

Gerir Pessoas enquanto se  
questiona e repensa o Estado  
Social

Não consigo evitar o receio de que os homens cheguem ao ponto de ver em toda a teoria nova um perigo, em toda a inovação um problema penoso, em todo o progresso social um primeiro passo para a revolução, e se recusem terminantemente a mexer-se”.

Alexis de Tocqueville

# PENSAR O ESTADO:

- Relação entre o êxito das economias mistas do último meio século e eventual subvalorização do valor da estabilidade.
- Compatibilização entre eliminação do Estado tributador e regulador e a resposta aos problemas da concorrência globalizada.
- Os Reformadores do fim do vitorianismo e os Liberais do século XX contaram com o Estado para resolver os defeitos do mercado, a “questão social”.

# PENSAR O ESTADO:

- O Estado considerado como fonte de mau funcionamento económico implica a necessidade de o restringir a funções administrativas e de segurança (Anos 90 – Irlanda, Polónia, RU, países da América Latina).
- Redução, nos últimos 30 anos, da intervenção pública, designadamente nos USA, e necessidade de intervenção estatal como reacção a mercados financeiros sem barreiras.

# PENSAR O ESTADO:

- Papel apropriado do Estado com reconhecimento do direito da sociedade de discordar dos seus objectivos e de o exprimir.
- Papel apropriado do Estado compatibilizando eficiência com o mitigar da desigualdade grosseira.
- Papel apropriado do Estado numa sociedade variada e complexa com crescente aumento da probabilidade de quem está no topo desconhecer as realidades da base.

# PENSAR O ESTADO:

- **Ou** temos Estados de serviços sociais benévolos **ou** mercados livres e eficientes, geradores de crescimento (?)
- **Quando e como intervir** face a um mercado e livre jogo de interesses privados, mas que se não vai unir, necessariamente para a vantagem colectiva.

# Os Líderes nascem ou aprendem a ser líderes?

- Afonso, 2009
- Cunha *et al.*, 2003
- Cunha e Rego, 2005
- Ferreira, 2009
- Golberg, 1999
- Hiller e Humbrick, 2005
- Jesuíno, 1996, 1982
- Judge, Piccolo e Kosalka, 2009
- Judge e Lepine, 2007
- Koestner e McClelland, 1992
- Lapidop, Kark e Shamir, 2007
- Ligon, Hunter e Mumford, 2008
- Mumford *et al.*, 2007, 2000
- Padilla, *et al.*, 2007
- Plowman *et al.*, 2007
- Rosenthal e Pittinsky, 2006

# Os Líderes nascem ou aprendem a ser líderes?

- A pesquisa validou a existência de características individuais determinadas em todas as situações da liderança com sucesso.
- Todavia, a posse de tais características não garante ao líder o sucesso do seu desempenho.
- A sua presença é facilitadora e pode conjugar-se com o desenvolvimento de competências técnicas, interpessoais e cognitivas.



# A Liderança é uma arte ou uma ciência?

- Afonso, 2009
- Bass, 1997
- House e Howell, 1992
- Jesuíno, 1996, 1982
- Liden, Wayne, Zhao e Henderson, 2008
- Ligon, Hunter e Mumford, 2008
- Lord, Brown e Freiberg, 1999

# A Liderança é uma arte ou uma ciência?

- Investigadores, especialistas aceitam consensualmente a Liderança como uma ciência.
- Entretanto, no âmbito da Liderança encarada como arte, uma recente corrente de investigação refere a denominada “liderança servidora”, diversa da “liderança transformacional”.
- Trata-se de uma mistura de *coaching* com o desenvolvimento de uma cultura de “serviço”, em que o líder procura o bem-estar e desenvolvimento social dos colaboradores e da comunidade onde a sua Organização se insere.

# O Líder faz a Situação ou a Situação faz o Líder?

- Bedder-Avers *et al.*, 2009
- Blight *et al.*, 2005
- Cunha *et al.*, 2003
- Cunha e Rego, 2005
- Halverston *et al.*, 2004
- Hunt, 2004
- Jesuíno, 1996
- Ligon, Hunter e Mumford, 2008
- Marta, Leritz e Mumford, 2005
- Merolla *et al.*, 2006
- Mumford *et al.*, 2008, 2006
- Pillai e Meindl, 1998
- Waeyland, 2003
- Yukl, 2002

# O Líder faz a Situação ou a Situação faz o Líder?

- O Projecto GLOBE, partindo do modelo contingencial de Fiedler, alerta para a forte possibilidade de empenhos maiores e desempenhos organizacionais melhores, se se escolherem Especialistas Situacionais de acordo com as características de liderança da sociedade em causa.
- No caso português, a eficácia da liderança cresce na medida (1) da tendência participativa e carismática, (2) da elevada orientação para a Equipa e (3) baixa autonomia no modo de actuação do líder.
- O modelo situacional de Hersey & Blanchard insiste na necessidade de correspondência entre a actuação do líder e a maturidade dos colaboradores.

# Líder vs Gestor?

- Baker e Warn, 2009
- Bass, 1998, 1997, 1985
- Caeiro, 2008
- Cunha *et al.*, 2003
- Jansen *et al.*, 2009
- Jesuíno, 1996
- Judge e Piccolo, 2004
- Kotter, 1998
- Pelletier, 2007
- Pereira, 2008
- Plowman *et al.*, 2007
- Rego, 2006
- Robbins, 2002
- Waldman *et al.*, 2004, 2001
- Yukl e Howell, 1999

# Líder vs Gestor?

- LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL – comportamentos de líder carismático, inspiracional, intelectualmente estimulante e apoiante (início do ciclo de vida da Organização; momentos de mudança; ambientes turbulentos) .
- LIDERANÇA TRANSACCIONAL – atribuição de recompensas aos colaboradores em troca do seu desempenho (períodos estáveis e de evolução lenta).
- A Liderança transformacional deve ser edificada sobre a Liderança Transaccional.

# Inteligência Emocional e Eficácia da Liderança?

- Antonakis *et al.*, 2009
- Asendorpf, 1994
- Castro, 2010
- Dasborough, 2006
- George, 2000
- Goleman, 2002, 2000, 1998, 1995
- Gratton e Ghoshal, 2002
- Mayer e Salovey, 1997
- Pelletier, 2007
- Rego e Cunha, 2004
- Rego *et al.*, 2007
- Salas *et al.*, 1996
- Waldroop e Butler, 1996
- Wesinger, 1997

# Inteligência Emocional e Eficácia da Liderança?

- Os indivíduos emocionalmente inteligentes utilizam a razão para compreender as emoções e recorrem às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões de forma racional.
- Segundo *Goleman e colaboradores (2000)* há que atender às competências pessoais e às sociais do líder.
- Ser-se emocionalmente inteligente implica ser-se empático e saber escutar os outros. Há que regular as emoções próprias e saber ser empático.<sup>6</sup>



- “Le pouvoir d’un acteur va dépendre du contrôle qu’il exerce sur une source d’incertitude affectant le comportement d’un autre acteur. (...) L’équilibre entre le salarié et l’organisation n’est ni naturel, ni construit. Il est négocié.

Crozier et Friedberg, 1977, *L’Acteur et le Système*, p. 80