

Liderança política

—Personalidades, conjuntura e representações.

Luís Reto *
Albino Lopes
Jorge Cruz **

1. INTRODUÇÃO

«A liderança é talvez a área mais investigada e a menos compreendida do comportamento organizacional»

(Sims - 1977) ⁽¹⁾

O impasse das abordagens tradicionais da liderança parece ser hoje relativamente consensual. Bennis e Nanus (1985), após analisarem 350 definições de liderança vão ao ponto de afirmar que «no decurso dos últimos 75 anos foram realizados milhares de estudos empíricos e apesar disso não se poderá dizer claramente e sem equívoco o que distingue os líderes dos não líderes, e — talvez mais importante ainda — o que distingue os líderes eficazes dos líderes ineficazes e as organizações eficazes das organizações ineficazes» ⁽²⁾. Em nossa opinião o impasse actualmente sentido nesta área de investigação prende-se essencialmente com o reducionismo dos modelos até agora utilizados e com a diminuta importância que se tem atribuído às variáveis situacionais. É verdade que algumas teorias da liderança, desde há muito, tinham incorporado a ideia de contingência mas limitaram-na ao campo dos subordinados, ao estudo das situações de trabalho ou ainda à análise do comportamento do líder. Na última década a ideia de contingência parece alargar-se a um outro conjunto de variáveis, como sejam, as configurações organizacionais, o ciclo de vida das organizações, as culturas organizacionais e nacionais, bem como os níveis organizacionais a que a liderança é exercida. Efectivamente, o estudo da liderança não pode ser desligado do tipo de configuração onde se exerce. Mintzberg (1989) ⁽³⁾ atribui ao líder uma importância determinante ou secundária segundo a configuração organizacional existente. A fase da vida organizacional em que o líder se insere parece ser igualmente determinante de acordo com a recente distinção proposta por Burns ⁽⁴⁾ (1978) entre liderança transformacional e transaccional. Schein (1985) e Quinn (1988) ⁽⁵⁾ destacam igualmente a importância do ciclo de vida da organização na determinação do estilo de liderança. As culturas nacionais por sua vez são actualmente cada vez mais evocadas para justificar as abordagens contingenciais uma vez que os estudos transculturais, tanto de natureza qualitativa (Iribarne 1989) como de natureza quantitativa (Bollinger e Hofstede 1987) ⁽⁶⁾ têm vindo a demonstrar que os estilos de liderança têm de estar em congruência como a lógica social dominante do país. Finalmente a distinção dos requisitos exigíveis à liderança do topo, intermédia e de bases, readquirem nova ênfase e obrigam a uma clarificação de campos entre gestão e liderança. A este propósito, Jesuino (1989) ⁽⁷⁾ constata que a distinção entre vários

níveis tinha sido já realizada por Katz e Kahn (1966) e por Katz (1974) e que os campos da liderança e da gestão apareciam igualmente diferenciados em Mintzberg (1971 e 1973) quando este autor procedeu à enumeração dos papéis-chave da actividade gestonária.

O panorama sobre os estudos da liderança que acabamos de enunciar parece no entanto remeter-nos para uma situação paradoxal. Se por um lado a necessidade de **contextualizar** cada vez mais as teorias da liderança parece hoje merecer um consenso alargado, ressurgem por outro lado, em paralelo, as abordagens que se centram no **estudo da personalidade do líder enquanto vector** fundamental de qualquer situação de liderança. À primeira vista, esta segunda corrente poderia aparecer como antagónica das teorias contingenciais da liderança. Efectivamente foi contra esta perspectiva que as teorias comportamentalistas e contingenciais se debateram principalmente na segunda metade deste século. Uma leitura mais atenta, porém, facilmente conclui que o interesse actual sobre a personalidade dos líderes é bem diferente das teorias da personalidade subjacentes à teoria da liderança do início do século — a teoria dos «grandes homens». De facto, não se trata aqui de procurar traços universais de personalidade, requeridas pelas situações de liderança.

No quadro do presente artigo parte-se de uma teoria contingencial dos motivos do líder em que as características de personalidade são analisadas a partir de determinados **vectores conjunturais** bem como das **representações sociais** que estes provocam nos seguidores. O estudo empírico que aqui se apresenta refere-se unicamente a situações de «liderança política», isto é, aquela em que os líderes dependem, para sua eleição, da votação dos subordinados. Estão neste caso os líderes políticos em situação democrática e os directores de organizações cooperativas em que o método da eleição se baseia, tal como na democracia política, no princípio de «um homem — um voto».

