

Características dos Gestores de Topo: Uma Abordagem Qualitativa (*)

JORGE CORREIA JESUÍNO (**)
ORLINDO GOUVEIA PEREIRA (***)
LUÍS ANTERO RETO (****)

1. INTRODUÇÃO

A investigação sobre liderança nos anos oitenta introduziu novas direcções nos conceitos e perspectivas metodológicas.

Em primeiro lugar e com base nas teorias cognitivas da categorização social, a psicologia deu uma importante contribuição para uma melhor delimitação epistemológica dos diferentes tipos de liderança (Lord, Foti & Phillips, 1982). A partir de então haverá que distinguir antes de mais qual o campo específico da investigação já que as características dos líderes políticos não são as mesmas que dos líderes religiosos, militares ou empresariais. Ou, por outras palavras, a haver características comuns elas são tão gerais que se tornam inúteis tanto do ponto de vista teórico como prático.

A mesma preocupação com as categorias e delimitação pode ser observada no interior de cada domínio específico. No que se refere ao comportamento organizacional, o interesse deslocou-se ultimamente dos níveis mais baixos para os níveis mais elevados da hierarquia. Para

ser mais preciso, reconheceu-se, também aqui, que as características de liderança não são as mesmas nos diferentes níveis de organização, e que os modelos tradicionalmente concebidos para os supervisores e chefias directas não são aplicáveis aos gestores de topo.

Outra distinção que adquiriu centralidade é a que se refere aos conceitos de liderança e gestão, tal como é ilustrado por um simpósio que teve lugar em Inglaterra em 1982, inteiramente dedicado a esse problema (Hunt, Hosking, Schriesheim & Stewart, 1984). Se na prática os conceitos podem ser usados indiferentemente é todavia cada vez mais corrente a ideia de que a liderança constitui o aspecto mais inovador do topo da hierarquia.

Do ponto de vista metodológico a investigação sobre liderança tem igualmente registado alterações significativas. Actualmente, lado a lado com os métodos quantitativos da ciência normal encontram-se os métodos interpretativos e observacionais de natureza qualitativa.

Em termos conceptuais a distinção proposta por Burns (1978) entre liderança transaccional e liderança transformacional teria sido porventura a que registou maior potencialidade heurística. Numerosos estudos têm sido efectuados, designadamente por Bass e associados (Bass, 1985; Bass, Avolio & Goodheim, 1987) bem como Conger, Kanungo e associados (1988). A liderança transformacional, embora caracterís-

(*) Trabalho subsidiado pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional.

(**) Professor Catedrático, ISCTE, ISPA.

(***) Professor Catedrático, Universidade Nova de Lisboa, ISPA.

(****) Professor Auxiliar, ISCTE.

tica nos escalões de topo, pode igualmente emergir em níveis mais baixos, sobretudo quando as estruturas são mais descentralizadas e autónomas.

Estreitamente associado no conceito de liderança transformacional acha-se o conceito de cultura organizacional, outro tópico central nos anos oitenta. De acordo com Schein «a única coisa de verdadeira importância que o líder faz é criar e gerir cultura» (1985, p. 2).

Isso implica capacidades visionárias e carismáticas para instilar entusiasmo e adesão. Para alguns investigadores, tais qualidades não são igualmente requeridas mas dependem do estágio do ciclo de vida da organização. A liderança transformacional seria mais necessária no período do nascimento ao crescimento e de novo no período de revitalização enquanto que a liderança transaccional seria mais adequada na fase de maturidade (Baliga & Hunt, 1988).

Uma perspectiva diferente que modera esta visão de certo modo romantizada da liderança tem sido proposta por outros autores que contestam que a eficácia organizacional se deva primeiramente à excelência dos seus líderes. Por exemplo, Pfeffer (1981) contesta que a liderança tenha que ser interpretada mais em termos de acção simbólica do que em termos de acção instrumental. Esta interpretação dá igualmente relevo à associação entre liderança e cultura organizacional mas, segundo Pfeffer, seriam sobretudo os factores contextuais e não a liderança a produzir efeitos concretos nas organizações.

A liderança e a cultura organizacional emergem como dois conceitos estreitamente associados embora os autores diverjam quanto à natureza e importância dos seus efeitos. É dentro deste quadro de referência que procedemos à nossa investigação. A análise centra-se nos escalões de topo da hierarquia organizacional.

Como hipótese principal estabeleceu-se que os gestores portugueses se caracterizariam por muitos dos traços identificados na literatura mais recente sobre este tema, tais como a visão e o carisma, mas também, por outros mais específicos da envolvente cultural onde actuam.

No que se refere ao método deu-se preferência à perspectiva de outros congéneres como

MacCoby (1976, 1981), Bennis e Nanus (1985), e Kotter (1982, 1988).

2. MÉTODO

A ideia do estudo consistiu em entrevistar 50 gestores de topo de empresas portuguesas com currículo público consagrado. O número de 50 foi ditado apenas por razões práticas, satisfazendo um razoável compromisso de dimensão e tempo. Os estudos congéneres utilizam amostras de dimensão semelhante. A fim de localizar os sujeitos da amostra recorreu-se ao número de 1986 da revista *Negócios*, que todos os anos publica uma lista de 2000 gestores portugueses com méritos reconhecidos, acompanhada de curtas biografias. A partir deste universo seleccionamos aleatoriamente 600 nomes aos quais foi enviado um inquérito preliminar explicando o objectivo do estudo, e onde se indagava da disponibilidade dos respondentes para concederem uma entrevista individual sobre o tema de liderança. Foram recebidas 125 respostas e quase todas positivas quanto a uma possível entrevista.

A partir dessas 125 respostas foram seleccionados 50 nomes seguindo-se o critério de garantir a maior diversidade possível de situações e características pessoais.

As entrevistas foram conduzidas durante o período de Novembro de 1987 a Junho de 1988. Em média cada entrevista durou 90 a 120 minutos e na quase totalidade foram gravadas.

A amostra correspondeu a 28 empresas privadas, 19 empresas públicas e 3 organismos da Administração Pública.

O leque de idade ia de 32 a 62 anos, mas a grande maioria situava-se entre os 45 e 55 anos de idade. As empresas abrangiam os mais diversos sectores tais como a Banca, Seguros, Transportes, Comunicações, Indústrias de Transformação, Construção Naval, Pescas e Comunicação Social, sendo quatro delas filiais de multinacionais. Dez dos entrevistados ocuparam cargos governamentais e apenas um era do sexo feminino. As entrevistas foram quase todas efectuadas nos gabinetes dos entrevistados.

3. RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

A primeira parte da entrevista explorava as concepções dos entrevistados sobre liderança e,

em seguida, procurava obter um diagnóstico sobre o exercício da liderança em Portugal. Na segunda parte da entrevista colheram-se elementos sobre o perfil profissional do gestor e na terceira parte sobre o seu perfil pessoal. Manter-se-á essa mesma sistematização na apresentação dos resultados.

3.1. *Conceito de Liderança*

No que se refere ao conceito de liderança abordaram-se os seguintes aspectos: qual a natureza da função de gestão/liderança em função do nível organizacional e quais as características cognitivas e afectivas correspondentes. As respostas obtidas reflectem uma articulação conceptual muito variável dos diferentes entrevistados. Por exemplo a distinção entre liderança e gestão foi explicitamente abordada apenas por dois entrevistados. De acordo com um dos depoimentos:

«Gerir é cumprir metas anteriormente definidas. Liderança é uma das qualidades exigidas a quem gere. Conforme a envolvente é necessário exercer lideranças diferentes.»

De acordo com um outro depoimento mais elaborado, gestão e liderança são conceitos remetendo para diferentes conjunturas, e contextos e mesmo níveis organizacionais.

«Há momentos em que tem de prevalecer a capacidade de liderança e há momentos em que é mais o gestor que deve surgir em que a actividade é mais de gestão. Eu diria, por exemplo, uma empresa que está numa situação estável, num mercado sem grandes sobressaltos naturalmente que a capacidade de gestão é mais importante, talvez, que a de liderança, no entanto numa empresa que está numa situação de grande dificuldade ou que precisa de expandir muito rapidamente a sua actividade por qualquer motivo e que se lança num novo negócio então (nessa altura) a capacidade de liderança transforma-se numa grande necessidade (...) Gestão é o trabalho diário da administração de uma organização (...) A liderança é a capacidade de polarizar com eficácia a empresa numa dada direcção, num dado momento.»

«Ao nível intermédio o comportamento de

gestão é mais importante. Enquanto que se pode tolerar um nível muito elevado um mau gestor, começa a ser difícil tolerar um mau gestor a níveis mais baixos.»

As distinções propostas aproximam-se muito das distinções desenvolvidas na literatura da especialidade (Jesuino, 1987, 1989).

No que se refere às responsabilidades atribuídas para os diferentes níveis hierárquicos verificou-se convergência e também continuidade relativamente aos dados do inquérito preliminar. Vejamos alguns depoimentos típicos sobre as responsabilidades de topo:

«O principal papel que desempenha um gestor de topo é gerir a instituição ou a entidade no seu todo, é a gestão global da entidade»;

«Para líder de topo interessa alguém que satisfaça os accionistas, o pessoal e a sociedade onde está inserido, quer dizer, fornecedores, bancos, etc.»;

«Ao nível de topo a preocupação e estratégia, no fundo, pensarmos um pouco no dia de amanhã e, portanto, que acções produzir para preparar situações de amanhã diferente daquelas que possamos pensar que sejam desfavoráveis»;

«O líder de topo tende cada vez mais para a negociação, para o diálogo, para a concertação, para a dinâmica de grupo»;

«Uma percepção muito clara dos objectivos que se querem conseguir, e segundo é preciso conseguir mobilizar toda a equipa, primeiro para os perceber da mesma forma que nos percebemos e segundo para que formem uma equipa de forma a conseguir atingi-los.»

