

DM  
PITEIRA

INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA  
ÁREA DE PSICOLOGIA SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES

**DISSERTAÇÃO FINAL DO CURSO DE MESTRADO  
EM  
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

A Essência da Liderança em Organizações Inovadoras:  
Análise de Cinco Estudos de Caso Exemplares

Maria Margarida Croca Piteira – N° 1614

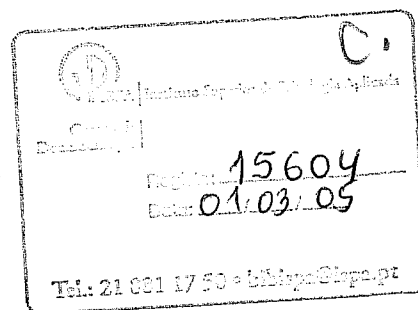
ORIENTADOR: Professor Doutor Miguel Pina e Cunha

*Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa*

SEMINÁRIO DE DISSERTAÇÃO DIRIGIDO POR: Professor Doutor Jorge Gomes

*Instituto Superior de Psicologia Aplicada*

**2003**



## AGRADECIMENTOS

Concluído que está este trabalho, gostaria de expressar o meu reconhecimento e agradecimento ao Professor Doutor Miguel Pina e Cunha, orientador deste trabalho e seu grande impulsionador, por toda a paciência, empenhamento, entusiasmo e disponibilidade que sempre demonstrou, e pelas críticas e sugestões que criteriosamente formulou, as quais adicionaram preciosos créditos ao meu desenvolvimento pessoal. Sem o seu contributo não teria sido possível a realização desta análise.

Ao Professor Doutor Jorge Gomes, Director do Seminário de Dissertação, pelas sugestões, críticas, incentivo, interesse demonstrado e pela pressão que exerceu positiva e constructivamente para o cumprimento dos prazos de entrega dos relatórios.

À Dr<sup>a</sup> Ana Luísa Baptista, a quem devo a minha presença neste curso de mestrado, pela cumplicidade, desafio e motivação, as quais me fazem acreditar que não há coincidências; e ao Dr. Paulo Cunha pela dedicação, pelas longas horas de discussão de ideias e ajuda na revisão do texto. Aos dois agradeço não só pela amizade crescente presentificada que uma vez mais se destacou no modo como souberam transmitir a confiança e o apoio necessário nos momentos mais difíceis, mas também pelas reflexões que cogitaram acerca deste trabalho.

Aos meus ex-colegas da Associação Gente, David Bandarra e Paula Rasquete, pelo precioso apoio logístico que sempre prestaram e pelos momentos de companheirismo partilhados.

À Dr<sup>a</sup> Manuela Prates pelas suas críticas e sugestões sempre pertinentes e ao Dr. Paulo Afonso pela partilha de ansiedades e estimulação de uma saudável competição, fonte de motivação e confiança.

A todos os colegas de mestrado que pelo companheirismo, criticismo, partilha de ideias e boa disposição contribuíram para o surgimento de um agradável ambiente de trabalho.

Finalmente, um especial agradecimento à minha família, particularmente aos meus pais e irmão, que mais uma vez me confiaram a liberdade de escolha, transmitindo-me não só todo o afecto e amor, mas igualmente um imenso orgulho com todo este processo de desenvolvimento pessoal, o que é sempre uma importante fonte motivadora e de gratificação.

A todos, muito obrigado.

## RESUMO

A presente análise pretende fornecer algumas evidências empíricas, por um lado, acerca do modo como o *vaticano da gestão*, designadamente a *Harvard Business School* e o INSEAD, comunica o sucesso na criação de organizações inovadoras, e por outro, delimitar a essência da liderança nestas organizações através dos seus determinantes críticos de sucesso.

Em simetria com estes objectivos, o campo empírico tem como base cinco estudos de caso referentes a grandes organizações inovadoras com sucesso, a saber: General Electric, IKEA, Virgin, Microsoft e SMH / Swatch. Estes casos foram elaborados, comercializados e difundidos como modelos organizacionais pelas escolas de gestão acima mencionadas.

A metodologia usada circunscreve-se às análises inter-casos e de conteúdo dos textos, utilizando-se paralelamente outras técnicas, nomeadamente o agrupamento semiótico, a análise de estrutura, forma e retórica. Este procedimento teve a intenção de estabelecer relações que facilitassem a interpretação dos dados e proporcionassem uma maior objectividade na sua inferência. Os critérios de selecção dos casos tiveram em conta a natureza das suas temáticas e o reconhecimento científico conferido pelos docentes e instituições onde foram elaborados.

O estudo aborda o papel da liderança na criação de organizações inovadoras, discute os factores que determinam o sucesso de organizações em ambientes competitivos e evidencia as modas e modelos de gestão e a importância da sua difusão.

Os resultados sugerem que, em primeiro lugar, as escolas de gestão e de negócios enquanto importantes meios difusores de modas e modelos de gestão, particularmente através dos seus estudos de caso, apresentam relevantes contributos

prescritivos sob a forma de lições de boas práticas. Em segundo lugar, e tendo por base modelos de sucesso, a essência da liderança em organizações inovadoras tem como determinantes críticos: 1) A gestão da mudança e a criação de um clima para a inovação; 2) O carisma do líder; 3) A consideração individual no seio da organização; 4) A promoção do conhecimento, aprendizagem e criatividade, 5) A gestão da cultura e a criação de um clima para a excelência e 6) A sensibilidade à envolvente externa.

Em suma, o presente estudo demonstra que a liderança carismática e transformacional foi um factor comum no sucesso de organizações inovadoras, constituindo-se de certo modo numa importante vantagem competitiva. Este sucesso, foi alvo do interesse da comunidade científica no âmbito da gestão, sendo instrumentalizado como modelo por via da sua difusão. Estas realidades organizacionais foram apresentadas e divulgadas como exemplares, assumindo a forma de *best practices*, suscitáveis por este facto de serem replicadas, adoptadas ou imitadas por outras organizações. A análise conclui que a difusão de modelos de gestão, particularizando os que abordam a essência da liderança em organizações inovadoras, funciona entre o diagnóstico das organizações estudadas e a prescrição, por via de indicadores de acção normativa.

# ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
ÍNDICE	6
ÍNDICE DE TABELAS	10
1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Do Problema à questão de investigação	15
2. INOVAÇÃO: O PAPEL DA LIDERANÇA	17
2.1. Liderança ou gestão	17
2.1.1. Liderança transformacional	19
2.1.2. Liderança carismática	21
2.1.3. Liderança neo-carismática e novas abordagens emergentes	26
2.2. Inovação	29
2.2.1. Dimensões de análise	30
2.2.2. Envolve externa	32
2.2.3. Conhecimento, aprendizagem e criatividade	35
2.2.4. Adopção e difusão	36
2.3. Liderança e Inovação	37
2.3.1. Cultura e mudança	37
2.3.2. Narração de histórias organizacionais	40
3. MODAS DE GESTÃO	48
3.1. Modas e modelos de gestão	48
3.2. Os estudos de caso como fonte de difusão de modas e modelos de gestão	55
3.2.1. Pedagogia e moda	57
3.2.2. Vantagens do método dos casos	59

3.2.3. Limitações do método dos casos	62
3.3. Apresentação dos casos	65
3.3.1. <i>Harvard Business School</i> (HBS)	66
3.3.2. General Electric (GE)	68
3.3.3. IKEA	70
3.3.4. Virgin	72
3.3.5. Microsoft	72
3.3.6. SMH / Swatch	73
4. MÉTODOS	75
4.1. Análise inter-casos	76
4.2. Análise de conteúdo	76
4.2.1. Constituição do <i>corpus</i> de análise	77
4.2.2. Definição das categorias	78
4.2.3. Definição das unidades de análise	78
4.2.4. Construção das tabelas de categorias	79
4.3. Procedimentos	87
4.3.1. Técnicas de análise paralelas	88
4.3.1.1. Análise da estrutura textual	88
4.3.1.2. Análise da forma textual	89
4.3.1.3. Análise da retórica	90
5. RESULTADOS	92
5.1. O Conteúdo dos casos	92
5.1.1. Inovação e mudança	93
5.1.2. Articulação entre fontes de inovação, processos internos e estratégia organizacional	95

5.1.3. Liderança transformacional	98
5.1.4. Liderança carismática	101
5.1.4.1. Atribuição de carisma e confiança na transformação da organização	103
5.1.4.2. Motivos do líder	105
5.1.5. Procedimentos face à cultura de gestão	106
5.1.6. Princípios na origem de organizações de topo	109
5.1.7. Humildade pessoal e determinação profissional	110
5.1.8. Envolvente externa	113
5.2. Estrutura e forma dos casos	118
5.3. Retórica dos casos	121
5.3.1. A invenção: Tese principal e argumentos de suporte	121
5.3.2. A disposição: Organização dos argumentos	124
5.3.3. A elocução: Modos de expressão das ideias	126
5.3.4. Memória: Estratégias mnemónicas	127
5.3.5. Modos de persuasão	127
5.3.6. Ausências: Silêncios do texto	130
6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	131
6.1. O papel das <i>Business Schools</i> e dos estudos de caso	131
6.1.1. As prescrições: Lições de boas práticas dos líderes da inovação	135
6.2. A essência da liderança em organizações inovadoras	150
6.2.1. Gestão da mudança e criação de um clima para a inovação	150
6.2.2. Carisma do líder	152
6.2.3. Consideração individual no seio da organização	153
6.2.4. Promoção do conhecimento, aprendizagem e criatividade	154
6.2.5. Gestão da cultura e criação de um clima para a excelência	155

6.2.6. Sensibilidade à envolvente externa	156
6.3. Limitações da análise	158
6.4. Implicações e direcções futuras	162
REFERÊNCIAS	165
ANEXOS	177
Anexo A: Tabelas categoriais da análise de conteúdo	178
Anexo B: Tabelas das análises de estrutura e forma dos textos	183
Anexo C: Tabelas da análise de retórica	185

## ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela 1 – Distinção entre gestores e líderes	18
Tabela 2 – Características pessoais dos líderes carismáticos	23
Tabela 3 – Inovação	80
Tabela 4 – Inovação e mudança segundo sectores da organização	80
Tabela 5 – Orientação da liderança	81
Tabela 6 – Indicadores de liderança transformacional	81
Tabela 7 – Indicadores de liderança carismática	82
Tabela 8 – Atribuição de confiança ao líder	82
Tabela 9 - Motivos do líder	83
Tabela 10 - Procedimentos dos líderes face à cultura de gestão	84
Tabela 11 - Princípios na origem de organizações de topo	84
Tabela 12 – Humildade pessoal e determinação profissional	85
Tabela 13 – Liderança e inovação	86
Tabela 14 – Envolvente externa	86
Tabela 15 – A essência da liderança em organizações inovadoras	116
Tabela 16 – Blocos temáticos segundo a posição hierárquica nos casos	119
Tabela 17 – Disposição da organização dos argumentos segundo os casos	126
Tabela 18 – Identificação do <i>rhetor</i> segundo os casos	128
Tabela 19 – Identificação da <i>rhetorical persona</i> segundo os casos	129

# 1. Introdução

“Meus amigos, a continuidade estável é que é exceção em História! O problema é que a maioria das pessoas não se consegue adaptar a este regresso da História, ao seu curso «normal» de turbulência...”

*Peter Drucker (2001), entrevista na Janela na web*

A presente análise insere-se na investigação desenvolvida no âmbito do curso de mestrado em comportamento organizacional e emergiu da preocupação em determinar o que leva algumas organizações à inovação, à excelência e à longevidade, sendo mesmo reconhecidas como modelos de referência. As organizações da nova economia do mundo globalizado são sistemas adaptativos complexos (Waldrop, 1992), cujos comportamentos são um factor de diferenciação, conferindo-lhes supremacia num ambiente concorrencial e competitivo. Esta diferenciação implica a sobrevivência e dominância das organizações mais adaptadas em envolventes altamente complexas. Definir quais os factores que impulsionam esses comportamentos e contribuem para essa longevidade é vital para as organizações que ambicionam o estatuto de vingadoras em ambientes turbulentos, bem como para os seus líderes e gestores. Poder-se-á inventariar um conjunto de aspectos para tentar compreender esta diferenciação, tais como a liderança, a motivação dos sistemas sociais, as formas de comunicação e a fluidez de informação, a tecnologia, o equilíbrio económico, as estratégias, estruturas ou processos. No entanto, não é fácil equacionar uma matriz explicativa única, que sirva de bitola a

todas as realidades organizacionais que se pretendam estudar. O manancial de informação e de variáveis que condicionam o comportamento dos conjuntos complexos e socialmente organizados, que são a base de qualquer organização, e as incessantes e rápidas mudanças a que estão sujeitas as empresas, são factores oponentes à determinação de um único comportamento padrão. O que leva uma organização, considerada entidade única, a atingir o topo da pirâmide, quando se fala de grandes organizações inovadoras e de excelência é o que tem movido alguns investigadores da ciência organizacional, debruçando-se sobre organizações consideradas modelos, comparando, dissecando e evidenciando determinantes comuns e refinando aspectos únicos.

O que determina o sucesso da General Electric, da IKEA, da Virgin, da Microsoft e da SMH / Swatch? O que têm em comum Jack Welch, Ingvar Kamprad, Richard Branson, Bill Gates e Nicholas Hayek?

Liderança e inovação, modas e modelos de gestão e a sua difusão são as palavras chave desta dissertação. Analisam-se aqui os factores críticos de sucesso em organizações consideradas modelos de inovação e de liderança. Paralelamente a estas questões teóricas debate-se o contributo do papel das *Business Schools* e do método dos casos na difusão de modas de gestão.