O campo teórico de referência é a teoria da motivação para o sucesso de McClelland e colaboradores (McClelland e al. 1953; Atkinson e al. 1958; McClelland 1961 e 1975 e Winter 1973).

2. TEORIA DA MOTIVAÇÃO PARA O SUCESSO

A teoria da motivação para o Sucesso, cujos fundamentos recuam aos trabalhos de H. Murray (1948) sobre as necessi-

* Psicólogos sociais. Docentes no ISCTE

** Psicólogo social. Consultor.

Este artigo foi elaborado a partir da comunicação que os autores apresentaram ao 2º Encontro Ibérico de Psicologia Social (Madrid, Setembro de 1989)

dades humanas que motivam o comportamento e de K. Lewin (1938, 1951) sobre as estratégias cognitivas subjacentes aos processos motivacionais, encerra duas vias distintas mas complementares. Por um lado, aquela privilegiada por Atkinson e colaboradores que se insere no quadro das Teorias Motivacionais de Processo (11); por outro lado, a via privilegiada por McClelland e colaboradores que se insere no quadro das Teorias Motivacionais de Conteúdo (12). No âmbito deste artigo, abordaremos apenas a contribuição de McClelland (e colaboradores)

A Teoria da Motivação para o Sucesso conhece os desenvolvimentos mais significativos com estudos empíricos em contexto organizacional. As atenções centram-se, particularmente, na análise da influência que determinados constructos (os motivos) exercem sobre a liderança de empreendedores (13) e de gestores (14). Os motivos são vistos aqui como disposições pessoais específicas, interiorizadas pelos sujeitos através do processo de socialização, que se organizam sob uma forma hierárquica (perfil, diversa de indivíduo para indivíduo) e que imprimem uma determinada orientação ao comportamento. A influência de um motivo sobre o comportamento é tanto maior quanto mais cimeira for a sua posição na hierarquia motivacional.

O modelo é, numa fase posterior, transposto para outros domínios de investigação, em que se destaca o político. O objectivo é agora avaliar em que medida os motivos dos líderes políticos influenciam o seu desempenho.

Na evolução do trabalho de McClelland, a integração dos três motivos (15) já presentes na taxonomia de Murray distinguem-se dois principais momentos: a) a Teoria da Motivação para o Sucesso limitada ao motivo de sucesso; b) a Teoria da Motivação para o Sucesso alargada aos motivos de poder, afiliação e ao constructo Mccelliano de inibição da acção.

Quanto ao primeiro momento, o percurso de McClelland pode ser resumido do seguinte modo: do reconhecimento do motivo de sucesso como valor importante dos gestores bem sucedidos, progride para a hipótese da relação entre motivação para o sucesso e desenvolvimento económico de um país. A evidência empírica que recolheu indicou que quanto maior o motivo de sucesso num país, maior é a sua taxa de crescimento económico (McClelland, 1961). O motivo de sucesso (ou abreviadamente n Ach) envolve a orientação individual para padrões de excelência e para o sucesso em situações de competição (ver McClelland et al, 1958, p. 181).

À medida que o modelo evolui, McClelland verifica que, o motivo de sucesso não se revela suficiente para explicar a eficácia de gestores em grandes organizações, contrariando as suas formulações iniciais. Distingue, então, entre o **gestor** e o **empreendedor** que inicia e desenvolve uma actividade económica. A Teoria limitada ao motivo de sucesso aplicar-se-ia, agora, apenas ao restrito domínio do empreendimento, enquanto que para o domínio da gestão seria necessário fazer intervir outros constructos motivacionais para explicar a eficácia dos gestores.

Actualmente, a evidência empírica disponível tende a confirmar a hipótese de McClelland de que os empreendedores bem sucedidos são indivíduos com elevada motivação para o sucesso.

No segundo momento da evolução do modelo, torna-se claro para McClelland que o estudo do motivo de sucesso e o estudo do motivo de poder, em contexto organizacional, cumprem objectivos distintos. Através do motivo de sucesso conseguir-se-ia um melhor entendimento da actividade empreendedora, enquanto que o motivo de poder facultaria a compreensão da liderança eficaz em organizações de maior dimensão (ver McClelland, 1975, p. 254). Deste modo, para McClelland, liderança eficaz e motivo de poder são dois conceitos estreitamente associados.