As opiniões apontam no sentido de considerar responsabilidade do topo da hierarquia estabelecer objectivos, traçar estratégias, introduzir mudanças. Por vezes verificam-se matizes conceptuais subtis como se pode constatar na transcrição a seguir que introduz a perspectiva temporal:

«a principal responsabilidade de um administrador do topo de empresa é ser capaz de conciliar o curto com o médio prazo. As vicissitudes são demasiadas para que a pessoa possa pensar só no médio prazo, e eu sublinho o médio e não o longo

prazo, porque o longo prazo é realmente longo, da mesma forma que não pode também estar exclusivamente preso de um elemento (...) o peso do quotidiano é bastante importante na vida de um responsável empresarial. Ele é chamado e inevitavelmente a ter que decidir sobre um grande número de problemas imediatos, e isso não pode ser exclusivo. Ele não pode perder uma perspectiva do médio prazo.»

Outros acentuam ainda as características motivacionais, não só traçar objectivos mas saber comunicá-los:

«Um líder de topo deve ser, fundamentalmente, um chefe. Alguém motivado para objectivos e capaz de motivar os outros para esses mesmos objectivos em função do tipo de actividade que exerce ou do tipo de vocação que tenha para o exercício dessas mesmas actividades. O fundamental é a capacidade de acreditar nos objectivos, de se empenhar neles e motivar os outros para o seguimento das acções que é necessário implementar.»

As responsabilidades de topo são igualmente definidas em contraste com as do nível intermédio:

«A um líder de topo pede-se acima de tudo resultados, a um líder intermédio pede-se que ele seja capaz de introduzir certas mudanças mantendo o controlo e sabendo fazer, sabendo agir e dando sugestões como fazer melhor»;

«O nível intermédio e nitidamente conciliador. Por definição o nível de topo nada concilia. O nível de topo governa por fora do grupo e não dentro do grupo, o nível intermédio coordena.»

Encontram-se todavia depoimentos que qualificam esta ideia:

«Um líder de topo tem como função manter a coesão, os líderes intermédios têm por vezes como função serem um bocadinho centrífugos, têm que marcar o seu campo de acção.»

Ao nível intermédio são atribuídas funções de articulação, de coordenação, e execução dos objectivos e planos:

«Um líder intermédio é responsável pela coordenação de execução dos planos traçados pela administração»;

«O nível médio relaciona-se com os aspectos organizacionais, no fundo com a organização dos meios, controlo e coordenação desses mesmos meios.»

Finalmente ao nível de base a função atribuída é meramente executiva, operacional:

«Ao nível de encarregados coloco inteiramente o que vem nos livros. Se o sujeito não souber do seu metier, não é de facto respeitado»;

«Um quadro directo é responsável pela execução e cumprimento da planificação a seu cargo.»

Passando à análise das qualidades cognitivas e afectivas requeridas para os diferentes níveis verifica-se igualmente grande convergência das respostas.

Vejam os alguns depoimentos relativos aos líderes de topo. A capacidade estratégica e a capacidade interpessoal, muito referida nos aspectos correntes sobre este tema são igualmente apontadas pelos gestores portugueses:

«Valoriza a nível de topo a capacidade de diagnóstico e a criatividade com vista a implementar uma estratégia e ainda a competência interpessoal, ou seja, a capacidade de criar confiança nas pessoas, ter bom relacionamento resolvendo os eventuais conflitos.»

Uma característica apontada pelos entrevistados e pouco corrente na literatura é a capacidade de trabalho:

«O líder de topo deve ter uma grande capacidade de trabalho para poder responder às necessidades da organização, para responder às pontas de trabalho. Não conheço nenhum líder de topo que tenha ficado famoso na história que não tenha tido uma grande capacidade de trabalho»;

«Ser capaz de trabalhar dia e noite.»

Outra característica em que os entrevistados muito insistem e que pareceu ser igualmente específica das preocupações nacionais é a coragem:

«Acho que a coragem é importante porque

a minha experiência profissional tem-me revelado que os indivíduos que não demonstram possuir um nível de coragem desenvolvido, são travões dentro de uma empresa, não são capazes de tomar decisões nem deixam que os outros as tomem (...) Tenho encontrado muitos gestores ao mais alto nível da Empresa que quando enfrentam um problema mais difícil a única coisa que fazem é adiar a solução.»

Se aqui a coragem é associada à capacidade de decidir noutros casos a associação diz respeito a decisões impopulares ou controversas.

«A coragem não é de maneira nenhuma uma coragem física, é uma coragem moral, que é de assumir determinadas acções com frequência, com consequências que são, pelo menos imediato, desagradáveis para alguns, não desejadas por outros, e facilmente criticáveis»;

«Coragem de tomar logo as decisões que, ou envolvem riscos ou são impopulares mas os que estão a seguir tem que ter a mesma coragem para as implementar.»

Para um dos entrevistadores as qualidades do nível de topo, mas a observação será igualmente válida para os restantes níveis, são sobretudo de natureza simbólica. Não é tanto a acção que ele desenvolve mas a percepção que os subordinados têm dele, e sobretudo a percepção de que o líder tem poder:

«Porventura a (qualidade) mais importante é haver ou não, em relação ao líder a sensação que ele tem poder, seja qual for o fundo desse poder (...) Se a pessoa não aparece revestida de alguma fonte de poder o resto tende a ficar muito humilde.»

Na mesma linha um outro entrevistado acentua um outro comportamento político, o sentido da oportunidade:

«O líder tem que ser um bocado 'rato', tem que ser esperto e pensar assim: se eu faço avançar já isto, este tipo de mensagem ou esta ordem, ela não vai colher a mesma adesão e não vai ter os mesmos resultados do que se eu fizer num determinado momento. Isto aplica-se a todos os níveis, quer para o exterior da organização, em relação aos

governantes, e administração pública e a outras empresas quer para o interior da própria empresa.»

Ou ainda:

«Todas as sociedades têm a sua liturgia, quer seja numa empresa, quer seja no estado, e o nível do topo e o prior é sacerdote dessa liturgia.»

Passando ao nível intermédio verifica-se que as qualidades atribuídas se acham estreitamente correlacionadas com a própria natureza do papel:

«No topo inteligência geral, experiência exterior ao grupo e multiforma, criatividade e imaginação. No nível intermédio teríamos a inteligência geral também, capacidade de diagnóstico e experiência técnica e capacidade de aprendizagem. A experiência dentro do grupo é a mais importante a nível intermédio. É aquilo a que eu chamo o homem da empresa e o homem do grupo.»

Dado o seu papel de ligação entre o topo e a base requer-se dos líderes intermédios capacidade interpessoal, capacidade de diálogo e de negociação:

«Poria mais ênfase na necessidade de ele criar um 'bridging' entre o 'management' superior e a chefia directa (...) Têm que ser muitas vezes um vendedor de ideias, e vender essas ideias nem sempre é fácil, o líder, de base, a chefia directa, vê as coisas com as limitações próprias do seu sector e por outro lado é capaz de ser fortemente influenciado pela primeira camada que lhe reporta, o nível de baixo é capaz de ser algo reactivo às políticas, às normas e aos métodos que são impostos de cima. Portanto o nível intermédio tem esse difícil trabalho que é fazer o 'bridging' entre a parte de cima e a parte de baixo (...) eu vejo a qualidade de persuasão, a qualidade de percepção, a qualidade fundamental de líder intermédio.»

Mas não é apenas a capacidade de garantir a comunicação descendente, é também a de dar feed-back no sentido ascendente:

«Dum líder intermédio exige-se capacidade de coordenação das áreas que estão sob a sua responsabilidade, capacidade de análise dos

QUADRO 1
Características de liderança organizacional de acordo com os depoimentos dos entrevistados portugueses.

Responsabilidades	Níveis	Atributos Cognitivos	Atributos Afectivos
Objectivos, estratégias, motivação	Topo	Visão, inteligência, criatividade, diagnóstico, imaginação competência técnica	Carisma, coragem, trabalho, competência interpessoal, autoconfiança, persistência
Articulação, coordenação	Intermédio	Inteligência, competência técnica, diagnóstico	Lisura, justiça, equidade, lealdade, persuasão
Execução	Base	Competência técnica, experiência, capacidade de aprender	Exemplo, justiça, afabilidade

problemas que lhe são colocados, e capacidade de decisão ao seu nível, para além da capacidade de transmissão para o nível topo.»

Por outro lado é fundamental que o líder seja íntegro:

«Um líder intermédio consegue fazer-se respeitar pela sua lisura de procedimentos, por ser um sujeito que quando diz que uma coisa é assim, é assim mesmo, ou então por ser um sujeito que se movimenta bem, o que pode ter uma conotação um pouco negativa, ser um pouco arrangista e ter o seu clan.»

No que se refere aos níveis de base na grande consenso quanto aos requisitos técnicos:

«no líder de base a dualidade intelectual mais importante e a competência técnica. Quanto às qualidades afectivas tem que ser o exemplo a seguir pelos restantes trabalhadores da Empresa.»

Em resumo e fazendo o balanço das responsabilidades e qualidades requeridas encontramos o Quadro 1.

Se analisarmos este quadro à luz da literatura da especialidade podemos verificar algumas particularidades tais como:

Maior riqueza e diversidade de caracterização do nível de topo e do nível de base. O nível intermédio é caracterizado de forma mais difusa

isso tanto no que se refere às responsabilidades como aos atributos.

A importância atribuída ao trabalho e à coragem.

A importância atribuída a todos os níveis de competência técnica e da competência interpessoal. Note-se que a competência técnica a nível de topo se associa aqui a conhecimentos da organização e da sua actividade.

A relegação da capacidade de aprendizagem para o nível de base. No estudo de Bennis & Nanus (1985) a capacidade de aprendizagem é citada como fundamental pelos níveis de topo.