Os tempos modernos intensificaram a competitividade e a inovação surgiu como um importante vector estratégico de diferenciação. A imaginação, nomeadamente a capacidade de ter ideias para novos produtos, processos, serviços e procedimentos que satisfaçam as necessidades emergentes, a capacidade de integrar novos conhecimentos e competências, de gerir um projecto até à sua aceitação e comercialização, assim como uma certa dose de gosto pelo risco, são condições imprescindíveis para desenvolver a capacidade de inovação nas organizações. Deste

modo, as organizações aptas a inovar deverão motivar a aprendizagem de novos comportamentos e de novos saberes, tirando partido de tudo o que as rodeia, desenvolvendo a sua apetência para aprender a inovar, devendo saber gerir o risco da inovação, o qual se torna urgente para quem quer garantir o sucesso. É em parte aos líderes que cabe este importante papel e a forma como conduzem a gestão da inovação poderá ser vital para a sobrevivência da organização. Esta é a pedra angular da presente dissertação. Através de empresas paradigmáticas de sucesso, procura-se analisar a relação entre a liderança e a inovação e os factores desta relação, que as levam a ser consideradas modelos. Paralelamente, pretende-se também discutir a difusão de modas e modelos de gestão universais e a sua relevância no contexto da ciência organizacional. A pertinência desta abordagem justifica-se pelo facto de ultimamente se verificar uma avalanche de modas e modelos veiculados pelos *mass media*, assim como uma forte tendência no florescimento de imprensa na área da gestão, sendo as *Business Schools* uma das principais responsáveis por este fenómeno.

O campo empírico desta análise tem como base cinco estudos de caso (quatro *da Harvard Business School* e um do *INSEAD*), sendo *Harvard* pioneira neste movimento, servindo ela própria de modelo de inovação. Todas as cinco empresas contempladas foram consideradas emblemáticas, aparecendo quatro referenciadas no trabalho de Kotler (1999) sobre os visionários do marketing, designadamente a *IKEA*, *Virgin*, *Microsoft* e *SMH / Swatch*. Os casos foram preparados sob a supervisão de professores destas universidades e enquadrados no método dos casos, tendo como objectivo primeiro suscitar a discussão na sala de aula. A opção por este campo empírico e não outro, teve como intuito apresentar a importância das *Business Schools* no modo como passam um conjunto de prescrições para os gestores,

nomeadamente através dos estudos de caso. Ao apresentarem-se os casos de sucesso como modelos, está-se a veicular o ensino pelo exemplo e a disseminar esse modelo como uma *best practice* a seguir. As lições extraídas destes casos e dos seus líderes de sucesso nas suas grandes organizações inovadoras apresentam um carácter utilitário, de sabedoria prática para tornar mais eficaz os processos de resolução de problemas e de tomada de decisão.

A organização desta dissertação foi elaborada no sentido de explicar o objectivo anterior. Em primeiro lugar começou por ser feita uma construção dos mecanismos de análise, ou seja, um esquema conceptual que fizesse entender a construção desta realidade social (Berger e Luckmann, 1991; Gergen, 1985), relevando os termos pelos quais se compreende o mundo, entendido no âmbito dos artefactos sociais, produto da interacção entre processos historicamente situados. Aqui se debatem teoricamente as questões da liderança e inovação, das modas de gestão e a sua difusão, o método dos casos, as suas vantagens e limitações, sendo seguidamente apresentados os casos em análise. Na sequência do anteriormente discutido, expõem-se os métodos e técnicas utilizadas. Foi feita uma desconstrução dos textos dos casos, através de uma análise ao seu conteúdo, estrutura, forma e retórica, sempre numa perspectiva inter-textual, ou seja, numa análise comparativa de modo a identificar dilemas comuns e a refinar aspectos únicos. Posteriormente apresentam-se e discutem-se os resultados. As conclusões da análise são feitas sob a forma de uma apresentação de prescrições genéricas, encapsuladas pelas lições de boas práticas destes líderes da inovação e pela delimitação dos determinantes críticos que estão na essência da liderança na criação de organizações inovadoras.

## 1.1. Do problema à questão de investigação

Situemo-nos na década de 90 e concentremo-nos nas grandes organizações de sucesso que conseguiram sobreviver até hoje. As características contextuais desta época têm por base a mudança. Apesar de as organizações nunca terem sido estáticas, foi nos últimos tempos que o seu ritmo e grau de mudança ganhou proporções incontornáveis. As organizações enquanto sistemas abertos intensificaram as suas interações aos mais diversos níveis. A insurgência de uma nova economia foi inevitável. A globalização tornou-se uma realidade, até a sua própria definição deixou de ser pacífica, falando-se já em globalizações ou “glocalizações”. As novas paisagens assentam num mundo turbulento, onde a celeridade do conhecimento e das tecnologias de informação e comunicação é imparável. Aqui o obsoleto torna-se vertigem. Assim, é cada vez mais pertinente falar de organizações como sistemas adaptativos complexos e do aumento crescente da complexidade (Stacey, 1996), onde a única constante é a mudança (Peters, 1987), a qual actua como pressão para a competitividade, originando o que Fonseca (1998) denomina de paradoxo da inovação. A inovação determina a sobrevivência e o sucesso das organizações, sendo um factor distintivo e selectivo.

Adicionalmente, é importante ter presente que as organizações são em primeira instância sistemas sociais, os quais necessitam de coesão e certeza para funcionar. É aqui que a liderança assume um importante papel. Em contextos turbulentos, os grupos sociais precisam de um líder para que a organização sobreviva com sucesso. Trata-se daquilo a que Doyle (1990) chama a arte do visionamento. Dentro desta panorâmica, é imprescindível que a ciência organizacional acompanhe estas transformações e as entenda como um desafio supremo, não só na sua dimensão teórica, como também numa vertente mais pedagógica e prática (Cunha e Cunha,

1999; Cunha *et al.*, no prelo). Em consonância com as ideias anteriores, os meios difusores são imprescindíveis. Estes podem ser as próprias organizações, os *mass media*, os meios académicos e mais particularmente as *Business Schools*.

Tendo em consideração todos estes elementos, ressaltam as seguintes questões como directriz orientadora: 1) *Quais os determinantes críticos de sucesso de práticas de liderança em organizações inovadoras enquanto modas e modelos de gestão?* e 2) *Qual a forma como as Business Schools difundem práticas de liderança relativas à criação de organizações inovadoras?*

## **2. Inovação: O Papel da Liderança**

“Nunca, desde o começo da Revolução Industrial, os gestores tiveram tanto que aprender (e desaprender) sobre a arte da liderança empresarial. E poucas vezes lhes foram dados conselhos tão diferentes, tão contraditórios e tão difusos.”

*Alvin Toffler, entrevista na Janela na Web*

### **2.1. Liderança ou gestão**

Na realidade da nova economia, onde imperam a complexidade e a incerteza, são líderes singulares os que conseguem estimular ondas de motivação, criando um espírito colectivo que faça a empresa atingir os objectivos a que se propõem. São esses mesmos líderes que potenciam o valor e a criatividade, adaptando-se às novas realidades e à mudança, com um espírito inovador. Neste enquadramento, a liderança organizacional deve ser entendida como um conjunto de actividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação de outros membros, com o propósito de atingir eficazmente os objectivos do grupo (Syroit, 1996). Na sequência desta ideia, importa de uma forma muito sintética fazer a distinção clássica entre líder e gestor. Segundo Zalesnik (1989) os gestores apresentam uma actividade impessoal e passiva em relação aos objectivos, enquanto que os líderes assumem posturas mais activas. Os líderes trabalham em posições de alto risco, os gestores trabalham com planos estratégicos definidos. Os líderes relacionam-se com pessoas de forma intuitiva e empática, os gestores utilizam

as pessoas como meios para atingir os fins e para diminuir a ansiedade de decisão. Já Kotter (1988), defende que a gestão consiste num conjunto de processos complexos, na elaboração de planos formais e raciocínios concretos enquanto que a liderança tem uma relação com a mudança. A sua visão de futuro inspira os outros. Tem a capacidade de influenciar e motivar terceiros por forma a atingir os objectivos da organização. Segundo Bennis e Nanus (1985), gerir consiste em exercer uma influência, em guiar e orientar. Os que gerem, sabem o que devem fazer, os que lideram sabem o que é necessário fazer. Os líderes centram a sua atenção nos objectivos primordiais e na estratégia global da organização. A sua perspectiva está ligada à visão. Ainda segundo Zaleznik (1989), os gestores são mais conservadores, mais analíticos, reagem e adaptam-se aos factos em lugar de tentar transformá-los. Os líderes são mais criativos, têm estilos mais imprevisíveis, são mais intuitivos do que racionais, transformam mais do que se adaptam. Em suma, as diferenças entre gestores e líderes resumem-se na Tabela 1.

**Tabela 1 – Distinção entre gestores e líderes**

<b>Autores</b>	<b>Gestores</b>	<b>Líderes</b>
Bennis e Nanus (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerir é exercer influência, guiar e orientar;</li> <li>- Sabem o que devem fazer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centram a sua visão nos objectivos primordiais e na estratégia global da organização;</li> <li>- Sabem o que é necessário fazer.</li> </ul>
Kotter (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lidam com processos complexos, elaboração de planos formais e têm raciocínios concretos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerem a mudança;</li> <li>- Guiam-se por uma visão de futuro, a qual serve de inspiração aos subordinados;</li> <li>- Os objectivos da organização são atingidos pela sua capacidade de influenciar e motivar.</li> </ul>
Zaleznik (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A sua actividade em relação aos objectivos muito impessoal e passiva;</li> <li>- Trabalham com planos estratégicos definidos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São mais activos em relação aos objectivos.;</li> <li>- Actuam em posições de alto risco;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizam as pessoas como meios para atingir os fins, de forma a diminuir a ansiedade de decisão;</li> <li>- São mais conservadores e analíticos;</li> <li>- Reagem e adaptam-se aos factos em lugar de transformá-los.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionam-se com os subordinados de forma intuitiva e empática;</li> <li>- São mais criativos e têm estilos mais imprevisíveis;</li> <li>- São mais intuitivos que racionais;</li> <li>- Transformam mais do que se adaptam.</li> </ul>
--	--	---

A partir desta distinção dicotómica questiona-se a real vantagem para as empresas, de terem líderes ou gestores a orientá-las. Parafraseando Kotter (1988) a gestão é um conjunto de processos que asseguram o funcionamento da empresa num mundo estático, enquanto que a liderança cria aqueles processos, ou os altera, para aproveitar novas oportunidades, tornando-se imprescindível num mundo de mudança. Assim, segundo alguns autores (Kanter, 1991; Wood Jr., 1999; Jackson e Parry, 2001; Tedlow, 2001) cada vez mais as empresas necessitam de liderança e de “super líderes”.

### **2.1.1. Liderança transformacional**

No actual contexto organizacional, caracterizado por ambientes turbulentos, em constante mudança e de crescente complexidade, é aconselhável fomentar o empenhamento dos membros da empresa, bem como induzi-los a ultrapassar os seus auto-interesses em prol dos objectivos da organização, estimular e elevar os níveis de motivação e empenho. Segundo Nutt e Backoff (2001), para operar a transformação das organizações contemporâneas, é necessário ter em conta as pré-condições de transformação organizacional. Isto é, a busca de um novo paradigma é despoletada pelas ameaças e oportunidades identificadas nas condições que tornam impraticável a estratégia corrente, criando estimulação, contendo sinais que podem ou não ser reconhecidos. Uma visão identifica novas ideias com potencial de revitalização, o

qual sugere possibilidades de mudança. Deste modo, os antecedentes de transformação ganham forma como sinais de turbulência, ideias visionárias, ou ambos. A emergência destes sinais indicia a necessidade de uma transformação. Chega-se assim ao conceito de liderança transformacional. Este tipo de liderança alarga e eleva os objectivos, motivando os subordinados para patamares mais elevados (Syroit, 1996), conseguindo potencialmente maiores níveis de dedicação e desempenho do que aqueles que ocorreriam com uma mera modalidade transaccional. Isto é verificável pela elevada relação entre baixas taxas de rotação, mais produtividade e alta satisfação dos colaboradores (Ferreira *et al.*, 1998).

Os líderes transformacionais conseguem motivar os seus seguidores de forma a que estes se transcendam nos seus próprios objectivos, no sentido da eficácia organizacional. Influenciam as grandes mudanças nas atitudes e asserções dos membros da organização. Criam compromissos com a missão ou com os objectivos desta (Yukl, 1989). House (1977) e Bass (1990), por sua vez, defendem que a liderança transformacional consiste em três dimensões: carisma, consideração individual e estimulação intelectual. Sinteticamente, pode dizer-se que as características fundamentais de um líder transformacional são: possuir carisma (visão, sentido de missão, orgulho, ser respeitado e acreditado); promover a inspiração dos seguidores (comunicar altas expectativas, usar símbolos para focar os esforços, expressar objectivos importantes de forma simples); provocar estímulos intelectuais (promover a inteligência, racionalidade e o tratamento cuidado do problema) e ter consideração individualizada (tratamento personalizado, ensinar cada subordinado individualmente, formar e aconselhar). Para completar e culminar esta questão deixam-se aqui novamente os contributos de Nutt e Backoff (2001) e algumas das suas proposições conceptualizadas quanto ao aumento da possibilidade

de transformação organizacional relacionada com o papel dos líderes, nomeadamente: a) Uma visão que sugira formas de mudar coerentemente (...) e que integre esta mudança com as competências distintivas; b) O compromisso de apoio à mudança que depende do investimento nas capacidades das pessoas; c) Quanto maior a amplitude de envolvimento num processo transformacional, maior a probabilidade de sucesso; d) Os líderes que constroem um compromisso com a mudança por actuarem com base nas ideias das pessoas, são os mais aptos para gerar o apoio necessário à transformação; e) Quando os líderes removem os constrangimentos que limitam a extensão de busca de ideias, aumentam a possibilidade de transformação; f) Uma abordagem criativa da inovação tem maiores probabilidades de desocultar ideias para uma visão estratégica com potencial transformacional e g) As técnicas de criatividade aumentam a possibilidade de identificar uma visão estratégica com novidade suficiente para realizar a transformação.

### **2.1.2. Liderança carismática**

A concepção anterior está inserida nas novas teorias da liderança e dela emana um outro conceito importante para a análise destes casos: a *liderança carismática*. Coloca-se aqui a tónica na importância das características da personalidade do líder, distinguindo-o como portador do carisma. O termo “carisma” encerra a designação que em religião e sociologia refere a capacidade de certos homens para liderar e conduzir multidões, inspirando-lhes uma confiança incondicional. Segundo House *et al.* (1990), o carisma é definido como a influência exercida ao nível das orientações normativas dos subordinados, do envolvimento emocional com o líder e do desempenho dos subordinados. Este possui uma elevada necessidade de poder, auto-confiança, apostando na forte comunicação das suas crenças e ideais (Yukl, 1989).