O motivo de poder (n Pow) envolve uma preocupação com **«estabelecer, manter ou recuperar o seu poder, isto é, o seu impacto, controle ou influência sobre os outros»** (16). Importa referir ainda que, para McClelland, o motivo de poder por si só não contribui significativamente para o melhor entendimento da liderança eficaz em grandes organizações. Dois outros constructos se revelam necessários: a inibição da acção e o motivo de afiliação.

A inibição da acção (Inib) reflecte **«o grau de controle de actor sobre a sua própria actividade e a importância que o grupo a isso atribui»** (Jesuino, 1982, p. 93). Conjugada com uma forte motivação para o poder, define duas orientações ou fases do poder: uma «pessoal» (baixa inibição e elevado poder) e outra «social» (elevada inibição e elevado poder).

O motivo da afiliação (n Aff) envolve uma preocupação com **«estabelecer, manter ou recuperar uma relação afectiva positiva com outras pessoas. Esta relação é adequadamente descrita pela palavra amizade** (Heyns, Veroff e Atkinson, 1958, p. 205/6).⁽¹⁷⁾

A evidência empírica encontrada por McClelland e colaboradores (1975), re-

vela a interferência negativa da afiliação (particularmente se elevada) na gestão eficaz de grandes organizações e no desenvolvimento económico de um país (ver Miner, 1980, p. 52). Actualmente, existe evidência que tende a confirmar os resultados obtidos com estes estudos (ver Miner, 1980, p. 62).

3. MÉTODO

Para se ter acesso aos perfis motivacionais utilizou-se uma técnica específica de análise de conteúdo (Donley e Winter, 1970; Winter 1981; 1988; Winter e Stewart, 1977 a). A técnica resulta de adaptações várias, feitas a partir de um conjunto de convenções, originariamente desenvolvidas por McClelland e colaboradores para cotação dos motivos presentes em histórias invocadas por pranchas do T.A.T. (Teste de Apercepção Temática)⁽¹⁸⁾

Relativamente à técnica, destacam-se as seguintes características: (a) é uma, técnica quantitativa que permite, a partir do material verbal (oral ou escrito) produzido pelos sujeitos, fazer inferências sobre características da liderança, (b) tem fidelidade (Winter, 1982 e 1988), (c) tem validade preditiva (Donley e Winter, 1970; Winter, 1980 e 1988; Winter e Stewart 1977 a) e (d) tem validade de constructo (Winter, 1982 e 1988) suficientes para trabalhos de natureza científica.

A análise do material para cotação da imagética dos quatro motivos, isto é, dos conjuntos de palavras que reenviam para cada um dos motivos, obedeceu aos seguintes princípios (ver Winter, 1981):

1. **a imagética do motivo de sucesso** é assinalada em face de qualquer indicação de padrões de excelência e pode ser identificada sob cinco formas principais: (a) adjetivos que avaliem positivamente desempenhos ou resultados de desempenhos implícitos, (b) objectivos ou desempenhos descritos de forma que sugira uma avaliação positiva, (c) referência a competição vitoriosa, (d) qualquer indicação de ausência de padrões de excelência desde que acompanhada por insatisfação ou vontade expressa de fazer melhor, (e) realização extraordinária (no sentido de excepcional).
2. **a imagética do motivo de afiliação** é assinalada perante qualquer indicação que reenvie para o estabelecimento, manutenção ou recuperação de relações amistosas, afectuosas entre pessoas e pode ser identificada sob quatro formas principais: (a) expressão de sentimentos amigáveis relativamente a outras pessoas, (b)

indicações de pesar pela ruptura de uma relação de amizade, (c) actividades envolvendo camaradagem, co-opeção, (d) actos de ajuda voluntária.

3. **a imagética do motivo de poder** é assinalada perante qualquer indicação que remeta para o exercício de influência, controle, impacto sobre outras pessoas e pode ser identificada sob seis formas principais: (a) acções vigorosas causadoras de impacto sobre outrém, (b) controle ou regulação sobretudo através da recolha de informações, (c) tentativas de influenciar, convencer, desde que a intenção subjacente não seja alcançar um acordo ou evitar mal-entendidos, (d) ajudar, dar apoio desde que não esteja explícita a sua solicitação, (e) alusão a fama, prestígio pessoal, (f) qualquer acção que suscite uma forte emoção (positiva ou negativa) sobre outrém.
4. o processo de identificar a **inibição da acção** passa pelo registo do número de vezes que a partícula negativa «não» surge no material verbal (ver McClelland, 1975).