A identificação da liderança visionária que tanto peso assume na literatura moderna sobre o tema.

Em conclusão, o conceito de liderança desenvolvido pelos gestores portugueses embora com graus variáveis de articulação não se afasta muito do conceito veiculado pela literatura mais actual sobre o tema. Isso pode ser interpretado como indicio de actualização conceptual. Verifica-se em todo o caso que é relativa indefinição dos níveis intermédios pode por seu turno indicar uma vulnerabilidade organizacional ou mesmo institucional e para a qual os dados deste estudo não são insuficientes para esclarecer.

3.2. Diagnóstico da situação portuguesa

Nesta secção da entrevista pedia-se que os

entrevistados indicassem se as principais carências em matéria de liderança organizacional se situavam mais ao nível de topo, ao nível intermédio ou ao nível de base e, em qualquer caso, quais as causas que as poderiam explicar. Uma segunda questão procurava apurar características específicas em termos de trunfos e «handicaps», dos gestores portugueses em comparação de uma norma ideal ou um padrão internacional.

No que se refere aos níveis de topo, que mais amplamente é documentado, o diagnóstico proposto aponta causas conjunturais e tradicionais tais como:

«Há um enquadramento sociológico que não é o mais favorável para uma pessoa se sentir atraída pelas funções de liderança. É evidente que a liderança pode ser conectada da função liderança depois as coisas vêm por si.»

Aqui a referência tem a ver com o período revolucionário que estigmatizou o exercício do poder. Outros, porém, fazem remontar o problema a causas mais longínquas como sejam a estrutura familiar de muitas empresas. Por exemplo:

«Durante muito tempo muitas das empresas portuguesas viveram numa gestão quase familiar ou ligada a família e amigos.»

Ou ainda:

«A forma com têm aparecido os empresários em Portugal, por herança (...) Nunca houve por parte desses herdeiros uma vocação empresarial mas apenas usar a empresa como uma faceta a curto prazo de rendimento pessoal e não a missão da empresa em termos de missão social.»

Outros depoimentos apontam hábitos sociais que não favorecem a selecção dos talentos:

«Há problemas relacionados com a própria estrutura da nossa sociedade, há uma glorificação excessiva de determinadas profissões e de determinadas qualificações universitárias o que faz com que um licenciado, por exemplo um engenheiro, termina o seu curso e tem como objectivo passar a ser tratado por Sr. Engenheiro e ocupar um escritório que seja realmente catita»;

«Uma das lacunas das organizações e as

peçoas aparecem lá em cima sem terem percorrido os degraus cá de baixo.»

Para alguns é muito claro que a ascensão ao topo deve exigir um conhecimento aprofundado do sector e da própria empresa:

«Considera-se que para administrador de uma empresa pode servir qualquer pessoa desde que tenha um curriculum coerente. Isso é um profundo erro. A gestão ou a liderança, como se queira chamar, é uma especialidade, é preciso ter escola, aptidões. Não é qualquer pessoa que serve, por muito inteligente que seja, quer dizer, um notável professor universitário pode ser um péssimo gestor, um senhor que foi um notável ministro pode ser um péssimo gestor (...) Um ponto que eu acho importante é a experiência da actividade administrativa ou industrial, ou ambas. É muito difícil ser-se gestor de uma empresa sem se conhecer como elas funcionam, as idiosincrasias das organizações.»

O próprio estatuto da empresa não parece ter merecido historicamente o peso e importância que lhe é devido:

«A empresa só agora é que começa a ganhar um certo estatuto, só agora se começa a tomar consciência da importância que a empresa tem como elemento do tecido social e do tecido económico. Durante muito tempo, e ainda hoje, é predominante a ideia de que a empresa no fundo não é muito distinta dum prédio de rendimento. Uma certa e continuada, ainda hoje continuada, exarcebção das virtualidades do ruralismo tem contribuído para isso.»

Para além destas causas mais gerais são também apontadas limitações mais específicas como por exemplo a burocracia sobretudo ao nível das empresas públicas:

«Um dos inconvenientes é a burocratização do funcionamento das empresas (nacionalizadas) (...) Faz algum sentido por exemplo que uma licença sem vencimento tenha de ser objecto de despacho do Secretário de Estado da tutela.»

Indicam-se também limitações de natureza

conjuntural, relacionadas com o acesso aos recursos ou à informação:

«Para traçar uma estratégia tem que se ter um grau de razoável capacidade de movimentação própria e, na maior parte dos casos, nós estamos dependentes de um certo número de elementos que dominamos mal.»

Ou ainda e natureza comportamental:

«A grande lacuna dos dirigentes a nível de topo situa-se na falta de organização. Um português em Portugal não trabalha, em França está inserido numa estrutura que funciona. Não fomos capazes de criar as estruturas, de criar a organização.»

Esta observação é aliás complementada por esta outra:

«É espantoso quando a gente faz aquilo que tem de fazer, o tempo que sobra. O mal do empresário é o chefe estar a fazer tudo menos aquilo que devia.»

Note-se que muitas destas influências são igualmente válidas para os níveis intermédios já que nem sempre os entrevistados distinguiram claramente entre os dois níveis. Alguns depoimentos dirigidos ao nível intermédio acentuam sobretudo carências de formação, promoção rápida, causas estas que têm como principal efeito uma fuga a responsabilização:

«Em Portugal toda a estruturação do trabalho e a baixa produtividade do escalão inferior deriva de não haver quadros médios depois de 1974, os quadros médios guindaram-se ao topo e deixaram um vazio que está longe de ter sido colmatado.»

No tocante a formação:

«Os conhecimentos resumem-se a experiência profissional do dia-a-dia e pouco mais. Todos os problemas de reciclagem de formação, eu considero que são fundamentais a nível de chefias intermédias. Eu penso que é esse o principal problema.»

Muitos dos entrevistados consideram todavia que as principais carências se verificaram ao nível da base e apontam como causa fundamental a crise de autoridade provocada pelo 25 de Abril:

«Em Portugal depois do 25 de Abril provavelmente onde a crise de liderança é mais sentida nos níveis mais baixos, provavelmente como consequência do forte ataque que foi feito nos primeiros tempos da revolução às chefias.»

Quanto à especificidade dos líderes portugueses, designadamente no que se refere aos aspectos positivos e negativos, os depoimentos são muito ricos e diversificados, mas emergem convergências muito nítidas em torno de alguns pontos. Um dos aspectos positivos apontados com mais frequência é a criatividade:

«O aspecto mais positivo nos líderes portugueses é a criatividade. Penso que na generalidade dos casos os gestores portugueses têm uma capacidade criativa superior aquilo que é normal, comparando com aquilo que efectivamente acontece na Europa.»

Por vezes esta característica positiva é contraposta de imediato a características negativas que de certo modo a centralizada:

«As pessoas são desembaraçadas, tem alguma criatividade, têm boas relações humanas tanto para baixo como para cima. Nos aspectos negativos aponto a falta de competência técnica e algum vazio da mudança, têm medo que as coisas acabem mal.»

Ou ainda:

«O executivo português tem uma característica que é comum ao português. É criativo e é imaginativo (...) Tem iniciativa, 'drive' e é trabalhador. Em contrapartida é demasiado centralizador, não delega, é algo paternalista.»

Um dos entrevistados propôs, porém, uma distância subtil que vale a pena considerar:

«Diz-se muitas vezes que somos bons a improvisar. Não acho bem isso. Acho que os executivos têm grande flexibilidade intelectual o que lhe permite gerir em situação de incerteza. Em contrapartida têm uma certa incapacidade para gerir em situação de risco, à qual exige planeamento, organização, rigor estratégico.»

A ideia básica radica na distinção entre incer-

teza, onde não há conhecimento das probabilidades de sucesso, e risco onde essa probabilidade é conhecida. A distinção permite com efeito explicar o aparente paradoxo da capacidade de improvisação com o evitamento do risco. Ou, mais precisamente, acrescentaríamos nós, é possível que o à vontade em situações de incerteza seja justamente consequência de não se conhecerem exactamente os riscos. Quando estes são conhecidos haverá talvez tendência para opções excessivamente seguras.

Podemos aproximar este comentário deste outro que igualmente estabelece limitações à capacidade de improvisação que é suposta caracterizar os gestores portugueses:

«Se houver uma dificuldade, e há muitas, as pessoas acabam por tratar delas, nem sempre bem mas acabam por tratar. É porém preciso que a situação já exista. Porque há uma grande reticência face ao risco. Esse é um dos aspectos mais negativos do gestor português.»

Uma outra característica positiva apontada relaciona-se com o estereotipo da vertente humanista portuguesa:

«Penso que há uma coisa que nós portugueses temos — sabemos transmitir no negócio com um aspecto emocional, tradicional, comunicativo: ‘Um dos nossos trunfos ainda é uma certa humanização que pomos no nosso funcionamento com as pessoas (...) Noutros países, por exemplo nos EUA um quadro é usado até à exaustão e quando não serve mandam-no embora sem qualquer tipo de preocupação.’»

Outra característica positiva é a capacidade de aprendizagem:

«O que eu noto positivo é a capacidade de aprendermos as coisas e de as levarmos por diante no imediato.»

Noutra entrevista acrescentam-se todavia algumas reservas:

«Um dos grandes pontos fortes do nosso executivo é a capacidade de adaptação, um certo gosto pelo desafio, pela descoberta. Como mais negativos, quando sabe qualquer coisa; julga que sabe tudo, perde rapidamente

a consciência de que não domina a matéria.»

Entre as características, para além das já apontadas, encontramos a indisciplina, a falta de negociação, o improvisado, mas no pior sentido dos termos:

«Não gere bem o tempo, está aborrecido com tudo, toma as decisões todas e muitas vezes não tem a perspectiva de uma organização como organização estruturada e como tal, depois acaba por lhe cair tudo em cima.»