A liderança carismática é uma extensão da teoria da atribuição (Gomes e Ferreira da Luz, 2000), a qual defende que os seguidores fazem atribuições de capacidades heróicas ou extraordinárias à liderança quando observam determinados comportamentos. A teoria da atribuição surgiu na psicologia social e representa uma corrente nos estudos da motivação, ao aprofundar as relações entre esta e as atribuições causais. Os seus teóricos, como Heider (1958), pressupõem que o homem é motivado para descobrir as causas dos eventos e entender o seu ambiente, presumindo que as relações que se estabelecem e que existem entre os indivíduos e o meio ambiente influenciam o seu comportamento. Neste sentido, as acções humanas derivam da causalidade pessoal (a qual depende do controlo do indivíduo) e da impessoal (subordinada às forças externas). Rotter (1966) nos estudos sobre a forma como os indivíduos interpretam os acontecimentos, acrescenta os postulados de controle interno e externo, e *locus* de controle. Weiner *et al.* (1971) concluem que o empenho das pessoas na realização de uma tarefa depende, em parte, das suas expectativas do sucesso ou do fracasso nessa tarefa específica. Essas expectativas são determinadas pelas atribuições causais aos eventos, que se seguiram ao comportamento do próprio indivíduo ou de outro. Assim, as atribuições causais influenciam as expectativas, bem como a motivação.

Retomando a questão da liderança carismática, o que lhe está subjacente é a interacção entre líder e subordinados, e o processo perceptivo pelo qual é modelada esta relação (Reto e Lopes, 1991). Este tipo de liderança, segundo House (1977) e Bass (1985), define-se como um conjunto de características de personalidade e de comportamento dos líderes que através de um processo dinâmico, dão origem a uma relação particular entre subordinados e seguidores. Dos vários autores que tentaram identificar características pessoais dos líderes carismáticos, emerge a Tabela 2.

**Tabela 2 – Características pessoais dos líderes carismáticos**

Autores	Características Pessoais dos Líderes Carismáticos
House (1977)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto nível de confiança;</li> <li>- Necessidade de poder e domínio;</li> <li>- Comunicação extrema nas suas crenças e ideais.</li> </ul>
Bennis e Nanus (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de visão e sentido do objectivo final;</li> <li>- Comunicar essa visão em termos claros por forma a que os seguidores se possam identificar com esta (partilha clara da visão);</li> <li>- Demonstrar consistência;</li> <li>- Conhecer os seus pontos fortes e saber capitalizá-los.</li> </ul>
Conger e Kanungo (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoconfiança;</li> <li>- Visão;</li> <li>- Capacidade de articular e comunicar essa visão;</li> <li>- Grande comunicação na visão;</li> <li>- Comportamento extraordinário;</li> <li>- Percepcionados como agentes de mudança;</li> <li>- Sensibilidade relativamente ao meio ambiente.</li> </ul>

Estudos sobre este tipo de liderança têm sido dirigidos para a identificação dos comportamentos que diferenciam líderes carismáticos dos seus colegas não carismáticos.

Segundo House (1977) existem sete proposições para tal distinção:

1. Domínio e autoconfiança, necessidade de influência e uma forte convicção na justeza das suas crenças;
2. Os seguidores têm uma percepção favorável do líder, a qual é modelada pelos valores deste, pelas expectativas positivas ou negativas dos seus subordinados mediante resultados das suas respostas emocionais para com o trabalho, e das suas atitudes em função do trabalho e da organização;
3. Os líderes que produzem efeitos carismáticos têm comportamentos geradores de uma maior impressão de sucesso e competência do que os “não carismáticos”;

4. Os líderes carismáticos conseguem articular melhor que os outros as finalidades ideológicas;
5. Conseguem comunicar, em simultâneo, altas expectativas e confiança nos seguidores, conduzindo estes a aceitar os seus objectivos e acreditar que podem contribuir para esses objectivos;
6. Conseguem que os seus comportamentos activem, junto dos seguidores, motivos relevantes para o cumprimento da sua missão;
7. A condição necessária para que o líder produza efeitos carismáticos consiste em fazer com que o papel dos seguidores seja definível em termos ideológicos de forma a provocar a sua adesão.

Em complemento, Bass (1985) acrescenta:

1. O líder carismático reduz atitudes de resistência à mudança nos seguidores, e através de processos de ordem emocional consegue transmitir um sentimento de aventura que diminui as inibições;
2. O seu elevado estatuto faz com que este seja o lugar de projecção e de catalisação para os seguidores;
3. Os valores partilhados entre os seguidores e as fantasias de grupo facilitam a emergência e o sucesso do líder carismático;
4. Faz amplo uso de uma argumentação superior centrada nas competências e nas capacidades técnicas, de forma a influenciar os outros e a justificar a sua posição;
5. Consegue levar os seguidores dos extremos do amor, veneração e admiração, à animosidade, ao ódio e à rejeição;

6. Os líderes carismáticos variam enormemente no seu pragmatismo, flexibilidade e sentido de oportunidade;
7. Têm mais hipótese de emergir quando grupos, organizações, culturas e sociedades se encontram num estado de stress e de transição.

Conger e Kanungo (1988) defendem que as qualidades carismáticas são atribuídas ao líder pelos seus seguidores com base na sua experiência e nas observações do comportamento estratégico do líder na transformação da organização. Esta transformação desenvolve-se em quatro fases: 1) Detecção de deficiências e oportunidades actuais não exploradas, bem como a exploração de uma visão estratégica idealizada; 2) Comunicação dessa visão e exposição das razões que fazem dessa visão a melhor alternativa; 3) Os líderes ganham confiança dos seguidores através dos seus conhecimentos parciais, sucesso, sacrifício pessoal, aceitação individual do risco e comportamento não convencional; 4) Os líderes devem mostrar caminhos capazes de levar ao alcance da visão. Quanto mais estes comportamentos forem demonstrados, maior será a atribuição de carisma (Syroit, 1996).

Um outro contributo importante para a presente análise é dado por McClelland (1975) na sua teoria dos motivos do líder. Segundo este autor, existem três motivos a reter: sucesso (centrado na procura da excelência, associado aos comportamentos de assunção de riscos moderados, aceitação de responsabilidades pessoais, utilização de *feedback*, inovação, relacionamento preferencial com peritos), afiliação (centrado na preocupação de manter ou recuperar as relações afectivas positivas e tendo como comportamentos dominantes a tendência para a cooperação – mas em situações de baixo risco – em preferência pelo relacionamento com base na amizade e na confiança mais do que na competência) e poder (centrado na necessidade de

provocar impacto, associado a comportamentos de pressão, influência, preocupação com prestígio, riscos elevados, jogos de poder).

Recentemente a investigação tem procurado determinar o modo como os líderes carismáticos influenciam realmente os seguidores. De acordo com algumas das investigações nesta área, a influência é processual. O líder começa por articular uma visão atractiva, a qual fornece um sentido de continuidade para os seguidores, ligando o presente a um melhor futuro para a organização. Seguidamente o líder comunica altas expectativas de desempenho e expressa confiança no alcance dos objectivos pelos seus seguidores. Isto aumenta a auto-estima e a confiança de cada seguidor. Posteriormente, o líder transmite, através de palavras e acções, um novo conjunto de valores, sendo o seu comportamento apresentado como exemplo para os seguidores. Por fim, o líder carismático faz sacrifícios e mostra um comportamento não convencional para demonstrar coragem e convicção da sua visão (Gomes e Ferreira da Luz, 2000).

### **2.1.3. Liderança neo-carismática e novas abordagens emergentes**

De acordo com a revisão de literatura feita por Ward (2002) sobre liderança no campo da gestão, salientam-se aqui alguns trabalhos mais recentes nas áreas da liderança e da inovação. Nas novas abordagens emergentes, que apareceram nos finais da década de 90, verifica-se uma preocupação generalizada em determinar o que é uma liderança eficaz e evidenciar as características dos líderes de organizações de sucesso. Neste sentido, Goleman (2001) refere o temperamento do líder como peça fundamental, argumentando que patrões débeis e desumanos criam organizações tóxicas, enquanto que líderes imbatíveis e inspiradores motivam as pessoas para lidar com qualquer desafio que se lhes coloque. Collins (2001), por sua

vez, apresenta diferentes níveis de liderança. Os líderes que se situam nos níveis mais baixos têm elevadas capacidades individuais, contribuindo como elementos de equipa, sendo gestores competentes e eficazes. No entanto, os que estão no nível mais elevado, o denominado nível 5, constroem uma excelência sólida, não necessariamente por serem pessoas activas e dinâmicas, mas sim por combinarem uma personalidade humilde com uma determinação profissional. Os líderes de nível 5, contribuem para o que Collins (2001) denomina a transição e transformação de uma boa numa excelente organização. Estes líderes detêm o que metaforicamente Collins chama de *yin* e *yang*, ou seja a humildade pessoal e a determinação profissional. Na humildade pessoal estes líderes: 1) Demonstram uma modéstia quase obrigatória, nunca sendo vaidosos, fugindo à adulação pública; 2) Actuam com serena e calma determinação, tendo a motivação como base principal “padrões inspirados” e não de carisma; 3) Canalizam a ambição dentro da empresa, não no indivíduo, reunindo sucessores para que a próxima geração consiga ter ainda uma maior excelência; 4) “Olham para o espelho e não pela janela” ao apurar a responsabilidade pelos fracos resultados, atribuindo-os à sua pessoa. Nunca encontram culpas nos outros, nos factores externos ou na má sorte. Na determinação profissional os líderes de nível 5: 1) Conseguem soberbos resultados, obtendo uma clara catalisação na transição do bom para o excelente; 2) Demonstram uma extraordinária firmeza para resolver o que quer que deva ser feito, produzindo excelentes resultados a longo prazo e não se importando com que dificuldades; 3) Na génese de uma empresa excelente cabe ao líder a determinação de um conjunto de padrões que a sustente; 4) Ao apurar os créditos do sucesso da empresa “olham pela janela, não para o espelho”, atribuindo-os aos colaboradores, aos factores externos ou à boa sorte e nunca a eles próprios.

Thach e Nyman (2001) ao investigarem o papel dos líderes durante as fusões e as novas formas de aquisição, desenvolveram um modelo que defende a existência de uma fase pré-combinatória, a qual é a mais desafiante para os líderes. Os requisitos necessários nesta fase são o reconhecimento emocional, a comunicação, o trabalho e o foco no cliente, a motivação e os incentivos, a criatividade e o envolvimento.

Reichheld (2001) identificou seis princípios que dão origem a empresas de topo e contribuem para uma elevada lealdade entre clientes, fornecedores e accionistas, a saber: 1) Praticar o que se diz; 2) Jogar ao “vencer-vencer”; 3) Ser selectivo na escolha dos empregados e clientes, e apenas aceitar aqueles com os quais é possível estabelecer uma relação de longa duração; 4) Manter a simplicidade; 5) Compensar os resultados certos e 6) Ouvir com cuidado e falar justamente. Adicionalmente, Cialdini (2001) defende que a persuasão é um instrumento essencial dos líderes, existindo princípios que podem ser aprendidos e adoptados. Entre eles, salientam-se: 1) Está-se mais predisposto a seguir quem nos é similar do que quem não é, sendo importante ter em atenção este princípio logo no processo do recrutamento e selecção; 2) Somos mais determinados a cooperar com pessoas que nos são parecidas, logo é importante que se identifiquem estas reais identidades; 3) Tratamos os outros do mesmo modo como somos tratados; 4) As promessas que mais se mantêm são as que se fazem voluntaria e explicitamente; 5) Cedemos mais aos especialistas e 6) Queremos sempre mais vantagens, principalmente se estas forem escassas. Finalmente Russel (2001) identifica na abordagem da liderança dos subordinados que os seus valores centrais são a humildade, o respeito pelos outros, a honestidade, a integridade e a confiança.

Em suma, ao longo das últimas décadas tem havido um crescente interesse na investigação da liderança nas organizações. Apropriando os contributos de Higgs

(2002) e tendo em conta a sua revisão de literatura organizacional e de gestão, apresentam-se como principais fios condutores de interesse nestes novos tempos: a) A guerra dos talentos como chave sustentável da vantagem competitiva; b) Os factores que conduzem os investidores a tomar as decisões e d) A capacidade para liderar e gerir a mudança como factor crítico de sucesso.

## 2.2. Inovação

“Há os que se queixam do vento. Os que esperam que ele mude. E os que procuram ajustar as velas.”

*William G. Ward*

Algumas organizações têm sucesso e sobrevivem, outras não. Algumas das que conseguiram alcançá-lo foi porque em algum momento da sua história impuseram um ritmo rápido e de constante inovação. Ao conceito da inovação está associada a ideia de mudança. Esta pode ocorrer em quatro áreas: no próprio empreendimento da empresa, o que implica inovações em produtos, serviços, mercados, negócios; na estrutura organizacional, ao nível por exemplo das linhas de autoridade e responsabilidade; na tecnologia e finalmente no próprio comportamento dos colaboradores. Não existem regras-modelo para implementar uma estratégia de inovação. No entanto, é à gestão de topo e aos líderes que cabe o papel de servir de exemplo, a partir do qual profissionais de talento colocam e desenvolvem as suas ideias e utilizam a sua criatividade, não perdendo confiança mesmo quando o processo inovador sofre algum revés no seu percurso. A inovação é o processo de dar às ideias um sentido de utilização. Logo, é fundamental que as empresas possuam

uma enorme quantidade de esforço intelectual para processar as inovações. Assim, torna-se premente que estas criem uma cultura aberta que permita a partilha e o envolvimento criativo. Neste sentido, e segundo Freire (2000) o objectivo do estágio de inovação numa empresa é criar uma oferta distintiva, que permita a esta diferenciar-se da concorrência no mercado, sendo portanto um processo de criação e introdução de algo novo na própria organização ou mercado. Consequentemente, a inovação deve ser vista como um processo que, de acordo com Dantas (2001), integra conhecimentos científicos e tecnológicos próprios e alheios nas capacidades pessoais, conduzindo ao desenvolvimento e adopção ou comercialização de produtos, processos, métodos de gestão e condições laborais, novos ou melhorados, contribuindo para a satisfação de todos os participantes. À semelhança de Freeman (1982) e Schumpeter (1934), os dois autores anteriores nos seus estudos referem uma distinção importante entre os conceitos de inovação e invenção. Para além da profundidade da questão, importa reter que a inovação assume um carácter social ao traduzir-se na introdução de um novo produto, processo ou sistema na actividade comercial ou social de uma empresa ou país; por outro lado, a invenção deverá ser entendida apenas como uma ideia, esquema ou modelo de um novo produto, processo ou sistema, podendo ou não tomar expressão comercial.

