução de tarefas.

#### i. Planeamento

O processo de planeamento de uma organização desenvolve-se em três planos distintos: planeamento estratégico, tático e operacional.

- No planeamento estratégico deve procurar definir-se quais os objetivos de comunicação da empresa, que atitudes se quer ver repercutir nos públicos e quais os comportamentos que se pretendem ver manifestar nos mesmos.
- A nível tático discutem-se quais os meios e canais de comunicação a utilizar na aproximação aos grupos sociais. O planeamento tático trata dos recursos humanos e materiais necessários à execução de tarefas e cumprimento de metas. A mensagem veiculada é definida, assim como o processo de transmissão de informação.
- O planeamento operacional tem como objetivos delinear a distribuição de tarefas entre colaboradores e delimitar cronologicamente a execução dos trabalhos. O meio de transmissão e o conteúdo de comunicação são outros aspetos tratados ao nível do planeamento operacional.

O planejamento organizacional define as metas para o sucesso da empresa e a forma de alcançar os resultados estabelecidos. A análise da envolvente social faz-se pela definição da missão, dos objetivos e da estratégia de mercado da organização.

### A missão

A missão delinea os fins estratégicos da organização para que envolva toda a estrutura organizacional. “A missão corporativa é o propósito ou razão de existência de uma corporação”<sup>26</sup>. É o ponto de partida para a definição de objetivos estratégicos e o sustento da organização no seu quotidiano. “Só uma definição clara da missão torna possível a definição clara e realista dos objetivos de negócios”<sup>27</sup>.

A missão de qualquer organização deve procurar responder de forma sucinta que produtos ou serviços oferece; qual o mercado em que opera; qual a filosofia de atuação perante o mercado e a concorrência; como se distingue perante outros competidores; e qual a imagem e identidade que transmite nas ações comerciais. “Ao ser definida, de forma ampla, a organização cria um espaço de liberdade para poder alargar as suas atividades sem ter de alterar a sua missão”<sup>28</sup>.

Os estilos de liderança mais eficazes são, porventura, os que procuram um maior envolvimento entre todas as partes. A missão deve refletir os *claims* dos *stakeholders* com a organização e a comunidade onde se insere, refletindo crescimento, inovação e qualidade.

### Os objetivos

Os objetivos diferenciam-se da missão apresentando-se como resultados de ordem concreta almejados por qualquer setor de atividade. Todos os objetivos têm *targets* que se querem ver concretizados a curto, médio ou longo prazo.

A concretização de objetivos é a fase em que os grupos organizacionais atingem “um nível de maturidade adequado para lidar com as tarefas complexas e gerir discordâncias de forma criativa. A energia do grupo é canalizada para o desempenho da

---

<sup>26</sup> Hunger & Wheelen, 2003

<sup>27</sup> Drucker, 2009

<sup>28</sup> Hunger & Wheelen, *op. cit.*

tarefa”<sup>29</sup>. Paulo Lourenço Afonso (2010) salienta que o foco na atenção da gestão de expectativas dos elementos do grupo deve ter por base “objetivos perçecionados (...) que englobem as características *SMART* (acrónimo de: *Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Timed*)”<sup>30</sup>.

A organização deve procurar estabelecer objetivos específicos e concisos na sua área de atuação; perçetíveis de ser avaliados *a posteriori*; alcançáveis através da atuação de todos os protagonistas com funções na organização; realistas, encontrando-se ao alcance e passivos de ser realizados; e estabelecidos ao longo do tempo, segundo prioridades e limites temporais.

### As estratégias

As estratégias ao nível do planeamento global dirigem a organização para o crescimento, para a estabilidade ou para a defesa no mercado. Para Michael Porter (1996), estratégia é “a arte de ser diferente através da criação de uma proposta de valor única”<sup>31</sup>. Estratégias de crescimento de uma empresa assumem posições variáveis de concentração, integração ou diversificação. ‘Crescer’ pode contudo, significar o emprego de mecanismos ao nível do desenvolvimento de mercado e/ou de produto, integração de mercados verticais com a incorporação de atividades desempenhadas por parceiros fornecedores ou a entrada de novos produtos ou serviços. “A essência da estratégia é escolher atividades diferentes do que a concorrência faz [...] e criar alinhamento entre as várias atividades da empresa”<sup>32</sup>.

No plano da estabilidade, uma empresa procede a alterações reduzidas nos seus produtos e serviços, assim como se posiciona no mercado de forma inalterável. “Os *trade-off* são essenciais à estratégia. Eles criam a necessidade de escolha e limitam propositadamente o que a empresa oferece”<sup>33</sup>. Quando sob o crescimento e a estabilidade se batem estratégias defensivas, uma empresa reduz custos e atividades em excesso para o seu funcionamento, desinveste na venda de ativos de negócio ou liquida de forma permanente planos de negócio.

---

<sup>29</sup> Afonso, 2010, p. 8

<sup>30</sup> Afonso, 2010, p. 8

<sup>31</sup> Porter, 1996

<sup>32</sup> *Ibidem.*

<sup>33</sup> *Ibidem.*

Através do planeamento de comunicação estratégico, tático e operacional, a organização prepara ao detalhe todos os aspetos funcionais a desenvolver no quotidiano laboral da empresa. Todavia, “embora as alterações externas possam constituir um problema, a maior ameaça à estratégia vem de dentro. Uma estratégia saudável é minada por uma visão incorreta da concorrência, por falhanços organizacionais e, especialmente, pelo desejo de crescer”<sup>34</sup>.

## ii. Organização

A inter-relação entre o capital humano e os recursos disponíveis da empresa só é possível com organização no seio do organismo corporativo. Cabe a esta função de gestão analisar os vários ambientes [internos e externos] que envolvem a organização de forma a canalizar os melhores recursos e esforços para cada situação.

A divisão e agrupamento de pessoas com tarefas semelhantes em departamentos é uma forma prática de unir sinergias no grupo de trabalho. A departamentalização dentro da empresa permite, além disso, uma melhor gestão na execução de tarefas e facilidade de comunicação entre colaboradores. Escolher a melhor estrutura organizacional é fundamental para melhor se articularem atividades necessárias aos objetivos da organização. Função e departamentalização são, ainda assim, conceitos distintos. Uma função diz respeito a um tipo de atividade laboral distinta de qualquer outra pela sua singularidade e objetivo; a departamentalização é o processo de agrupamento de funções semelhantes, relacionadas uniformemente para o sucesso organizacional.

Através da definição dos conceitos de função e departamentalização é possível relacionar simultaneamente conceitos como responsabilidade, autoridade e hierarquização. Saber o que fazer, quem manda em quem e qual o nível de responsabilidade de cada nível hierárquico é fundamental para o sucesso de qualquer organização.

A paridade entre autoridade e responsabilidade é exigível de forma proporcional entre quem manda e o grau de autoridade que lhe é atribuído. Todavia, a amplitude de controlo varia consoante cada situação, por isso o número de colaboradores que responde a ordens de um gestor depende do grau de complexidade da tarefa executada;

---

<sup>34</sup> Porter, 1996

da semelhança de funções exigidas; da separação geográfica entre o colaborador e o objetivo; da estabilidade ou instabilidade organizacional; dos protocolos estabelecidos com entidades exteriores; da competência e motivação do capital humano; e do grau de envolvimento do trabalhador com a empresa.

### iii. Direção

A direção é o processo de influenciar o comportamento de todos os agentes que participam no quotidiano laboral da empresa, sejam estes colaboradores, parceiros ou *stakeholders*. O ato de dirigir deve canalizar esforços no sentido de motivar os outros a colocar o seu capital de inteligência ao serviço dos objetivos primordiais da organização. Dirigir implica conhecer os agentes internos e externos da organização na hora de adotar estilos de motivação, liderança e comunicação.

### Motivação

Motivação equivale ao reforço da vontade das pessoas em continuar o seu esforço pelo culminar dos objetivos da organização. “O estímulo para o estudo da motivação decorre sobretudo da sua relação com a produtividade. E, um dos meios para aumentar a produtividade através do melhor uso dos recursos, passa pela gestão de pessoas”<sup>35</sup>. “O que nos move no dia a dia?”<sup>36</sup> é a questão central em torno desta variável organizacional.

A literatura contemporânea não é linear na definição do conceito, uma vez que se trata de uma temática “de um constructo invisível, de utilização generalizada mas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspetivas”<sup>37</sup>.

### Liderança

Liderança é a capacidade do líder levar os outros a agir em cumprimento com as suas ideias, valores e comportamentos. Liderar é envolver as pessoas no processo de discussão de forma a mobilizar o máximo de capital humano e de inteligência. Quando

---

<sup>35</sup> Cunha, *et al.*, 2003

<sup>36</sup> Afonso, 2010, p. 47

<sup>37</sup> *Ibidem.* p. 47

se estabelecem relações interpessoais com todos os envolvidos propicia-se confiança entre o grupo e estabilidade nas ações de liderança.

Aliar o que deve ser feito e como deve ser feito é a matriz para uma liderança eficaz do ponto de vista organizacional. Esta máxima recai sobre o líder, figura com a função de galvanizar todo o grupo de trabalho em prol de objetivos comuns. “A liderança é um processo de influenciar outros a compreender e acordar acerca do que necessita ser feito e como deve ser feito, e o processo de facilitar os esforços individuais e coletivos tendo em vista alcançar objetivos partilhados”<sup>38</sup>.

Desconstruindo as definições contemporâneas, verifica-se “que o conceito de liderança, nas Ciências Sociais, aparece relacionado com três diferentes visões: (1) como atributo de uma posição, (2) como característica de uma pessoa, (3) como uma categoria de comportamento”<sup>39</sup>.

No exercício da liderança está implícito um agente influenciador e agentes passivos de serem influenciados. A liderança é “uma relação complexa” que comporta variáveis como: “as características do líder, as suas atitudes, as suas necessidades e as características pessoais dos elementos do grupo, características da organização e, por último, o ambiente económico, social e político, comumente denominado hoje em dia por *stakeholders*”<sup>40</sup>.

## Comunicação

A comunicação é, a par da motivação e da liderança, outro dos mecanismos de direção, sendo a capacidade comunicativa de qualquer agente, fundamental no processo de transmissão de informação. “A comunicação é uma condição *sine qua non* da vida social e da vida organizacional”<sup>41</sup>. “De facto, a possibilidade de desenvolver processos de (...) Liderança, (...) Motivação, entre outros, sem comunicação organizacional, parece bastante remota”<sup>42</sup>. Saber como comunicar e a quem comunicar é uma vantagem competitiva na hora de liderar grupos de trabalho e de conquistar relacionamentos com o meio exterior.

---

<sup>38</sup> Yukl, 2013, p. 23

<sup>39</sup> Barracho, 2012, p. 55

<sup>40</sup> *Ibidem*. p. 55

<sup>41</sup> Cunha, *et al.*, 2013, p. 354

<sup>42</sup> Afonso, 2010, p. 15

Além dos mecanismos de motivação, liderança e comunicação, direção pressupõe três outros domínios: responsabilidade, autoridade e poder.

### Responsabilidade

“No âmbito da gestão, o termo responsabilidade designa a obrigação de um subordinado cumprir um dever que lhe foi designado e de responder, perante o seu superior, pelas suas próprias ações”<sup>43</sup>. Esta obrigatoriedade reside na existência de uma relação hierárquica entre superior e subordinado, nomeadamente pelo primeiro ter a autoridade formal de exigir tarefas/ações ao outro. Por conseguinte, e ao contrário da autoridade, a responsabilidade estabelece-se no sentido subordinado-superior. De referir ainda que a responsabilidade “não pode ser delegada para os níveis inferiores da hierarquia”, além “de que nenhum subordinado reduz a sua responsabilidade ao delegar a outro a autoridade de realizar uma tarefa”<sup>44</sup>.

Um conceito comumente relacionado é o de ‘responsabilidade social’, neste caso, referindo-se a outro tipo de obrigações, diga-se, de uma organização perante a sociedade e o bem-estar dos cidadãos<sup>45</sup>.

### Autoridade

Autoridade é ter poder de decisão sobre outrem, tendo em vista o cumprimento de objetivos. A tomada de decisões, o exercício de funções e o desempenho de deveres deve-se à autoridade estabelecida no interior da organização por parte dos líderes/gestores. “A autoridade refere-se ao poder no sentido em que ela se exerce no quadro de uma legitimidade e, nestas condições, torna-se exercício de um poder legítimo que confere um direito, que é o de exercer um controlo sobre o(s) outro(s), em determinadas circunstâncias”<sup>46</sup>.

A autoridade na organização assume-se pela centralização ou descentralização nas ações de decisão e cumprimento de deveres. Quando a autoridade é centralizada, a

---

<sup>43</sup> Nunes, 2016

<sup>44</sup> *Ibidem*.

<sup>45</sup> O conceito de ‘responsabilidade social’ será mais à frente explorado na ótica da ética organizacional e ‘cidadania empresarial’.

<sup>46</sup> Barracho, 2012, p. 45

uniformidade política e de ação é maior, o conflito de ideias é reduzido e as divergências em torno de práticas e estratégias a seguir são menores. O risco de ruído na transmissão de informação é conseqüentemente menor, uma vez que as ordens são emitidas diretamente do topo da hierarquia.

Por outro lado, quando a autoridade assume moldes descentralizados existe um maior conforto e uma maior rapidez na ação. A liberdade de gestores intermediários é maior, o que evita a espera de decisões vindas de hierarquias superiores. Confiar autoridade às pessoas motiva-as para o exercício de funções. Consecutivamente, esta confiança transforma-se em moral e cooperação, uma vez que com o aumento de responsabilidade e autoridade, as pessoas tendem a ser mais ativas e produtivas.

## Poder

A responsabilidade e a autoridade repercutem-se no poder. “O poder consiste na capacidade que os indivíduos ou grupos têm de agir e influenciar outros indivíduos ou grupos”<sup>47</sup>. Poder na organização implica capacidade de influenciar outrem pela recompensa, punição ou persuasão. Todavia, “é natural que exista a aquisição, diminuição ou distribuição de poder no seio de um grupo ou de uma organização”<sup>48</sup>.

O conhecimento do ambiente externo da organização, a capacidade de comunicar interna e externamente e a influência transmitida através de competências extraordinárias define o grau de poder de um líder/gestor na chefia de funções administrativas. Porém, “o poder não é um atributo de um indivíduo, nem algo que decorre exclusivamente da autoridade hierárquica formal fornecida pelas organizações aos atores individuais e coletivos, mas antes uma relação entre atores, que definem as suas estratégias e objetivos num sistema de ação concreta”<sup>49</sup>.

## iv. Controlo

O controlo é a função de gestão que compara o desempenho alcançado e os padrões pré-estabelecidos, introduzindo medidas corretivas necessárias para a obtenção dos resultados desejados. O processo de controlo segue as matrizes definidas *a priori*

---

<sup>47</sup> Barracho, 2012, p. 41

<sup>48</sup> *Ibidem.* p. 41

<sup>49</sup> *Ibidem.* p. 41

avaliando o estado atual da organização. Quando necessário, o controlo estabelece medidas que preencham lacunas do cômputo geral da organização.

Entre os métodos de controlo administrativo o *Balanced Scorecard* destaca-se como um dos principais instrumentos de monitorização da *performance* organizacional. Esta monitorização tem como princípio o equilíbrio de quatro dimensões críticas para o sucesso da organização: aspetos financeiros; processos internos; aprendizagem e crescimento; e clientes.

Robert Kaplan e David Norton (1996 & 1997) concluem que os tradicionais indicadores financeiros são insuficientes para medir o desempenho das empresas e por isso é necessário um mecanismo balanceador que integre novas variáveis na medição dos índices de *performance* organizacional.

### *Balanced Scorecard*

“O *Balanced Scorecard* é um modelo de avaliação da atuação da empresa que equilibra os aspetos financeiros e não financeiros na gestão e planificação estratégica da organização”<sup>50</sup>. A *Harvard Business Review* escreve que o *Balanced Scorecard* é “uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos”<sup>51</sup>.

Nas palavras de Kaplan e Norton (1997), “o *Balanced Scorecard* materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspetivas diferentes: financeiras; clientes; processos internos; e aprendizagem e crescimento”<sup>52</sup>.

O *Balanced Scorecard* é um sistema que alinha todas as atividades da organização em prol da sua estratégia e visão global. A interligação de indicadores estratégicos permite este modelo melhorar significativamente a comunicação interna e externa da organização. A monitorização do desempenho de cada atividade estabelece os objetivos, as ações e as metas para cada dimensão.

- O setor financeiro é responsável pela prosperidade consolidada da organização. A preocupação é centrada no lucro, na produtividade, na eficiência e na rentabilidade progressiva da empresa.

---

<sup>50</sup> Alvarez, 1999

<sup>51</sup> in, *Harvard Business Review*

<sup>52</sup> Kaplan & Norton, 1997

- Os clientes são o *target* número um das organizações. A sua confiança é ganha com abordagens que lhes proporcionem novos produtos de valor acrescentado e a um preço acessível; em inovação contínua; e numa proximidade que satisfaça necessidades específicas<sup>53</sup>.
- Os processos internos são avaliados pelo *Balanced Scorecard* considerando a prosperidade financeira e a garantia de valor de produtos e serviços de qualidade para os clientes. Como tratar os clientes; qual a melhor cadeia de distribuição; qual a imagem final do produto/serviço; e quais os canais de comunicação – são processos internos que merecem avaliação contínua por parte deste modelo de gestão da *performance*.
- A aprendizagem e o crescimento advêm das três dimensões anteriores. O reforço na formação; a melhoria nas capacidades técnicas e relacionais; o desenvolvimento do trabalho em equipa; o estímulo na motivação e liderança; e o desenvolvimento de capital de inteligência são os objetivos desta dimensão do *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* transforma as estratégias e a visão da organização em ações operacionais com foco em variáveis tangíveis e intangíveis que permitem o desenvolvimento global da organização. Este modelo define os papéis individuais de cada colaborador e funciona como um instrumento de motivação das pessoas.