Ou ainda:

«Sempre tivemos uma tendência muito grande para improvisar, para resolver as questões consoante elas surjam, sem tentarmos fazer uma planificação dos acontecimentos (...) Há determinadas variáveis que podem influenciar o curso dos acontecimentos e se nós formos capazes de prever quais são essas variáveis e a maneira como elas se vão comportar, podemos intervir a tempo.»

Na mesma linha aponta-se a falta de planeamento:

«Um dos aspectos mais negativos é uma certa insuficiência de sistematização e de capacidade de planeamento a médio prazo.»

Outros apontam o desânimo e a falta de constância:

«O que eu considero mais negativo é a nossa falta de constância. Desanimamos muito. Fazemos muito fogo fatuo. Desmotivamos rapidamente.»

E também uma certa passividade aliada ao desejo de popularidade:

«O português é melhor comprador que vendedor. O comprador tem uma posição mais passiva, aguarda, espera que lhe venham oferecer, pode regatear, leiloar, enquanto o vendedor tem uma atitude activa, tem que se levantar, tem que ir, tem que se bater (...) nós portugueses gostamos de ser populares, gostamos muito de nos darmos bem com o diabo e com Deus.»

Em resumo teríamos como principais pontos fortes a adaptabilidade, o desembaraço, a improvisação, a criatividade, a brandura dos

costumes, a generosidade e a afabilidade e como principais pontos fracos a desorganização, a indisciplina, a falta de combatividade, o imprevisto e ainda uma fraca preparação, medo da mudança, dispersão e individualismo.

Este retrato robot não se afasta todavia dos estereótipos correntes sobre a personalidade base do português pelo que o diagnóstico colhido terá de ser aceite com as necessárias reservas.

3.3. *Perfil Profissional*

Nesta secção analisamos as respostas dos entrevistados sobre a sua própria profissão. A ideia era identificar características da actividade gestonária bem como natureza das suas funções e estilo de gestão e liderança. Vejamos os resultados globais para cada um dos aspectos abordados.

3.3.1. Carreira

No que se refere à carreira encontramos uma grande diversidade de situações pelo que se torna difícil identificar regularidades. Verifica-se todavia uma acentuada tendência na amostra examinada para que a progressão na carreira seja feita ou na empresa ou no sector de actividade e mesmo na função exercida.

Há numerosos exemplos, cerca de 50% da amostra de homens de uma só empresa, de gestores que fizeram toda a sua carreira na Empresa. Há outros exemplos de gestores que fizeram a sua carreira num sector, seja na Banca, nos Transportes, nas Petrolíferas ou na Metalomecânica. Os exemplos de carreira numa determinada função — Marketing, Finanças, Pessoal, Informática, são mais raros e encontram-se em gestores relativamente mais jovens, a meio da sua carreira. São mais frequentes os exemplos de gestores que passaram por diferentes funções quer na empresa, quer no sector.

Há todavia um outro grupo de entrevistados com características de maior mobilidade sobretudo em funções generalistas. Esta tendência é mais acentuada nos gestores públicos. Noutros casos a mobilidade inter-empresa é ditada pelas alterações socio-políticas designadamente no que se refere à interrupções de funções exercidas nas ex-colónias africanas. A mobilidade é ainda exemplificada por alguns casos de transição do

sector público para o sector privado e vice-versa ou ainda por iniciativas empresariais, geralmente numa fase avançada de carreira.

A amostra cobre ainda alguns exemplos de carreira de tipo diferente como sejam os universitários, os políticos e de empresários. Neste caso domina sobretudo a lógica da actividade principal sendo a actividade de gestão relativamente secundária.

As características apontadas confirmam a ideia desenvolvida por Kotter (1988) e que analisamos anteriormente de que o gestor de sucesso não é em geral facilmente transferível de uma empresa a outra, muito menos de um sector a outro. Compreende-se aliás que o conhecimento aprofundado do sector e mesmo da empresa, são trunfos importantes para a actividade do gestor de topo. Essa ideia aparece muito claramente expressa por um dos entrevistados no sector petrolífero:

«Não é normal ver-se em empresas petrolíferas (Mobil, Shell, BP) um ‘manager’ que entrasse directamente para a posição topo, a carreira é feita na Companhia, isso dá-lhe uma experiência profissional no campo considerado»;

ou ainda por um outro do sector das telecomunicações:

«Faz muito bem passar pelos escalões intermédios antes de chegar ao topo.»

É nesta acepção que poderemos aliás compreender a importância atribuída pelos entrevistados à competência técnica mesmo no sector de topo. Poderíamos acrescentar que essa competência técnica não é a mesma a todos os níveis já que ela se combina com as competências inter-pessoais e competências conceptuais. No gestor de topo a competência técnica corresponde aos requisitos mínimos que tornam possível a elaboração das estratégias empresariais.

Um outro aspecto a salientar nas carreiras dos gestores entrevistados é a importância da envolvente corporizada no caso vertente pela revolução do 25 de Abril. Mercê da capacidade de muitos dos gestores examinados para pacificarem situações, para conduzirem um diálogo firme mas flexível com as comissões de trabalhadores e com os sindicatos, pela própria aceitação resultante de relações saudáveis e

ainda pela competência técnica demonstrada muitos dos entrevistados viram-se subitamente catapultados para funções de topo. A conjuntura operou aqui como um analisador natural abreviando as carreiras dos mais apetrechados para responderem ao desafio de novas situações. Seria aqui tentador invocar as teorias organizacionais segundo as quais é o meio envolvente que precede à selecção dos líderes. Note-se aliás a elevada percentagem da amostra de gestores que exerceram funções governamentais (20%).

3.3.2. Agenda

Procuramos apurar na amostra entrevistada quais os hábitos de trabalho e quais os contactos normalmente estabelecidos. A ideia era confirmar as características de fragmentação e transitoriedade da actividade dos gestores e confirmar também a importância das redes relacionais para um desempenho eficaz.

Só muito parcialmente encontramos resposta para os nossos objectivos. Estas questões requerem uma observação muito mais prolongada do que aquela que foi possível levar a efeito.

Em termos globais verificamos algumas regularidades que passaremos a expôr:

1. Em primeiro lugar a carga horária situa-se entre as 50 e as 60 horas semanais. Alguns dos entrevistados trabalham à noite e nos fins de semana em casa, mas a grande maioria procura evitar isso, preservando o escasso tempo livre de que dispõem para a família e descompressão. Esta carga de trabalho é aliás normal no universo dos gestores, seja em Portugal, Europa ou nos Estados Unidos. Os números portugueses nem sequer são sob esse aspecto exagerados.
2. Em segundo lugar os gestores viajam muito, quer no interior do País quer no estrangeiro. Quatro a cinco viagens por ano é um número vulgar, havendo muitos casos de frequências mais elevadas.
3. Em terceiro lugar os gestores trabalham pouco tempo sozinhos, não mais em regra do que 20 a 30% do seu tempo. Aqui é flagrante o contraste com os exemplos universitários que indicam trabalharem quase sempre sozinhos. Este dado confirma a característica eminentemente interpessoal da actividade dos

gestores. Alguns lamentam que assim sejam e gostariam de dispor de mais tempo de reflexão. Por exemplo: «Se houvesse uma estrutura que respondesse em termos operacionais aquilo que é planeado, a estratégia, etc. Eu diria que era capaz de passar aí 75% do meu tempo a pensar novas estratégias, uma nova organização, ou pensar um bocado até nos meus colaboradores, como é que podia gerir o potencial, e utilizar realmente os outros 25%-30% em coisas operacionais». Este depoimento releva porém da imagem apriorística do gestor consagrando a maior parte do seu tempo à reflexão e que, como diz Mintzberg (1973) é mais folclore do que realidade.

4. Em seguida, um outro aspecto que igualmente detectamos na amostra examinada, é a preocupação com a informação veiculada pela comunicação social. Faz parte da rotina ler atentamente a imprensa afim de estar ao corrente da situação nacional e internacional. Alguns referem a leitura sistemática do Diário da República podendo consumir 2 a 3 horas da agenda diária.

No que se refere a contactos tanto internos como externos as entrevistas não trazem elementos reveladores. Dum modo geral os entrevistados limitam-se a indicar as redes formais, o que pouco ou nada ajuda para a compreensão das agendas pessoais e das estratégias desenvolvidas no sentido de aumentar a base de poder e influência. Para isso haverá que recorrer a metodologias mais apropriadas.

3.3.3. Intervenções Relevantes

Interessava-nos nesta secção identificar o conteúdo da actividade dos gestores, ou seja, se as suas actuações se situavam no domínio da estratégia, da organização ou do controlo, qual a importância atribuída pelos próprios a sua actuação simbólica. Este era aliás um dos principais objectivos do estudo.

Analisando as respostas dadas pelos entrevistados podemos verificar o peso esmagador da actividade gestionária, no caso da presente amostra, situa-se no domínio dos Recursos Humanos. As intervenções mais citadas são reorganizações e reestruturações das empresas

(64%) envolvendo redefinição de funções, redução de efectivos e em certos casos despedimentos colectivos. São também referidas acções de valorização do potencial através da formação e do enquadramento.

Nalguns casos a intervenção relevante é situada nos momentos mais difíceis do 25 de Abril, na acção de pacificação e diálogo desenvolvida com os trabalhadores.

Para além desta característica que se encontra praticamente em todos os entrevistados há também a registar, em cerca de 15% dos casos intervenções de carácter estratégico tais como novos investimentos, diversificação da actividade, conquista de novos mercados, internacionalização. Encontram-se também referências a intervenções de carácter técnico no domínio da informática, do marketing ou das finanças visando uma maior eficiência das empresas (4%).