### **2.2.1. Dimensões de análise**

Uma vez diferenciada a invenção da inovação, Wolfe (1994) e Frost e Egri (1991) referem que a inovação deverá ser conceptualizada integrando aspectos individuais, organizacionais, tecnológicos e do meio envolvente em que toma lugar. Assim, propõe-se que este delineamento siga as pistas de análise em torno de três níveis: 1) Micro: relevando-se os aspectos individuais e grupais do processo de inovação, onde

questões como liderança, interações sociais, comunicação, entre outras, são pontos a considerar; 2) Meso: ao nível da própria organização, procurando-se identificar as principais fontes de inovação e o modo como estas podem ser articuladas com o seu processo interno, onde as questões dos recursos humanos, decisões estratégicas, cultura organizacional, assumem a sua importância e por fim 3) Macro: onde a relação organização com envolvente externa é determinante (Rosenberg, 1982; Von Hippel, 1988; Freeman, 1982; Fonseca, Cunha e Gonçalves, 1996). Na confluência destes níveis de análise, dever-se-á ter presente o que Freire (2000) denomina de diagnóstico competitivo, o qual deve ser feito tanto internamente (às capacidades relativas da empresa em comparação com as concorrentes), como externamente (ao meio envolvente contextual e transaccional). Todas as actividades de inovação de uma empresa devem ter um objectivo claro, identificar oportunidades para reforçar a sua competitividade. Estas actividades de identificação, selecção e definição de oportunidades devem ser orientadas para facilitar a posterior geração de ideias inovadoras. É neste sentido que Fonseca, Cunha e Gonçalves (1996) defendem que a inovação deve ser entendida como uma variável estratégica para o sucesso das organizações, transformando-se potencialmente numa fonte sustentável de vantagem competitiva, desde que ancorada numa estratégia e num processo de aprendizagem organizacional, que a sustentem e apoiem. Assim, assumida como um valor instrumental, a organização mantém ou reforça o seu lugar no mercado, posicionando-se competitivamente e desenvolvendo a sua capacidade de adaptação ou resposta ao meio. Neste contexto, poder-se-á adoptar dois tipos de estratégia: 1) Proactiva: antecipando e intervindo nas tendências do mercado para colocar a organização em posições competitivas mais favoráveis ou 2) Reactiva: defendendo-se apenas das pressões externas, mantendo o nível de competitividade (Freire, 2000;

Cohen e Levinthal, 1990). Também Porter (1980, 1985) anteriormente defendeu que a inovação deixou de ser um factor exógeno passando a constituir-se como variável que as empresas poderiam gerir como vector de posicionamento no mercado e como fonte de regulação do equilíbrio com o meio.

Tendo em conta o meio envolvente da organização, chega-se às suas ameaças competitivas externas. Aqui o problema já não é gerir bem ou ser eficiente. Numa perspectiva da ecologia organizacional (Cunha, 1996) e da dependência dos recursos, impera a lei do mais adaptado, segundo a qual as empresas têm de lidar com incessantes turbulências, quando habitam um meio ambiente instável. Assim, saber tirar partido da inovação é vital, bem como saber lidar com a incerteza, a complexidade, a pressão para a aprendizagem e a cumulatividade de conhecimentos (Dosi, 1988; Kanter, 1988; Fonseca, 1998). Para enfrentar estas adversidades, as organizações que desejam sobreviver, vencer e ser inovadoras têm de estar constantemente em alerta. Têm de desenvolver competências internas próprias, no sentido defendido por Hamel e Prahalad (1990), como forma de adquirir capacidades de potenciar a resolução dos problemas emergentes e permitindo flexibilidade na resposta às mudanças do meio.

### **2.2.2. Envolve externa**

Uma outra dimensão da inovação é a questão da relação com a envolvente externa. É importante ter presente os vários motivos que levam as formas tradicionais de organização, da época industrial, tendencialmente mecanicistas, a serem substituídas por estruturas alternativas mais flexíveis e adaptáveis às mudanças do próprio ambiente. Segundo Pettigrew e Fenton (2000) as novas organizações assentam também numa nova lógica de gestão, sendo caracterizadas por três traços principais:

1) São empresas globalizadas com as suas fronteiras em constante mudança. As forças poderosas da globalização rapidamente mudam as tecnologias, incluindo as tecnologias de informação, e a intensa competição determina a ênfase dos objectivos globais. Incrementalmente, as empresas foram descobrindo que os seus objectivos globais se regem por aquilo que os clientes procuram, o que vai acrescentar valor aos seus produtos e serviços, muito mais do que o preço. Esta economia de escala gera agora empresas altamente especializadas, que dão importância apenas às competências centrais (*core competencies*), relegando para *outsourcing* todas as outras actividades. Tendo em conta esta estratégia as empresas experimentam novas formas de se organizarem, pela via da tecnologia, processos ou recursos; 2) São empresas do conhecimento numa economia do conhecimento. Existe uma preocupação generalizada com a gestão do intangível, com a sua aquisição e integração dentro e entre as empresas; 3) São empresas que se organizam socialmente trabalhando em rede. Existe uma complexidade nas novas relações, quer intra quer interorganizações. Verifica-se uma interdependência com outras entidades sociais e políticas, a qual é vital para a sobrevivência destas. Nota-se uma preocupação em desenvolver capacidades estratégicas que criam valor acrescentado às actividades das organizações, como por exemplo, organizações globais, alianças estratégicas, inter-empresas, trabalho em rede e *outsourcing*. Esta capacidade estratégica é muito mais do que desenvolver bases tangíveis / intangíveis, ou competências. A influência na visão de recursos base para a empresa é um imperativo estratégico, assentando no desenvolvimento de capacidades na gestão e na partilha de conhecimento.

Neste sentido, segundo Pettigrew e Fenton (2000), a integração vertical das empresas na cadeia de valor tem sido desmantelada, para permitir que estas se concentrem nas

suas próprias competências. Assim, as empresas necessitam de fronteiras organizacionais flexíveis, requerendo uma excepcional cooperação, aliada a formas relacionais de organização. As novas formas de relacionamento organizacional assentam numa mais valia gerada a partir da criação, partilha e transferência de conhecimento, sendo a sua configuração centrada nestas relações.

Os motivos para a emergência destas novas formas organizacionais são muito sinteticamente: a forte internacionalização da competição e dos mercados, a desaceleração do crescimento económico, a desregulamentação, as pressões para o aumento da produtividade, a ênfase na qualidade e a rápida evolução das tecnologias de informação e de comunicação (Reddy, 1990; Webster, 1992). As formas de relacionamento interorganizacional, como foi acima referido, sofreram também profundas mudanças, surgindo novas formas de ligação tais como *joint ventures* e *franchisings*. São estas condições competitivas cada vez mais intensas, que fazem reunir esforços comuns no sentido da criação de valores partilhados e culturas fortes, emergindo assim preocupações direccionadas para a capacidade competitiva, produtividade, qualidade e inovação. Segundo Porter (1985), é imprescindível o alerta para a relação com a envolvente tendo em vista a obtenção da vantagem competitiva (tal como as capacidades, recursos, relações e decisões) que permita a uma empresa capitalizar oportunidades e evitar ameaças, obtendo como tal, a longo prazo, proveitos acima da média. Nestas transformações organizacionais, a liderança é de importância crítica. A estabilidade e mudança apresentam-se agora como questões em conflito no seio das organizações.

### 2.2.3. Conhecimento, aprendizagem e criatividade

Paralelamente as organizações deverão criar capacidade de absorção como defendido por Cohen e Levinthal (1990), ou seja, captar o que lhes pode ser uma mais valia de modo a reconhecer o valor e a assimilar a informação, aplicando-a para gerar uma maior eficácia. O desenvolvimento desta capacidade vai permitir maior aprendizagem e sensibilidade às oportunidades tecnológicas, maior nível de aspirações da própria organização, maior capacidade de inovação e de acompanhamento da mudança. No processo da inovação dever-se-á capturar as boas ideias, mantê-las vivas, imaginar novos usos para as velhas ideias e testar os conceitos promissores (Hargadon e Sutton, 2000). Dever-se-á abraçar a luta contra a arrogância da síndrome *not invented here* e propor uma abertura às ideias que vêm de fora, que são tão válidas com as geradas internamente. Em simultâneo, Nonaka (1991) argumenta que é imprescindível o incentivo à criação do conhecimento no contexto a que ele pertence, incentivando uma visão, um ideal particular que ajude a recriar a inovação, sob uma interação dinâmica, com quatro características fundamentais, funcionando como uma espécie de espiral do conhecimento: a socialização, a articulação, a combinação e a internalização.

Em suma, e sob o ponto de vista de Stringer (2000), o maior factor oponente ao crescimento das grandes organizações é a ausência da gestão do processo de inovação. Os inovadores e os empreendedores são conduzidos por quatro necessidades: competir contra um modelo interno de excelência, fazer uma contribuição única para o mundo, criar um empenhamento em actividades percebidas como moderadamente arriscadas e receber um *feedback* concreto e mensurável do seu progresso e desempenho.

#### 2.2.4. Adopção e difusão

Na ténue relação dos conceitos de adopção e difusão da inovação importa referir que a difusão é um processo social de divulgação de algo novo, em que a interacção passa a assumir um papel essencial, conduzindo à adopção (Dantas, 2001). A adopção é normalmente vista como uma decisão pessoal ou grupal, implicando que se aceite ou refute a novidade, tendo em conta o grau de satisfação das expectativas criadas. Estes dois aspectos são importantes para o sucesso da inovação enquanto processo, independentemente da sua área. Assim, segundo Dantas, a difusão permite otimizar o potencial da inovação, sendo um elemento central no seu processo. A difusão e a adopção têm a ver com as características próprias da inovação. De acordo com Freire (2000) esta deve ser compatível com os hábitos, valores, experiências, capacidades e necessidades dos potenciais clientes, o seu grau de complexidade, as suas possibilidades de experimentação e observação. Além destas características, há que ter também em atenção os factores condicionantes da sua adopção. Dantas (2001) aponta os inerentes à oferta (reputação da oferta, competitividade no sector, momento de lançamento da inovação), ao produto (as referidas anteriormente por Freire, acrescentando o preço e a rentabilidade) e ao mercado (características dos potenciais clientes: *e.g.* poder aquisitivo, idade, nível de formação, integração social).

## **2.3. Liderança e inovação**

“Peter Drucker diz que liderança é visão. É mais do que isso. É a tensão criada pelo fosso entre a situação presente e o sonho. Como toda a tensão procura resolução, ela é fonte de energia que leva à criação de algo que não existia. É isso que fazem os líderes.”

*Peter Senge (www.centroalt.pt)*

A liderança é particularmente importante na criação de uma cultura (Schein, 1989a) e dota a organização de uma visão de uma direcção (Bass, 1985; House, 1977). É também determinante na motivação dos empregados, na sua avaliação e no reforço de comportamentos e resultados desejados, facilitando o desempenho e o sucesso (Yukl, 1989).

### **2.3.1. Cultura e mudança**

A liderança, nomeadamente a transformacional, é promotora de moral, entusiasmo e clima para a inovação, através da estimulação intelectual, da liderança visionária e da motivação inspiracional (Parry, 2001). Paralelamente, tem um papel importante, por um lado, na criação de uma cultura e no estabelecimento de valores que enfatizem a inovação e a tomada de risco, e por outro, exerce influência num estilo de gestão que suporte essa mesma cultura. Neste sentido, os líderes são responsáveis pela inovação na organização, através da criação de uma visão que dê ênfase ao empreendedorismo, à mudança, ao risco e à experimentação, adoptando estruturas organizacionais e práticas que sustentam esta visão (Sharon et al, 1997). Como diz Le Saget (1999) o

visionário terá tendência para se projectar no futuro como se estivesse no seu elemento, e a sua aspiração à inovação, dirigida para um mundo que não existe ainda, leva-o a aperceber-se das suas hipóteses futuristas mais fiáveis que os dados mensuráveis do passado. Para isso, e segundo Kanter (1991), estes heróis empreendedores conjecturam arranjos estruturais facilitadores a nível interno, abordando os problemas sob novas perspectivas. São capazes de proceder a rearranjos mentais de conexão, identificando oportunidades e desenvolvendo uma visão de solução, com persistência, levando os outros a providenciar os meios necessários. As pessoas reúnem-se em torno do visionário inovador, trabalhando em equipa, até que a visão se cumpra (Fonseca, 1998).

Neste contexto, é igualmente importante a criação de um clima de suporte para a inovação e para a excelência que as sustente. O seu maior suporte é a disseminação e apropriação de um valor partilhado de que inovar é bom. Isto é feito pela socialização, pelas mensagens culturais da organização (Michela e Burke, 2000). Na sequência destes argumentos, as questões da cultura e mudança organizacional são indissociáveis do binómio liderança e inovação. O líder assume-se assim como um gestor da cultura e do simbolismo organizacional. É essencial que crie uma visão, permitindo dotar a empresa de uma identidade, fazendo-a ancorar na visão dos sistemas de normas e valores maioritariamente partilhados na organização, conseguindo a personificação da identidade do grupo e da própria visão (Reto e Lopes, 1991). Segundo Schein (1989b), o fundador de uma organização cria simultaneamente um grupo, e dada a sua força e personalidade começa a criar uma cultura. A função do líder seria a de dar sentido às práticas da organização, através da gestão de um sistema de valores compartilhados, cuja finalidade será, em última instância, criar uma identidade que se sobreponha aos conflitos de interesses.

Paradoxalmente, e ainda de acordo com Schein (1989b), são os líderes que vão construindo a cultura organizacional e vão sendo também fortemente influenciados por ela. Enquanto seus formadores necessitam de capacidades e perícias específicas, tais como a persistência e a paciência, a capacidade de absorver e de conter a ansiedade, de garantir a estabilidade e a confiança emocional.

Paralelamente, impera o reconhecimento da necessidade de mudança, devendo inspirar as pessoas para uma nova visão de como será o futuro. Deverão incentivar a participação neste processo, pois isso aumenta a aceitação desta nova visão, bem como a sua interiorização. Os líderes, são eles próprios agentes de mudança, aceitando riscos calculados, confiando nas pessoas e sendo sensíveis às suas necessidades; flexíveis e cognitivamente complexos; enfatizam as visões que encarnam a mudança, confiando na sua intuição (Syroit,1996). A liderança é a chave para produzir e redireccionar energia dentro do processo de mudança, sendo esta energia que diferencia o desempenho competitivo das empresas quando são comparadas (Pettigrew e Whipp, 1991).