Duas considerações finais quanto aos procedimentos observados na análise do material:

- (a) respeitou-se a regra da «blind analysis»;
- (b) não foi possível apresentar um coeficiente de fidelidade inter-juízes. A análise foi conduzida em qualquer dos estudos, por um único analista.

4. A AMOSTRA E O MATERIAL

Cruz (1989) utilizou uma amostra constituída por seis Primeiros-Ministros representando dez Governos Constitucionais do pós 25 de Abril de 1974: Mário Soares (I, II e IX Governos), Mota Pinto (IV Governo), Maria de Lurdes Pintasilgo (V Governo), Sá Carneiro (VI Governo), Pinto Balsemão (VII e VIII Governos), Cavaco Silva (X e XI Governos).

O corpus seleccionado para a análise incluiu três formas de discurso produzidas pelos Primeiros-Ministros: Discursos de Tomada de Posse, Discursos de Abertura dos Debates Parlamentares sobre a Apresentação do Programa do Governo e Discursos de Encerramento desses mesmos debates.

Lopes e Reto (1989)⁽¹⁹⁾ estudaram os perfis de 12 líderes de cooperativas de produção industrial a partir da análise de conteúdo de entrevistas semi-estruturadas. Estas entrevistas tinham um guião idêntico, foram gravadas e transcritas in-

tegralmente e sujeitas à mesma técnica de análise de conteúdo. Foram ainda controlados as variáveis seguintes: sector de actividade industrial, dimensão, região e tempo de permanência do líder à frente da empresa.

Para qualquer dos estudos, uma vez determinados os índices motivacionais, isto é, a frequência da imagética de cada motivo procedeu-se à sua padronização. A importância da padronização dos índices motivacionais prende-se com a necessidade de se estabelecer comparações entre discursos e entrevistas de diferentes dimensões. Os procedimentos para a padronização podem ser resumidos nos seguintes passos (ver Winter e Stewart, 1977 a):

- (a) determinação da frequência da imagética de cada motivo para um dado discurso;
- (b) determinação do número total de palavras desse discurso;
- (c) cálculo da frequência da imagética de cada motivo tomando como referência um trecho de mil palavras.

5. RESULTADOS

Neste artigo apenas apresentaremos resultados parcelares de cada uma das investigações referidas uma vez que o **objectivo principal é ilustrar a importância da dimensão da conjuntura na selecção dos líderes**. Neste sentido, apresentam-se apenas os resultados referentes aos perfis dos 2 Primeiros-Ministros mais marcantes de amostra e uma comparação entre o perfil de motivos de líderes cooperativos que se mantêm no cargo desde a fundação da respectiva cooperativa (F) e dos líderes que viriam a ser eleitos na sequência de crises de Sucessão (NF)

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6.1 Primeiros-Ministros

Os resultados obtidos parecem indicar que de acordo com McClelland e Winter, a liderança política é sobretudo definida por um motivo de **Poder Social (Poder elevado e Inibição elevada)**. Nesta dimensão os dois perfis motivacionais são absolutamente coincidentes. A necessidade de domínio e de influência parece ser assim uma condição indispensável para a liderança política, o que está de acordo, igualmente, com as teorias do carisma em que estes traços são também enfatizados como indicadores de carisma. Para além destas características universais, os dados revelam porém um forte peso da dimensão contingencial, particularmente importante para a explicação da disparidade encontrada quanto à importância dos motivos de Sucesso e de