Definidos por estratégias, os colaboradores comprometem-se mais afincadamente à realização das suas tarefas. Clarificar o papel de cada agente promove a união entre gestores e colaboradores em estreita relação com a visão e a estratégia da organização.

## SÍNTESE

As organizações são subsistemas sociais que têm por base ‘pessoas’ com o objetivo comum de atingir metas e resultados previamente estabelecidos. Através das funções de planeamento, organização, direção e controlo e de mecanismos de monitorização como o *Balanced Scorecard*, a organização desenvolve subsistemas internos e externos em estreita cooperação com o capital humano envolvido. Esta

---

<sup>53</sup> Treacy & Wiersema, 1993

cooperação de forças é conseguida pela união de esforços em grupo, promovida pela comunicação uniforme dentro da organização e pelo *feedback* entre todas as ramificações organizacionais.

O sucesso da organização passa primeiro pelo sucesso dos seus intervenientes. Os processos e os mecanismos para a realização pessoal passam, entre outros fatores, pela liderança e motivação, conceitos detalhadamente desenvolvidos nos capítulos pósteros.

## Liderança

---

### i. Diferentes orientações, o mesmo conceito

O conceito de liderança é, a par da motivação e da comunicação, uma das chaves do processo de direção no funcionamento e gestão operacional das organizações. As discussões sobre liderança e quais os padrões que devem fazer parte da sua análise e definição são controversos e abundam em teorias e casos, nem sempre coincidentes. “Alguns autores consideram que a liderança é a atividade exercida por alguém que ocupa posição de chefia formal. Outros consideram que pode ser exercida não apenas por chefes, mas também por chefiados”<sup>54</sup>.

Há ainda os autores que defendem a diferença entre liderança e gestão. “Liderar é mobilizar, inspirar, encorajar e conduzir as pessoas por caminhos e para destinos com os quais elas se identificam”. “Gerir consiste em dar ordens, premiar e punir, comandar e controlar, tendo por base o exercício de uma posição de autoridade formal”<sup>55</sup>.

O exercício de liderança pode ocorrer somente quando os subordinados aderem aos ideais do líder de forma livre e espontânea. Mas também existe a dualidade entre os autores que considera a liderança “um processo exercido por um indivíduo”, daqueles que “entendem que é um processo partilhado pelas várias pessoas que integram a equipa”<sup>56</sup>.

Novos pressupostos debatem “se a liderança apenas é exercida quando há intencionalidade do líder – ou se também ocorre quando os liderados adotam condutas que o líder não solicitou”<sup>57</sup>.

### ii. Definir liderança

Não existe uma definição universal para o conceito de liderança, mas é certa a variedade de teorias desenvolvidas ao longo das últimas décadas. Uma das definições mais recentes pertence a Rego e Cunha (2016), que perfilham:

---

<sup>54</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 19

<sup>55</sup> *Ibidem.* p. 19

<sup>56</sup> Kozłowski *et al.*, 2016. *in*, Rego, *op. cit.* 2016, p. 20

<sup>57</sup> Rego, *op. cit.* 2016, p. 20

- “A liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns”<sup>58</sup>.

Mais completa é, porventura, a definição da GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) que propõe:

- “A liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros”<sup>59</sup>.

Paulo Lourenço Afonso (2010) escreve que “esta definição, além do mérito da simplicidade, engloba os principais fatores subjacentes ao processo: Líder, Seguidores, Influência, Desenvolvimento e Objetivos”<sup>60</sup>.

### iii. Os efeitos da liderança nas organizações

A importância da liderança no âmbito organizacional tem sido alvo de estudos e teorias que advogam concepções diversas em torno desta questão. Tal como a definição do conceito, também a sua importância levanta dúvidas infundas. Alguns teóricos consideram “que os líderes são determinantes para o sucesso ou o fracasso das equipas e das organizações” mas outros, consideram “que o papel dos líderes é escasso ou nulo [sendo] necessário deixar de romantizar a liderança”<sup>61</sup>.

Os efeitos, porventura positivos ou negativos, proporcionados pelo exercício da liderança nas organizações são condicionados quer pelos líderes, quer pelos liderados. Entende-se, pois, que sem um dos agentes na equação, o outro perde o seu valor.

As variáveis que indiretamente condicionam o exercício da liderança são: “os traços de personalidade e competências do líder; os comportamentos do líder; a influência recíproca (líderes/liderados); as atitudes e comportamentos dos liderados; os resultados/eficácia; e as situações externas à organização”<sup>62</sup>.

---

<sup>58</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 21

<sup>59</sup> House, *et al.*, 1999, p. 184

<sup>60</sup> Afonso, 2010, p. 63

<sup>61</sup> Rego, *op. cit.* p. 23

<sup>62</sup> *Ibidem.* p. 24., Adaptado de Yukl, 2013, p. 27

O exercício da liderança depende de um número significativo de fatores – internos e externos – à organização, levando mesmo alguns especialistas a considerar “que o contexto é responsável pela maior parte do desempenho organizacional”<sup>63</sup>. Elementos como o governo, a legislação, a economia ou o ambiente político e social, exercem influência na liderança do líder mais assertivo ou carismático.

À parte das condicionantes externas, os líderes conseguem influenciar, encorajar e motivar os liderados, através de fatores psicossociais. A definição de estratégias com objetivos concretos “inspiram os liderados a exercerem esforços em prol de uma visão apelativa e mobilizadora”<sup>64</sup>.

O papel dos líderes extravasa a mera ordem. Condicionam a segurança profissional e a confiança emocional dos liderados. Fomentam o espírito crítico em prol da criatividade e do desenvolvimento de capital de inteligência no interior da equipa. Pelo poder, advogam autoridade e responsabilidades aos liderados, no sentido de autonomizar as suas ações. Dão a cara pela organização em busca de reputação junto de entidades externas, clientes, credores e autoridades.

#### iv. Abordagens ao conceito de liderança

Presente no léxico organizacional desde o início do século XX, o conceito de liderança apresenta inúmeras revisões. Na primeira metade do século, com o advento das duas grandes guerras, a ideia sobre liderança/liderar esteve associada às qualidades intrínsecas dos líderes [autoritários], vistos como natos no pelouro, e exímios pelas “qualidades especiais que os diferenciavam dos subordinados”<sup>65</sup>.

#### As abordagens dos traços

A crítica mais vincada a este pensamento tem origem em Stogdill (1948), “que veio mostrar que um líder com determinados traços poderia ser eficaz numa situação mas ineficaz noutra. Além disso, dois líderes com diferentes traços poderiam ser bem-sucedidos na mesma situação”<sup>66</sup>. Apesar das críticas, Stogdill (1974) apresentou um

---

<sup>63</sup> Goddard & Eccles, 2013, citando W. Edward Deming. *in* Rego, *et al.*, 2016, p. 26

<sup>64</sup> Rego, *op. cit.* p. 27

<sup>65</sup> Afonso, 2010, p. 65

<sup>66</sup> Barracho, 2012, p. 72

novo estudo que corroborava “a importância de diversos traços e competências para a eficácia da liderança”<sup>67</sup>.

Ambos os estudos concluíram que “por um lado, um indivíduo com determinados traços teria maior probabilidade de se tornar um líder eficaz, contudo, isto por si só, não lhe garantiria a eficácia”. Por conseguinte, adotou-se a crença de que “as características pessoais dos líderes não podem ser dissociadas do contexto onde eles atuam”<sup>68</sup>.

A abordagem dos traços dos líderes torna-se, assim, insuficiente para perceber os contornos de um exercício de liderança bem-sucedido. Segundo Caetano (2001), os traços “não constituem, por si só razão suficiente para explicar a variabilidade dos desempenhos dos líderes de situação para situação”<sup>69</sup>.

### O carisma

Do latim *charisma*-<sup>70</sup>, dom de inspiração divina, o conceito de carisma aparece associado como um traço pessoal dos líderes mais dotados, capazes de influenciar e estimular os subordinados. House (1990) define o carisma como a “influência exercida ao nível das orientações normativas dos subordinados, do envolvimento emocional com o líder”<sup>71</sup>. O líder carismático necessita de poder, por isso é fortemente caracterizado pela autoconfiança e pela convicção assertiva das suas ideias.

Para Klein e House (1995) o triângulo que incendeia o carisma resulta da conjugação de três elementos: “Líder (Fáscia ou temperatura de ignição), Seguidores (Combustível ou matéria inflamável), Ambiente propício (Oxigénio). A liderança carismática (...) ocorrerá apenas na presença dos três elementos”<sup>72</sup>.

Com maior ou menor expressão nas investigações, vários autores abordam o fator ‘carisma’ como uma característica [fundamental] para explicar os contornos da liderança nas organizações. Entre as investigações, verifica-se que o carisma “comporta

---

<sup>67</sup> Barracho, 2012, p. 72

<sup>68</sup> *Ibidem*. p. 73

<sup>69</sup> Caetano, 2001, p. 380

<sup>70</sup> *Carisma* in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2017. [consult. 2017-08-13 18:31:29]. Disponível na Internet: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/carisma>.

<sup>71</sup> House, 1990, p. 216

<sup>72</sup> Klein & House, 1995. *in*, Afonso, 2010, p. 71

um lado positivo, quando utilizado na satisfação das necessidades dos seguidores, e um lado oculto e mais negativo, quando visa o auto-engrandecimento do líder”<sup>73</sup>.

### A liderança destrutiva

A liderança destrutiva é pautada pelo lado mais negativo do carisma dos líderes. A investigação de Padilla *et al.* (2007) desenvolve um novo triângulo carismático “tóxico” que comporta: um “líder destrutivo”, “seguidores suscetíveis” e um “ambiente conducente”<sup>74</sup>.

Os autoritarismos da Europa no século XX, assim como outras ditaduras no resto do mundo, são exemplos de liderança destrutiva, pelo sofrimento, dor e angústia criada aos liderados (involuntários) dos regimes. Um líder destrutivo possui, tal como um líder carismático, ‘carisma’, todavia a sua personalização do poder, o narcisismo, as experiências negativas passadas e o ódio nutrido por algo ou alguém, tornam-no numa figura instável do ponto de vista racional e emocional.

### As abordagens comportamentais

Os estudos da *University of Michigan* e da *Ohio State University* deslocaram o foco das abordagens dos traços para uma abordagem comportamental dos líderes. O resultado destes estudos concluiu que os comportamentos com “orientação para as pessoas” e com “orientação para o trabalho” seria a junção ideal para o sucesso de um líder numa organização. “Os líderes identificados como universalmente eficazes seriam os que, em simultâneo, revelassem vincadas orientações para ambas as facetas”<sup>75</sup>.

### O estilo de Likert

O estilo de Likert (1967) define quatro sistemas de liderança comportamental que caracterizam os vários tipos de líderes: (1) o autocrático-explorador marcado pela concentração autoritária; o líder ordena e os subordinados obedecem; (2) o autocrático-benevolente, o líder decide mas concede margem de comunicação entre as hierarquias no desempenho de tarefas; (3) o consultivo, o líder rodeia-se de opiniões e ideias do

---

<sup>73</sup> Yukl, 1999. *in*, Afonso, 2010, p. 71

<sup>74</sup> Padilla *et al.*, 2007. *in*, Afonso, *loc. cit.*

<sup>75</sup> Cunha & Rego, 2005. *in*, Afonso, *op. cit.* p. 66

grupo de forma a tomar decisões em prol dos objetivos estabelecidos; (4) o democrático/participativo, o líder envolve diretamente os colaboradores na tomada de decisões, desnivela hierarquias e adota comportamentos participativos.

“Na lógica do modelo, a eficácia (produtividade e satisfação do pessoal) progride à medida que as organizações mudam dos sistemas autocráticos para os participativos”<sup>76</sup>.

### A grelha de Blake e Mouton

Blake e Mouton (1964) adotam um modelo em grelha – *Managerial Grid* – em que a “grade é definida por dois eixos ortogonais, um que traduz o menor ou maior grau de atenção dos subordinados e outro a maior ou menor preocupação com a realização da tarefa”<sup>77</sup>. A grelha de Blake e Mouton (1964) considera que os líderes mais eficazes devem atender de igual forma quer às tarefas, quer às pessoas que lidera, independentemente das situações vivenciada a nível organizacional.

A grelha postula as seguintes características comportamentais dos líderes: (1) anémico, apresenta fracas capacidades de orientação de grupos e tarefas; (2) simpático, apresenta forte capacidade de motivação de pessoas mas atende fracas capacidades de gestão de tarefas; (3) intermédio, apresenta capacidades intermédias de gerir pessoas e tarefas, ainda que não se destaque de forma singular em nenhuma das extremidades; (4) autocrático, apresenta forte capacidade de organização de tarefas e funções mas peca na orientação dos grupos de trabalho e no desenvolvimento de competências emocionais com os colaboradores; (5) integrador, apresenta um estilo com enorme capacidade de orientação do capital humano, assim como consegue gerir de forma perspicaz tarefas e funções.

### A taxonomia de Yukl

A taxonomia de Yukl (1998) explora a compreensão da eficácia dos líderes. Aos comportamentos orientados para as tarefas e ao relacionamento com as pessoas, o autor acrescenta o comportamento orientado para a mudança, “abrangendo o escrutínio e a interpretação dos eventos externos, a articulação de uma visão apelativa, a proposição

---

<sup>76</sup> Cunha, *et al.*, 2007, p. 348

<sup>77</sup> Barracho, 2012, p. 85

de estratégias inovadoras, a adoção de apelos persuasivos acerca da necessidade de mudar, o encorajamento e facilitação da experimentação, e o desenvolvimento de uma coligação que permita apoiar e implementar as mudanças necessárias”<sup>78</sup>.

Os quatro processos de atividade gestonária de Kim e Yukl (1995) e Yukl (1998) foram adaptados por Cunha, *et al* (2007) no seguinte quadrante de comportamentos: (1) tomada de decisões: planeamento, organização e resolução de problemas. Consulta dos colaboradores nas decisões e delegação de responsabilidades; (2) influência de pessoas: motivar, inspirar, apoiar, reconhecer e recompensar as pessoas; (3) construção de relações: ajudar e desenvolver capacidades de progresso nas carreiras dos colaboradores. Gestão de conflitos. Desenvolvimento de uma rede de contactos que facilite a informação organizacional; (4) obtenção e disseminação de informações: informar, clarificar e monitorar toda a equipa, para que a imagem e a cultura organizacional permaneça coesa na mente dos colaboradores<sup>79</sup>.

### As abordagens contingenciais/situacionais

Para colmatar as falhas nas abordagens dos traços e dos comportamentos houve a necessidade de virar atenções para fatores contingenciais e situacionais no sentido de compreender em que moldes se exerce uma liderança eficaz. “A eficácia da liderança passou a ser, nesta perspetiva, o resultado de uma articulação correta entre a personalidade do líder e as características da situação”<sup>80</sup>.

### O modelo contingencial de Fiedler

O modelo Fred Fiedler (1967) “analisa a liderança, já não a partir da capacidade de um indivíduo, mas em função da relação existente entre o líder e os aspetos de uma dada situação”. O autor considera variáveis como: “a autoridade formal, a organização da tarefa; e as relações líder/seguidores”, bem como estilos de liderança “centrada na relação e (...) na estrutura da tarefa”<sup>81</sup>.

O cruzamento das duas variáveis concluiu que “o estilo de liderança orientado para a tarefa é eficaz quando a situação é favorável ou mesmo pouco favorável ao líder.

---

<sup>78</sup> Cunha, *et al.*, 2007, p. 350

<sup>79</sup> Adaptado de Cunha, *loc. cit.*

<sup>80</sup> Afonso, 2010, p. 67

<sup>81</sup> Barracho, 2012, p. 90

Por outro lado, o estilo de liderança orientado para as relações é eficaz quando a situação é menos favorável ao líder. Isto significa que cada estilo de liderança pode ser eficaz mas isso depende das características da situação, quer dizer, os estilos de liderança variam em função do seu controlo situacional”<sup>82</sup>.

Fiedler (1967) considera a competência de um líder consoante a sua adaptabilidade situacional. O modelo consagra quatro dimensões: “o estilo de liderança, a estrutura da tarefa, o ambiente do grupo, e o poder formal”<sup>83</sup>. Cada dimensão é determinada pela situação contingente, pelo que o líder pode modificar, ao seu parecer, cada uma destas dimensões.

### O modelo situacional de Hersey e Blanchard

A evolução das teorias contingenciais ganha significado com os estudos de Hersey e Blanchard (1969 & 1988). Este modelo congrega duas variáveis contingenciais: o comportamento do líder, na orientação para as tarefas e relacionamentos; e a maturidade dos colaboradores, no desempenho de funções, experiência profissional e traços psicológicos, como a autoconfiança, a motivação e o empenho<sup>84</sup>.