As inovações são criadas no seio da organização e podem ser usadas como veículos de mudança e de cultura. É dentro deste enquadramento que Hatch (2000) desenvolve o modelo de dinâmica cultural, apresentando os líderes como artefactos culturais e sugerindo simultaneamente a sua abordagem de uma forma retrospectiva e proactiva. Isto significa, segundo Hatch (2000), que os líderes e gestores são material cultural com potencial para serem usados por outros na construção de um significado. Quando usados desta forma, exercem tal influência que podem contribuir para a mudança cultural. No entanto, deve reconhecer-se que esta mudança não depende unicamente das intenções dos líderes. O uso simbólico destes pelos membros da organização confere um sentido à realidade organizacional e

consequentemente influencia o curso da mudança. Mais adiante e relacionando esta mudança com a questão da subjectividade, Hatch (2000) defende que os líderes e gestores desejando acumular créditos para o processo da mudança, estão em alerta para estes processos e no seu ponto crítico, que pode ser mesmo antecedente à consciência colectiva da organização, podem posicionar-se para a notoriedade (por exemplo através da narração de histórias), associando-se assim eles próprios à mudança, que já tomou lugar. Neste sentido, a cultura é expressa nos valores e nas crenças que as pessoas partilham na organização através dos mitos, rituais, histórias, lendas. Os artefactos culturais, bem como a arte de os gerir são apresentados como poderosos meios simbólicos de comunicação, sendo usados para construir um comprometimento e fazer com que todos partilhem uma filosofia comum (Smircich, 1983). A tarefa do líder será, assim, a de encontrar meios de manipular os símbolos culturais a fim de que a organização possa atingir os seus objectivos, nomeadamente através da construção de heróis, mitos e sagas, para benefício e difusão dos valores organizacionais (Barley e Kunda, 1992).

### **2.3.2. Narração de histórias organizacionais**

“Há algum tempo atrás, um cavaleiro inglês passeava nas ruas de Londres e deparou-se com três trabalhadores que estavam a assentar pedra. Curioso com o que estavam a construir, aproximou-se do primeiro homem, tocou-lhe no ombro e perguntou: *O que estão aqui a fazer?* Este mal olhou para ele e disse: *Deve estar cego se não consegue ver que estou a assentar pedra.* Pouco intimidado, o cavaleiro aproximou-se do segundo trabalhador e perguntou novamente no que estavam a trabalhar.

O segundo pedreiro, teve algo mais a acrescentar: *Não consegue ver que estou a construir um muro?* Sem vacilar no seu desejo de descobrir no que é que estavam a trabalhar, o nosso cavalheiro aproximou-se do terceiro trabalhador e perguntou-lhe o que estavam a construir. Este pedreiro, virou-se, caminhou até ao muro, sacudiu as mãos e disse: *Faço parte da equipa que está a construir a catedral!*”

*Richard Stone* (<http://www.storytellingfoundation.net/articles/business/rstone.htm>)

A narração de histórias organizacionais foi constantemente referida pela literatura investigada sobre o binómio relacional entre liderança e inovação, estando este por sua vez ligado aos conceitos de cultura e mudança organizacional. Lewin e Regine (2001) afluam estas questões começando por defender que num mundo organizacional em constante mudança, instável, caótico e complexo, uma das formas de encontrar segurança é através do envolvimento e do empenhamento das pessoas, criando-se assim sistemas que permitam avançar, adaptar e inovar. Isto implica que os líderes precisam de estar envolvidos e relacionados proximamente com as pessoas e com as realidades locais. Nesta perspectiva, ainda segundo Lewin e Regine (2001), todas as organizações sentem que são únicas e revolucionárias na forma como trabalham, estando isoladas e sozinhas, debatendo-se para encontrar uma nova forma de actuar. Apesar das suas diferenças (ramo de negócio ou dimensão) é das suas narrativas que surge uma voz colectiva, apelando a um modo diferente de estar e de funcionar, assim como uma diferente visão do local de trabalho.

Tendo em conta os contributos dos trabalhos de Boje (1991; 1995a,b) sobre a narração de histórias, importa em primeiro lugar referir o enfoque na ligação entre a história local e o seu contexto social, económico e cultural. Ainda segundo este autor

(1999b), tem havido recentemente um crescente interesse na investigação da gestão e das organizações em histórias e narração de histórias. Na perspectiva pós-moderna há duas concepções de histórias: histórias como objecto e histórias em contexto. Esta distinção tem consequências metodológicas, encarando as organizações como áreas de narração de histórias. O modelo deste autor (Boje, 1998) assenta em quatro proposições:

1. Os seres humanos, como animais que narram histórias, agem para com a sua organização ou ambiente, baseando-se nas próprias interpretações do seu eu;
2. A construção de uma história é um processo colectivo de interacção social, o qual implica mudança a todo o tempo;
3. A história expressa mudanças na forma em que é contada, tal como uma selecção de quem a conta, transforma e reconstrói os seus significados, à luz do contexto em que é contada;
4. Na teoria da narração de histórias, o indivíduo é parte de uma empresa colectiva de construção e transformação de histórias contadas ao mundo, bem como das histórias de um ambiente que está a ser construído.

Importa então clarificar o que é uma organização que narra histórias. Ainda segundo Boje (1991), deve ser entendida como um sistema colectivo de narração de histórias, no qual o papel das histórias é uma chave importante para a construção de sentido dos membros da organização e uma forma de lhes permitir complementar as memórias individuais com a memória colectiva. A tónica nesta ideia tem como tangente as questões da retórica e do discurso, particularmente a linguagem e as histórias como modo de criar e recriar pessoas, organizações e ambientes. O discurso deve ser entendido como uma forma infinita de diferenças no significado através de práticas hegemónicas socialmente construídas, especialmente em histórias e retórica

como forma de persuasão (Boje, 1995a e 1995b). Reportando aqui também a questão da liderança, esta deverá ser enquadrada como um jogo de linguagem. Assume-se, assim, a existência de uma organização retórica (Zbaracki, 1998), caracterizada por um corpo de narrativas e de discursos que estiveram no centro dessa organização, e que no seu desenvolvimento, se estabilizaram em estruturas materiais e simbólicas, servindo de invólucro institucional. Em simultâneo, é através deste conjunto de discursos e de narrativas que a própria organização opera na comunicação com os seus múltiplos interlocutores. Entra-se aqui no problema da criação e interpretação de sentido através das narrativas. Weick (1995) defende que criar sentido tem como base a construção de uma entidade, sempre retrospectiva, realizada num contexto social, através da acção e do discurso, sendo capaz de criar ambientes sensíveis, reportando eventos em curso, dos quais se extraem sinais, guiando-se pela plausibilidade e não pela verdade. Isto implica um processo de institucionalização, que segundo Selznick (1996) é tudo o que resulta de uma história especial da organização para atingir os seus objectivos, resolver os problemas e adaptar-se, sendo a linguagem bem como a narração de histórias, uma via institucional muito forte, tendo como veículo os seus respectivos narradores institucionais. A liderança tem um papel muito importante neste domínio. De acordo com Weiss (1999) a construção do sentido *versus* a sua interpretação e narração de histórias assentam em três competências de liderança: 1) O diagnóstico: o líder deve estar atento às histórias que são contadas na organização e extrair as lições de aprendizagem; 2) A comunicação: o líder deve capturar o poder da narrativa como instrumento para comunicar a sua visão e significado, tendo em conta em primeiro lugar, o ouvir, o contar e depois uma interpretação eficaz dessas mesmas histórias e 3) A adaptação: Através da qual os líderes podem estimular, por via do uso da narrativa uma

adaptabilidade organizacional, onde as histórias fornecem ilustrações de como a organização deve encaminhar a adaptação à mudança e à transição. As organizações e os indivíduos constroem e reconstróem constantemente o significado, sendo aqui vigente o poder da narrativa e da narração de histórias, para o qual os líderes desenvolvem capacidades, de forma a constitui-las como um instrumento essencial para a criação e interpretação de sentido. Assim, e de acordo com Chowdhry (2000), o uso da narração de histórias é uma forma eficaz para partilhar conhecimento porque: 1) As histórias são simples e referem-se a algo concreto; 2) São temporais, têm um tempo preciso e a-temporais, são à prova do tempo dado que podem ser contadas sem passarem de moda; 3) Apresentam objectivos que tentam realizar; 4) São envolventes, as pessoas não ouvem simplesmente a história, também reflectem em torno dela, fazendo-lhe associações; 5) Apelam à criatividade e imaginação; 6) São fáceis de disseminar, não têm barreiras hierárquicas; 7) Trazem certeza e confiança a situações instáveis, dando forma ao caos e 8) Impregnam a realidade de sentido. Além destas características auxiliam os relacionamentos entre os membros da organização, ajudam a pensar criticamente, são uma forma de compreender o risco, facilitam a criação de capital social, contribuem para uma maior motivação e riqueza espiritual. Em suma, possibilitam o que Denning (2000) chama de história trampolim, onde as histórias são a ignição da acção. Uma história trampolim fornece uma espécie de plausibilidade, coerência e razoabilidade que facilita a criação de sentido nas imensas e complexas mudanças. Na sequência destas ideias e para uma tentativa de síntese, referem-se aqui os trabalhos de Boyce (1995), onde a narração de histórias aparece por via da remitologização (McWhinney e Battista, 1988) e através da construção de mitos, associados a um processo adaptativo, no qual os

membros da organização criam uma lógica de atribuição de sentido às suas actividades (Boje *et al.*, 1982).

A narração de histórias partilhada tem muitas vantagens para os seus intervenientes, tais como: expressa as experiências organizacionais dos membros e grupos da organização; reforça essas mesmas experiências e significados; orienta e socializa os novos membros da organização; corrige e altera a realidade; desenvolve, molda e refaz o sentido das intenções; prepara o grupo para o planeamento e implementação de planos e tomadas de decisão numa linha de fins partilhados e co-cria uma visão estratégica (Boyce, 1995). Ainda segundo Boyce, a narração de histórias como parte constituinte da liderança e do comportamento da organização, envolve inevitavelmente o contar e o recontar uma memória organizacional colectiva, registada no próprio desempenho das histórias, onde há selectividade, reordenação dos elementos e criatividade adicional. Todos os membros contam as suas histórias numa organização narrativa dinâmica. As histórias são disputadas colectivamente, contestadas e negociadas. McClelland (1961) acrescenta que as histórias emergem sob condições de estímulos, referindo os padrões de excelência e respeito por estes, o fazer e o querer fazer bem, o assumir a responsabilidade por fazer bem ou mal e o evidenciar formas para resolver os problemas. McClelland (1961) propõe ainda um método de histórias, tipificando estas em realizações, poder e afiliação (*achievement, power and affiliation*). Martin *et al.* (1983) referem o paradoxo da singularidade, o qual explica que os membros da organização defendem o que é único e singular na sua organização. Esta singularidade é apenas válida no contexto grupal, perdendo validade fora deste. No entanto, continua a ser defendido como único e singular, justificado pelo sentimento colectivo de pertença a essa mesma organização, onde as histórias têm um papel determinante na construção desse sentimento.

As organizações têm-se tornado adeptas de formas simbólicas de comunicar a informação, sendo as histórias organizacionais, formas particularmente eficazes de generalizar o envolvimento, verificando-se que nas organizações onde o envolvimento e o empenhamento são fortes, as histórias são contadas em largo número e o seu conteúdo é mais favorável à organização (Martin, 1981). Neste sentido, Lounsbury e Glynn (2001) defendem que as histórias empreendedoristas funcionam como meio de facilitar a destreza numa nova aventura de risco, sendo o factor base na legitimidade conferida pelos investidores, competidores e consumidores, abrindo acesso a novos capitais e oportunidades de mercado, servindo porém para criar uma vantagem competitiva. As lições delas retiradas são institucionalizadas através da rotina e transmitidas a futuros homens de negócio, por via da pedagogia dos estudos de caso, eles próprios fruto da investigação no campo das narrativas. Lounsbury e Glynn (2001) defendem, ainda, que existe uma ligação entre as histórias dos empreendedoristas e a criação de riqueza, originando-se um processo pelo qual os fundadores constroem novas aventuras, adquirem o capital necessário e generalizam uma nova riqueza. Este processo é denominado de empreendedorismo cultural. Neste contexto, Czarniawska-Joerges (1994) argumenta a existência de duas formas pelas quais o conteúdo das histórias empreendedoristas molda e legitima a identidade: a) Através da ênfase na distinção de uma nova aventura, a qual dá enfoque à identificação das suas características únicas e b) Pressionando para uma apropriação normativa dessa nova aventura, e identificando a sua congruência simbólica com as formas organizacionais e ideologias similares. Consequentemente, ser capaz de comprometer as pessoas às histórias funciona como um indicador construtivo de confiança e de sentido colectivo. As pessoas têm um grau de confiança para contar as suas histórias aos outros e, quando o fazem,

começam a conhecer cada uma das outras histórias, criando um sentido de ligação, pertença e confiança nas relações (Lewin e Regine, 2001). As histórias podem ser uma forma de descobrir algo completamente novo, cujo valor não assenta só em contar mas em recontar, sendo uma forma central de aprendizagem e educação, permitindo aprender uns com os outros (Dennehy, 2001).

Quanto à inovação, a narração de histórias pode encorajá-la através do simbolismo do sentido das histórias organizacionais. Segundo Taylor e Novelling Jr. (1991), os executivos da inovação devem: 1) Olhar para as histórias que demonstram inovação e disseminá-las, tendo cuidado com o critério das histórias efectivas que enviam para os *media* (pois uma história vivida inspira a aprendizagem e exige ser singular); 2) Ver como essa história enfatiza e sublinha temas sobre a inovação e se não está dominada pela ideia de si própria; 3) Controlar o modo como é recebida, se realmente se transforma numa história organizacional, como é que passa de pessoa para pessoa dentro da organização e 4) Ver se serve de reforço às respostas positivas e responde à imprevisibilidade das negativas.

### **3. As Modas de Gestão**

“A idade pós-moderna é uma idade visual, cinematográfica, que se conhece a si mesma em parte pelos reflexos que fluem através da lente da câmara. O *voyeur* é o *self* pós-moderno. Náufrago num mar de símbolos, descobrimo-nos todos *voyeurs*, produtos de olhar cinematográfico.”