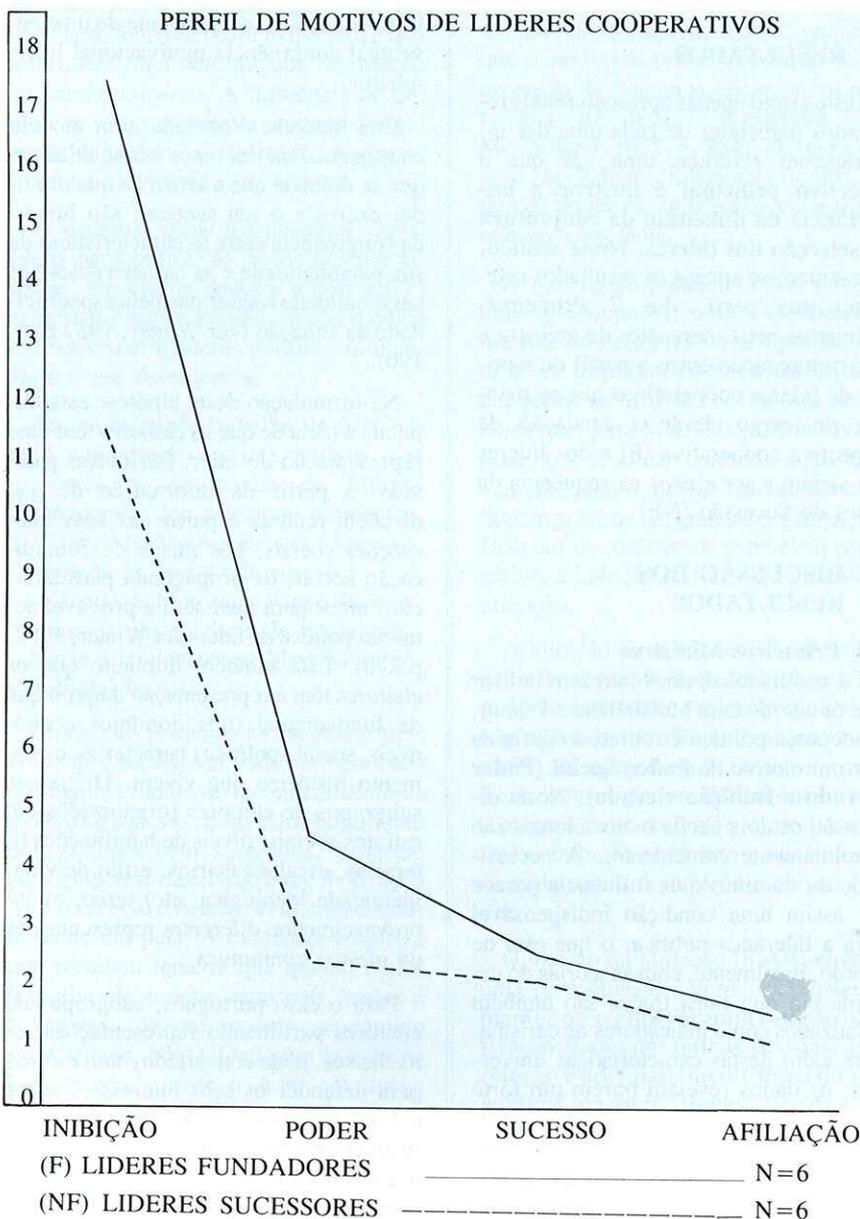
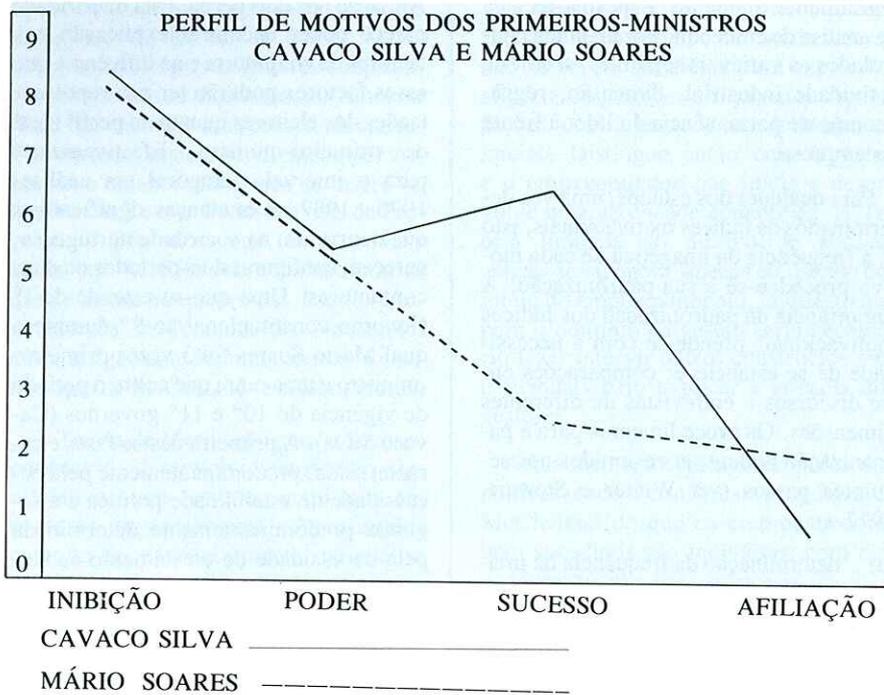
Afiliação nos dois perfis. Esta disparidade parece poder encontrar explicação nos factores de conjuntura e na influência que esses factores poderão ter nas representações dos eleitores quanto ao perfil ideal de primeiro-ministro. Efectivamente, para o intervalo temporal em análise, 1976 - 1987, as mudanças significativas que ocorreram na sociedade portuguesa, parecem configurar dois periodos ou duas conjunturas. Uma que se estende do 1º Governo constitucional ao 9º durante o qual Mário Soares foi 3 vezes primeiro-ministro e uma outra que cobre o período de vigência do 10º e 11º governos (Cavaco Silva). A primeira destas fases é caracterizada, predominantemente pela necessidade de estabilidade política e a segunda predominantemente determinada pela necessidade de crescimento económico.