Subjacente ou mesmo de forma explícita os entrevistados referem resultados eficazes e eficientes na medida em que as empresas onde actuam registam inversões de tendência no sentido duma franca recuperação. Sob este aspecto ilustra-se aqui uma certa «*ilusão protagonista*» atribuindo os entrevistados resultados no domínio instrumental e na actuação que se afigura, quanto a nós, mais de tipo simbólico que instrumental. Apoiamos aqui no argumento desenvolvido por Pfeffer (1981), segundo o qual a reestruturação organizacional, a sucessão dos executivos e o desenvolvimento organizacional, constituem exemplos típicos de estratégias de actuação mais simbólica do que instrumental, ou seja, mais centrados no domínio das significações. Note-se que o facto de a actuação ser simbólica não significa que ela não produza efeitos, designadamente no domínio da motivação das pessoas bem como na redução da oposição interna ou externa à organização. Mas as próprias condições conjunturais em que os gestores entrevistados tiveram ou têm ainda que actuar justifica e favorece a importância desta acção simbólica. Os entrevistados na sua grande maioria avaliam-se também de acordo com este critério, sublinhado a sua capacidade de relacionamento, a aceitação que logram obter junto dos trabalhadores, a capacidade de diálogo e de negociação, qualidades estas na verdade essenciais para estabilizar um clima dominado pela indefinição

e pela incerteza. A tarefa fundamental do gestor de topo em tais circunstância, e é aqui que emerge o factor liderança, vai consistir numa interpretação securizante da realidade e, em outros casos, numa protagonização da confiança que serve de exemplo e inspiração a todos quantos dele dependem.

Tomadas no seu conjunto estas entrevistas fornecem assim evidência qualitativa da importância da liderança simbólica.

É certo que uma percentagem significativa dos gestores entrevistados indica também actuações instrumentais quer de carácter estratégico quer de carácter meramente técnico, e neste último caso tanto em termos de racionalização da produção, como de redução de custos. Mas tanto no que se refere a umas como a outras não vislumbram aqui traços de liderança transformacional no sentido de comunicar uma nova visão para a organização ou no sentido de elevar a motivação dos colaboradores para essa nova visão. O que parece predominar é, de preferência, a lógica transaccional com reflexos mais na eficiência e na normalização do funcionamento organizacional.

Teria interesse, mas a tanto não foi possível chegar com o método utilizado, a avaliar mais detalhadamente quais os actos concretos que caracterizam esta actividade de liderança e quais os seus efeitos nas representações desenvolvidas pelos colaboradores e subordinados.

3.3.4. Auto-avaliação

Incluem-se nesta rúbrica as perguntas relativas à eficácia auto-atribuída enquanto gestores, razões dessa eficácia, tem como as características da imagem projectadas serem colaboradores e subordinados. Nesta última questão pretendia-se ter uma ideia de medida em que os entrevistados procuram deliberadamente estabelecer consensos ou, pelo contrário, polarizar os colaboradores. Estas duas possíveis estratégias ajudam a caracterizar dois estilos de liderança, um mais autocrático, outro mais democrático.

Sob este aspecto a grande maioria dos entrevistados que responderam a esta questão ou que indicaram ter uma consciência clara do que ela envolvia pronunciou-se pelo estabelecimento dos consensos. Uma escassa percentagem indicou todavia que tinha tendência para polarizar os

colaboradores, dividindo estes entre os que o admiram muito e os que o receiam ou evitam. O estilo predominante, pelo menos em termos de auto-percepção, é mais democrático do que autocrático.

No que se refere à auto-avaliação propriamente dita a grande maioria declarou considerar-se eficaz na sua actividade gestora atribuindo, igualmente, na sua grande maioria, tal sucesso razões de natureza, mais interna do que externa. Dois entrevistados indicam, causas externas, como por exemplo:

«Sorte. Estar rodeado de bons acompanhantes.»

«O sucesso é da equipa. Relações saudáveis.»

Por outro lado o único entrevistado feminino observa que:

«A mulher é mais perspicaz e dá atenção aos promenores.»

Ainda no que se refere a causas externas oito entrevistados indicam como vantagem terem recebido formação académica fora de Portugal. As causas internas de sucesso são regra geral atributos ou qualidades pessoais dos gestores. Podemos categorizá-los, em termos globais, em atributos morais (48%), qualidades humanas (40%), capacidades gestoras e de liderança (12%).

As qualidades morais incluem atributos como a coragem, a persistência, a força de vontade, o rigor, o sentido de justiça, a paciência, a integridade, o sentido ético, a honestidade.

Entre as qualidades humanas incluem-se a tolerância, a capacidade de contacto, a calma, o relacionamento fácil, a capacidade de estabelecer amizade, de fazer amigos.

Quanto às capacidades mais especificamente gestoras as referidas com mais frequência são a competência técnica, a capacidade de decisão, a capacidade de planeamento e de organização e também uma certa intuição, o gosto pelo risco, a capacidade de trabalho, a capacidade de planear a médio prazo e estar informado.

Finalmente encontram-se referências e capacidades de liderança incluindo aspectos como capacidade de motivar, de comunicar, de persuadir, e ainda, embora mais raramente, traços de liderança transformacional como por exemplo, *«a capacidade de transmitir futuro»*, a

«imaginação», a *«irrequietude mental»*, a *«capacidade de agitar»*, *«de arrancar com coisas novas»*.

Os resultados obtidos vêm dar confirmação à interpretação sugerida na secção anterior segundo a qual a actividade desenvolvida pelos gestores entrevistados seria mais simbólica do que instrumental. Verifica-se com efeito que os gestores atribuem grande parte do seu sucesso às suas competências interpessoais e designadamente à sua capacidade de motivar as pessoas estabelecendo com elas um relacionamento fácil e saudável, inculcando-lhes confiança e empenhando-as na realização do futuro colectivo. Por outro lado e no que se refere ao domínio da gestão os factores que avultam são menos de ordem estratégica do que de ordem organizativa, o que igualmente favorece a interpretação sugerida. Um dos entrevistados resume aliás com muita clareza tal ponto de vista ao declarar:

«O êxito do gestor passa muito pela sua capacidade de vender para dentro da organização.»

Se considerarmos por outro lado o mix clássico das qualidades técnicas, humanas e conceptuais os resultados obtidos sugerem ser sobretudo as qualidades humanas que avultam na auto-avaliação do sucesso dos gestores entrevistados.

3.4. Filosofia de Gestão

Nesta rubrica incluem-se vários requisitos, sobre os estilos de gestão, com particular referência aos processos de tomada de decisão, critérios de escolha dos colaboradores e procedimentos para desenvolver o potencial dos colaboradores, designadamente no que se refere às capacidades de liderança.

3.4.1. Estilos de Gestão

Por estilo de gestão entende-se o conjunto de práticas adoptadas pelos gestores no exercício da sua autoridade. As respostas obtidas cobrem vários aspectos desde a forma de relacionamento inter-pessoal à forma de tomar decisões. Os estilos apurados podem categorizar-se em directivos ou participativos, consoante o grau de centralização ou descentralização preferido

pelo gestor. Dum modo geral o estilo referido com mais frequência é o que poderíamos designar, de acordo com a terminologia de Vroom & Yetton (1973), de *estilo consultivo*. O gestor ouve os colaboradores ou subordinados individualmente ou em grupo mas reserva para si a decisão final. Alguns gestores indicam todavia preferência por estilos mais directivos, por uma maior centralização do poder. Nenhum dos entrevistados parece por outro lado recorrer à delegação. Verifica-se aliás que o conceito de delegação é entendido como consulta e não como delegação plena. É o que numa das entrevistas muito bem se resume com a expressão: «*Trate disso mas depois mostre-me*».

No que se refere a substância das decisões apurou-se em termos percentuais, que as decisões mais difíceis são no domínio do pessoal (60%), seguindo-se as decisões no domínio económico-financeiro (18%), no domínio jurídico (16%) e no domínio organizacional (6%).

Outra prática gestora muito referida é a gestão por objectivos. É possível que tal não corresponda à aceção estritamente técnica do conceito mas traduz de qualquer forma uma preocupação de clarificação e de estruturação que corresponde aliás às ideias mais recomendadas na literatura da especialidade.

O aspecto que todavia é mais invocado para definir o estilo de gestão e o que se relaciona com as técnicas de motivação e de comunicação: 48% dos entrevistados aponta com efeito como características predominantes do seu estilo de gestão o reforço do espírito de equipa (team building) e isso passa pelo envolvimento das pessoas, pela conquista da sua confiança, pelo contacto pessoal e directo e pela visibilidade, ou seja, para empregar a sigla popularizada por Peters & Waterman (1982) pelo MBWA (Managing By Wandering Around).

Um dos entrevistados utilizou, para caracterizar esta prática, a sugestiva expressão de «*ir à oficina*». Implica por outro lado conhecer a empresa, conhecer as pessoas e, como refere um dos entrevistados, conhece-las inclusivamente pelo nome. Esta preocupação com a comunicação e o envolvimento, «*em ser um deles*», em poder «*passar pelas oficinas e sentir-se como se estivessem em família*», teria em grande parte constituído um dos trunfos na pacificação laboral que decorreu após o 25 de Abril em muitas

das empresas e que contribuiu para a emergência deste factor de liderança. Também aqui parece pois confirmar-se a importância de componente simbólica. Alguns dos entrevistados são aliás explícitos na importância que atribuem «*a criação duma cultura de empresa mediante o estabelecimento dum plano negociado aos níveis mais baixos da hierarquia*». Na mesma linha outros acentuam o aspecto mais passivo da «*porta aberta*», da disponibilidade para ouvir os problemas dos subordinados.