De acordo com o modelo de Hersey e Blanchard (1969 & 1988), o líder deve ajustar o seu comportamento ao grau de maturidade dos liderados. Colaboradores maduros requerem menos avisos dos líderes, ao passo que colaboradores menos maduros necessitam de estímulos e motivação. O bom desempenho deve, nesta perspetiva, ser recompensado para que o colaborador adquira autoconfiança e níveis de eficácia mais elevados.

Para Cunha, *et al* (2007) a diferença entre os dois modelos contingenciais reside no facto que no modelo de Fiedler (1967), “a eficácia do líder é fundamentalmente resultante da seleção da pessoa certa para determinada situação”<sup>85</sup>. E no modelo de Hersey e Blanchard (1969 & 1988) preconiza-se que “o líder altere comportamentos para se adaptar à situação”<sup>86</sup>.

---

<sup>82</sup> Barracho, 2012, p. 90

<sup>83</sup> *Ibidem*. p. 91

<sup>84</sup> Cunha, *et al.*, 2007, p. 354

<sup>85</sup> *Ibidem*. p. 355

<sup>86</sup> Cunha, *loc. cit.*

## v. Liderança e gestão

Os conceitos de liderança e gestão confundem-se com frequência em moldes organizacionais. A dicotomia gera controvérsia entre os dois vocábulos, pelo que a sua correta significação deve ser aprofundada. Uma vez que os investigadores não apresentam conceções uniformizadas em relação à diferença entre os conceitos, destaco a proposta de Rego *et al.* (2016) para explicar esta dissemelhança.

Arménio Rego e Miguel Pina e Cunha (2016) propõem quatro pontos fundamentais: (1) “a gestão e a liderança são processos distintos; (2) “as organizações necessitam de ambos os processos; (3) “alguns especialistas consideram impossível conciliar os dois processos numa mesma pessoa; (4) “um indivíduo não pode exercer, simultaneamente, os dois papéis; como consequência, as organizações precisam de recorrer à liderança partilhada”<sup>87</sup>.

A diferença entre os dois conceitos é discutida por teóricos contemporâneos que, de maneira mais ou menos complexa, estabelecem a sua opinião:

- Bennis e Nanus (1985) escrevem que “os gestores sabem o que devem fazer, ao passo que os líderes sabem o que é necessário ser feito”<sup>88</sup>.
- Kets de Vries (2001) estima que “os líderes interessam-se pelo futuro, respiram a mudança, pensam no longo-prazo, são cativados pela visão, (...) confiam na intuição, têm uma perspetiva societal alargada”. Por outro lado, “os gestores interessam-se pelo presente, preferem a estabilidade, atuam a curto-prazo, (...) apreciam a complexidade, prezam a lógica e preocupam-se com os interesses da organização”<sup>89</sup>.
- House *et al.* (2004), no âmbito do projeto *GLOBE*, concebe que “a liderança envolve a articulação de uma visão organizacional, a introdução de mudanças vultuosas, a atuação inspiracional e a capacidade para lidar com a turbulência da envolvente externa”. De forma inversa, “a gestão representa a implementação da visão do líder e

---

<sup>87</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 31

<sup>88</sup> Bennis & Nanus, 1985. *in*, Rego, *op. cit.* p. 32

<sup>89</sup> Kets de Vries, 2001. *in*, Rego, *op. cit.* p. 32

das mudanças por ele introduzidas, e a manutenção e administração das infraestruturas organizacionais”<sup>90</sup>.

- John Kotter (1996) advoga que “a gestão consubstancia-se em planeamento (...) organização e estruturação, controlo e resolução de problemas. (...) A liderança, por seu turno, é mais orientada para as pessoas e diz respeito à forma de lidar com a mudança e com o futuro”<sup>91</sup>.

Liderança difere igualmente do conceito de chefia. Paulo Lourenço Afonso (2010) refere que “a diferença entre Chefia e Liderança reside na capacidade do líder em controlar, de forma interna e externa, os seus colaboradores. No processo de chefia as pessoas obedecem, enquanto no processo de liderança as pessoas aderem”<sup>92</sup>.

Apesar da diferença entre os conceitos, é unânime a importância de ambos no processo de administração de uma organização. Todavia, existem na realidade variáveis como: “a centralidade do consumidor”, “as tecnologias de informação”, “as pressões dos acionistas”, “a competição global”, “simplicidade” e “a relevância crescente dos líderes”, o que significa “que o quase foco tradicional na gestão necessita de ser compensado com a crescente atenção concedida à liderança”<sup>93</sup>.

Kotter (1996) salienta que a só a combinação entre os dois conceitos alavanca a organização para o sucesso, especialmente quando se trata de processos de mudança. “Sem gestão competente, o processo de transformação pode ficar fora de controlo. Mas, para muitas organizações, o maior desafio é a condução da mudança. Só a liderança pode remover as muitas fontes de inércia organizacional. Só a liderança pode motivar as ações necessárias para alterar o comportamento de modo significativo. Só a liderança pode promover a mudança, ancorando esta na cultura da organização”<sup>94</sup>.

A discussão entre os dois conceitos indaga igualmente se uma pessoa pode exercer em simultâneo competências de gestão e liderança. As opiniões dividem-se mas vários investigadores pronunciam-se sobre a questão.

---

<sup>90</sup> *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*, House, et al., 2004. in, Rego, et al., 2016, p. 32

<sup>91</sup> Kotter, 1990a, 1990b, 1996. in, Rego, op. cit. p. 32-33

<sup>92</sup> Afonso, 2010, p. 64

<sup>93</sup> Rego, op. cit. p. 35-36

<sup>94</sup> Kotter, 1996. in, Rego, op. cit. p. 37

Glenn Rowe (2001) destaca três tipos de líderes: (1) gestor, “ênfatiza a estabilidade financeira e procura manter a ordem existente. Mas não investe nas inovações que podem mudar a organização”; (2) visionário, “ênfatiza a viabilidade da organização a longo prazo. Fomenta a mudança, a inovação e a criatividade. Mas carece do realismo e da frieza necessários para manter viva a organização no curto prazo”; (3) estratégico, “combina as duas orientações de modo sinérgico, assim viabilizando a empresa a longo prazo sem hipotecar a estabilidade financeira a curto prazo”<sup>95</sup>.

Robert Sutton (2010) argumenta que “os melhores líderes fazem o que pode ser denominado como uma combinação de liderança e gestão”, por sua vez, os “piores executivos usam a distinção entre liderança e gestão para evitar os detalhes que têm realmente que dominar para ver a *big picture* e selecionar as melhores estratégias”<sup>96</sup>.

Em sentido inverso, Etzioni (1964) argumentou que existe “incompatibilidade psicológica entre as duas dimensões da gestão e da liderança”<sup>97</sup>. E Kotter (1990a) advogou que “ninguém pode ser bom, simultaneamente, a liderar e a gerir”. A teoria de ambos pressupõe que “para serem bem-sucedidas, as organizações necessitam, então, de estimular os dois tipos de pessoas, assim combinando forte liderança e forte gestão”<sup>98</sup>.

A transição de ‘gestor’ para ‘líder’ é outra abordagem para o exercício simultâneo de funções. Watkins (2012) afirma esta possibilidade porém, “as mudanças são diversas e profundas. Exigem consciência e preparação. Não são automáticas. E alguns executivos podem não deter o perfil, ou a vocação, que lhes permitam fazer a transição”<sup>99</sup>.

A coliderança é mais uma alternativa para o exercício de ambas as funções, indispensáveis para o sucesso organizacional. Quando uma pessoa não pode/consegue exercer ambos os mecanismos, a empresa deve optar pela dupla liderança com duas figuras distintas: uma virada para os processos de gestão e outra, porventura mais carismática, para os processos de liderança.

---

<sup>95</sup> Rowe, 2001. *in*, Rego, *et al.*, 2016, p. 40

<sup>96</sup> Em comentário apostado no website da Harvard Business Review, 11 de agosto de 2010. *in*, Rego, *op. cit.* p. 41

<sup>97</sup> Etzioni, 1964, *in*, Rego, *op. cit.* p. 43

<sup>98</sup> Kotter, 1990a. *in*, Rego, *op. cit.* p. 43

<sup>99</sup> Watkins, 2012. *in*, Rego, *op. cit.* p. 44

Rego *et al.* (2016) rematam que “a dupla liderança não representa, necessariamente, a separação estrita dos papéis de liderança e de gestão”<sup>100</sup>. A eficácia operacional depende de organização para organização. Como tal, cada organismo deve implementar a melhor estratégia que ultrapasse os impasses no exercício de gestão e liderança.

#### vi. Qual o papel dos líderes?

Recuperando a taxonomia de Yukl (1998), existem quatro processos fundamentais no exercício da liderança: “recolha e disseminação de informação, construção de relacionamentos, tomada de decisões e exercício de influência”. Rego *et al.* (2016) corroboram “que todos [os processos] são necessários em todas as equipas e organizações”<sup>101</sup>. Subjacentes a estes quatro processos, as atividades dos líderes podem agrupar-se em três categorias:

(1) Comportamentos orientados para as tarefas: “envolvem aspetos como a organização do trabalho, o uso eficiente do tempo e dos diversos tipos de recursos, a monitorização e a gestão das operações, e a introdução de melhorias contínuas e de aumento da produtividade”<sup>102</sup>. As competências técnicas são as mais relevantes para o exercício destas funções.

(2) Comportamentos orientados para os relacionamentos: “estão sobretudo focados na melhoria dos relacionamentos interpessoais, na cooperação, no trabalho de equipa, e na construção da identificação dos indivíduos com a organização”<sup>103</sup>. As competências sociais/relacionais são imprescindíveis, sendo o líder ineficaz sem elas.

(3) Comportamentos orientados para a mudança: “focam a melhoria das condições estratégicas da organização, a adaptação à envolvente, a introdução de mudanças nos objetivos, nos processos, e nos produtos/serviços, e o fomento do empenhamento das pessoas na implementação destas mudanças”<sup>104</sup>.

---

<sup>100</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 51

<sup>101</sup> Yukl, 1998; 2013. *in*, Rego, *op. cit.* p. 57

<sup>102</sup> Yukl, 2013. *in*, Rego, *op. cit.* p. 63-64

<sup>103</sup> Yukl, 2013. *in*, Rego, *op. cit.* p. 63-64

<sup>104</sup> Yukl, 2013. *in*, Rego, *op. cit.* p. 63-64

Contudo, Kim e Mauborgne (2005) argumentam que estes comportamentos devem ser providos dos três E's: (1) “é preciso ‘envolver’ as pessoas nas decisões estratégicas que as afetam, convidando-as a contribuir e a discutir os méritos e deméritos da proposta; (2) é necessário ‘explicar’ às pessoas as razões pelas quais a estratégia deve ser implementada; (3) importa clarificar as regras do jogo inerentes à nova estratégia, e as ‘expectativas’ e os papéis que cabem às pessoas envolvidas”<sup>105</sup>.

Os processos e os comportamentos necessários ao exercício da liderança são singulares a cada organização, uma vez que as contingências e as situações onde ocorrem continua a ser uma variável fundamental. Rego *et al.* (2016) afirmam que “algumas ações de liderança cruzam os três planos” e que “diferentes atividades requerem diferentes tipos de competências”<sup>106</sup>.

#### vii. Os núcleos de competências

Liderar é um processo complexo onde os traços, os comportamentos e a contingência influenciam todo o processo. Ainda assim, um líder deve equacionar quatro núcleos de competências, isto é, saber lidar com as coisas, com as pessoas, com os conceitos e consigo próprio.

Rego *et al.* (2016) clarificam o conceito de ‘competências’ no sentido mais lato: “as *skills* são habilidades ou capacidades para realizar algo de modo eficaz. Resultam tanto de atributos inatos como da aprendizagem”<sup>107</sup>. A tese dos autores parte do pressuposto que as competências adquirem diferentes graus de importância ao longo da carreira de um líder/gestor.

Os quatro núcleos de competências necessárias ao exercício da liderança são: (1) as competências técnicas: “referem-se à proficiência no domínio de atividades da unidade organizacional. Permitem liderar «coisas» ”; (2) as competências sociais/relacionais: “dizem respeito à capacidade de desenvolver e manter relações frutuosas com outras pessoas e entidades. Permitem liderar «pessoas» “; (3) as competências conceituais/estratégicas: “refletem a capacidade de raciocinar e compreender a complexidade da realidade envolvente”; (4) as competências de liderança pessoal: “referem-se à capacidade de o líder se gerir a si próprio – com

---

<sup>105</sup> Kim & Mauborgne, 2005. *in*, Rego, *et al.*, 2016, p. 64

<sup>106</sup> Rego, *op. cit.* p. 66

<sup>107</sup> *Ibidem.* p. 74

disciplina, evitando excessos, e contrariando a tendência para os vícios humanos e as tentações do poder! Permitem ao indivíduo liderar-se a si mesmo”<sup>108</sup>.

Certas competências são mais relevantes que outras em determinados momentos. “À medida que um líder progride na carreira e nas escadas da liderança, as competências técnicas vão perdendo importância relativa, ao passo que as outras assumem relevância crescente”. É a carência de competências que torna os líderes ineficazes e “o resultado é, frequentemente, a transformação de bons técnicos em maus líderes”<sup>109</sup>.

### Competências técnicas e conceituais

Estes dois núcleos de competências agregam-se na condição de que um líder necessita de um conjunto de características “para começar (bem) na base da hierarquia e acabar (bem) no topo”<sup>110</sup>. A liderança pode ser uma tarefa árdua para os indivíduos se não possuírem competências técnicas. Estas competências “envolvem o conhecimento sobre os métodos, os processos, os procedimentos e as técnicas necessárias para levar a cabo a atividade especializada da organização”<sup>111</sup>.

As vantagens deste núcleo de competências comportam ao líder: (1) conhecimento das técnicas e equipamentos usados pelos liderados; (2) capacidade de planeamento e organização do seu trabalho; (3) compreensão dos colaboradores com funções especializadas e capacidade de monitorização do seu desempenho; (4) responsabilidade perante situações de crise no fluxo de atividades; (5) conhecimentos sobre os produtos e serviços concorrentes de forma a planear estrategicamente os objetivos internos; (6) credibilidade junto de parceiros e *stakeholders*<sup>112</sup>.

“Um líder de reconhecida e respeitada competência técnica oferece (...) «muita segurança» àqueles que consigo trabalham”<sup>113</sup>, todavia não deve descurar competências do núcleo conceitual/estratégico. “A sua excelência técnica pode também torná-lo

---

<sup>108</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 77-78

<sup>109</sup> *Ibidem.* p. 86-87

<sup>110</sup> *Ibidem.* p. 91

<sup>111</sup> Yukl, 2013. *in*, Rego, *op. cit.* p. 93

<sup>112</sup> Adaptado de Rego, *op. cit.* p. 93

<sup>113</sup> Rego, *op. cit.* p. 94

excessivamente confiante e arrogante”<sup>114</sup>. Um líder competente deve repugnar a incompetência no seu círculo de influência, pois “um líder que pactua com a incompetência será visto como incompetente, por cumplicidade ou omissão”<sup>115</sup>.

“Um líder com elevadas competências técnicas pode ser vencido pela obsolescência dessas competências se não fizer esforço permanente de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, e se não for suficientemente humilde para respeitar as competências dos outros e adquirir novas competências”<sup>116</sup>.

À medida que um líder progride na carreira necessita de novas competências, agora de valor concetual e estratégico. No topo, “uma grande parte do trabalho do líder consiste, precisamente, em definir qual é o seu trabalho e o dos outros, em função das necessidades ou das oportunidades”<sup>117</sup>. Estas competências permitem ao líder antever a organização a curto, médio e longo prazo.

“As competências concetuais representam a capacidade de formular ideias e conceitos, observando e compreendendo a realidade com «inteligência»”<sup>118</sup>. Por outras palavras, este núcleo de competências descreve, interpreta e equaciona oportunidades de atuação na realidade em que se insere a organização.

São múltiplas as competências concetuais que “envolvem aspetos como a perspicácia para identificar problemas e soluções”<sup>119</sup>. Raciocínio e rigor são elementos chave da envolvente organizacional e pensar ‘fora da caixa’ em matérias criativas representa uma vantagem competitiva para a organização. Rego *et al.* (2016) descrevem três competências concetuais imprescindíveis para o exercício da liderança: (1) “capacidade de mudar entre níveis de análise; (2) capacidade de reconhecer padrões, regularidades e nexos causais; (3) simulação mental”<sup>120</sup>.

A capacidade de mudar entre diferentes níveis de análise torna os líderes “versáteis” e capazes de “ver a realidade ao perto e ao longe”<sup>121</sup>. A transição da

---

<sup>114</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 96

<sup>115</sup> *Ibidem.* p. 94

<sup>116</sup> *Ibidem.* p. 98-99

<sup>117</sup> *Ibidem.* p. 100

<sup>118</sup> Boal & Hooijberg, 2001; Smith & Lewis, 2011; Watkins, 2012; Yukl, 2013. *in*, Rego, *op. cit.* p. 102

<sup>119</sup> Rego, *op. cit.* p. 105

<sup>120</sup> *Ibidem.* p. 105

<sup>121</sup> Cunha, *et al.*, 2003

«microgestão» para a «macrogestão», deve ser feita “de modo integrativo”<sup>122</sup>, todavia os líderes podem ficar vulneráveis a vários perigos:

(1) A nível da «microgestão» podem impedir o “desenvolvimento das competências dos colaboradores”, ser “sensíveis às questões pessoais” e “descurar o impacto da organização no contexto global”<sup>123</sup>.