O perfil detectado para cada um dos Primeiros-Ministros parece estar congruente com o perfil requerido, no momento da sua eleição, para se poder actualizar uma liderança eficaz; acrescentamos que esta congruência motivacional líder-situação é independente de uma eventual congruência motivacional líder-eleitor.

Esta hipótese é baseada num modelo contingencial da liderança carismática em que se defende que a atracção que um líder exerce e o seu sucesso, são função da congruência entre as características da sua personalidade e as características da personalidade requeridas pela especificidade da situação (ver Winter, 1987 b, p. 196).

Na formulação desta hipótese está implícita a ideia de que os eleitores têm uma representação do líder. Por outras palavras, a partir da informação de que dispõem reunida a partir das suas interacções sociais, dos meios de comunicação social, da propaganda partidária, etc.) antecipam qual será a provável acção política do líder (ver Winter, 1982, p.270). Está também implícito que os eleitores têm a representação daquilo que de fundamental (nos domínios económico, social, político) caracteriza o momento histórico que vivem. Diferentes subgrupos de eleitores (organizados em estratos sociais, níveis de habilitações literárias, escalões etários, estilo de vida, identidade ideológica, etc) terão, muito provavelmente, diferentes representações da mesma conjuntura.

Para o caso português, subgrupos de eleitores partilhando representações semelhantes, terão convergido, num esforço para defender os seus interesses, sobre o líder cujo perfil motivacional estaria mais congruente com aquele perfil que havia sido identificado como requerido pela conjuntura específica.



Parece assim que a conjuntura de 1976 a 1985 favoreceu a emergência de Primeiro-Ministros com um perfil motivacional em que se destacam uma elevada inibição associada a um igualmente elevado motivo de poder e um baixo motivo de afiliação («perfil imperial», McClelland, 1975).

A descrição dos comportamentos associados ao perfil motivacional evidenciado pelo Primeiro-Ministro Mário Soares (é o perfil do actor político por excelência) e coincide com o perfil empiricamente verificado ao nível das grandes organizações performantes. Este facto permite-nos invocar uma congruência entre a actuação política requerida pela conjuntura específica e os comportamentos associados ao perfil do Primeiro-Ministro mais em evidência durante esse período.

Na conjuntura iniciada em 1985, quando comparada com a anterior, destacam-se os níveis elevados que o motivo de Sucesso apresenta e o decréscimo do motivo de Afiliação. A Inibição da acção permanece no topo da hierarquia motivacional e o motivo do Poder continua igualmente associado a valores elevados, embora inferior ao motivo de Sucesso.

Em síntese, a evidência empírica indica-nos, quanto aos motivos destacados, que: (a) existe uma forte associação entre o motivo de sucesso e o desenvolvimento económico (ver McClelland, 1976) e (b) o motivo de afiliação interfere negativamente numa gestão eficaz (ver Miner, 1980).

Tal como para a conjuntura anterior, parece-nos possível invocar alguma congruência entre as exigências específicas da situação e o perfil motivacional evidenciado por Cavaco Silva, (perfil de gestor).

As mudanças conjunturais que se começaram a esboçar em 1985, parecem estar a promover uma valorização crescente da motivação para o sucesso relativamente à motivação para o poder. Seria interessante averiguar em que medida esta nova fase — a fase do sucesso — se consolida e qual a fase que lhe sucede. Um retorno a uma fase de poder? Uma fase de afiliação?

Coloca-se também a questão de saber se estamos perante um ciclo. A hipótese de se verificar um ciclo motivacional nos processos eleitorais, foi adiantada por Winter (1982), a partir de evidência empírica encontrada por outros autores (nomeadamente, Barber (1980)). A uma época em que o sucesso eleitoral estaria associado a líderes políticos com uma predominância de uma motivação para o sucesso, seguir-se-ia uma época de afiliação que, por seu turno, daria lugar ao poder, fechando o ciclo.