De referir que apenas dois dos entrevistados acentuam nas práticas de gestão o recurso aos incentivos económicos, tais como, «*pagar bem*» ou «*ganhar dinheiro não é negativo*» e «*o empresário deve conseguir o máximo lucro*». Dum modo geral, porém, este aspecto não é abordado, talvez por não constituir ainda uma norma socialmente aceite subsistindo um certo pudor em falar de dinheiro.

Por último são de referir os exemplos de estilos de gestão definidos mais em termos estratégicos do que em termos inter-pessoais ou decisionais. Incluem-se aqui as referências aos horizontes temporais do médio e longo prazo bem como uma referência, ainda que, isolada à importância do diagnóstico tanto das condições internas como externas da empresa. Esta menor insistência nos aspectos conceptuais de gestão a favor dos aspectos relacionais contribui igualmente para reforçar a importância da dimensão simbólica na actividade gestora.

O panorama descrito revela com muita clareza que os gestores entrevistados entenderam a questão que lhe foi posta, relativa ao seu estilo de gestão, em termos estritos de liderança de pessoas, de como procedem para obter resultados através de pessoas. A tendência global que emerge é que uma boa gestão passa pela constituição de uma equipa altamente motivada que eventualmente poderá participar em graus diversos nos processos de tomada de decisão.

3.4.2. Qualidades dos colaboradores

No que se refere aos critérios de escolha dos colaboradores embora sejam citadas numerosas qualidades há quase consenso em algumas delas como por exemplo a lealdade, a competência técnica e a capacidade de trabalho. Em termos percentuais os critérios de selecção referidos foram:

Competência profissional — 84%

Factores pessoais — 10%

Sem indicação explícita — 6%

Entre as características mais evitadas verifica-se também uma certa convergência em aspectos como a deslealdade, o servilismo, a auto-convicção, a dificuldade de trabalhar em grupo e a competência técnica. Algumas qualidades menos referidas incluem a capacidade de aprender, a honestidade, a iniciativa, o espírito crítico, o sentido de humor, a abertura.

Um dos entrevistados indica que «*não hesita em escolher pessoas melhores que ele próprio*» um outro indica que não põe restrições, «*que aceita as pessoas como elas são*».

À parte estas excepções o que avulta neste retrato do «*colaborador ideal*» é talvez a ênfase colocada na lealdade, mais ainda do que na competência técnica ou na capacidade de trabalho. É de novo a tónica na capacidade de relacionamento mas é também um apelo a um dos ingredientes básicos do funcionamento dos grupos, a confiança recíproca. A confiança para se estabelecer exige abertura e aceitação. É ela que estabiliza as interações, que permite actuar com previsibilidade e segurança. Entende-se pois que a lealdade constitua a qualidade básica exigida dos colaboradores já que a filosofia de gestão predominante se acha baseada na formação da equipa, na coesão do grupo. Qualidades como iniciativa, abertura de espírito e criatividade, não estão aliás em desacordo com as exigências de lealdade, mas antes a reforçam evitando que o grupo possa deixar-se arrastar pelas pressões para a conformidade que comprometem a eficácia dos processos de decisão.

De notar ainda que predomina, nas apreciações dos entrevistados, uma avaliação dos outros feita na base de qualidades de carácter ou morais (68%), enquanto que as avaliações feitas com base em características psicológicas constituem 22% dos casos e as baseadas em características ou aptidões técnicas apenas 10%.

3.4.3. Desenvolvimento do potencial

Este último aspecto da filosofia de gestão procurava identificar quais as práticas do gestor visando aumentar a capacidade dos colaboradores e subordinados para exercerem funções mais elevadas e, designadamente, funções de chefia.

A ideia subjacente é que os gestores podem ser instrumentais no desenvolvimento do potencial humano, conseguindo eventualmente elevar o seu nível de motivação e de maturidade profissional. Há todavia várias técnicas, espontâneas ou deliberadas, para conseguir tais resultados. As principais são as técnicas de aprendizagem social — pelo exemplo ou pela informação/formação, as técnicas de modelagem ou de condicionamento operante — pela recompensa e punição, e as técnicas cognitivo-motivacionais — por elevação gradual dos níveis de aspiração.

A questão posta aos entrevistados não introduzia qualquer indicação técnica deste tipo limitando-se a indagar da possibilidade de desenvolver a capacidade de liderança e qual a experiência que tinham nesse domínio, ou seja, que exemplos podiam dar de actuações suas bem sucedidas na formação de líderes.

As respostas obtidas indicam que uma percentagem substancial dos entrevistados, cerca de 50%, têm tendência a considerar a liderança como uma qualidade inata. Alguns destes (28%), mais radicais, pensam que não há qualquer possibilidade de desenvolver as qualidades de liderança. Na sua grande maioria (77%), quer considerem qualidade inata ou adquirida, admitem o seu desenvolvimento quer de forma espontânea a partir do próprio confronto com a realidade, quer a partir da acção deliberada de agentes de formação, de figuras paradigmáticas, ou do próprio estilo de gestão a que estão submetidos. Estes diferentes métodos são indicados com frequências sensivelmente idênticas pelos entrevistados não se detectando correlação entre estilo de gestão e desenvolvimento do potencial. Pode todavia argumentar-se que a atribuição gradual de mais responsabilidades corresponde a uma maior facilidade em delegar, a um estilo mais descentralizador e participativo enquanto que o exemplo, bem como encorajamento e o apoio, correspondem a estilos mais paternalistas, ou seja, directivo-benevolentes. De acordo com os dados relativos ao estilo de gestão de presumir uma maior tendência deste estilo paternalista. De acordo com os dados relativos ao desenvolvimento do potencial será de admitir que a prática da delegação esteja mais divulgada do que o estilo de gestão levaria a supor. Os dados de que dispomos são todavia insuficientes para tirar-

mos conclusões claras e sem ambiguidades.

Em resumo a filosofia de gestão parece poder caracterizar-se globalmente nos seguintes termos: gerir consiste essencialmente em conseguir resultados através de pessoas. Para tanto é fundamental formar equipa. Isso passa pela identificação de colaboradores leais, competentes e trabalhadores. Uma das tarefas essenciais do gestor é conseguir tirar partido desses recursos, obtendo sinergia a partir do trabalho dos grupos coesos. Para além disso o gestor pode e deve desenvolver o potencial dos subordinados quer através do exemplo ou do encorajamento quer através duma política hábil e gradual de maior responsabilização, associando cada vez mais os subordinados ao processo de tomada de decisão.

Definida nestes termos simplificados o perfil atribuído à liderança este é, mais uma vez, mais transaccional do que transformacional. Isso não significa, como é óbvio, que na amostra não se identifiquem exemplos claros do perfil transformacional. Por outro lado também nada indica que os casos analisados não traduzam o tipo de liderança que a situação concreta objectivamente requer.

3.5. *Perfil pessoal*

Nesta secção do questionário reunimos uma série de questões relativas às características mais pessoais dos entrevistados com vista a identificar possíveis regularidades e possíveis associações com perfil profissional ou ainda com as concepções de gestão e liderança.

As respostas obtidas neste domínio são porém muito pouco diferenciadas o que pode significar inibição ou defesa por parte dos entrevistados, maior brevidade nas respostas por ser a última parte dum questionário longo, e inclusivamente exploração inadequada por parte dos entrevistadores. Não constante as reservas vejamos quais as características identificadas.

3.6. *Carreira*

Interessava analisar vários aspectos para além da carreira académica, tais como a importância do serviço militar, a vida associativa e desportiva e experiência no estrangeiro. Os dados obtidos indicam:

Formação superior

Engenharia — 20
Direito — 5
Economia — 7
História — 1
Ciências Sociais — 4
Instituto Industrial — 2
ICL — 2

Para além disso 7 entrevistados referem o curso de pós-graduação tanto no País como no estrangeiro, e 2 entrevistados referem ter frequentado a universidade no estrangeiro. No que se refere a formação básica 5 entrevistados indicam ter frequentado colégios estrangeiros.

No que se refere ao rendimento escolar os entrevistados indicam ter sido alunos bons ou regulares.

No que se refere à vida desportiva 10 indicam ter sido bons desportistas ocupando posições ou liderança. Por seu turno outros 10 indicam ter desempenhado um papel activo e importante na vida associativa.

A referir ainda militância num partido político (1), sindical (1) e em associações ou grupos religiosos (4).

No que se refere ao serviço militar 10 entrevistados põem em relevo a importância da experiência recolhida, sobretudo na guerra colonial, na aprendizagem da liderança.

As conclusões que se podem tirar destes dados confirmam em grande parte o que a literatura refere sobre os antecedentes biográficos da liderança. Factores como saliência na actividade desportiva, na vida associativa, ou na militância religiosa ou política, a experiência militar e a carreira académica regular, são em geral bons preditores duma liderança eficaz. A amostra entrevistada corresponde duma forma ou outra a tais características.

A parte disso é de salientar o peso que os engenheiros têm na actividade de gestão correspondendo a cerca de 50% da amostra colhida. Note-se todavia só muito recentemente existem em Portugal cursos superiores e de pós-graduação em gestão.

3.7. *Tempos livres*

Nesta rubrica as respostas são muito diversas embora a grande maioria indique passar o tempo livre em primeiro lugar com a família. Isto

constitui igualmente um indicador associado ao apoio emocional e afectivo requerido para uma actividade desgastante e exigente. De acordo com os dados da literatura os gestores bem sucedidos têm em geral um ambiente familiar estável e tranquilo, sem grandes perturbações. Isto é aliás confirmado pelas questões relativas a possíveis conflitos entre a actividade profissional e a família, e ainda a conflitos de geração com os filhos. Dum modo geral as respostas, embora se possa admitir que sejam defensivas, não reflectem que existam conflitos familiares de relevo. Quando muito uma certa reclamação pelo pouco tempo consagrado à família.

Quanto às actividades de tempos livres incluem-se nelas as práticas desportivas mais variadas, actividades culturais e actividades sociais.