Denzin (1995) citado em Wood Jr. (1999, p.321)

#### **3.1. Modas e modelos de gestão**

Em consonância com o que foi abordado a propósito da adopção e da difusão da inovação, é importante aprofundar esta questão quanto às modas e modelos de gestão. Também a difusão e adopção dos modelos de gestão dependem de um processo social de divulgação de algo novo na ciência organizacional, aceitando-se ou não a novidade de acordo com a utilidade e com o grau de satisfação das expectativas criadas. O seguimento das modas ou modelos passa pela sua difusão ou rejeição, enquanto inovação. Segundo Abrahamson (1991) a novidade e a moda difundem-se em situações de incerteza porque as organizações normalmente imitam decisões de outras organizações. Independentemente da distinção entre novidade e moda feita por Abrahamson (1991), o importante a reter é que há difusão de inovação quando as organizações beneficiam dela, e a adoptam, ou em contrapartida, não a adoptam se não tiverem qualquer benefício, acabando a moda por desaparecer. A importância de abordar nesta análise a questão das modas de gestão centra-se no

próprio uso instrumental dos cinco estudos de caso aqui a discutir. Estes casos ilustram lições de boas práticas e histórias de sucesso de líderes em organizações inovadoras. Como defende Wood Jr. (1999), estas histórias de sucesso funcionam como sistemas de controlo, transmitindo o novo conjunto de ideais dos líderes, sobre o que consideram relevante, a forma apropriada de apreensão e soluções de problemas, e as fronteiras de actuação aceitáveis. A sua difusão, particularmente feita pelos estudos de caso, tem vindo a contribuir para a implantação de novos paradigmas no domínio da gestão, disseminando práticas organizacionais e culturas fortes, processo pelo qual emergem as modas e modelos nesta área.

Assim, actualmente a ciência organizacional gera constantemente modas e modelos de gestão que se tornam referências universais, apresentando-se de uma forma sedutora no sentido de serem replicados. Algumas destas modas, com o decorrer do tempo sedimentaram-se e transformaram-se em clássicos de referência, continuando a influenciar a análise das realidades organizacionais, contribuindo para a construção da identidade e desenvolvimento da própria ciência organizacional. A sua evolução tem estado sujeita a ciclos sucessivos das mais diversas correntes explicativas das organizações, inerentes às mudanças contextuais onde estas se inserem. Neste sentido, Abrahamson (1996) refere que as teorias da gestão podem ser consideradas modas que estão *in* ou *out* de acordo com as mudanças da envolvente. Algumas práticas de gestão têm sido alvo de críticas, porque muitas delas são acusadas de seguir modas, não sendo guiadas pelas próprias necessidades das organizações (Shapiro, 1996; Micklethwait e Woolridge, 1996). No seguimento deste argumento, Buchanan (1999) replica que a criação da próxima moda será a gestão sem modas de gestão. Contribuindo para desmistificar estes argumentos e reforçar o papel das modas e modelos de gestão na própria ciência organizacional, apresenta-se o

proposto por Cunha (1999) quanto a algumas potenciais soluções para ultrapassar os obstáculos da sua evolução. Segundo Cunha, deve “descer-se à terra”, ou seja aproximar a teorização aos problemas reais de organizações concretas e “subir às torres de marfim”, face à proliferação dos gurus da gestão, à reciclagem do discurso académico e à criação de *digests* de produção científica, com objectivo de simplificar a realidade e comercializar soluções. O importante a reter é que da tensão entre conhecimento teórico e aplicado, entre práticos (onde estão incluídos gurus e consultores) e os teóricos, desenvolve-se um conhecimento teórico sobre as práticas que se prescrevem. A gestão é um alvo à profusão de gurus, *buzzwords* e abordagens de soluções rápidas. O importante é ter discernimento sobre a sua seriedade, saber se são realmente ajustadas aos objectivos organizacionais e se são uma importante mais valia para a organização. O que se encara como uma moda, se possuir tal seriedade, o tempo transformá-la-á num modelo de referência ou mesmo num clássico. Ainda seguindo os argumentos de Cunha (1999), embora com o carácter aparentemente ultrapassado de algumas teorizações dos clássicos, muitas das lições do passado devem ser contadas e recordadas, sob pena de se passar o tempo a reinventar a roda. As modas de gestão que sejam modelos explicativos sólidos e resistam no tempo, transformar-se-ão em paradigmas de referência para a própria ciência organizacional, passando a ser secundária a questão de terem ou não emergido como moda. É neste contexto que se referem os trabalhos de Cunha (1999), nomeadamente a listagem das cinquenta contribuições-chave para a ciência organizacional e de Lalane (1997) e Brilman (2000) abordando algumas perspectivas de pensar a gestão e as organizações ao longo dos tempos, ilustrados por clássicos da gestão, tendo sido alguns considerados como moda. Entre 1900 e 1920 esteve em voga a gestão científica, preocupada com a análise do trabalho em contexto industrial, o redesenho dos

processos, a identificação de áreas funcionais e sobretudo a diferenciação da gestão de outras áreas das organizações. De 1920 a 1950 desenvolveu-se a organização como referência-chave, nomeadamente através do movimento humanista e da hierarquização das motivações humanas. A empresa começa a assumir-se como uma máquina com regras, controlo e hierarquia rígida. A década de 50 foi caracterizada pela escola das relações humanas, a qual se centrou na psicologia humana das organizações, nos factores da motivação humana e na hierarquia das necessidades, assim como no conceito de cliente. A década de 60 fundamentou a obsessão pelo planeamento, tendo gerado e desenvolvido conceitos base como a visão, estratégia, marketing e valores. Nos anos 70 as preocupações recaíram nas questões da qualidade, na emergência da perspectiva ecológica na análise das organizações, sendo desenvolvidos conceitos como: a organização que aprende, círculos de qualidade, *kaizen*, *kanban* e *just in time*. Entre 1980 e 1990 discutiram-se os factores de excelência nas organizações, a reengenharia, a comunicação, a perspectiva da ciência da complexidade e do caos aplicada às organizações. Finalmente nos anos 90 surgem as organizações da nova economia, sendo vigente a preocupação com as competências-chave nas organizações e a moldagem de futuros competitivos, declarando-se o fim do planeamento estratégico, onde o conhecimento é a principal arma competitiva numa organização.

Em suma e segundo Brilman (2000), é importante relevar também a emergência de novas formas de gestão e de organização. Neste sentido, têm vindo a emergir conceitos que ao longo dos tempos foram promovendo o desenvolvimento da própria ciência organizacional. Entre estes Brilman (2000) destaca: a) O valor-cliente, o valor-accionista, o valor-pessoal; b) Visão e cultura; c) Novas concepções da estratégia, desdobramento das estratégias e crescimento da criatividade; d)

Aquisição, fusão e integração; e) Gestão pela qualidade total, satisfação do cliente, reengenharia, *benchmarking*, *concurrent engineering*, concepção *just-in-time*; f) Desafios e progressos; g) Velocidade e flexibilidade; h) Processos, projectos, empresa horizontal; i) Rede, parceria, empresa alargada, especialização, alianças; j) Autonomia, *empowerment*, poder e implicações, retribuições coerentes; K) Organizações que aprendem, gestão de saberes e de competências.

Responsáveis por esta disseminação são diversos agentes entre os quais se enumeram os *mass media*, as escolas de gestão e negócios e as empresas de consultoria, as quais assumem um papel predominante. Na sequência desta afirmação, adopta-se aqui os contributos da perspectiva pós-moderna na análise das organizações. Não enveredando pelo debate conceptual em torno do que é a pós-modernidade e das suas diversas definições, importa sim reter algumas características. Bauman (1988a) caracteriza a pós-modernidade como: 1) A época em que os *mass media* assumem um papel predominante na reprodução cultural, construindo o mundo como uma linha de montagem de imagens, ocasionando a transformação da realidade em imagens; 2) O tempo em presentes perpétuos, assistindo-se a uma constante espectacularização da sociedade; 3) O colapso da distinção entre a alta cultura e cultura de massas, com um crescimento abismal desta última; 4) A perda de referências sólidas e absolutas, emergindo a efemeridade e volatilidade, o que acelera o aumento substancial das mudanças e 5) A tendência para a dissipação da objectividade, sendo dado a conhecer a existência de uma pluralidade de diferentes culturas, fenómeno facilitado pelas novas tecnologias de informação e comunicação. Ainda segundo Bauman (1988b), a denominação nestes novos tempos tem-se dado por dois mecanismos complementares: por um lado a sedução e por outro a repressão. A sedução é a ferramenta de integração (reproduzindo a dominação) na

sociedade de consumo, já que o mercado teve sucesso, uma vez que as pessoas vivem na dependência dele, sendo obrigadas a submeter-se à sua lógica, transformando-se em consumidores. A repressão tem o papel de fazer submeter os não-consumidores à prática do consumo, nomeadamente através de mecanismos de exclusão e discriminação. Na sequência destes argumentos, Harvey (1989) aponta como factores primordiais na construção do processo anterior a grande volatilidade e efemeridade de modas, produtos, técnicas de produção, processo de trabalho, ideias e ideologias, valores e práticas estabelecidas, a criação de produtos instantâneos e descartáveis e por fim um impacto sobre o comportamento das pessoas. O resultado deste processo desemboca na produção de imagens. Neste sentido, Baudrillard (1992) defende que a imagem se transformou em algo tão importante que passaram a existir empresas especializadas nesta área. Daí a importância que o marketing tem vindo a assumir nas práticas organizacionais. A construção de imagens faz-se de acordo com as circunstâncias. Assumir um visual da moda é premente, mas paradoxal, dando-se a impressão de não seguir moda alguma. O mesmo se passa com os processos da gestão. Também eles se transformaram numa indústria de produção de imagens. A pós-modernidade, valorizando a cultura e os seus aspectos simbólicos, torna patente a necessidade da existência de modas e modelos ideais na gestão. A importância de criar uma cultura de gestão, bem como de modelos de líderes e gestores é fundamental nestes tempos. A estes aspectos estão aliados uma série de procedimentos entre os quais Wood Jr. (1999) salienta: a tentativa do uso da cultura organizacional com o propósito da coordenação e controlo; o uso maciço de rituais para celebrar o comprometimento com o processo de mudança e com os líderes da mudança; um esforço colectivo de reorganização do passado conduzido pelos líderes da mudança; a construção e o uso de histórias de sucesso; a simplificação da

realidade, a exclusão das vozes destoantes; a difusão do discurso de participação e a celebração de heróis e campeões do processo de mudança. Ainda segundo Wood Jr. (1999), os *mass media* especializados nestas áreas têm exercido um papel fundamental na difusão destes modelos, assim como os seminários, as escolas de gestão e negócios e os seus professores e gurus, que de acordo com Kieser (1997) têm contribuído para uma velocidade vertiginosa na difusão e reinvenção destes modismos. Refira-se como exemplo a emblemática obra de Peters e Waterman (1982), *In Search of Excellence* considerada um marco nesta questão das modas, apresentando um conjunto de 43 empresas americanas consideradas modelos de excelência organizacional. Ao introduzirem o conceito de excelência no livro de gestão mais vendido de sempre, Peters e Waterman (1982) defendem que estas empresas tiveram quase sempre um líder capaz de instaurar uma cultura da excelência. Para demonstrá-lo identificaram oito características comuns nas empresas investigadas: inclinação para a acção, proximidade do cliente, autonomia individual, aposta nas pessoas, criação de valores, manter-se no que se domina, simplicidade formal e rigidez, e flexibilidade. Segundo Peters (2001), nos anos 80 não se estava à procura da vantagem competitiva, do crescimento económico, do domínio de mercado ou da diferenciação estratégica, nem da maximização do valor accionista, mas sim da excelência, traduzida no sangue e no coração da empresa, na arte, nas pessoas que se esforçam, na sua paixão e na sua luta por um ideal. Em *A Passion for Excellence* (1985) Peters e Austin identificaram a liderança como ponto fundamental na melhoria da qualidade, sendo os três principais elementos na excelência, os clientes, a inovação e as pessoas, e conseqüentemente como três principais actividades do líder, o ouvir, o ensinar e o facilitar. No entanto, passados 20 anos, dessas empresas consideradas excelentes nem todas sobreviveram. O conceito de

excelência dos anos 80 também sofreu algumas modificações. Este facto é a melhor prova de que a estabilidade não existe em lado nenhum. Os novos excelentes são os que conseguem mudar e melhorar continuamente e é aos líderes que cabe este papel. É preciso uma adaptação aos novos tempos, mais velozes, menos previsíveis e mais confusos. A excelência neste novo milénio assenta sobre ideias, libertação e velocidade, já não é só sobre pessoas, mas em pessoas que dão atenção às pessoas e ao poder das grandes ideias que as pessoas apaixonadas, motivadas e comprometidas podem gerar (Peters, 2001).

### **3.2. Os estudos de caso como fonte de difusão de modas e modelos de gestão**

Na sequência do apresentado anteriormente, esta análise discute agora a relevância dos métodos de ensino e das suas técnicas pedagógicas, nomeadamente os estudos de caso e o método dos casos, na difusão de modas de gestão. Das várias definições de caso, apresentam-se algumas pertinentes na presente problemática. Taylor (1991) define-o como a descrição de uma organização ou situação organizacional; Sperle (1933) como a descrição de uma decisão ou decisões envolvendo uma situação da vida real; Jain, Gooch e Grantham (1975) como um relato que se usa para proporcionar oportunidade de gerar novos conhecimentos e Lutte (1996) reforça que este é escrito também para que se possa construir análises aplicando conhecimentos previamente aprendidos. Os casos como documentos descritivos de investigação, apresentados numa forma narrativa, conduzem a um equilíbrio entre a representação multidimensional do contexto, dos participantes e da realidade situacional. São criados explicitamente para discussão e procuram incluir suficientes detalhes e

informações para a obtenção de análises e interpretações dinâmicas por parte dos seus intervenientes, os quais possuem perspectivas diferenciadas (Merseth, 1994). Ainda segundo esta autora, é possível encontrar três elementos essenciais: o facto de serem reais, basearem-se em cuidadas pesquisas e estudos, e promoverem o desenvolvimento de múltiplas perspectivas, permitindo aos alunos explorar, analisar e avaliar as representações. Assim, o método dos casos é empregue, por exemplo, para criar um quadro de diálogo entre professores e alunos, como estímulo de reflexão, como técnica para enriquecer o campo de experiências, como instrumento para avaliação profissional ou para orientar formas particulares de pensar. Este método pode incluir discussão em grandes ou pequenos grupos, *role playing* ou análise da escrita. A intenção destas discussões é desenvolver competências individuais de observação, análise, tomada de posição e avaliação. Além disso, ajudam a compreender que a análise da maioria dos problemas e a sua resolução depende da particularidade das perspectivas. De acordo com outro estudo de Merseth (1996), este método assenta em três categorias: os casos como exemplos, os casos como oportunidades de análise, assimilação de perspectivas e contemplação da acção e como estímulos à reflexão pessoal. Usados como exemplo, enfatizam os enquadramentos teóricos e dão prioridade ao conhecimento geral e proposicional, permitindo desenvolver conhecimentos de teorias particulares ou construir novas, contribuindo ainda para a valorização das *best practices*, o que induz a um ensino mais eficaz, em análises e críticas (Sykes e Bird, 1992).