6.2 Líderes cooperativos

Os resultados encontrados para a liderança cooperativa parecem indicar que apesar de estarmos face a gestores de PME's, o seu perfil motivacional é praticamente coincidente com o perfil motivacional dos líderes políticos por excelência. Efectivamente o perfil motivacional do empreendedor, ou seja o líder das pequenas organizações empresariais, apresenta normalmente uma configuração em que os motivos de Sucesso e de Afiliação são dominantes (Sorrentino e al. 1986).

(20) No entanto dada a base eleitoral do seu mandato, o perfil dos líderes cooperativos encontrado parece congruente com o tipo de legitimidade inerente ao poder político em democracia. O efeito de conjuntura, porém, parece igualmente ser evidente neste tipo de organizações, quando se comparam os perfis dos líderes Fundadores (F) com os líderes Sucessores (NF). Estes últimos apresentando embora uma hierarquia de motivos idêntica aos F têm, no entanto, scores consideravelmente mais baixos, em qualquer dos motivos. A diferença é particularmente notória para o motivo de Poder e para os índices de Inibição. Esta quebra acentuada no índice do motivo de Poder parece indicar que, contrariamente aos líderes F os líderes NF configuram um estilo de liderança de natureza **consensual**, ao inverso dos primeiros, em que os traços **carismáticos** seriam mais marcantes (Larçon e Reitter 1979).⁽²¹⁾ No líder consensual ao contrário do carismático, os aspectos de necessidade de domínio e influência cedem o lugar à procura de consensos e à atenuação dos conflitos entre diversos interesses em presença, bem como a uma sobredeterminação da coligação externa face à interna.

A ideia de ciclo encontrada nos líderes políticos, parece aqui poder ser substituída pela ideia de alternância. A um líder carismático fundador sucederia preferencialmente um líder consensual. Os cooperadores/eleitores parecem assim exprimir a necessidade de se reapropriarem do poder autogestionário perdido para o líder carismático. No entanto uma vez que este tipo de organizações dada a sua natureza igualitária, exigem líderes carismáticos, os estudos de terreno indicam que os líderes consensuais cedem normalmente o lugar a um carismático, que face a uma nova situação de crise procede a uma verdadeira «refundação» da cooperativa.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não é nosso propósito tirar ilações gerais dos dados apresentados, dado o carácter ainda parcelar das investigações neste domínio. O presente artigo visa por **isso sublinhar apenas o carácter contingencial da liderança e a importância que as características da personalidade**

adquirem em situações de eleição democráticas, tanto ao nível organizacional como ao nível político. Uma situação de liderança parece exigir um conjunto de traços presentes em todos os líderes, mas a sua relevância parece igualmente condicionada, quer pela sua conjuntura quer pela representação que os eleitores se fazem dessa mesma conjuntura. Uma outra ilação é que os líderes de grandes organizações estão mais próximos do perfil dos líderes políticos do que do perfil do empreendedor.⁽²²⁾ Neste aspecto as cooperativas de produção industrial deverão estar particularmente atentas ao facto de apesar de serem pequenas organizações, gerarem mais líderes políticos do que empreendedores. **A necessidade deste tipo de organizações distinguem claramente entre o campo da liderança e da gestão parece essencial.** Este processo poderá ser realizado quer pelo desenvolvimento de uma dupla liderança, quer pela contratação de gestores profissionais, não cooperantes. Finalmente, e apesar do seu carácter parcelar estes estudos parecem sustentar ideia de que existe já hoje alguma capacidade preditiva a partir do estudo simultâneo de perfil motivacional dos potenciais líderes, e das representações dominantes no grupo dos eleitores. Estes estudos podem permitir, tanto a fundamentação de estratégias de mudança das representações dos subordinados, como de adaptação da imagem dos líderes às representações sociais dominantes em determinada conjuntura.