3.8. *Saúde/Stress*

Dada a associação que se estabelece entre o estado de saúde, *stress* e eficácia organizacional foi igualmente incluída esta questão nas entrevistas. Dum modo geral os entrevistados referem um estado de saúde boa e *stress* moderado. Algumas entrevistas admitem ter experimentado no passado situações de *stress* elevado.

3.9. *Atitude face ao futuro*

Nesta questão obteve-se igualmente reduzida variância. Quase invariavelmente os gestores entrevistados declaram-se optimistas e nutrem esperanças quanto ao futuro. No que se refere aos grandes problemas na humanidade as respostas emitidas são convencionais: a fome, o terceiro mundo, o ambiente, o nuclear. Quanto aos factores de esperança as respostas mais frequentes apontam para os progressos da ciência e da tecnologia. Encontram-se também respostas isoladas em que o acento é posto em factores de natureza espiritual.

3.10. *Figuras paradigmáticas*

Procurava-se localizar aqui mentores que tivessem tido influência marcante no entrevistado e isso tanto numa forma directa, através do exemplo vivo, como numa forma mais indirecta, através da realização literária, histórica, religiosa, ou outra.

No que se refere ao primeiro aspecto são

referidos muitos exemplos de figuras paradigmáticas que exercem uma influência positiva nos entrevistados sendo ainda recordadas como veneração. Em muitos casos são, desde logo, os próprios pais ou parentes próximos. Noutros casos são figuras próximas, familiares, tutores, professores, mestre de educação física. Noutros casos ainda, são figuras do mundo organizacional que deixaram marca pela forma como geriam e lideravam as empresas. Esta diferente evocação relaciona-se com diferentes fases de socialização, desde a que está mais relacionada com a formação do carácter e da personalidade, a que se limita aos aspectos de carácter mais profissional.

Quanto aos paradigmas histórico-culturais a galeria é muito vasta, sendo raros os casos em que as mesmas figuras são invocados por mais de um entrevistado.

3.11. *Auto-imagem*

A última questão dizia respeito aos traços de personalidade auto-atribuída. Aqui verifica-se igualmente uma grande dispersão mas também um certo retraimento. Em todo o caso o retrato proposto tem invariavelmente aspectos positivos e só muito raramente é compensado com traços negativos. Pode interpretar-se esta tendência como reflexo de elevada auto-estima e ausência de falsa modéstia. Os entrevistados constituem uma amostra de sujeitos razoavelmente seguros de si e não exibindo qualquer complexo em reconhecer os seus próprios méritos. Quanto às qualidades invocadas elas situam-se no prolongamento da auto-avaliação enquanto gestores. São referidas com frequência qualidades como a capacidade de trabalho, a persistência, a coragem, a seriedade, mas também a tolerância, a dedicação, a sociabilidade, a abertura, embora em muito menor grau. A imagem projectada é pois sobretudo a que sublinha as características próprias dum espírito combativo, determinado, orientado para o sucesso e muito menos a dum espírito afiliativo, preocupado com a estima e o reconhecimento dos outros, cultivando a amizade e a produtividade. Sobre este aspecto os entrevistados da presente amostra afastam-se do perfil afiliativo que parece predominar na cultura portuguesa (McClelland, 1975; Jesuíno, 1987).

Em resumo o perfil pessoal apresenta em termos médios globais as seguintes características:

No que se refere aos antecedentes escolares são licenciados com predominância em engenharia, foram regulares ou bons alunos, e muitos deles frequentaram cursos de pós-graduação na área de gestão, de durações variáveis. Alguns fizeram a sua carreira, em parte ou na totalidade, em escolas estrangeiras. Para além da carreira académica revelaram-se activos e salientaram-se ou na vida associativa, ou na vida desportiva, ou na militância religiosa ou política. Na vida privada dedicam-se prioritariamente à família com a qual estabeleceram um relação serena e durável. Não têm, regra geral, conflitos familiares. Os tempos livres são dedicados em primeiro lugar a actividades desportivas e, em seguida, a actividades culturais e sociais.

Embora com idades situadas entre os 45 e os 55 anos, na sua grande maioria, sentem-se em boa forma física e não sofrem de *stress*. Estão optimistas face ao futuro tecendo sobretudo esperanças no papel que poderá ser desempenhado pelos progressos da ciência e da tecnologia. Anotam como figuras paradigmáticas modelos que contribuíram para formar a sua personalidade, o seu sistema de valores ou o seu estilo profissional. Têm enfim uma imagem de si próprios, porventura um pouco idealizada, com traços caracteristicamente positivos e coerentes com o perfil do gestor bem sucedido, tais como capacidade de trabalho, persistência, coragem e seriedade.

3.12. *Interpretação global*

Uma vez descritos os resultados obtidos nas entrevistas passaremos agora à sua interpretação global. Note-se que ao longo do apuramento dos dados já tentamos introduzir algumas observações interpretativas. Até agora porém a preocupação residiu sobretudo na identificação de traços comuns a todos os gestores entrevistados. Nesse tipo de abordagens tudo quanto releve da diferença e da idiossincrasia, acaba por ser negligenciado, a favor dum denominador comum, a esse tipo de reducionismo radical que se pretende corrigir nesta segunda abordagem. De preferência a uma descrição comum a

todos os entrevistados vamos agora tentar identificar diferentes categorias de gestores em função de critérios de classificação que, embora redutores, não o são em grau tão pronunciado como quando se identifica um único perfil.

Vamos aplicar, para o efeito, como grelha de leitura a tipologia proposta por MacCobby (1976) com ligeiras alterações. De acordo com esta tipologia, podemos distinguir quatro orientações gestoras: a orientação técnica (*craft*), a orientação para a organização (*companyman*), a orientação para o poder (*jungle-fighter*) e a orientação empresarial (*gamesman*). A operacionalização destas orientações é feita através dos conceitos de objectivos de vida, motivações, auto-imagem e relações com os outros. Cada uma destas dimensões é em seguida operacionalizada por forma a constituir uma escala que pode quantificar-se em termos duma escala de Lickert, em cinco ou sete pontos (Lewicki, 1981).

Os resultados da aplicação deste procedimento aos protocolos das entrevistas acha-se resumido na Tabela 1.

Tal como pode verificar-se, a orientação mais frequente é a orientação para a organização seguida da orientação empresarial.

De acordo com MacCoby (1976) o *homem organizacional* identifica-se com a organização, nela procurando protecção. Nos seus aspectos mais positivos preocupa-se com os aspectos humanos da empresa, interessa-se pelos sentimentos das pessoas à sua volta, e empenha-se na integridade da organização. Nos seus aspectos mais negativos é receoso, procurando mais a segurança do que o êxito.

Os mais criativos poderão criar uma atmosfera de cooperação e de estimulação, mas tendem a carecer da ousadia requerida pelas organizações competitivas e inovadoras. Por seu turno o «*empresário*» (*gamesman*) vê a vida dos negócios em geral e a sua carreira em particular, em termos de opções e possibilidades, como se estivesse a jogar um jogo. Gosta de correr riscos calculados e sente-se fascinado pelas novas técnicas e métodos.

Sob certos aspectos a orientação *organizacional* como a orientação *técnica correspondem, em termos de liderança, a uma orientação transaccional. Em contrapartida a orientação empresarial está mais fortemente associada à liderança transformacional* (Burns, 1978). *A ori-*

TABELA 1
Orientação da carreira dos gestores entrevistados

Orientação	Percentagem
<i>Tipos puros</i>	
organização	40%
empresarial	26%
técnica	12%
poder	6%
<i>Tipos híbridos</i>	
poder/empresarial	8%
outras	8%

entação para o poder corresponde por seu turno a uma liderança directiva e repressiva que tanto poderá ser transformacional como transaccional. A aceitarem-se tais associações teríamos, de acordo com os dados obtidos, uma maior frequência de liderança transaccional do que liderança transformacional. Mas, mais uma vez, a exiguidade dos dados obtidos não nos permitem ir muito mais longe, sob pena de cairmos em especulações arbitrárias.

Justificar-se-ia, e esse seria um estudo a efectuar na sequência do actual, uma investigação sistemática dos efeitos dos gestores, nas empresas onde actuaram ou actuam, por forma a ir mais além da simples caracterização e categorização de estilos e filosofias. No presente estudo eficácia é posta como hipótese de partida adoptando o critério da saliência e da imagem pública. O passo a seguir consiste em verificar se essa saliência corresponde de facto a algo de substantivo ou se é apenas uma consequência de uma acção simbólica bem sucedida.

4. CONCLUSÕES

Efectuamos um estudo empírico sobre características da liderança em Portugal tendo como base primeiro um inquérito enviado a 600 gestores nacionais do qual foram recebidas 95 respostas e, em seguida 50 entrevistas individuais seleccionadas entre os respondentes ao inquérito preliminar que para tal se disponibilizaram.

O estudo tinha por referência teórica todo

o recente desenvolvimento que se tem verificado neste domínio de investigação designadamente no que se refere à emergência de conceitos como o de liderança transformacional e de liderança simbólica e a modelos contingenciais de segunda ordem como o de ciclo de vida das organizações. Atendeu-se por outro lado as novas metodologias qualitativas que exploram o estudo de casos a partir da observação e do depoimento directo.

Formulamos como hipóteses muitos globais que os gestores de sucesso se caracterizariam por boas agendas pessoais, ou seja, por estratégias articuladas de carreira profissional, por boas redes relacionais, e que a sua prática gestora se pautaria em grande medida pela capacidade visionária aliada a uma igual capacidade de motivação, ou seja, por traços de natureza transformacional. Tendo porém em conta o factor moderador da situação e designadamente da fase do ciclo de vida organizacional admitimos que em certos casos as características transformacionais pudessem eventualmente predominar.