O método dos casos está associado ao estilo de ensino desenvolvido no MBA da *Harvard Business School*, onde são dados casos para avaliação, procedendo-se à sua discussão em grandes turmas abertas ou mesmo em pequenos grupos, conduzidos por um instrutor através de questões individuais aos alunos, promovendo a discussão na

turma, sintetizando, instigando, sugerindo, generalizando e guiando o processo de aprendizagem. Foi apadrinhado sob a direcção de um reitor visionário (Wallace B. Donham) da *Harvard Business School*, que lhe foi sugerido pela própria formação da Faculdade de Direito. Insatisfeito com o método de lição magistral existente, deu início a este novo método de disputa interactiva entre estudantes e professores, discutindo problemas empresariais específicos, ocorridos em empresas concretas (Hill e Rifkin, 2002). Ainda segundo Hill e Rifkin (2002), emergiu uma nova forma de ensinar a gestão como prática, aplicável directamente na vida empresarial de todos os dias, em vez da mera transmissão de erudição académica. Os seus famosos estudos de caso reflectem a vida das empresas no momento, as suas crises operacionais ou económicas, que têm de enfrentar. Inicialmente foram convidados empresários para apresentarem os seus problemas, sobre os quais os alunos produziam os seus relatórios, com sugestões, dando-se lugar posteriormente à sua discussão. No entanto, o corpo docente rapidamente se apercebeu que depressa se esgotaria o número de empresários para convidar, começando então, por descrever dilemas empresariais. Assim, se iniciou o método dos casos, que persiste como principal método de ensino, disseminando-se também para outras escolas. Actualmente os casos de *Harvard* são elaborados pelos professores da faculdade após meses de estudo e entrevistas exaustivas feitas nas empresas. São escritos em média cerca de 750 casos por ano e vendidas 6 milhões de cópias a outras escolas.

### **3.2.1. Pedagogia e Moda**

No contexto da presente discussão, o método dos casos toma toda a pertinência. As razões da sua importância são várias. Como defendem Contardo e Wensley (1999), para lá da sua natureza pedagógica enquanto ferramenta de ensino, este método tem

consequências críticas para a produção e constituição do conhecimento da gestão, providenciando importantes *pacotes de conhecimento*. A sua natureza utilitária permite à escola, por um lado, exercer uma influência sistemática nos ambientes empresariais e educacionais através da venda dos casos como produtos do conhecimento, por outro, captar a realidade do mundo empresarial com os seus problemas, para os quais as soluções são exemplificadas na forma de *best practices*. Além disso, este método de pesquisa e de ensino assume-se também como um modelo na forma da análise e da explicação da realidade organizacional. Analogamente, dada a interacção desejável entre o mundo académico e o seu objecto de estudo, e a elevada conformidade que caracteriza tanto a *Harvard Business School* como este método, foi-lhes sendo atribuída pela comunidade científica e empresarial grande legitimidade no ensino da gestão. Contardo e Wensley (1999), defendem que os casos são artefactos preciosos, que reflectem práticas académicas e veiculam uma forma de conhecimento que não pode ser segregada pela dimensão institucional. Ainda segundo Contardo e Wensley (1999), os casos devem ser compreendidos à luz de três dimensões: uma que diz respeito ao leque de análises e reflexões à volta dos conceitos que são a chave para a organização e constituem a sua identidade central (o método e os casos); uma segunda, é o facto de assentar na máxima de que o “mundo” se pode transformar num caso, e por fim, o método dos casos emerge com um significado cultural e de controlo organizacional, que dirige toda uma comunidade científica numa base comum, onde os próprios valores e a cultura da *Harvard Business School* estão fortemente instituídos.

Após o que foi até aqui apresentado, reforça-se a relevância da *Harvard Business School*, dos seus casos e do seu método na criação de modas e modelos de gestão. O sucesso dos seus casos demonstra de forma ilustrativa as *best practices*, os casos que

falham são usados como exemplo para reforçar a *one best way*, e a *Harvard Business School* assume-se como uma instituição cuja imagem de marca é a excelência, persistindo continuamente a preocupação da qualidade dos seus produtos e serviços (Hill e Rifkin, 2002).

### **3.2.2. Vantagens do método dos casos**

Como foi referido, a grande vantagem deste método é a sua natureza utilitária, pois exerce simultaneamente uma influência na realidade empresarial bem como no ambiente académico. A influência na realidade empresarial é exercida logo na elaboração dos casos, com o intuito de fazer um diagnóstico organizacional, seguido da apresentação de soluções aos problemas diagnosticados, ou propostas de tomada de decisão alternativa, emergentes da sua discussão, ou mesmo como estratégia de marketing para as empresas, através da comercialização e divulgação dos próprios casos. A sua grande virtude é esbater e eliminar o fosso que existe entre o conhecimento produzido nos meios académicos e as verdadeiras necessidades existentes na vida real. Desta forma, a arrogância de que muitas vezes os académicos são acusados, por estarem de costas viradas para as realidades que estudam, e os altares que edificam em volta de uma sabedoria superior, deixa com este método de ter sentido. Cria-se uma interação entre os conhecimentos produzidos a um nível académico e os reais problemas das empresas. Além deste importante contributo surge um outro não menos relevante: a sua vertente pedagógica. Trata-se de um método que alia a praticabilidade à aplicabilidade. Fornece aos alunos informações suficientes para que possam construir os seus argumentos, ao mesmo tempo que fomenta a discussão em torno de um caso, implicando o desenvolvimento de raciocínio e de capacidades na apresentação e defesa de ideias. Funciona entre o

diagnóstico situacional e a prescrição. Como diagnóstico, porque os casos normalmente caracterizam e descrevem organizações ou situações organizacionais, fornecendo detalhes e informações suficientes para análises e discussões. Como prescrição, porque ao evidenciarem práticas, decisões, organizações, líderes ou gestores, como modelos de sucesso estão a fornecer pistas de reflexão e de acção, ou procedimentos normativos, indicando normalmente soluções para situações similares, no sentido de uma adaptação ou adopção das sugestões implícitas nos casos. O método dos casos identifica e caracteriza o objecto de estudo, por um lado, e por outro, sugere e apresenta modelos de acção baseados em situações reais. É uma forma de produção de conhecimentos e de aprendizagem, à volta da discussão, saindo todos enriquecidos (professores, alunos e gestores). Além disso, os casos são uma preparação para a vida real. De acordo com a informação disponível, e tal como na vida real onde nunca se tem acesso à sua totalidade, têm de ser elaboradas soluções dentro de pressões contextuais e temporais, o que ensina a tomar uma decisão. Uma outra característica apontada prende-se com o uso dos casos para discussão em sala de aula. Os alunos são expostos a diferentes abordagens e interpretações, o que proporciona a criação de uma maior autoconfiança para a expressão das opiniões próprias, assim como a capacidade de comunicação e clareza na transmissão das ideias.

Uma outra vantagem é o facto de os casos facilitarem a memorização. É mais fácil reter a informação contida nos casos do que através das aulas no seu formato tradicional, pois a vertente prática aproxima os alunos ao conhecimento, sendo o seu processo de interiorização mais rápido e eficaz. Aprende-se mais pela participação do que pela memorização. Esta dinâmica criada na sala de aula contribui para estimular os valores de participação e de envolvimento.

Uma terceira virtude é o facto de este método permitir a convergência de três dimensões que se inter-relacionam. A primeira refere-se aos aspectos pedagógicos e metodológicos que se têm vindo a enunciar. A segunda, ao conteúdo e à narrativa textual produzida como produto final do conhecimento e comercializável. Isto contribui para a legitimação do seu sucesso e do reforço da lenda institucional no ensino da gestão em que a *Harvard Business School* se transformou. Por fim, na disseminação de modas e modelos universais de gestão, assumindo um papel importante na cosmologia dos mitos.

Além destas virtudes, aponta-se um conjunto de outras mais generalistas que se prendem com a sua natureza pedagógica. Os casos podem ser usados nas práticas de tomadas de decisão e resolução de problemas, através da situação da problemática, a qual requer a identificação do problema, a sua análise, a tomada de decisão e a definição da acção (Shulman, 1992; Wasserman, 1994). Ajudam também na reflexão pessoal, através da introspecção e desenvolvimento individual do conhecimento profissional, sendo alguns escritos pelos próprios professores, emergindo como auto-relatos de experiências pessoais, o que demonstra que os casos são um meio poderoso para desenvolver hábitos e técnicas de reflexão, além de estimularem o pensamento analítico (Kleinfeld, 1992; Richert, 1991). Permitem também aprender dentro da própria acção (Ross e Headley, 1983). Desenvolvem a capacidade para aplicar previamente o aprendido numa situação real, proporcionando e estabelecendo uma relação entre o estudado e o conhecimento interiorizado, quer na universidade, no trabalho ou noutra qualquer situação (Gordon, 1970). Encorajam ao pensamento criativo e às discussões de mente aberta (Mallenby, 1983) permitindo o desenvolvimento da capacidade para transferir tipos de problemas familiares para outro novos (Hunt, 1951).

Os casos como método de aprendizagem, segundo Bromley (1986) têm várias vantagens. Uma delas prende-se com o facto proporcionarem uma aprendizagem pessoal, apelando ao pensamento e à reflexão individual, o que prende o interesse e motivação dos alunos, estimulando uma postura mais activa. Outra vantagem apontada, é o serem reais e específicos, havendo uma maior proximidade a factos, decisões e evidências específicas, mais do que vagas generalizações de encorajar à aprendizagem de grupo. Além disso, dão oportunidade à cooperação, estabelecem um sentimento forte de dar e receber, implicando que se justifiquem os pontos de vista e opiniões e se tenham outros diferentes em conta. Sensibilizam para as diferenças, perante um caso comum, emergem modos diferentes de o abordar. Encorajam à procura de alternativas, desenvolvendo as capacidades de avaliar e pensar independentes, enriquecem a compreensão do comportamento humano e requerem capacidades de comunicação e argumentação.

Em suma, o conjunto de todas estas vantagens assenta na intersecção que os casos e o método dos casos permitem entre a arena institucional, o mundo empresarial, a ideologia e as práticas, e por fim entre a noção de relevância e de conhecimento (Contardo e Wensley, 1999).

### **3.2.3. Limitações do método dos casos**

Apesar das vantagens atribuídas, surgem também algumas críticas ao método dos casos. A primeira aqui apresentada é feita por Gabriel Britran (um dos vice-reitores no *MIT da Sloan School of Management*) que acusa este método de ser um método pobre, que pode levar os alunos a pensar que sabem mais do que realmente sabem, dando a ilusão que se compreendeu muito bem um conceito, quando na verdade o que se fez foi apenas trocar algumas ideias (Anderson, 2001). Adicionalmente, a

velocidade da evolução da realidade faz com que os casos fiquem rapidamente obsoletos. Um outro aspecto é o facto deste método beneficiar apenas os alunos que têm uma capacidade analítica desenvolvida, necessitando apenas de confiança para apresentação de ideias.

Uma outra crítica centra-se na questão da captura da realidade tal como ela é. As próprias entrevistas, os artigos dos jornais, as fontes secundárias têm uma carga subjectiva muito forte que podem enviesar a informação. A produção textual dos casos é logo à partida condicionada. Paralelamente, a retórica dominante deste método é uma forma de legitimar e manter a cultura da *Harvard Business School*. A questão “O que é que é real?” está na essência de todas as críticas. A tradução da realidade está sempre latente, pois só uma pequena parte se consegue apreender. Além disso, coloca-se o problema quanto às resoluções propostas, emergindo uma tensão entre a perspectiva individual em cada sugestão dada, as reais necessidades e a solução ou soluções adequadas. É a partir desta tensão que Contardo e Wensley (1999) levantam a questão de como o conhecimento que os casos veiculam pode ser moldado, confrontando-se muitas vezes o que realmente é relevante na organização, as suas tensões contraditórias, políticas e conflitos, e o que é verdadeiramente passado para os casos e transformado em conhecimento. Neste sentido, argumentam que apesar do método dos casos enfatizar uma forma de práticas-orientadas, também impõe alguns constrangimentos e fronteiras na forma como o conhecimento é moldado, produzindo o que Contardo e Wensley (1999) caracterizam como uma profunda inércia para dar a conhecer as tensões contraditórias existentes dentro da organização, as quais são resolvidas na ténue relação do que é transformado em conhecimento e o que é relevante na organização. A existência de uma homogeneidade na forma como se produz, dissemina e legitima o conhecimento

extraído deste método e dos próprios casos, por um lado, e o contexto onde se deu a sua incubação, a *Harvard Business School*, caracterizado por uma forte cultura, por outro, impede a mudança, a inovação e a heterogeneidade na elaboração dos casos e do próprio método de ensino. Assim, verifica-se a existência de uma uniformidade na investigação, metodologias e formas de pensar, assim como na produção de ideias, inibindo a consciência crítica. O facto de os casos serem um documento negociado com as organizações e de se desenvolverem sob a condição de não as desestabilizar reforçam os argumentos anteriores.