(2) A nível da «macrogestão» podem tornar-se “distantes e desinteressados”, “insensíveis aos custos humanos” e “levar a cabo processos de *downsizing*”<sup>124</sup> com base em critérios éticos e económicos aceitáveis”<sup>125</sup>.

O reconhecimento de padrões e regularidades é a capacidade de “sintetizar informação e identificar padrões numa coleção de informações desorganizadas”<sup>126</sup>. Líderes competentes encontram mais facilmente “as tendências, as conexões, as relações de causalidade”<sup>127</sup>. A procura por oportunidades [inoportunas] premeia os líderes com o desenvolvimento de novas estratégias, ideias e produtos.

A antecipação e o desenvolvimento de “cursos de ação apropriados”<sup>128</sup> estabelecem ligações entre a visão do líder para os interesses da organização. “Naturalmente, daqui resultará uma maior probabilidade de sucesso na preparação e na execução dessas atividades”<sup>129</sup>.

Os núcleos de competências técnicas e concetuais são relevantes “para todos os níveis de liderança/gestão” mas enquanto as competências técnicas são “sobretudo relevantes para a liderança nas fases iniciais de uma carreira”, “as concetuais assumem

---

<sup>122</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 108

<sup>123</sup> *Ibidem.* p. 108

<sup>124</sup> O *downsizing* é a redução temporária ou permanente da força de trabalho por via da extinção de um ou vários níveis hierárquicos. Na maior parte dos casos, o *downsizing* é usado como forma de reduzir custos das empresas que, por esta via, procuram recuperar a sua competitividade e sustentabilidade futuras. Embora pareça uma decisão para ser tomada em situações extremas, o *downsizing* é frequentemente a única via para a viabilidade das empresas. Há outras razões além do custo que justificam o *downsizing*. Uma dessas razões é a eficiência das operações. Nalguns casos, quanto mais pessoas trabalham numa determinada função, mais ineficientes se tornam as operações dessa função. Uma forma de resolver esse problema é reduzir o número de pessoas ao mesmo tempo que se melhoram os processos e a tecnologia. (Nogueira, 2011)

<sup>125</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 108

<sup>126</sup> Boyatzis, 1982; Wolff *et al.*, 2002. *in*, Rego, *op. cit.* p. 109

<sup>127</sup> Rego, *op. cit.* p. 110

<sup>128</sup> *Ibidem.* p. 112

<sup>129</sup> Gaglio, 2004. *in*, Rego, *op. cit.* p. 112

importância crescente à medida que se ascende no patamar hierárquico e se tomam decisões estratégicas”<sup>130</sup>.

### Competências sociais/relacionais

A progressão na carreira faz crescer as responsabilidades dos líderes perante os colaboradores e um novo conjunto de competências torna-se imprescindível. As competências técnicas e conceituais são agora menos relevantes e um novo estofamento social é crucial com as competências sociais/relacionais.

Estas competências “incluem os conhecimentos acerca do comportamento humano e dos processos de grupo, a capacidade para compreender as atitudes, os sentimentos e os motivos de outras pessoas, a sensibilidade social, a capacidade de comunicação”<sup>131</sup>.

O comportamento dos líderes deve atender às seguintes funções interpessoais: *coaching*; empatia; espírito de equipa; capacidade de comunicar; sentido de justiça e respeito; humor e boa disposição; flexibilidade comportamental; competência política<sup>132</sup>.

### *Coaching*

O desenvolvimento do capital humano é uma competência negligenciada “em organizações híper-hierarquizadas, burocratizadas e orientadas pela lógica de comando-e-controlo”<sup>133</sup>. Os líderes devem aumentar os níveis de confiança e desempenho dos liderados, desenvolvendo com eles “uma relação cooperativa mutuamente benéfica”<sup>134</sup>.

“O *coaching* é uma forma de generosidade do líder para com os liderados”<sup>135</sup>. Esta capacidade de desenvolvimento intelectual requer uma relação próxima com empatia, determinação e prudência emocional.

### Empatia

---

<sup>130</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 117

<sup>131</sup> *Ibidem*. p. 121

<sup>132</sup> Adaptado de Rego, *op. cit.* p. 158

<sup>133</sup> Rego, *op. cit.* p. 124

<sup>134</sup> Mumford, *et al.*, 2000. *in*, Rego, *op. cit.* p. 124

<sup>135</sup> Grant, 2013a, 2013b. *in*, Rego, *op. cit.* p. 124

“Empatia é, pois, a capacidade do líder se colocar na «pele» dos outros e compreender os respetivos sentimentos, emoções, atitudes e necessidades”<sup>136</sup>. Para Simon-Baron Cohan (2011), a empatia é “o recurso mais valioso no nosso mundo”<sup>137</sup>. Esta qualidade permite ao líder escutar os liderados promovendo-lhes “o entusiasmo e o sentido de respeito, e motivá-los”<sup>138</sup>.

A expressão «empatia dura» utilizada por Goffee e Jones (2000) “representa a capacidade de o líder se colocar na «pele» dos outros, mas sem se deixar manietar por sentimentalismos”<sup>139</sup>. Todavia, “alguns líderes menos resilientes” podem “sucumbir perante as dificuldades”<sup>140</sup>, da mesma forma que um “líder empático pode evitar denunciar uma prática desonesta de alguém com quem empatiza”<sup>141</sup>.

### Espírito de equipa

O espírito de equipa decorre da empatia do líder para todo o grupo de trabalho. Este “deve encarar a liderança como um trabalho coletivo”<sup>142</sup> e incentivar “o desejo de trabalhar com outros na prossecução das tarefas, tendo em vista um dado fim”<sup>143</sup>.

Uma vez que os líderes “são seres incompletos”, “devem aproveitar todo o potencial das equipas de liderança e rodear-se de pessoas que supram as suas limitações”<sup>144</sup>. O incentivo ao desenvolvimento das pessoas promove unidade na equipa, num esforço em prol dos objetivos comuns da organização.

Goleman e Boyatzis (2008) defendem que “se os líderes pretendem obter o melhor das pessoas, devem continuar a ser exigentes de modo a fomentarem os estados de espírito positivos nas equipas”<sup>145</sup>.

### Capacidade de comunicar

---

<sup>136</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 128

<sup>137</sup> Baron-Cohan, 2011, p. 107

<sup>138</sup> Holt & Marques, 2011. *in*, Rego, *op. cit.* p. 128

<sup>139</sup> Goffee & Jones, 2000, p. 68

<sup>140</sup> Rego, *op. cit.* p. 127

<sup>141</sup> Waytz, 2016. *in*, Rego, *op. cit.* p. 128

<sup>142</sup> Rego, *op. cit.* p. 138

<sup>143</sup> Barlow, *et al.*, 2003; Silva, *et al.*, 2014. *in*, Rego, *op. cit.* p. 138

<sup>144</sup> Rego, *op. cit.* p. 139

<sup>145</sup> Goleman & Boyatzis, 2008, p. 77

A comunicação é um elemento basilar das organizações e o líder deve promover o fluxo contínuo com o menor ruído possível entre as hierarquias. O impacto da comunicação reduz a entropia dentro da organização todavia, “à medida que [os líderes] progridem para posições de liderança de nível superior, necessitam de comunicar com maior quantidade de *stakeholders*, (...) com pessoas mais influentes, (...) com pessoas de outras culturas”<sup>146</sup>.

Jay Conger (1991) reitera que “os líderes têm que ser não apenas estrategos eficazes, mas também retóricos que podem energizar através das palavras que escolhem”<sup>147</sup>. A flexibilidade de comunicação deve caracterizar um líder assertivo no discurso através de diferentes temperamentos e atitudes.

Flexibilidade comunicacional implica: (1) transmissão de informação – o fluxo claro e eficiente entre as hierarquias, de modo a evitar ruído e mal-entendidos. Uma comunicação ineficaz gera desperdício de tempo e recursos; (2) escuta e compreensão – é importante escutar e compreender os liderados antes de incumbir ordens. Líderes e liderados desenvolvem relações duradouras através do respeito, da confiança e da cooperação; (3) persuasão – persuadir não é ordenar, mas convencer os outros com argumentos, propostas e estratégias. A entreaajuda entre líderes e liderados encoraja as pessoas “que não são facilmente motivadas por lógicas autoritárias de comando-e-controlo”<sup>148</sup>; (4) falar em público – caracteriza os líderes mais eficazes capazes de representar a organização no exterior e de argumentar junto de entidades externas; (5) assertividade – não implica ser agressivo com os outros, mas sim firme no discurso, capaz de cativar os interlocutores<sup>149</sup>.

### Sentido de justiça e respeito

“As pessoas valorizam a justiça” e “estão dispostas a «fazer justiça» mesmo quando isso implica perdas pessoais”<sup>150</sup>. Líderes justos respeitam os liderados e conhecem os contornos que as suas decisões podem implicar nas ações ou inações dos

---

<sup>146</sup> Littrell, 2002. *in*, Rego, *et al.*, 2016, p. 132-133

<sup>147</sup> Conger, 1991, p. 31

<sup>148</sup> Conger, 1998. *in*, Rego, *op. cit.* p. 135

<sup>149</sup> Adaptado de Ames, *et al.*, 2012; Cameron, 2008; Johnson & Bechler, 1998; Large & Giménez, 2006; Rego, 2013. *in*, Rego, *op. cit.* p. 134-135

<sup>150</sup> Rego, *op. cit.* p. 141

demais. Injustiças geram “efeitos perversos nos liderados, mesmo quando boas condições materiais e de sucesso lhes são facultadas”<sup>151</sup>.

“O sentido de justiça pode ser um fator estimulador do espírito de equipa”<sup>152</sup>. Um líder justo (1) “reconhece e premeia os contributos, ou seja, atua com equidade; (2) adota procedimentos decisórios corretos, transparentes e éticos; (3) denota respeito pelas pessoas e explica-lhes as decisões”<sup>153</sup>.

Ações justas replicam-se em empenhamento, lealdade e destreza por parte dos colaboradores. A justiça assegura equipas psicologicamente mais fortes, com tendência para “falar verdade, prestar ajuda, assumir e aprender com os erros, e propor soluções criativas”<sup>154</sup>.

### Humor e boa disposição

“A «boa disposição» representa a tendência do líder para experimentar e exprimir emoções positivas, inclusive através do humor”<sup>155</sup>. Para Kets de Vries (1990) “os líderes eficazes têm um elevado sentido de humor, mesmo perante o desastre, e estão prontos a rirem-se das suas próprias fraquezas. O humor é um bom indicador de saúde mental e um ativo em qualquer local de trabalho”<sup>156</sup>.

Ambientes descontraídos encorajam as pessoas a trabalhar em equipa e alimentam a criatividade. “Um líder humorado tem mais capacidade para lidar com as adversidades e libertar-se das tensões inerentes à função”<sup>157</sup>.

O humor e a boa disposição são sinónimos de liderança criativa. Todavia, “a boa disposição, por si só, não é suficiente para criar um clima de trabalho positivo”<sup>158</sup>, tal como o humor pode ser um inconveniente em determinadas situações. Cabe aos líderes saber usar os dois mecanismos como ferramentas essenciais de união da equipa.

### Flexibilidade comportamental

---

<sup>151</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 141

<sup>152</sup> Barlow, *et al.*, 2003. *in*, Rego, *op. cit.* p. 142

<sup>153</sup> Rego, *op. cit.* p. 142

<sup>154</sup> *Ibidem.* p. 143

<sup>155</sup> Leith, 2014. *in*, Rego, *op. cit.* p. 143

<sup>156</sup> Kets de Vries, 1990, p. 767

<sup>157</sup> Rego, *op. cit.* p. 147

<sup>158</sup> *Ibidem.* p. 149

Os líderes devem ajustar os seus comportamentos à realidade. A flexibilidade comportamental é “a capacidade e a vontade de ajustar o comportamento aos requisitos da situação”<sup>159</sup>. Líderes seguros devem precaver “as particularidades dos seus interlocutores a cada momento, a necessidade de enfrentar a mudança, as alterações que ocorrem nos próprios liderados e noutros interlocutores”<sup>160</sup>.

A flexibilidade de comportamentos garante resultados operacionais podendo ser aumentados pela “empatia, a curiosidade e orientação para a aprendizagem, a humildade para valorizar a realidade envolvente, o sentido e espírito de equipa, e competências políticas”<sup>161</sup>. O comportamento dos líderes é decisivo para o sucesso ou insucesso da sua forma de liderar, negociar com parceiros e *stakeholders* e relacionar com colaboradores.

### Competência política

Joseph Nye (2008) escreve: “a compreensão do contexto é crucial para a liderança eficaz. (...) A inteligência contextual é uma competência intuitiva que ajuda um líder a alinhar táticas com objetivos de modo a criar estratégias inteligentes em novas situações”<sup>162</sup>.

A competência política deriva do pressuposto que as “organizações são arenas políticas”<sup>163</sup>, onde “os seus membros adotam estratégias de influência diversas para alcançar os seus intentos”<sup>164</sup>. Por outras palavras, líderes competentes estão atentos ao contexto político da organização e compreendem as estratégias dos seus semelhantes.

Ferris *et al.* (2002) definem competência política como “um estilo interpessoal que combina perceptive social ou astúcia com a capacidade de ajustar o nosso comportamento a diferentes e mutantes exigências situacionais de um modo que inspira confiança e genuinidade, e que influencia eficazmente e controla as respostas dos outros”<sup>165</sup>.

---

<sup>159</sup> Mumford, *et al.*, 2000; Yukl, 2013. *in*, Rego, Rego, *et al.*, 2016, p. 151

<sup>160</sup> Rego, *op. cit.* p. 152

<sup>161</sup> *Ibidem.* p. 152

<sup>162</sup> Nye, 2008. *in*, Rego, *op. cit.* p. 154

<sup>163</sup> Mintzberg, 1983, 1985; Pfeffer, 2010. *in*, Rego, *op. cit.* p. 155

<sup>164</sup> Rego, *op. cit.* p. 155

<sup>165</sup> Ferris, *et al.*, 2002, p. 111. *in*, Rego, *op. cit.* p. 155

A flexibilidade comportamental é importante na arena política das organizações, pois os líderes devem saber posicionar-se consoante “o contexto social e político circundante”<sup>166</sup>. À medida que estabelecem redes de influência tornam-se persuasivos e convincentes, “capazes de criar coligações e de obter o apoio e os recursos de que necessitam para alcançar os seus intentos”<sup>167</sup>.

As esferas políticas são ambiente difíceis de conquistar. Os líderes devem tomar posições assertivas e adotar comportamentos que se coadunem a diferentes situações. “É na liderança de topo e na liderança política que este tipo de competência porventura mais releva”<sup>168</sup>. O elenco de competências sociais/relacionais terá “maior ou menor importância [consoante o] papel exercido pelo líder”<sup>169</sup>.

É unânime que competências sociais/relacionais catapultam o líder para o sucesso da liderança. Todavia, estas competências podem desviar o líder para comportamentos desonestos e insensatos, atitudes perversas e manipulação dos liderados. “As competências sociais/relacionais podem assentar em características da personalidade. (...) Mas uma parcela significativa pode ser aprendida – o que requer desejo de aprender, assim como outras competências de liderança pessoal”<sup>170</sup>.

### Competências de liderança pessoal

Os núcleos de competências – técnicas, conceituais e sociais/relacionais – são importantes em todos os níveis de liderança, todavia o núcleo de competências de liderança pessoal apresenta valores acrescidos ao longo da carreira.

O núcleo de competências pessoais destaca traços, comportamentos e valores individuais como: a determinação e a perseverança, a paixão, a resiliência, a autoconfiança, a autoconsciência, o autocontrolo emocional, o otimismo, a humildade, a orientação para a aprendizagem, a integridade, a conscienciosidade e a prudência<sup>171</sup>.

Competências de liderança pessoal desempenham um papel perentório nas posições cimeiras das organizações. Sem estas competências, “o exercício da liderança

---

<sup>166</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 155

<sup>167</sup> *Ibidem.* p. 156

<sup>168</sup> *Ibidem.* p. 156

<sup>169</sup> *Ibidem.* p. 123

<sup>170</sup> *Ibidem.* p. 158

<sup>171</sup> *Ibidem.*

será dificultado, os riscos de deslizos são maiores e as possibilidades de alcançar lugares cimeiros são menores”<sup>172</sup>.

### Determinação e perseverança

A determinação caracteriza líderes com “garra” e “fibra”<sup>173</sup>. Não obstante, “líderes perseverantes prosseguem objetivos ambiciosos e não desistem de fazer o que tem de ser feito”<sup>174</sup>.

A perseverança torna os líderes “diligentes”, trabalhando “seriamente em prol de objetivos de longo prazo”. Estes “não se satisfazem com os sucessos e os louros de hoje e de outrem – antes continuam a esforçar-se para ganhar a maratona, mudando de práticas e adaptando-se quando necessário”<sup>175</sup>.

A tenacidade em situações de crise torna os líderes assertivos do ponto de vista da impulsividade das decisões tomadas. A determinação e a perseverança são virtudes positivas para o exercício de liderança, todavia “pode [m] ser colocada [s] ao serviço de finalidades perversas ou prosseguida [s] sem respeito pelos princípios da dignidade e do respeito”<sup>176</sup>.