Quanto à natureza instrumental ou simbólica da actividade gestora a hipótese adoptada consistia em considerar como tipicamente simbólicas actuações no domínio da reestruturação organizacional, motivação das pessoas, reforço da equipa, e desenvolvimento organizacional e como mais tipicamente instrumentais actividades no domínio de reorientação estratégica como sejam alterações no dimensionamento da empresa, no mercado ou na tecnologia.

Consideramos que ainda uma exploração preliminar do que os gestores pensam sobre liderança, sua importância relativa e quais os factores que condicionam o seu exercício no contexto nacional poderiam igualmente ser reveladores não só do grau de articulação conceptual dos entrevistados mas também da própria representação que de algum modo condiciona a sua actividade.

Os dados obtidos conferem parcial configuração hipóteses formuladas. Antes de mais a análise do perfil pessoal dos entrevistados revela traços típicos de maturidade profissional e psicológica, o que constitui um factor de equilíbrio importante para uma actividade gestonária eficaz. Os executivos entrevistados revelam em geral trajectórias pré-adultas favoráveis à emergência deste equilíbrio. Isso revela-se no sucesso da carreira académica, na experiência colhida quer no serviço militar, e/ou na actividade associativa. Da mesma forma no que toca à vida familiar onde, regra geral, as relações são estáveis e equilibradas. Paralelamente e no tocante à carreira profissional, encontramos idênticos indicadores de progresso e aprofundamento contínuo eventualmente acelerado pelas transformações que irão ter lugar a partir de Abril de 1974.

No que se refere ao conceito de agenda verificou-se com efeito que muito do sucesso dos gestores examinados se deve em parte a estratégias de carreira e em parte a esta situação conjuntural e suas consequências no vazio do poder e na agitação laboral. É todavia de ter em mente uma das expectativas quanto ao factor liderança passa justamente pela capacidade de dar resposta às exigências muito concretas postas pelas situações. No caso vertente as capacidades interpessoais e de negociação constituíram os factores decisivos.

Para além destes aspectos gerais verificou-se também a partir deste estudo que a transferibilidade não constitui necessariamente um sintoma de eficácia gestora. Muito pelo contrário a tendência parece mais para a especialização no sector, senão mesmo na empresa, como condição de garantia de uma situação mais eficaz.

No que se refere às características de actuação os dados recolhidos dão predominância à liderança transaccional sobre a liderança transformacional. Admitia-se porém, embora tal seja

especulativo, que haveria ajustamento ao contexto e mesmo à fase do ciclo de vida organizacional. Pode como efeito supor-se que, não obstante as vicissitudes, muitas das empresas em causa se encontrem em velocidade de cruzeiro e não propriamente em situação de inflexão estratégica o que poderá determinar uma actuação mais centrada na direcção corrente. Por outro lado registam-se nas entrevistas perfis muito nítidos de liderança transformacional, com as suas características carismáticas, vontade inovadora e capacidade inspiracional.

Em termos de orientação predominante avançamos como hipótese, igualmente especulativa, que a orientação empresarial, o «*gamesman*» de MacCoby, é o perfil que de algum modo reflecte tais características enquanto que a orientação organizacional, o «*companyman*» de MacCoby aliás o mais frequente na amostra estudada, é o que mais corresponde às práticas transaccionais.

Ainda no domínio da actuação gestora parece-nos igualmente que os dados davam confirmação à sua natureza mais simbólica que instrumental na medida em que as intervenções relevantes mais evocadas se situam sobretudo no domínio da reestruturação e do reforço de equipa e só em casos isolados se encontram referências a decisões no domínio dos investimentos, da diversificação e da internacionalização. E mesmo neste último caso haveria que apurar qual o papel efectivo do gestor já que muitas vezes tais decisões são menos o resultado duma iniciativa protagonizada e mais uma resultante da interacção complexa de diversos sistemas e sub-sistemas de acção concreta.

Por último uma referência ao diagnóstico elaborado pelos próprios gestores entrevistados sobre o conceito de liderança e condições do seu exercício em Portugal. A conclusão global que emerge é a de uma certa diversidade no grau de articulação conceptual. Em termos genéricos verifica-se, porém, uma certa indistinção entre as funções e requisitos atribuíveis aos níveis hierárquicos intermédios, porventura os mais importantes para uma adequada integração intra-sistemática. Isso tanto no que se refere ao confronto com os níveis de topo como com os níveis de base. Dá ideia que grande parte dos gestores entrevistados não considera útil

conceptualizar a liderança organizacional a três diferentes níveis, bastando-lhe apenas dois níveis. Este resultado, a confirmar-se, pode revelar-se de interesse para efeitos de diagnóstico e intervenção organizacional.

BIBLIOGRAFIA

- Baliga, B.R. & Hunt, T.G. (1988). An Organizational Life Cycle Approach to Leadership. In *Emerging Leadership Vistas* (J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler & C.A. Schriesheim, Eds.), Lexington Book.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world — class level. *Journal of Management*, 13: 2-7.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper & Row.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1987). Towards a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12: 637-647.
- Hunt, J.G., Hosking, D.M., Shriesheim, C.A. & Stewart, R. (1984). *Leaders and Managers*. Elmsford, New York: Pergamon.
- Jesuino, J.C. (1987). *Processos de Liderança*, Lisboa: Livros Horizonte.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). New York: Wiley. (1st ed., 1966).
- Kotter, J.P. (1985). *Power and influence: Beyond Final Authority*. New York: Free Press.
- Kotter, J.P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: Free Press.
- Kotter, J.P. (1982). *The General Managers*. New York: MacMillan.
- Lewicki, R.L. (1981). Career Style Inventory. In *Experiences in Management and Organization* (D.J. Hall, D. Bowen, R. Lewicki & F. Hall, Eds.), New York: John Wiley & Sons Rev.
- Lord, R. G., Foti, R. J. & Phillips, J. S. (1982). A Theory of Leadership categorization. In *Leadership Beyond the Establishment Views* (J.G. Hunt, U. Sekaran & Ch.A. Schriesheim, Eds.), Southern Illinois: University Press.
- MacCoby, M. (1976). *The Gamesman, the New Corporate Leaders*. New York: Simon and Schuster.
- MacCoby, M. (1981). *The Leader*. New York: Ballantine Books.
- McClelland, D. (1975). *Power. The Inner Experience*. New York: Irvington Publishers.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1981). Management as Symbolic Action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In *Research in Organizational Behaviour*, (L.L. Cummings & R.W. Staw, Eds.), p. 152, JAI Press inc.
- Sayles, L.R. (1979). *Leadership. What Effective Managers Really Do... And How They do It*. New York: McGraw-Hill.
- Schein, E.H. (1985). *Leadership and Organizational Culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- Stewart, R. (1979). Managerial Agendas — Reactive or Proactive. *Organizational Dynamics* (Autumn 1979).

RESUMO

O trabalho descreve os resultados dum estudo empírico sobre características da liderança em Portugal. Para o efeito foram realizadas 50 entrevistas a gestores de topo. Os resultados são analisados com base nas grelhas propostas na literatura sobre este tema.

ABSTRACT

The article describes the result of an empirical study about the characteristics of leadership in Portugal. Fifty top managers were interviewed. The results are analysed within the conceptual framework proposed by the current literature on leadership and management.



INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

Torne-se leitor da Biblioteca do ISPA

(Rua Jardim do Tabaco, n.º 44, 1100 Lisboa, Telef. 886 31 84/5/6)

Últimas publicações periódicas recebidas:

- EDUCATIONAL AND PSYCHO. MEASUREMENT — Vol. 53(2), 1993
- ENFANCE — N.º 2, 1993
- ENVIRONMENT AND BEHAVIOUR — Vol. 25(5), 1993
- ESTUDIOS DE PSICOLOGIA — N.º 50, 1993
- ETA EVOLUTIVA — N.º 45, 1993
- EUROPEAN JOURNAL OF COGNITIVE PSYCHOLOGY — Vol. 5(3), 1993
- EUROPEAN J. OF PSYCHOLOGY OF EDUCATION — Vol. 8(3), 1993
- EUROPEAN JOURNAL OF SOCIAL PSYCHOLOGY — Vol. 23(5), 1993
- EUROPEAN J. OF SPECIAL NEEDS EDUCATION — Vol. 8(2), 1993
- EUROPEAN REVIEW OF APPLIED PSYCHOLOGY — Vol. 43(3), 1993
- FOR THE LEARNING OF MATHEMATICS — Vol. 12(3), 1993
- HARVARD BUSINESS REVIEW — Vol. 71(5), 1993
- HUMAN DEVELOPMENT — Vol. 36(5), 1993
- HUMAN FACTORS — Vol. 35(2), 1993
- INFANCIA Y APRENDIZAGE — N.º 62/63, 1993
- INTEGRAR — N.º 2, 1993
- INTERN. J. OF BEHAVIOURAL DEVELOPMENT — Vol. 16(3), 1993
- INTERN. JOURNAL OF PSYCHO-ANALYSIS — Vol. 74(4), 1993
- INTERN. JOURNAL OF REHABILITATION RESEARCH — Vol. 16(3), 1993
- JORNAL DE PSICOLOGIA — Vol. 11(1/2), 1992
- JOURNAL DES PSYCHOLOGUES — N.º 109, 1993
- JOURNAL OF ABNORMAL PSYCHOLOGY — Vol. 102(3), 1993
- JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY — Vol. 78(4), 1993
- JOURNAL OF CHILD LANGUAGE — Vol. 20(2), 1993
- JOURNAL OF COM. & APPLIED S. PSYCHOL. — Vol. 3(4), 1993
- JOURNAL OF EARLY ADOLESCENCE — Vol. 13(3), 1993

HORÁRIO: das 10.00h às 14.00h e das 15.30h às 20.30h