NOTAS E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) Cp. Bass, B.M. — «Stogdill's Handbook of Leadership», The Free Press, N.4. 1981 et Hollander, E. P. — Leadership and Power»Chap.22 in: Lindsey, C. and Aronson, E (Eds) — Handbook of Social Psychology, Vol.II — N.Y.R. House 1985.
- 2) Bennis, W. Nannus, B. — Diriger — les secrets des meilleurs leaders, Inter-Éditions, Paris 1985.
- 3) Mintzberg — Mintzberg, H — «Mintzberg on Management — Inside our strange World of Organizations», The Free Press, N.Y. 1989.
- 4) Burns, J. N. — Leadership Harper e Row, Pub 1978.
- 5) Schein, E. — Organizational culture and Leadership Jossey-Bass, Pub 1985 e Quinn, R. E. — Beyond Rational Management — Jossey Bass Pub, 1988.
- 6) Iribarne, Ph. — «La Logique de l'honneur, Seiul, Paris 1989 e Bollinger, D. e Hopestede — Les differences culturelles dans le Management» — Ed. d'organization, Paris 1987.
- 7) Jesuíno, C. Pereira, O. Reto, L. — «Características e factores de êxito da liderança em Portugal» IEFP, ISCTE — Relatório de Investigação 1989. cf. igualmente Jesuíno. Processos de Liderança, livros Horizonte, Lisboa 1987.
- 8) House, R. J. — A 1976, Theory of Charismatic Leadership, in J. C. Hunt and L.L. Larson, Eds 1977.

Moscovici — L'Age des Foules (1981) et La Machine à Faire des Dieux, Fayard, 1988.

Bass, B. M. — Leadership and Performance Beyond Expectations Free Press, 1985.

- 9) McClelland, D. — Power the Inner Experience — N.Y. Irvington, Put, 1975 e Winter, D. G. 90 The Power Motive — N.Y. Free Press, 1973.
- 10) Kets de Vries M. — Comment Rendre Fous Vos Subordonnés — Harvard l'Expansion, Iver, 1979/80 Pag.51-59 e Kets de Vries M. e Miller, D. — The Neurotic Organizations-diagnosing and changing counter productive styles of Management Possey Bass, U.S.A. 1984.
- 11) Campbell e Pritchard (1983) definem este grupo de teorias como aquelas que visam a identificação das principais variáveis motivacionais e a compreensão dos processos através dos quais interagem influenciando determinadas variáveis dependentes.
- 12) Campbell e Pritchard (1983) definem este grupo de teorias como aquelas que tentam «especificar sobretudo a identidade substantiva das variáveis que influenciam o comportamento [...] e menos a forma precisa das suas interações» (p. 61). cp. Campbell, J.P. e Pritchard, R.B. « Motivation Theory in Industrial and Organization Psychology, in M. D. Dunnette (Ed), Handbook of Industrial and Organizational Psychology - N. Y, John Wiley e Sons INC 1983.
- 13) Por empreendedor (entrepreneur) entende-se aquele que edifica de origem uma organização (instalação e desenvolvimento de um negócio que começa com dimensões humildes ef. Miner, J. B., Theories of Organizational Behavior, Hinsdale, Ill: Dryden Press, 198, p.160.
- 14) Por gestor (manager) entende-se aquele que gere uma organização, de maior dimensão, já existente (ver Miner, 1980, p. 160).
- 15) Para simplificação, vamos admitir que «necessidade» e «motivo» são constructos idênticos. Em termos rigorosos, todavia, é possível operar uma distinção. Assim, «necessidade» tem subentendida uma natureza congénita (mecanismos fisiológicos, por exemplo) enquanto que «motivo» tem subentendida uma aprendizagem.
- 16) Citação de Winter (1973) contida em Hermann, M.C. Assesing The Personality of Soviet Politics Members. Personality and Social Psychology Bulletin, 6-1980, p. 338.
- 17) Heyns, R. W. Veroff, J. e Atkinson, J.W. — Scoring Manual (4) for Affiliation Motive, in J. W. Atkinson (ed), Motives in Fantasy, action and Society, Princeton N. J. Van Nostrand 1958.
- 18) Ver, para uma caracterização detalhada, McClelland (1975, p. 258 e 263-266.
- 19) Lopes A. e Reto, L. Investigação em curso sobre liderança cooperativa. (JNICIT).
- 20) Sorrentino, R. M. e Field, N — Emergent leadership over time: The functional value of Positive Motivation. Journal of Personality and social of Psychology, 1986, Volgo nº 6-Pág 1091-9.
- 21) Larçon, J. P. Reitter, R. —Structures de Pouvoir et Identité de L'Entrprise, Nathan 1979, Paris.
- 22) Pascale, R. T. e Athos, A. G. — Le Management Est-il un art Japonais? Ed d'Organizations, Paris 1985 Ed. Original 1981.