### Paixão

“A paixão (...) alimenta a perseverança. Mas a perseverança também permite manter acesa a paixão”<sup>177</sup>. Líderes sensatos, prudentes e realistas vivem o trabalho de forma mais apaixonada. Todavia, a paixão desenfreada pode torna-los obsessivos e descontrolados, destruindo “relacionamentos pessoais e familiares positivos”<sup>178</sup>.

O cruzamento entre a paixão e o realismo é crucial e “convém selecionar, dentro do possível, as atividades que mais se compaginam com a nossa vocação e a nossa hierarquia de valores e de prioridades”<sup>179</sup>. Mesmo que um indivíduo não faça o que gosta é importante aprender a gostar do que faz, ou a frustração tomará o lugar entre o equilíbrio da paixão e do realismo.

---

<sup>172</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 163

<sup>173</sup> *Ibidem.* p. 165

<sup>174</sup> *Ibidem.* p. 166

<sup>175</sup> *Ibidem.* p. 166

<sup>176</sup> *Ibidem.* p. 166

<sup>177</sup> *Ibidem.* p. 168

<sup>178</sup> *Ibidem.* p. 168

<sup>179</sup> *Ibidem.* p. 169

## Resiliência

As decisões dos líderes nem sempre se revelam oportunas, pelo que a resiliência – capacidade de recuperar perante adversidades – seja uma competência de liderança pessoal. Resistir a erros e fracassos é determinante para conquistas de futuras. “Sem resiliência, a paixão esmorece e a perseverança pode quebrar perante o fracasso, o desaire e a dor”<sup>180</sup>. Um líder resiliente tem mais hipóteses de recuperar de insucessos quando estes se lhe deparam do que um indivíduo que ‘desista’ ao primeiro abalo ao seu estilo de liderança.

## Autoconfiança

O líder deve ser convicto que é a pessoa certa para liderar. Isto porque as “pessoas com maior sentido de auto-eficácia acreditam nas suas capacidades de ação e intervenção, escolhem objetivos desafiantes, desenvolvem elevada motivação e esforços para serem bem-sucedidas no alcance desses objetivos, e são perseverantes perante os obstáculos”<sup>181</sup>.

A capacidade criativa resulta da autoconfiança dos líderes, tornando-os mais eficazes<sup>182</sup>. Esta eficácia resulta da proatividade “no exercício de influência sobre os outros”, da “iniciativa perante problemas e oportunidades” e da projeção de “expectativas de desempenho sobre os liderados”<sup>183</sup>.

Todavia, a autoconfiança do líder pode “torná-lo hiperoptimista”<sup>184</sup> desvalorizando riscos e a opinião dos colaboradores. A arrogância advém de personalidades autoconfiantes instáveis, incapazes de ouvir o ‘não’ e de acatar pontos de vista diferentes.

## Autoconsciência

Warren Bennis (1999) argumenta que “os líderes eficazes conhecem-se bem a si próprios”<sup>185</sup>. Conhecer as próprias virtudes e limitações traça “o modo como se veem a

---

<sup>180</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 171

<sup>181</sup> *Ibidem*. p. 173

<sup>182</sup> Anderson, *et al.*, 2008; Hollenbeck & Hall, 2004; McCormick, 2001. *in*, Rego, *op. cit.* p. 174

<sup>183</sup> Rego, *op. cit.* p. 174

<sup>184</sup> *Ibidem*. p. 174

<sup>185</sup> Bennis, 1999, p. 23

si próprios, [que] em termos de forças do carácter, é muito semelhante ao perfil que os liderados lhes atribuem”<sup>186</sup>.

Os líderes devem conhecer as suas virtudes mas também as suas fragilidades. Este reconhecimento permite aos indivíduos melhorar aspetos negativos, ao contrário de líderes que têm a sua própria imagem distorcida. A incompreensão de si próprio faz desconfiar os liderados e inviabiliza mudanças necessárias à forma de liderar.

“A autoconsciência é a capacidade de compreendermos as nossas fraquezas e as nossas forças, os nossos valores e as nossas emoções e sentimentos, e de interpretarmos corretamente o impacto que temos sobre os outros”<sup>187</sup>. Esta competência de liderança pessoal é “um dos motores mais potentes do desenvolvimento pessoal”<sup>188</sup>.

A humildade para escutar opiniões facilita o entendimento entre líderes e liderados. Ademais, líderes que desejem aprender ficam mais aptos para se autoconpreenderem a si próprios. Perceber o que os outros pensam de nós permite-nos “colocar essas qualidades ao serviço do desenvolvimento dos outros e da nossa própria superação”<sup>189</sup>.

### Autocontrolo emocional

O autocontrolo emocional é “a capacidade para gerir adequadamente a expressão de emoções”<sup>190</sup>. A tensão das organizações não propicia um controlo fácil das emoções, pelo que o autocontrolo emocional seja uma “competência especialmente relevante em funções de liderança envoltas em grandes riscos de tensão, conflito e emocionalidade”<sup>191</sup>.

Líderes que controlam as suas emoções conseguem mais facilmente controlar as emoções dos seus pares, colaboradores e *stakeholders*. “O controlo emocional das equipas e das organizações é, por seu turno, importante para o desempenho das mesmas”<sup>192</sup>.

Esta competência de liderança pessoal ganha destaque em líderes que ocupam posições cimeiras nas organizações uma vez que, quanto maior o lugar na hierarquia

---

<sup>186</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 179

<sup>187</sup> Church, 1997; Gardner, *et al.*, 2005; Rego, Sousa, *et al.*, 2012; Sparrowe, 2005; Walumbwa, *et al.*, 2008. *in*, Rego, *op. cit.* p. 180

<sup>188</sup> Rego, *op. cit.* p. 180

<sup>189</sup> *Ibidem.* p. 181

<sup>190</sup> *Ibidem.* p. 189

<sup>191</sup> *Ibidem.* p. 187

<sup>192</sup> *Ibidem.* p. 188

organizacional, maior o risco de perda de controlo e emoções. Todavia, “a perda de controlo pode implicar a perda de poder!”<sup>193</sup>

### Otimismo

“O otimismo é uma característica cognitiva e emocional que estimula expectativas de bons resultados”<sup>194</sup>. Esta competência realça “os níveis de bem-estar, de saúde física e psicológica, de motivação, de desempenho, e de perseverança perante obstáculos e adversidades”<sup>195</sup>.

O otimismo reforça a eficácia dos líderes no exercício da liderança porque “encaram as crises e as dificuldades como oportunidades”<sup>196</sup>. Líderes otimistas reforçam as emoções dos liderados e estabelecem condições para o aumento do capital de inteligência, criatividade, persistência e autoconfiança. Este relacionamento é contagiado pelo otimismo do primeiro, que por conseguinte torna os segundos mais cooperativos e eficientes em situações adversas. “Líderes otimistas encorajam os liderados na busca de soluções para os problemas e o aproveitamento das oportunidades”<sup>197</sup>.

### Humildade

Associada ao carácter e aos valores dos indivíduos, “a humildade e a autenticidade dos líderes que ocupam cargos superiores aumentam a motivação das equipas”, fator determinante para a “mobilização de orientação para resultados a alcançar”<sup>198</sup>.

A humildade reforça o carácter humano dos indivíduos e permite “compreender as fraquezas e as forças próprias” e “reconhecer as forças dos outros”<sup>199</sup>. Ser humilde é reconhecer as próprias limitações e querer sempre aprender no sentido de colmatar os pontos negativos.

---

<sup>193</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 189

<sup>194</sup> Seligman, 1988; 2002. *in*, Rego, *op. cit.* p. 192

<sup>195</sup> Rego, *op. cit.* p. 192

<sup>196</sup> *Ibidem.* p. 192

<sup>197</sup> *Ibidem.* p. 192

<sup>198</sup> Amorim, 2013, p. 122. *in*, Rego, *op. cit.* p. 195

<sup>199</sup> Owens, *et al.*, 2013. *in*, Rego, *op. cit.* p. 196

Esta competência reforça relações de confiança e permite “auscultar opiniões potencialmente úteis para a tomada de melhores decisões”<sup>200</sup>, assim como “facilita o autocontrolo e a determinação perante a adversidade”<sup>201</sup>.

### Orientação para a aprendizagem

O sucesso nem sempre é contínuo numa organização e os «tropeços» fazem parte da vida organizacional. Contudo, em períodos de incerteza e turbulência, “as organizações necessitam de se reinventar permanentemente e de aprender continuamente – com os erros e com os sucessos”<sup>202</sup>.

Líderes competentes devem orientar-se no sentido da aprendizagem e manter-se “vigilantes a grandes e pequenos sinais sobre mudanças, problemas e oportunidades”. Líderes que “fomentam nas suas equipas a sabedoria que lhes permite tomar melhores decisões e desempenhar mais eficazmente o trabalho”, são líderes mais criativos e com “maior diversidade de perspetivas”<sup>203</sup>.

### Integridade

A integridade “contempla dimensões como o cumprimento da palavra dada e das promessas, a ação confiável, a adoção de atos consistentes com as palavras, a honestidade, e a assunção de responsabilidade pelos atos próprios”<sup>204</sup>.

Líderes íntegros não se vergam à falsidade, à mentira e à desonestidade, mesmo que por estas vias chegue mais rápido ao sucesso. “A integridade é crucial para lidar com os dilemas e chegar a compromissos morais acertados”<sup>205</sup>. A confiança e a cooperação entre líder e liderados são reforçadas pela integridade e pelo facto do líder ser “um modelo de atuação”<sup>206</sup>.

A honestidade e a integridade credibilizam os líderes: “a honestidade é essencial à liderança. Quando se trata de seguirem alguém voluntariamente (...) os indivíduos querem sobretudo assegurar-se de que a pessoa é merecedora da sua confiança. Querem saber se o pretenso líder é verdadeiro, ético e dotado de princípios”<sup>207</sup>.

---

<sup>200</sup> Owens, *et al.*, 2013, 2016; Owens & Hekman, 2016; Rego, *et al.*, 2016. *in*, Rego, *op. cit.* p. 196

<sup>201</sup> Tong, *et al.*, 2016. *in*, Rego, *op. cit.* p. 196

<sup>202</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 198

<sup>203</sup> *Ibidem.* p. 199

<sup>204</sup> *Ibidem.* p. 202

<sup>205</sup> Brenkert, 2009. *in*, Rego, *op. cit.* p. 207

<sup>206</sup> Rego, *op. cit.* p. 207

<sup>207</sup> Kouzes & Posner, 2005, p. 359. *in*, Rego, *op. cit.* p. 208

A integridade é um valor difícil de manter quando os líderes ganham impressões positivas de si próprios. “A «licença para prevaricar» representa a tendência para os líderes se sentirem mais livres para agirem menos corretamente depois de terem adotado ações moralmente elevadas”<sup>208</sup>. Por conseguinte, é crucial que os líderes sejam “cautos, prudentes e autoconscientes”<sup>209</sup>.

### Conscienciosidade

O rigor, o profissionalismo e a responsabilidade são características dos líderes. A conscienciosidade motiva-os e confere-lhes a autoridade necessária para o sucesso. “Os indivíduos conscienciosos procuram realizar devidamente as suas atividades, são organizados, rigorosos e cuidadosos no modo como trabalham, revelam empenhamento, diligência e profissionalismo, e denotam disciplina e grande sentido de responsabilidade”<sup>210</sup>.

A credibilidade denota líderes com forte pendor de conscienciosidade. Por conseguinte, “desenvolvem mais relações de confiança e cooperação com os liderados e outros *stakeholders*, gerem melhor o tempo, (...) tomam melhores decisões e fomentam um clima de responsabilidade e brio profissional”<sup>211</sup>. Todavia, a conscienciosidade pode transformar-se em perfeccionismo, “o que nem sempre é um bom facilitador do desempenho perante as realidades organizacionais”<sup>212</sup>.

### Prudência

A tomada de decisões totaliza o exercício da liderança, por isso, decidir com prudência credibiliza as decisões. “Por vezes, os líderes estão mais preocupados em mostrar que são resolutos e capazes de decidir do que em tomar *boas* decisões”<sup>213</sup>. Líderes prudentes consideram experiências do passado para avaliar o futuro. “É o discernimento que ajuda a manter «cabeça fria» durante períodos de crise e de grande tensão”, pois “líderes imprudentes afetam negativamente a sua imagem e ferem a reputação e o desempenho da organização”<sup>214</sup>.

---

<sup>208</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 209

<sup>209</sup> *Ibidem.* p. 210

<sup>210</sup> *Ibidem.* p. 211

<sup>211</sup> *Ibidem.* p. 212

<sup>212</sup> *Ibidem.* p. 211

<sup>213</sup> *Ibidem.* p. 215

<sup>214</sup> *Ibidem.* p. 216

A prudência é “uma virtude muito exigente” e “pode transformar-se em problema se for excessiva”<sup>215</sup>. Todavia, a imprudência de um líder pode dever-se à sinceridade e autenticidade de comportamentos. A genuinidade dos líderes pode “gerar dissabores” nas decisões tomadas. Porém, “liderar é um exercício exigente – e não há seres perfeitos!”<sup>216</sup>

## SÍNTESE

Os núcleos de competências – técnicas, conceituais, sociais/relacionais e de liderança pessoal – permitem aos líderes lidar com coisas, com conceitos, com pessoas e consigo próprio. Mas em contexto organizacional a ‘situação’ desempenha um papel crucial no seu comportamento. Por conseguinte, a reputação deve-se a um conjunto de virtudes que facilitam a liderança independentemente da contingência.

Ser provido destas competências pode ser irrelevante se o líder não conciliar a sua personalidade ao grupo e à realidade. Assumir os erros, ser resiliente, prudente, autoconfiante e perseverante torna os líderes mais capazes de liderar. E a humildade e a aprendizagem capacitam-lhes determinação para atingir o sucesso.

Estes núcleos de competências “influenciam-se mutuamente, podendo reforçar-se ou anular-se”<sup>217</sup>. “Os líderes, como todos os humanos, são incompletos”<sup>218</sup>, por isso devem procurar colmatar as lacunas com alguém que “possui a competência de que ele é falho”<sup>219</sup>. O equilíbrio de competências potencia os níveis de motivação de quem lidera e quem lidera, pois como diz o ditado, “a virtude está no meio”<sup>220</sup>.

---

<sup>215</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 217

<sup>216</sup> *Ibidem.* p. 217

<sup>217</sup> *Ibidem.* p. 227

<sup>218</sup> Ancona, *et al.*, 2007. in, Rego, *op. cit.* p. 231

<sup>219</sup> Rego, *op. cit.* p. 231

<sup>220</sup> *Ibidem.* p. 232

## Motivação

---

### i. Uma nova concepção sobre a natureza do Homem

A Escola das Relações Humanas desempenha uma nova concepção sobre a natureza do Homem onde as pessoas são ‘o’ elemento da organização, sendo preciso motiva-las através de um conjunto de motivações – internas e externas. Colaboradores e *stakeholders* integrados na imagem, na identidade e nos valores da organização são mais facilmente estimulados.

Para colmatar as suas necessidades, os indivíduos tendem a formar grupos informais de coesão, controlo e integração. “O homem económico cedeu lugar ao homem social”<sup>221</sup>. Enquanto criaturas complexas com sentimentos e desejos, os indivíduos determinam o seu comportamento por fatores motivacionais.

Stephen W. Littlejohn (1982) afirma que “as pessoas são vistas como seres ativos, dotados de motivos e propósitos. Contudo, [...] estão severamente limitadas na sua capacidade de realização. Existem limitações biológicas, situacionais e sociais para o que uma pessoa possa fazer sozinha. Somente através da interação pode ocorrer a necessária cooperação”<sup>222</sup>.

### ii. Definir motivação

Motivação é “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”<sup>223</sup>.

Outras definições:

- “Estado interno que canaliza o comportamento no sentido de metas e objetivos”<sup>224</sup>.
- “As forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos”<sup>225</sup>.

---

<sup>221</sup> Chiavenato, 2006

<sup>222</sup> Littlejohn, 1982

<sup>223</sup> Pinder, 1998, p. 11

<sup>224</sup> Steiner, 1964

<sup>225</sup> George & Jones, 1999, p. 183

- “O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; em que medida ela é voluntariamente controlada”<sup>226</sup>.
- “Os mecanismos psicológicos reguladores da direção, intensidade e persistência das ações não devidas somente a diferenças individuais de capacidade ou a forças ambientais que forçam a ação”<sup>227</sup>.
- “As forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento”<sup>228</sup>.

A motivação satisfaz necessidades e expectativas por isso, cabe aos líderes satisfazer estas necessidades de forma individual levando as pessoas a adotar comportamentos desejáveis que se traduzam em produtividade. Ao mesmo tempo a motivação é “um elemento de estimulação, um elemento de ação e esforço, um elemento de movimento e persistência e um elemento de recompensa”<sup>229</sup>.

Marques (1996) defende que a motivação se centra em duas dimensões: sistemas de trabalho e sistemas de recompensas. Esta teoria vai ao encontro da divisão do conceito em motivação intrínseca e motivação extrínseca:

- “A motivação intrínseca refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa”<sup>230</sup>.
- A motivação extrínseca refere-se aos “comportamentos extrinsecamente motivados (...) que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição”<sup>231</sup>.

### iii. Teorias da motivação

As teorias da motivação estudam os comportamentos dos indivíduos perante estímulos e interações através dos vários ambientes em que estão inseridos. Perceber o

---

<sup>226</sup> Deci, 1992, p. 9

<sup>227</sup> Kanfer, 1995, p. 330

<sup>228</sup> Sims, Fineman & Gabriel, 1993, p. 273

<sup>229</sup> Cunha, *et al.*, 2007, p. 154

<sup>230</sup> *Ibidem.* p. 154

<sup>231</sup> *Ibidem.* p. 154

que motiva as pessoas e o que as leva a (re)agir de determinada maneira é um princípio necessário para identificar estilos de liderança responsáveis, capazes de gerar entropia saudável para o realizar de objetivos e metas estratégicas da organização.

As teorias da motivação classificam-se pelo cruzamento entre dois critérios: o primeiro distingue teorias de conteúdo e teorias de processo.

- Teorias de conteúdo: “O que motiva as pessoas?”<sup>232</sup>
- Teorias de processo: “Como se desenrola o comportamento motivado?”<sup>233</sup>

O segundo avalia teorias de comportamento geral dos indivíduos e teorias de comportamento específico.

- Teorias gerais: “aquelas que se referem a aspirações genéricas dos seres humanos, ou seja, que não se centram exclusivamente no trabalho e no comportamento organizacional”<sup>234</sup>.
- Teorias organizacionais: “incidem diretamente sobre o comportamento organizacional (...) [e] conteúdos de trabalho”<sup>235</sup>.

Cada uma das teorias da motivação enquadra-se objetivamente numa componente de conteúdo ou de processo e dentro de um quadro geral ou organizacional. Esta taxonomia é descrita por Cunha *et al.* (2007) e totaliza as principais teorias clássicas da motivação, em seguida enunciadas.

## A hierarquia das necessidades, Maslow

### Teoria de conteúdo geral

Abraham Maslow (1987) dedica-se, grosso modo, à compreensão da mente e do comportamento humano e propõe que os indivíduos almejam alcançar não apenas necessidades básicas, mas se tentam aproximar ao máximo da autorrealização. A compreensão da natureza humana chama pela motivação como forma de satisfazer

---

<sup>232</sup> Cunha, *et al.*, 2007, p. 155

<sup>233</sup> *Ibidem.* p. 155

<sup>234</sup> *Ibidem.* p. 155

<sup>235</sup> *Ibidem.* p. 155

necessidades e desejos, cronologicamente. A hierarquia das necessidades representa-se segundo um esquema piramidal de cinco escalões (análise do topo para a base):

- No topo da pirâmide encontram-se as necessidades de autorrealização que ditam a “possibilidade de os indivíduos serem aquilo que podem ser”. Os indivíduos necessitam de um papel preponderante que dê continuidade à sua motivação dentro dos quadros profissionais. Assim, a oportunidade de progredir e ser criativo pode ser, para a maioria, o culminar do sucesso. Todavia, “cada pessoa satisfaz as suas necessidades de autorrealização de uma forma diferenciada”.
- Antes veem as necessidades de estima. “Pessoas com um emprego estável, razoavelmente remuneradas e com um relacionamento social satisfatório podem mesmo assim sentir-se frustradas”. Nesta fase, o indivíduo almeja funções titulares ou de responsabilidade acrescida na organização para alcançar “o respeito e a estima dos outros (...) [e] a possibilidade de desenvolver e afirmar a auto-capacidade”.
- No centro da pirâmide estão as necessidades sociais ou de amor. Estas “referem-se à busca de relacionamentos interpessoais e sentimentos recíprocos”. Maslow considera que os indivíduos sentem necessidades de pertença a um grupo social, onde a coesão beneficie a motivação.
- No segundo escalão, encontram-se as necessidades de segurança. Estas expressam-se “no desejo de um emprego estável ou numa poupança bancária”. Consideram-se igualmente as condições de trabalho, o vencimento que auferido, o seguro de trabalho e os benefícios adquiridos através da empresa.
- Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas. Aqui, figuram necessidades como “a fome e a sede, o sexo (...) e o sono”. Estas “referem-se ao nível mais elementar da existência humana”<sup>236</sup>.

A hierarquia das necessidades de Maslow pressupõe que “as necessidades não satisfeitas são os motivadores principais do comportamento humano”<sup>237</sup>. Na escalada de satisfações, as pessoas têm de sentir-se realizadas pelas necessidades anteriores, i.e., um

---

<sup>236</sup> Adaptado de Cunha, *et al.*, 2007, p. 156

<sup>237</sup> Cunha, *op. cit.* p. 157

indivíduo não se sente motivado por necessidades sociais ou de estima se não vir satisfeitas necessidades fisiológicas ou de segurança. Todavia, “satisfeitas as necessidades de determinado nível, tornam-se ativas as necessidades do nível imediatamente seguinte, deixando as de nível anterior de ser motivadoras”<sup>238</sup>.

A nível organizacional, é fundamental que os líderes se preocupem “com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus subordinados”<sup>239</sup> de modo a estabelecer estratégias ao nível da motivação.

### A teoria ERG, Alderfer

Teoria de conteúdo geral

A teoria ERG de Clayton Alderfer (1972), (acrónimo para *Existence, Relatedness, Growth* – Existência, Relacionamento, Crescimento), é uma variante da hierarquia das necessidades de Maslow que contabiliza somente três níveis de necessidades: (1) “as necessidades de existência, que correspondem às necessidades fisiológicas e às de segurança material; (2) as necessidades de relacionamento, que correspondem às necessidades sociais e de estima; (3) as necessidades de crescimento, que equivalem, grosso modo, às necessidades de autorrealização”<sup>240</sup>.

A teoria ERG flexibiliza o escalonamento numa hierarquia de necessidades mais simples e “menos orientada para um objetivo final: a autorrealização”<sup>241</sup>. Esta simplificação deve-se ao facto de Alderfer entender que existe uma aproximação de fatores motivacionais entre necessidades de vários níveis. Um indivíduo pode ser motivado por mais do que um nível de necessidades e, inclusive, sofrer “uma regressão (...) até uma necessidade de nível inferior”<sup>242</sup>.

### A teoria dos motivos, McClelland

Teoria de conteúdo geral

---

<sup>238</sup> Cunha, *et al.*, 2007, p. 157

<sup>239</sup> *Ibidem.* p. 157

<sup>240</sup> *Ibidem.* p. 158

<sup>241</sup> *Ibidem.* p. 158

<sup>242</sup> *Ibidem.* p. 158

A teoria dos motivos utiliza um quadro diferente das teorias anteriores. David McClelland (1987) testa o comportamento da natureza humana com o TAT (*Thematic Apperception Test*). O estudo conclui três motivos na base da motivação<sup>243</sup>:

- O motivo de sucesso orienta os indivíduos para o perfeccionismo, o detalhe e a excelência. Os *goals* são elevados, mas realistas. A iniciativa e o espírito competitivo são traços da personalidade assertiva. “As pessoas fortemente motivadas para o sucesso gostam de assumir responsabilidade pessoal pelas atividades em que se envolvem”<sup>244</sup>. O papel dos líderes deve satisfazer tanto os objetivos da equipa, como os de cada um dos membros constituintes.
- O motivo afiliativo orienta os indivíduos para relações saudáveis, com bases de afiliação e confiança. A cooperação e a harmonia organizacional promovem relações de trabalho fruitivas entre os membros da equipa. Todavia, as relações interpessoais podem revestir-se “de um conjunto de consequências organizacionais nefastas, designadamente: dificuldade em avaliar os subordinados de uma forma rigorosa”<sup>245</sup>.
- O motivo de poder orienta os indivíduos para a consagração e o prestígio, i.e., reputação no exercício de liderança. A motivação para o poder está associada à escalada de hierarquias e à possibilidade de ostentar títulos superiores. “Uma elevada motivação para o poder está associada a atividades competitivas e assertivas”<sup>246</sup>.

## A teoria bifactorial, Herzberg

### Teoria de conteúdo organizacional

Frederick Herzberg (1957) “sugeria a necessidade de separar os conceitos de Motivação e Satisfação”<sup>247</sup>. Para o investigador, “as pessoas têm dois grandes tipos de necessidades”: as necessidades motivadoras e as necessidades higiénicas. Através de uma série de entrevistas críticas, Herzberg “demonstrou que os fatores que provocam

---

<sup>243</sup> McClelland, 1987; Koestner & McClelland, 1992; Winter, 1998

<sup>244</sup> Cunha, *et al.*, 2007, p. 158

<sup>245</sup> *Ibidem.* p. 159

<sup>246</sup> *Ibidem.* p. 159

<sup>247</sup> Afonso, 2010, p. 51

atitudes positivas face ao trabalho não são os mesmos que provocam as atitudes negativas”<sup>248</sup>.

- As necessidades motivadoras, “de natureza intrínseca ao trabalho, obedecem à dinâmica de crescimento e conduzem à satisfação a longo prazo e à felicidade”. Neste quadro, apontam-se satisfações de “crescimento, desenvolvimento pessoal, responsabilidade, natureza de trabalho, reconhecimento ou realização”<sup>249</sup>.
- Necessidades higiénicas, “de natureza extrínseca ao trabalho, conduzem ao evitamento da dor e ao alívio da insatisfação a curto prazo”. Neste quadro, distinguem-se insatisfações sobre “políticas da organização, estilos de chefia, relacionamentos com superiores, condições de trabalho, salário ou relações interpessoais”<sup>250</sup>.

A teoria concluiu que os fatores motivadores têm uma duração temporal mais extensa, em comparação com os fatores higiénicos. E que os últimos, “estando presentes, evitam atitudes negativas mas não provocam atitudes positivas”. Em sentido inverso, “os fatores motivadores geram atitudes positivas mas não evitam as atitudes negativas”<sup>251</sup>.

As duas matrizes tornam “inglório e ineficaz tentar resolver problemas higiénicos, atuando em fatores intrínsecos ao trabalho”<sup>252</sup>. Esta prática é desajustada nas organizações que estimulam necessidades de motivação com necessidades higiénicas.

Herzberg (1996) “defende que os fatores motivadores são melhor geridos através de uma utilização acertadas das pessoas, enriquecendo as suas funções sempre que possível”<sup>253</sup>. O alargamento da função e o enriquecimento do cargo são duas formas de promover profissionalmente as pessoas. A primeira confere um maior número de tarefas aos trabalhadores que veem aumentadas as suas responsabilidades de forma ‘horizontal’. A segunda confere aos indivíduos responsabilidades a um nível superior.

---

<sup>248</sup> Cunha, *et al.*, 2007, p. 161

<sup>249</sup> Afonso, 2010, p. 51-52

<sup>250</sup> *Ibidem.* p. 51-52

<sup>251</sup> *Ibidem.* p. 52

<sup>252</sup> *Ibidem.* p. 53

<sup>253</sup> *Ibidem.* p. 53

Citando Herzberg (1996), “o trabalho em si ‘alimenta’ a motivação quando é concebido de forma a oferecer oportunidades de crescimento e utilização dessas mesmas capacidades”<sup>254</sup>.

## O modelo das características da função, Hackman & Oldham

Teoria de conteúdo organizacional

Na base da motivação intrínseca, Richard Hackman e Greg Oldham (1976) concluem que “são cinco as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação”<sup>255</sup>:

- A ‘variedade’ traduz-se num conjunto de atividades e competências ligadas a uma função. Esta será tanto mais variada quanto mais consistir numa diversificação de ações e tarefas.
- ‘Identidade’ pressupõe níveis de proximidade maiores na execução de tarefas, do princípio ao fim. Funções com identidade permitem um controlo apertado das ações e aumentam o valor intrínseco do produto e/ou serviço prestado.
- O ‘significado’ “diz respeito ao impacto do trabalho nas vidas dos outros, seja dentro ou fora da organização”<sup>256</sup>. Quando maior o impacto nas pessoas, maior o significado e o valor das ações desempenhadas.
- ‘Autonomia’ é o grau de independência que um indivíduo tem no planeamento e desempenho de funções. Trabalhos automatizados têm níveis de autonomia pessoal reduzidos, ao passo que trabalhos com variação de casos apresentam níveis de autonomia elevados.
- O ‘*feedback*’ é “a quantidade e a qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançados”<sup>257</sup>.

O conjunto das características da função “têm um efeito positivo sobre a motivação, devido à produção daquilo que Hackman & Oldham (1976) designam de

---

<sup>254</sup> Herzberg, 1996, p. 58

<sup>255</sup> Cunha, *et al.*, 2007, p. 163

<sup>256</sup> *Ibidem.* p. 163

<sup>257</sup> *Ibidem.* p. 164

estados psicológicos críticos”<sup>258</sup>. A motivação, como resultado do conjunto das características da função, traduz-se em elevados índices de eficiência e eficácia nas ações dos indivíduos e em níveis reduzidos de inércia e absentismo.

No entanto, “é necessário a existência de necessidades de crescimento, a percepção de necessidades de desenvolvimento (...) e aptidões adequadas ao desempenho da função”<sup>259</sup>. As pessoas apresentam níveis mais elevados de motivação se considerarem o trabalho digno e valioso de ser executado; se se sentirem pessoalmente responsáveis pelo resultado das suas ações e pelo impacto que as mesmas causam nos outros; e se conhecerem o resultado das funções que desempenham.

### A teoria da equidade, Adams

#### Teoria de processo geral

A teoria da equidade de J. Stacy Adams (1965) “está associada ao conceito de justiça no local de trabalho, no sentido de estabelecer uma diferenciação relativamente ao conceito de igualdade”. O autor distingue perentoriamente os conceitos de igualdade e equidade: “existe igualdade quando duas pessoas auferem a mesma recompensa; existe equidade quando são recompensadas em função do esforço, do mérito, do empenho, dos conhecimentos e competências”<sup>260</sup>.

A teoria da equidade apresenta a tese de que “os trabalhadores comparam os seus contributos com o que dela (organização) recebem”. Esta avaliação permite “uma correspondência direta entre os investimentos e os ganhos de cada um”<sup>261</sup>. A comparação de contributos tem como referência colegas de trabalho – equidade interna – ou pessoas externas à organização que desempenhem o mesmo tipo de funções – equidade externa.

Na teoria de Adams (1965) “as relações de equidade ou de iniquidade resultam das percepções do trabalhador e não de uma qualquer medição objetiva da relação entre ganhos e investimentos/contributos. O que significa que a equidade é um fenómeno perceptivo e não um dado objetivo”<sup>262</sup>.

---

<sup>258</sup> Afonso, 2010, p. 50

<sup>259</sup> *Ibidem.* p. 50

<sup>260</sup> *Ibidem.* p. 56

<sup>261</sup> *Ibidem.* p. 56-67

<sup>262</sup> Cunha, *et al.*, 2007, p. 165

- Equidade: “quando o rácio de ganhos e investimentos do sujeito é semelhante ao rácio de ganhos e investimentos do referente”<sup>263</sup>.
- Iniquidade: “quando a pessoa entende que a razão entre os seus ganhos e investimentos e os ganhos e investimentos do sujeito referente é desigual”<sup>264</sup>.

A avaliação entre ganhos e investimentos processa-se segundo uma “componente intangível”, “de difícil mensuração objetiva”<sup>265</sup>. Num cômputo geral, admitem-se como investimentos/contributos: a formação, o capital de inteligência, a experiência, o esforço, o tempo despendido. Ao nível dos ganhos, consideram-se remunerações como: o salário, prémios, estatutos e títulos, seguros de trabalho e/ou saúde.

“A contribuição da teoria da equidade para a gestão da motivação é crucial, na medida em que demonstra que a motivação é maior quando as pessoas se apercebem da existência de uma relação de contingência entre os seus ganhos e investimentos”<sup>266</sup>. Por outras palavras, os indivíduos aumentam os índices de produtividade se perceberem que isso os leva a recompensas maiores. Em sentido inverso, indivíduos que se sintam injustiçados pelo rácio negativo entre investimentos e ganhos, desinvestem gradualmente na produtividade.

“A noção de contingência mostra, fundamentalmente, que as organizações devem ser capazes de discriminar os contributos das pessoas para a organização e que as devem recompensar de acordo com esses contributos: quem mais contribui mais ganha”<sup>267</sup>.

## A teoria do reforço, Luthans & Kreitner

Teoria de processo geral

A teoria da modificação do comportamento organizacional ou teoria do reforço “ensaia uma mudança de uma lógica cognitiva, comum às teorias de processo, para uma

---

<sup>263</sup> Cunha, *et al.*, 2007, p. 165

<sup>264</sup> *Ibidem.* p. 165

<sup>265</sup> *Ibidem.* p. 165

<sup>266</sup> *Ibidem.* p. 166

<sup>267</sup> *Ibidem.* p. 166

lógica comportamental”<sup>268</sup>. Esta teoria descreve comportamentos não pelo que ‘pensam’ as pessoas, mas pela previsão e controlo de como ‘agem’ as pessoas. “O pressuposto desta teoria é o de que a motivação para trabalhar é consequência de encorajar comportamentos apropriados e de desencorajar os comportamentos inapropriados”<sup>269</sup>.

Os reforços motivacionais mais comuns passam, invariavelmente, pela remuneração, prémios, títulos honoríficos, mas também elogios e incentivos pessoais. Fred Luthans e Robert Kreitner (1975) apresentam quatro formas de reforço para “aumentar a probabilidade de ocorrência (reforço) de alguns comportamentos e para enfraquecer outros”<sup>270</sup>.

- Reforço positivo: proporcionado por uma “recompensa contingente ao desempenho desejado, ou seja, a recompensa é oferecida se o comportamento for o pretendido”<sup>271</sup>. Este reforço condiciona o comportamento do indivíduo, aumentando a probabilidade de repetir o mesmo comportamento.
- Reforço negativo: refere-se a uma “suspensão de uma contingência indesejada devido ao surgimento do comportamento desejado”<sup>272</sup>. Por exemplo, um colaborador pouco fiável deixa de ser vigiado pela chefia se houver alteração de comportamentos desviantes para comportamentos assertivos e institucionalmente corretos.
- Extinção: este tipo de reforço implica, grosso modo, “a retirada de um reforço positivo de modo a que o comportamento indesejado deixe de ser manifestar”<sup>273</sup>.
- Punição: “consiste em proporcionar consequências negativas a um comportamento indesejado, de modo a fazer decrescer a frequência desse comportamento”<sup>274</sup>. A par da extinção, este tipo de reforço incrementa um novo repto ao indivíduo, de modo a alterar de forma significativa o seu comportamento.

---

<sup>268</sup> Cunha, *et al.*, 2007, p. 166

<sup>269</sup> Afonso, 2010, p. 59

<sup>270</sup> Cunha, *loc. cit.*

<sup>271</sup> *Ibidem.* p. 167

<sup>272</sup> *Ibidem.* p. 167

<sup>273</sup> *Ibidem.* p. 167

<sup>274</sup> *Ibidem.* p. 167

Com base nos mecanismos de reforço, acima enunciados, a modificação de comportamentos faz-se gradualmente: primeiro pela identificação de comportamentos incorretos causadores de problemas no desempenho operacional; depois, pela medição da frequência com que ocorrem esses comportamentos visados; em seguida, pela análise das contingências *a priori* e *a posteriori* na envolvente; depois, pela intervenção em acelerar comportamentos desejados e desacelerar comportamentos desviantes; e por último pela avaliação de mudanças comportamentais, no sentido de perceber se as contingências foram alteradas, medindo e monitorizando resultados futuros<sup>275</sup>.

### A teoria da definição de objetivos, Locke & Latham

Teoria de processo organizacional

A teoria da definição de objetivos “baseia-se no efeito motivador da existência de objetivos, isto é de metas que as pessoas tentam alcançar através das suas ações”. Partindo do pressuposto que determinados objetivos alavancam os índices motivacionais dos indivíduos, “esta teoria procura identificar o tipo de objetivos capazes de produzir níveis de desempenho mais elevados”<sup>276</sup>.

Edwin Locke e Gary Latham (1990) projetam que em todas as fases da vida o indivíduo é estimulado pela crença de uma sucessão cronológica de objetivos pessoais e profissionais. Todavia, “a prática mostra que, tendencialmente, objetivos fáceis não são normalmente desafiantes e motivadores”<sup>277</sup>. Consecutivamente, os investigadores tentam descortinar quais são os objetivos “que mais estimulam a atenção, o esforço e a persistência das pessoas ou dos grupos”<sup>278</sup>.

A teoria vinca que os objetivos mais eficazes, do ponto de vista motivacional e em contexto organizacional, são os “que combinam um conjunto de características reunidas no acrónimo *SMART: Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Timed*”<sup>279</sup>. A melhor fonte motivacional apresenta-se sob a forma de objetivos “moderadamente difíceis, e percecionados como difíceis mas alcançáveis”. Este tipo de objetivos

---

<sup>275</sup> Adaptado de Cunha, *et al.*, 2007, p. 168

<sup>276</sup> Cunha, *op. cit.* p. 169

<sup>277</sup> Afonso, 2010, p. 54

<sup>278</sup> Cunha, *loc. cit.*

<sup>279</sup> *Ibidem.* p. 169

“estimula o desenvolvimento de planos, aumenta a persistência face aos obstáculos e implica níveis de esforço mais elevados”<sup>280</sup>.

A teoria da definição de objetivos, como outras teorias da motivação, acarreta pontos passíveis de crítica quanto à sua forma de atuação<sup>281</sup>:

- Quando se focam pessoas numa meta, diminui-se a probabilidade de se levar a produzir outros/novos comportamentos, eventualmente relevantes.
- A falta de capacidade dos colaboradores em vertentes determinantes condiciona o seu comportamento, neutralizando os efeitos motivadores da definição de objetivos.
- Adicionalmente, Kanfer e Ackerman (1989) relevam para o facto que “quando um trabalhador tem de aprender uma tarefa complexa, toda a sua atenção deve estar centrada na própria aprendizagem e não noutros objetivos”<sup>282</sup>. Ou seja, qualquer outro objetivo será um entrave prejudicial ao normal desempenho do objetivo inicialmente traçado.

### A teoria das expectativas, Vroom

Teoria de processo organizacional

A teoria das expectativas é fundamentada por três conceitos: expectativa, valência e instrumentalidade; e “considera que o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha consciente”<sup>283</sup>. Victor Vroom (1964) lidera a tese que defende que “a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa no resultado da sua atuação e no grau de atratividade desse resultado”<sup>284</sup>.

- Expectativa: refere-se à “probabilidade subjetiva de que, se um determinado esforço for exercido, o resultado será um desempenho bem-sucedido”, i.e., se a expectativa se revelar um desempenho de sucesso, haverá “uma dada recompensa”<sup>285</sup> (expectativa esforço-resultado).

---

<sup>280</sup> Afonso, 2010, p. 55

<sup>281</sup> Adaptado de Cunha, *et al.*, 2007, p. 170

<sup>282</sup> Cunha, *op. cit.* p. 170

<sup>283</sup> *Ibidem.* p. 171

<sup>284</sup> Afonso, 2010, p. 60

<sup>285</sup> Cunha, *loc. cit.*

- Valência: “grau de atratividade que a recompensa representa para o indivíduo”<sup>286</sup>. Esta reação questiona-se consoante recompensas valiosas ou de valência positiva. Todavia, “aquilo que é valioso para uma pessoa não o é necessariamente para outra”<sup>287</sup>.
- Instrumentalidade: “grau em que um resultado facilita o acesso a um outro resultado”<sup>288</sup>, e.g. recompensas monetárias revelam-se necessárias para o alcance de bens e serviços de valor acrescido.

Apesar de a motivação ganhar contornos únicos de pessoa para pessoa, é possível formular uma lógica de condições que satisfaçam as necessidades e os índices motivacionais de uma forma geral: (1) as pessoas valorizam valências positivas e valiosas que a organização tem para oferecer; (2) a perceção de que necessitam de alcançar níveis de desempenho elevados para obter resultados desejados, alavanca os esforços despendidos pelos indivíduos; (3) expectativas elevadas formam a crença que “elevados esforços permitirão obter bons desempenhos”<sup>289</sup>.

Todavia, quando as recompensas não são do interesse das pessoas, quando o esforço é desproporcional em relação às capacidades percebidas e os resultados obtidos não se revestem de valor instrumental acrescido, “a probabilidade de a pessoa se sentir motivada para aumentar o seu esforço fica seriamente diminuída quando não mesmo neutralizada”<sup>290</sup>. Na prática, a teoria das expectativas sugere:

- Avaliação dos sentimentos de auto-eficácia dos colaboradores em relação às metas traçadas.
- Gestão das expectativas dos colaboradores, de forma a garantir um aumento dos índices de motivação.
- Consideração sobre a possibilidade de pessoas diferentes escolherem prémios e recompensas à sua imagem.

---

<sup>286</sup> Afonso, 2010, p. 60

<sup>287</sup> Cunha, *et al.*, 2007, p. 171

<sup>288</sup> *Ibidem.* p. 171

<sup>289</sup> Adaptado de Cunha, *op. cit.* p. 171 e Afonso, *op. cit.* p. 61

<sup>290</sup> Cunha, *op. cit.* p. 171

- Avaliação sobre o grau de instrumentalidade dos sistemas de recompensas, i.e., perceber até que ponto as recompensas instituídas satisfazem as necessidades das pessoas<sup>291</sup>.

Em suma, “é possível verificar que a motivação, a par com uma comunicação efetiva, é basilar no desenvolvimento do processo de liderança através da definição de novos objetivos, de níveis mais elevados de aspiração, de novas formas de atuação e concertação coletiva”<sup>292</sup>.

### A teoria da avaliação cognitiva, Deci

Teoria de processo organizacional

A teoria da avaliação cognitiva de Edward Deci (1971) considera dois subsistemas motivacionais: o subsistema intrínseco e o subsistema extrínseco. No plano intrínseco de motivações, as pessoas “atribuem o seu comportamento a necessidades internas e esforçam-se por obter recompensas que lhes satisfaçam as necessidades intrínsecas”<sup>293</sup>. Todavia, se a organização enfatizar recompensas monetárias, os indivíduos passam a atribuir os seus comportamentos a fatores extraordinários, resultando num “decréscimo da motivação intrínseca”<sup>294</sup>.

Para a teoria da avaliação cognitiva, as variáveis externas “devem ser geridas com cautela, porque quando são percebidas como controlando o comportamento individual, tendem a diminuir a motivação intrínseca”<sup>295</sup>. Assim, as organizações devem enfatizar motivações intrínsecas para que a autodeterminação dos indivíduos sobressaia no plano organizacional. “Os resultados previstos da autodeterminação são maior criatividade, autoestima e bem-estar”<sup>296</sup>.

#### iv. Os sistemas de recompensas

---

<sup>291</sup> Adaptado de Cunha, *et al.*, 2007, p. 171

<sup>292</sup> Jesuíno, 1996. *in*, Afonso, 2010, p. 62

<sup>293</sup> Cunha, *op. cit.* p. 171

<sup>294</sup> *Ibidem.* p. 172

<sup>295</sup> *Ibidem.* p. 172

<sup>296</sup> *Ibidem.* p. 172

A motivação constrói-se na lufa-lufa quotidiana da organização. É um processo mutável no espaço e no tempo e desenvolvido em cooperação de esforços entre as hierarquias organizacionais. As teorias contemporâneas da motivação inferem fatores em comum como a remuneração, a escalada entre funções e participação ativa na empresa ou enriquecimento do cargo. Invariavelmente o que motiva as pessoas no início da carreira profissional é o dinheiro.

Esta variável, inegável na maioria dos casos em estudo, adquire um peso diferente em função do desenvolvimento da carreira dos indivíduos. Pessoas mais jovens dão maior importância ao dinheiro, ao passo que pessoas mais velhas destacam outras variáveis motivacionais.

“Os sistemas de incentivos podem ser baseados no mérito ou esquemas de bônus”. Os incentivos proporcionam “maiores ganhos aos empregados que mais contribuem para a organização”; os sistemas de bônus premeiam as pessoas “sempre que o desempenho é considerado bom”<sup>297</sup>.

A especialização de funções e a possibilidade de escalar hierarquias na organização são fatores motivacionais além do remunerativo, associados ao aumento de responsabilidades e autoridade. Os líderes/gestores “aduzem que os colaboradores deveriam sentir-se motivados por funções desafiantes – e não por maiores salários”<sup>298</sup>. O orgulho das pessoas manifesta-se nas tarefas que desempenham, pelo que a prática de ideias próprias, ao invés de ordenadas, motiva as pessoas.

A participação na identificação e resolução de problemas é uma necessidade intrínseca das pessoas quando adquirem estatuto dentro da empresa. Todavia, o salário será sempre uma variável com peso considerável, pois “não é apenas fonte de satisfação de necessidades básicas e de segurança. É também um sinal de prestígio, um indicador de mérito, um meio para satisfazer necessidades sociais”<sup>299</sup>.

Quando a remuneração é descurada, as pessoas aumentam os níveis de inércia para com os objetivos e estratégias da organização. “Se os gestores desejam motivar as pessoas, é necessário que se focalizem primeiramente [em] aspetos materiais – e não

---

<sup>297</sup> Cunha, *et al.*, 2007, p. 173

<sup>298</sup> *Ibidem.* p. 157

<sup>299</sup> *Ibidem.* p. 157

nos aspetos intangíveis relacionados com a satisfação nas necessidades de autorrealização”<sup>300</sup>.

“As recompensas monetárias constituem uma poderosa influência sobre o desempenho”, uma vez que “o seu efeito é superior ao de técnicas de motivação bem conhecidas como a definição de objetivos e o enriquecimento do trabalho”<sup>301</sup>. O enriquecimento de cargo e o aumento progressivo no vencimento traduzem-se num reforço de funções e num acréscimo de responsabilidades que desafiam as perspetivas dos indivíduos, bem como as suas necessidades de autorrealização.

A avaliação do desempenho dos colaboradores é uma contingência do ponto de vista da monitorização e do desenvolvimento de competências. A comunicação e o *feedback* deverão “encorajar níveis de motivação e desempenho mais elevados”, proporcionar às pessoas “informação clara que lhes permita ajustar o seu comportamento às metas da organização” e incentivar as individualidades a “recolher informação relevante para a organização em termos de promoções, formação e desenvolvimento, e recompensas”<sup>302</sup>.

#### v. A motivação no exercício da liderança

Figura-se comumente a ideia de que a motivação é um fator exclusivamente direcionado entre o líder/gestor e os colaboradores. Todavia, líderes e gestores precisam de fatores motivacionais para o exercício da liderança capaz de perpetuar (re)ações nos agentes da organização. “A motivação para o poder, ou para exercer papéis de liderança, é uma característica importante para liderar e ser bem-sucedido. As pessoas com elevada necessidade de poder apreciam a influência que possam exercer sobre os outros e sobre os acontecimentos, e procuram posições de poder e autoridade”<sup>303</sup>.

O poder influencia o carácter dos líderes e gestores em funções de chefia e direção organizacional. Contudo, “a relação entre [a] motivação dos líderes e a eficácia das equipas ou organizações é (...) complexa [uma vez que] a motivação para o poder tanto pode ser usada para prosseguir fins desonestos como para alcançar finalidades

---

<sup>300</sup> Cunha, *et al.*, 2007, p. 157

<sup>301</sup> *Ibidem.* p. 173-74

<sup>302</sup> *Ibidem.* p. 174

<sup>303</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 219

meritórias”<sup>304</sup>. Uma segunda razão justifica que “a motivação para o poder tanto pode ser usada para obter benefícios pessoais como para promover o benefício do grupo ou organização”<sup>305</sup>.

A motivação dos líderes divide-se entre motivação para o poder pessoal e motivação para o poder social:

- O poder pessoal enaltece a figura do líder, satisfaz as necessidades e expectativas sem rodeios pelos agentes sociais e prestigia o ego pela autoridade. O domínio e a manipulação fazem parte do carácter pessoal procurando manter fracos e dependentes todos os que o rodeiam. O rebaixamento dos colaboradores desfaz a coesão organizacional e a dinâmica de grupo. Estes líderes “são mais propensos a receber do que a ajudar, apenas ajudando quando esperam receber (mais) em troca”<sup>306</sup>.
- O poder social é exercido por líderes com motivações de progresso e sucesso global da organização. O benefício dos outros sobrepõe-se aos interesses pessoais. ‘Líderes sociais’ “são mais propensos a escutar as pessoas e a convidá-las para participarem no processo decisório”<sup>307</sup>. O respeito pelos colaboradores desenvolve laços de confiança e responsabilidade para o exercício de tarefas. ‘Líderes sociais’ são mais generosos e afáveis no exercício da liderança.

Associado ao poder pessoal, o narcisismo “é um traço de personalidade caracterizado pela grandiosidade, pela arrogância e pela hostilidade contra quem “ferir” o ego insuflado do indivíduo”<sup>308</sup>. O narcisismo caracteriza líderes com fraca empatia pelos colaboradores e forte tendência manipuladora. Cruéis e agressivos, estes líderes atacam hierarquias mais baixas e bajulam superiores para realizar objetivos ambiciosos. “Perante o fracasso, descartam responsabilidades pessoais ou procuram bodes expiatórios. Sendo autocentrados, têm dificuldades em preparar a sucessão”<sup>309</sup>.

Líderes narcisistas nem sempre desempenham maus resultados. A autoconfiança e otimismo estão presentes em líderes narcisistas tornando-os audazes no cumprimento

---

<sup>304</sup> Rego, *et al.*, 2016, p. 220

<sup>305</sup> McClelland & Boyatzis, 1982; McClelland & Burnham, 1976; Yukl, 2013. *in*, Rego, *op. cit.* p. 221

<sup>306</sup> Grant, 2013a. *in*, Rego, *et al.*, 2016, p. 221

<sup>307</sup> Grant, *op. cit.* *in*, Rego, *op. cit.* p. 221

<sup>308</sup> Kellerman, 2004; Rosenthal & Pittinsky, 2006. *in*, Rego, *op. cit.* p. 221

<sup>309</sup> Rego, *op. cit.* p. 222

de expectativas e tomada de decisões. O primor pelo sucesso organizacional é elevado, embora “acompanhado por forte motivação para o poder pessoal, baixa integridade, baixa prudência e fraco autocontrolo emocional”. O narcisismo “pode ser catastrófico”<sup>310</sup>.

---

<sup>310</sup> Grant, 2013a; Kellerman, 2004. *in*, Rego, *op. cit.* p. 222

## Conclusão

---

A simbiose entre as organizações e a sociedade passa, inevitavelmente, pela aceitação de obrigações sociais e responsabilidades decorrentes das posições que integram em ambiente social. Ao longo da presente dissertação, o conceito de organização é explorado de forma sincrónica ao conceito de líder, núcleo de todo o estudo deste trabalho. De facto, o líder é o motor de todo o processo funcional das organizações. Sem um [líder], as organizações esmoreciam perante os atritos sociais que se lhe opõem. O líder é um dos elementos principais para a construção de uma imagem institucional fidedigna, quer a nível interno, quer a nível externo. Internamente, os conceitos de liderança e motivação, extensivamente explorados ao longo da dissertação, espelham a complexidade da manutenção de uma organização perante as exigências de trabalhadores, colaboradores e parceiros organizacionais. Externamente, a complexidade de fixação das organizações é ainda mais incerteza pela relação (nem sempre fácil de construir) com públicos heterogêneos e *stakeholders* de reputação.

O sucesso das organizações passa por uma relação ativa do líder com todos os agentes que compõem o ambiente onde esta exerce influência, ou seja, o líder deve atuar juntos dos subordinados, dos públicos e dos *stakeholders* de maneira a que todas as partes sigam o mesmo rumo, os mesmos objetivos e os mesmos ideais. A construção da imagem – interpretações que os *stakeholders* fazem da empresa – e da reputação – avaliações que os *stakeholders* fazem de uma organização – é feita precisamente por quem interpreta e avalia a organização por fora, sejam públicos, *stakeholders*, media. A diferença, é que a imagem organizacional é uma descrição de interpretações várias que as pessoas da organização fazem do que os outros pensam, ao passo que a reputação descreve o conjunto de atributos que as pessoas exteriores à organização lhe atribuem.

Este paradigma subsiste na sociedade, e uma qualquer organização só «vinga» em ambiente social se o cômputo geral das suas avaliações for positivo. Para este enraizamento, contribuem os ideais de responsabilidade social desenvolvidos perante a sociedade, isto é, a organização deve atender a questões de cariz societal, além das questões estritamente económicas, financeiras, técnicas e legais que, diga-se, não deixam de ser importantes para a sua sobrevivência. Todavia, a essência da responsabilidade social sublinha-se na perceção de que os atos de um indivíduo têm consequências na vida de outrem, ampliando a visão individual para todo o sistema social.

Uma vez que as organizações são subsistemas da sociedade, a responsabilidade social deve ser uma estratégia de apoio à globalidade do sistema. Servir além do lucro deve ser uma meta a alcançar por todos os organismos que são vistos como fornecedores de bens e serviços de maneira eficiente e lucrativa. O expoente máximo da responsabilidade social de uma organização traduz-se no conceito de «cidadania empresarial» – função por meio da qual a organização interage, intencionalmente, com outras organizações, grupos de cidadãos e *stakeholders* ao nível da comunidade. É esta direção que o líder deve tomar, ao mesmo tempo que arrasta os liderados consigo, uma direção de valorização da cidadania como forma de promover um novo paradigma institucional baseado numa gestão ativa e participativa. A cidadania transpõe o conceito paralelo de responsabilidade social estando relacionada com o impacto que as corporações provocam com a sua atividade na comunidade e com a forma como gerem esse mesmo impacto no relacionamento com o ambiente societal onde atuam.

Sendo este um tema atual e amplamente desenvolvido por autores contemporâneos, torna-se importante descentralizá-lo além das inúmeras teorias, quer de liderança, quer de motivação, quer da própria organização ou líder institucional. Assim, face à corrente atualidade das organizações, traço o papel do líder como imprescindível para o sucesso de qualquer organismo, mas pela personalidade, confiança e forma de expressão do indivíduo. Todas as teorias da liderança e motivação que traçam o perfil do «líder ideal», parecem enfatizar um conjunto de características importantes (e são, diga-se) mas ainda assim relativas a cada situação, a cada organização, a cada líder, a cada público-alvo atingido. Este é portanto um tema que terá sempre relatividade, a que a objectividade de um estudo [como o presente] tenta acrescentar e descortinar a profundidade da questão.

Colocar em prática todas estas teorias será sempre uma tarefa árdua, até pela descoberta de mais teorias ao longo de um estudo que estaria envolto numa colossal procura pela personalidade de um líder «perfeito». Esta personalidade não existe. Existem sim indivíduos excepcionais (mas com defeitos) que conseguem, à sua maneira, planeada, espontânea, estudada, levar o máximo de liderados a seguir as suas ideias e a construir organizações locais, nacionais ou internacionais com sucesso além fronteiras.

A bibliografia existente sobre o problema em discussão mostrou-se uma ajuda preciosa ao estudo e exposição das teorias apresentadas. Todavia, uma dissertação desta dimensão obriga à síntese (tantas vezes difícil) das informações necessárias à exposição

da problemática delineada. Os recursos (material de estudo, pesquisas, investigações, resumos, apontamentos e notas de aulas e seminários) foram igualmente úteis ao pensamento e construção de ideias pessoais relativamente à questão levantada no início deste trabalho. Em todas as exposições desta dimensão ficarão sempre ideias por expor e desenvolver, assim, futuras investigações obrigariam a materiais e recursos diferentes e a disponibilidade alargada para a completa dedicação ao centro de questões fundamentais.

Em jeito de conclusão, deixar alguns caminhos que ficaram por percorrer na presente dissertação e outros que seriam enigmáticas perguntas por responder. O primeiro foi a importância acrescida dos *stakeholders* na validação da legitimidade da organização, assim como a determinação da sua sobrevivência em ambiente social. Porventura, serão estes agentes mais importantes que o próprio líder organizacional, no enraizamento do organismo na comunidade. Outro caminho seria, precisamente, o confronto entre a personalidade de liderança de um líder *versus* a relevância social de *stakeholders* de reputação. Para ter sucesso, qualquer organização precisa de criar valor para todos, atuar de forma ética. Tem de articular os seus interesses e valores, às necessidades dos públicos a quem se dirige. Mas quem terá o papel mais relevante, o líder que guia todo o instrumento organizacional de dentro para fora, ou os *stakeholders*, que desenvolvem mecanismos de legitimidade no confronto exterior com a organização? Certo, é que a realidade obriga cada vez mais as empresas a olhar primeiro para as pessoas, depois para o planeta e o ambiente, e só depois para si, para o lucro, para o sucesso económico-financeiro. E finalmente, a investigação sobre organizações de sucesso sem cariz social, preocupações ambientais, ou qualquer espécie de responsabilidade social assumida, seria interessante do ponto de vista do confronto entre a discussão ética e atual do papel das organizações e o sucesso visível de casos contra producentes.

## Referências Bibliográficas

---

- Adams, J. S. (1965). *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press: New York.
- Afonso, P. L. (2009, 2010). *Liderança: Elementos-chave do processo*. 2.<sup>a</sup> Edição, Lisboa: Escolar Editora.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*.
- Ames, D. M., Maissen L. B. & Brockner, J. (2012). The role of listening in interpersonal influence. *Journal of Research in Personality*, 46, 345-349.
- Amorim, R. (2013). Pavões perdem terreno para os humildes. *Exame*, julho, 122.
- Ancona, D., Malone, T. W., Olikowski, W. J & Senge, P. M. (2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, February, 32-100.
- Anderson, D., Krajewski, H. T., Goffin, R. & Jackson, D. (2008). A leadership self-efficacy taxonomy and its relations to effective leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 595-608.
- Barlow, C. B., Jordan, M. & Hendrix, W. H. (2003), Character assessment: An examination of leadership levels. *Journal of Business and Psychology*, 17(4), 563-584.
- Barnard, C. I. (1938). 1968. *The functions of the executive*.
- Baron-Cohen, S. (2011). *Zero degrees of empathy: A new theory of cruelty and kindness*. Penguin.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em Contexto Organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Bennis, W. (1999). The leadership advantage. *Leader to leader*, Spring, 18-23.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Berelson, B. & Steiner, G. A. (1964). *Human behavior: An inventory of scientific findings*.
- Blake, R., Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.

- Boal, K. B. & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley-InterScience.
- Brenkert, G. (2009). Google, human rights, and moral compromise. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 453-478.
- Cameron, K. S. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett Koehler.
- Chiavenato, I. (2006). *Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração*. Editora Manole.
- Church, A. H. (1997). Managerial self-awareness in high-performing individuals in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 281-292.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5(1), 31-45.
- Conger, J. A. (1998). The necessary art of persuasion. *Harvard Business Review*, May-June, 85-95.
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa: D. Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6.<sup>a</sup> Edição, Lisboa: Editora RH.
- Deci, Edward L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18.1, 105.
- Drucker, P. F. (2009). *Managing in a time of great change*. Harvard Business Press.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ferreira, J. M., Neves, J., Caetano, A., & Passos, A. M. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., Blass, R., Kolodinsky, R. W. & Treadway, D.C. (2002). Social influence processes in human resources systems. In

- G. R. Ferris & J. J. Martocchio (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 21; pp. 65-127). Oxford: JAI Press/Elsevier Science.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nova York: McGraw Hill.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*." Boston: Pitman, 46.
- Gaglio, C. M. (2004). The role of mental simulations and counterfactual thinking in the opportunity identification process. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Winter, 553-552.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). «Can you see the real me?» A self-based model of authentic leader and followers development. *Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- George, J. M., Jones, G. R. & Sharbrough, W. C. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Goddard, J. & Eccles, T. (2013). *Uncommon sense, common nonsense*. London: Profile Books.
- Goffee, R. & Jones, G. (2000). Why should anyone be led by you. *Harvard Business Review*, September-October, 63-70.
- Goleman, D. & Boyatzis, R. (2008). Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard Business Review*, September, 74-81.
- Grant, A. (2013a). *Give and take*. New York: Penguin.
- Grant, A. (2013b). In the company of givers and takers. *Harvard Business Review*, 91(4), 90-97.
- Hackman, J. R., and Greg R. Oldham. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational behavior and human performance*, 16.2, 250-279.
- Hersey. P., Blanchard, K. (1969). *The Managerial of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey. P., Blanchard, K. (1988). *The Managerial of Organizational Behaviour – utilizing human resources*. (5th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

- Herzberg, F. (1996). A teoria motivação-higiene. In C. A. Marques, & M. P. Cunha (Eds.), *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (pp. 43-45). Lisboa: D. Quixote.
- Hollenbeck, G. P. & Hall, D. T. (2004). Self-confidence and leader performance. *Organizational Dynamics*, 33(3), 254-269.
- Holt, S. & Marques, J. (2011). Empathy in leadership: appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention. *Journal of Business Ethics*, 105, 95-105.
- House, R. J., et al. (1990). *Charismatic Leadership: A 1990 theory and seven empirical tests*. Manuscrito não publicado, Wharton School of Management, University of Pennsylvania.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of management*, 23, 409-474.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership*, (vol. 1, pp. 171-233). Stamford: JAI Press.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (EDS.) (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Essentials of strategic management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Jesuino, J. C. (1996). *Processos de liderança* (2ª ed). Lisboa: Livros Horizonte.
- Johnson, S. D. & Bechler, C. (1998). Examining the relationship between listening effectiveness and leadership emergence: Perceptions, behaviors, and recall. *Small Group Research*, 29, 452-471.
- Kamoche, K. (2001). *Understanding human resource management*. McGraw-Hill Education (UK).
- Kanfer, R. (1995). Motivation and performance. *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour*, Oxford: Blackwell.

- Kanfer, R., & Ackerman P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of applied psychology*, 74.4, 657.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em acção: balanced scorecard*. Gulf Professional Publishing.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kets de Vries, M. F. R. (1990). The organizational fool: Balancing a leader's hubris. *Human Relations*, 43(8), 751-770.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). *The leadership mystique: A user's manual for the human enterprise*. London: FT/Prentice-Hall.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic Leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6, 193-198.
- Koestner, R., & McClelland, D. C. (1992). *The affiliation motive*.
- Kotter, J. P. (1990a). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 68(3), 103-111.
- Kotter, J. P. (1990b). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review School Press.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Summus editorial.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2005). Leading in cynical times. *Journal of Management Inquiry*, 14(4), 357-364.
- Kozlowski, S. W. J., Mak, S. & Chao, G. T. (2016). Team-centric leadership: Na integrative review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 21-54.

- Large, R. O. & Giménez, C. (2006). Oral communication capabilities of purchasing managers: Measurement and typology. *Journal of Supply Chain Management*, 42(2), 17-32.
- Leith, S. (2014). A nod to the power of humor. *Financial Times*, April, 15, 10.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. Nova York: MacGraw-Hill.
- Littlejohn, S. W. (1982). *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. UFRJ.
- Littrell, R. F. (2002). Desirable leadership behaviors of multi-cultural managers in China. *Journal of Management Development*, 21(1), 5-74.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- López, J. M. C. Á. (1998). Integración del Balanced Scorecard y la EFQM en la teoría de los Stakeholders. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (46), 36-41.
- Luthans, F. & Kreitner, R. (1975). *Organizational behaviour modification*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Marcovitch, J. (1972). *Contribuição ao estudo da eficácia organizacional*. São Paulo, 113.
- Marques, C., Cunha, M. P. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Publicações D. Quixote, Lda.
- Maslow, A., & K. J. Lewis. (1987). *Maslow's hierarchy of needs*. Salenger Incorporated 14.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. CUP Archive.
- McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). The leadership motive pattern and long term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.
- McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54(2), 100-110.
- McCormick, M. J. (2001). Self-efficacy and leadership effectiveness: Applying social cognitive theory to leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(1), 22-23.

- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, 22, 133-154.
- Morgan, G. (1986). *Creating social reality: Organizations as cultures*.
- Mumby, D. K. (2001). *Power and politics. The new handbook of organizational communication*. 585-623.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S.J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
- Nogueira, N. (2011). *O que é o downsizing?*. Acedido em 13 de agosto de 2017, em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6319-o-que-%C3%A9-o-downsizing.html>.
- Nunes, P. (2016). *Conceito de Responsabilidade*. Acedido em 13 de agosto de 2017, em: <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/responsabilidade/>.
- Nye, J. (2008). Good leadership is deciding how to decide. *Financial Times*, March 31 (<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/094b83ba-ff2b-11dc-b556-000077b07658.html#axzz2WlHJ4hB>; acesso em 18 de abril de 2016).
- Olins, W., & Morgan, C. L. (1995). *International Corporate Identity I*. Laurence King Publishing. Porter, Michael E. *What is strategy?*. Published November (1996).
- Owens, B. P., Baker, W., McDaniel, D. & Cameron, K. (2016). Leader relational energy: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1203-1213.
- Owens, B. P. & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective Promotion focus. *Academy of Management Journal*, 58(3), 1088-1111.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.

- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conductive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Pfeffer, J. (2010). *Power*. New York: Harper.
- Pinder, C. C. (1998). Motivation in work organizations. *Upper Saddle River, NJ*.
- Pinto, T. R. (2008). *A Comunicação Organizacional e Fenómenos de Identidade – a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação | Teorias da Comunicação e da Informação. Instituto de Ciências Sociais – Universidade do Minho.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy*. Published November.
- Rego, A., Cunha, M. P. (2016) *Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança*. 1ª. Edição, Lisboa: Edições Sílabo, 2016.
- Rego, A. Sousa, F., Marques, S. & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429-437.
- Rosenthal, S. A. & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *Leadership Quarterly*, 17, 617-633.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role os strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. Vol. 2. John Wiley & Sons, 2010.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative science quarterly*, 493-511.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seligman, M. P. (2002). Positive psychology, positive prevention and positive therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 3-12). New York: Oxford University Press.
- Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. Best Seller.

- Silva, T., Cunha, M. P., Clegg, S., Neves, P., Rego, A & Rodrigues, R. (2014). Smells like team spirit: Opening a paradoxical black box. *Human Relations*, 67(3), 287-310.
- Sims, D., Fineman, S., & Gabriel, Y. (1993). *Organizing and Organizations: An introduction* Sage.
- Smith, W. K & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *Leadership Quarterly*, 16, 419-439.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: a survey of literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of the Literature*. Nova York: Free Press.
- Sutton, R. I. (2010). True leaders are also managers. *HBR Blog Network*, August 11 ([http://blogs.hbr.org/cs/2010/08/true\\_leaders\\_are\\_also\\_managers.html](http://blogs.hbr.org/cs/2010/08/true_leaders_are_also_managers.html); acesso em 18 de abril de 2016).
- Tarde, G. & Terron, E. (1986). *La opinión y la multitud*.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. 2ª Edição, Mc Graw-Hill Interamericana de Espanha.
- Tong, E. M. W., Tan, K. W. T., Chor, A. A. B., Koh, E. P. S., Lee, J. S. Y & Tan, R. W. Y. (2016). Humility facilitates higher self-control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 62, 30-39.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71 (1), 84-93.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Nova York: Wiley.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Watkins, M. (2012). How managers become leaders. *Harvard Business Review*, June, 65-72.

- Waytz, A. (2016). The limits of empathy. *Harvard Business Review*, January-February, 69-73.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (Topics in social psychology series).
- Winter, D. G. (1998). A motivational analysis of the Clinton first term and the 1996 presidential campaign. *The Leadership Quarterly*, 9(3), 367-376.
- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T. & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *Leadership Quarterly*, 13, 505-522.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Harlow, Essex: Pearson.