Para concluir esta questão, apresenta-se aqui o contributo de Argyris (1980). Em primeiro lugar o autor diz que na mente de algumas pessoas, os casos como método de aprendizagem não relatam a experiência real, mas uma simulação desta. Nos casos para discussão, os discentes não têm a responsabilidade que teriam em contexto de tomada de decisão na vida real, nem são confrontados com os seus inerentes elementos emocionais. Uma outra limitação decorre do facto de a abordagem dos métodos, segundo alguns autores, ser incompleta, logo desde que os discentes não estejam envolvidos no processo de aplicação das decisões no seu devido tempo. Em simultâneo, não vêem as subtis mudanças de uma situação que podem alterar o tipo de decisão que estava para ser tomada. Numa situação de vida real as pessoas escolhem deliberadamente, por razões estratégicas, não tomar uma decisão ou retardá-la, mesmo defronte a fortes evidências, não dando este método atenção a estas variáveis. Como método, deverá haver um instrutor com muita experiência e muitas competências para implicar a aprendizagem através dos casos, não tendo muitos estes requisitos. Como limitação, é ainda apontada, a existência de uma maior lentidão na aprendizagem através do uso dos casos enquanto método de ensino. Defende-se que seria mais eficiente apresentar directamente os conceitos e a

teoria do que fazê-los derivar indutivamente através da inquirição e discussão. Por fim, critica-se o facto de proporcionar oportunidade aos alunos que têm grandes capacidades de comunicação e posturas mais desinibidas para mostrarem os seus conhecimentos e competências, penalizando os que não as têm.

### **3.3. Apresentação dos casos**

A pedra angular desta análise assenta em cinco estudos de caso que visam evidenciar, por um lado, o quadro conceptual desenvolvido nos dois últimos capítulos, e por outro, encontrar determinantes de sucesso comuns nas práticas de liderança destas organizações inovadoras. Paralelamente, pretendem lançar a discussão inicial sobre a forma como as *Business Schools* difundem práticas de liderança relativas à criação de organizações inovadoras. É neste sentido, que impera agora a necessidade de fazer a apresentação dos próprios casos. Depois da teoria impõe-se a ilustração empírica, para que posteriormente as prescrições das suas lições de boas práticas sejam mais facilmente compreendidas. Assim, antes de mais, importa identificar as organizações que ilustram a presente análise de modo a contextualizar cada um dos casos. Esta secção não irá esmiuçar em pormenor cada um deles, faz apenas uma referência genérica de enquadramento.

Dos cinco casos contemplados nesta análise, quatro são da *Harvard Business School*, a saber: General Electric, elaborado pela Research Associate Kenton W. Elderkin e pelo Professor Bartlett (1993); IKEA, elaborado pelo Professor Bartlett e pela Research Associate Ashish Nanda (1996); Microsoft, elaborado pelo Professor Rosenzweig (1993) e SMH / Swatch, no âmbito do Mestrado em Gestão de Dominik Zehnder sob a supervisão do Professor Gabarro (1994). O outro caso é do INSEAD e

a organização estudada foi a Virgin, tendo sido elaborado pelo investigador associado Robert Dick, sob a supervisão de Kets de Vries e Vitry d'Avaucourt (2000). É possível encontrar referência aos casos da IKEA, Virgin, Microsoft e SMH / Swatch no trabalho de Kotler (1999), como já foi referido anteriormente. Salienta-se ainda que estas cinco organizações foram consideradas por Kotler (1999) como modelos de organizações inovadoras com sucesso.

O primeiro caso a ser referido reporta a *Harvard Business School* e foi construído com base nas leituras de Contardo e Wensley (1999), Hatch, Kostera e Kozminski (2001) e Hill e Rifkin (2002). Visa ilustrar, por um lado, o papel das Escolas de Gestão e de Negócios na veiculação e disseminação das modas e modelos de gestão, através da divulgação e comercialização dos seus estudos de caso e das suas lições de boas práticas, e por outro, a existência de uma ténue relação deste facto com o próprio desenvolvimento da ciência organizacional, fornecendo pela via pedagógica contributos importantes para a gestão, gestores e para as próprias organizações. O presente caso não será objecto das análises de conteúdo, retórica, estrutura e forma dos textos, dado que não invoca alguns conceitos determinantes nas temáticas aqui desenvolvidas, nomeadamente para as práticas de liderança. O caso da *Harvard Business School* foi seleccionado exclusivamente por abarcar uma parte desta análise, as modas e modelos de gestão e o seu papel na difusão destas através dos estudos de caso.

### **3.3.1. HARVARD BUSINESS SCHOOL (HBS)**

A *Harvard Business School* é um caso paradigmático de promoção e ensino da gestão, tendo contribuído significativamente para uma cultura universal de gestão com características comuns, proporcionando a partilha de capacidades e

competências, normas e valores, estilos de vida e comportamentos. No seguimento desta ideia e adoptando a linha de pensamento de Hatch, Kostera e Kozminski (2001) quanto ao papel da *Harvard Business School*, nomeadamente na criação de mitos através da sua revista (*Harvard Business Review - HBR*), em que estas autoras referenciam Eliade (1963) na relação mito/cultura para explicar o contributo da *HBS* na criação universal de uma cultura de gestão. A *HBS* transformou-se ela própria em mito por um lado, e por outro, fazendo emergir mitos, ou seja, um mito que constrói mitos. Exemplos deste facto são os rituais em torno do *Gestor do Ano* ou da *Melhor Empresa*, promovendo internacionalmente uma elite. Parafraseando ainda Hatch, Kostera e Kozminski (2001), *Harvard é o Vaticano da Gestão*, em que os conceitos, as ideias, as histórias e as personalidades que a sua famosa revista (*Harvard Business Review*) promove, são elementos chave de gestão moderna e podem ser considerados a essência da cultura de gestão. Desde a importância do sucesso financeiro, ao crescimento, à inovação, à informação, até às questões teóricas mais clássicas, os seus legados têm sido fundamentais.

Esta escola de gestão tem oferecido importantes lições, quer através da sua revista (*HBR*), quer dos casos que comercializa, para adopção/adaptação como modelos de referência, assumindo assim, um papel fundamental na difusão de práticas inovadoras contagiosas e constituídas como modas. Na sequência destes legados, emergiram importantes contributos para a análise de áreas como a liderança e a inovação organizacional. Foram fornecidas algumas premissas relevantes, nomeadamente através dos seus casos, para investigar os líderes de sucesso, que partilham a paixão pela inovação contínua e cultivam o respeito e a lealdade dos seus colaboradores, relatando os seus sonhos, visões e estratégias e, conseqüentemente, construindo organizações competitivas e eficazes. De acordo com Contardo e

Wensley (1999), como organização acadêmica é idiossincrática no ensino da gestão, pelos seus métodos e técnicas pedagógicas e pela preocupação latente na qualidade do seu ensino. Como instituição é admirada pela sua posição, longevidade e poder. Dela têm emergido gerações de líderes de empresas de topo, bem como teorias que exercem uma forte influência sobre a gestão e também sobre a economia global. Como dizem Hill e Rifkin (2002) a sua lista de alunos é uma espécie de rol de líderes da economia, presidentes de empresas, empresários, consultores e investidores ousados, existindo uma espécie de linhagem. Há uma preocupação constante na selecção e formação dos melhores, desde alunos a professores, cultivando-se o espírito da excelência. A inovação é outra das suas apostas. Exemplo disso é a própria sucessão dos reitores, na qual um dos critérios é o espírito inovador destes, devendo servir de apóstolos na sua missão, de guardiões da qualidade, encontrando modos de alargar a difusão da imagem. Aqui se deu a incubação de muitas iniciativas inovadoras, tais como a introdução do *MBA* (Mestrado em Gestão de Empresas), a *Harvard Business Review* (a bíblia da teoria da gestão), a editora *Harvard Business School Press*, para não falar nas escolas que ajudou a criar, quer servindo de modelo, quer com o seu corpo docente (tal como o *INSEAD*).

### **3.3.2. GENERAL ELECTRIC (GE)**

Empresa centenária fundada em 1878 por Thomas Edison, sob a designação de Edison Electric Light, para apoiar as suas pesquisas na lâmpada incandescente, cuja patente foi registada dois anos mais tarde. Em 1982, foi constituída a General Electric, como resultado da fusão entre a Edison General Electric e a Thomson-Houston. A empresa sempre primou pela sua capacidade de inovação, liderando o mercado das tecnologias de ponta.

O seu líder emblemático, Jack Welch, engenheiro químico de formação, foi o primeiro engenheiro a doutorar-se em apenas três anos na Universidade de Illinois. Fez parte da sua carreira na GE, tornando-se aos 45 anos, em 1980, o mais jovem presidente executivo da companhia. Nos seus 22 anos como presidente executivo, geriu para ser um líder lendário, conseguindo-o graças ao seu talento em combinar a inovação nos negócios e o seu lado humano. Este carismático presidente é conhecido por obter resultados a qualquer custo. Em Crotonville todos os estudantes vêem o verdadeiro Jack como: o teórico da gestão, o pensador estratégico, o professor de negócios e o símbolo da companhia, que conseguiu chegar ao topo apesar das origens humildes.

Segundo Krames (2002), nas duas décadas da sua gestão, foram lançadas diversas iniciativas radicais que afectaram todos os aspectos da organização, sendo estes programas considerados uma das principais armas na constante tentativa de reinventar a General Electric. As principais iniciativas destinaram-se a acelerar a produtividade, a aumentar a rotação de *stocks*, a melhorar a qualidade, a satisfação dos clientes, etc. As iniciativas implantadas ajudaram a empresa a ter um enorme crescimento, definindo um ritmo que outras tentariam emular. Destas iniciativas ressaltam a própria reestruturação da organização (redução da burocracia, achatamento da hierarquia, redução de pessoal / *downsizing*, mudança nos sistemas de desenvolvimento e de recompensas); a mudança da cultura organizacional; a introdução de novas realidades de negócio; a política do *work out* (aproximação dos trabalhadores dos diferentes departamentos e funções); a implementação da filosofia “rapidez, simplicidade e autoconfiança”; a introdução do programa *best practices*, a redução de fronteiras e por último a importância de implementar uma diversidade integrada. O programa *best practices* teve como objectivo promover a aprendizagem

com as melhores ideias vindas de outras companhias. A redução de fronteiras visou a modificação da estrutura da GE, através da redução de níveis de gestão que separavam funções consideradas importantes dentro da empresa. A diversidade integrada incidiu na eliminação de barreiras entre as diversas empresas e negócios da GE, por forma a facilitar uma maior partilha e transferência de ideias entre estas empresas e negócios independentes dentro da GE, permitindo que operassem como uma equipa na partilha de informação.

Ainda segundo Krames (2002), Jack Welch é um dos CEO's que tem mais a acrescentar sobre liderança. Nestas duas décadas não reflectiu apenas sobre esta temática nas suas empresas, como também arquitectou princípios, estratégias e dogmas que pudessem ser usados por outros líderes. Ao criar uma das empresas contemporâneas mais competitivas, desenvolveu também um vocabulário e uma linguagem na gestão e na área da liderança organizacional, através dos métodos e das estratégias que transformaram a tradicional GE, de burocrata numa grande organização moderna e competitiva.

### **3.3.3. IKEA**

É importante identificar as oportunidades do mercado. Sempre que há uma necessidade há uma oportunidade. Este é o exemplo do sueco Ingvar Kamprad, fundador da IKEA, a maior retalhista de mobiliário do mundo. Após a segunda guerra mundial, os casais jovens não tinham dinheiro para comprar móveis, devido às elevadas margens de lucro cobradas pelos retalhistas. Para satisfazer esta necessidade, Kamprad seguiu duas estratégias de redução de custos: a compra de grandes quantidades aos produtores a preços mais baixos e a entrega aos clientes das

mobílias desmontadas, o que lhes permitiu reduzir os custos de transporte e de distribuição. Com estas medidas, os preços de venda baixaram 20%.

Kamprad reconhecia o poder das redes pessoais e gostava de transferir ideias, como forma de desenvolver e dar uma nova dinâmica à empresa, cruzando as melhores práticas através daquilo que denominava “transmissão da boca para a orelha”. A fim de complementar os seus esforços de comunicação pessoal, seleccionava funcionários experientes e com alto potencial, os quais denominava por “portadores de cultura” e em sessões de formação nos fins-de-semana, fazia com que os valores da companhia fossem disseminados internamente. No início dos anos 90, a IKEA já tinha colocado mais de 300 desses “portadores de cultura” em posições-chave em todo o mundo, criando uma extensa rede pessoal destinada a recolher, interpretar e transmitir os seus valores.

O modelo de gestão de Kamprad centra-se no aspecto humano, na qualidade de vida das pessoas, na criação de um ambiente informal, na realização de semanas antiburocráticas, na consciencialização constante dos custos, no uso do senso comum para ideias criativas e em manter uma cultura forte. As estratégias usadas passaram pela oferta de uma vasta gama de produtos a preços reduzidos, assim como a procura de matérias primas a preços baixos e fornecedores não tradicionais; a construção de parques de estacionamento nas próprias superfícies comerciais; a introdução dos conceitos *self-service* e *cash and carry* no ramo do mobiliário e por fim, a criação de um grupo de expansão para novos mercados. Estes começaram com disseminação pelo continente europeu (Zurique, Munique...) e posteriormente com a entrada em grandes mercados, tais como os EUA e os países do bloco de Leste.

### 3.3.4. VIRGIN

A identidade desta organização está associada à capacidade de recuperação e de reinvenção do seu líder, Richard Branson. Começou por ser um editor adolescente, cuja revista mereceu colaborações de Jean-Paul Sartre e Mick Jagger, depois lançou-se na indústria musical, assinando contratos com os Sex Pistols, Rolling Stones e Phil Collins. Actualmente é um magnata da indústria de companhias aéreas. As empresas do grupo Virgin estiveram sempre ligadas entre si por pouco mais do que o seu accionista comum e pela partilha dos valores “diversão, inovação e desafio”.

A popularidade e irreverência de Branson aproximam-no mais de uma estrela rock do que aos empresários tradicionais, tendo sido descrito por estes como o “capitalista hippie”, informal e inconformista, a que se acrescenta uma reputação de aventureiro. A sua peculiar forma de gestão assenta na vasta gama de produtos e serviços intergeracionais, na importância do divertimento no trabalho, na busca de publicidade gratuita na sua pessoa enquanto líder, e em encontrar pessoas com talento, deixando-as trabalhar à sua maneira.

### 3.3.5. MICROSOFT

A curiosidade e gosto de dois jovens por novas tecnologias e computadores juntou William Gates e Paul Allen, que desenvolveram o primeiro *software* para o computador pessoal Altair 8800. À sua associação informal deram o nome de uma rua: Microsoft (Microsoft Way, em Redmond, Washington), registada em 1976. A sociedade foi oficializada um ano mais tarde. Em 1978, as vendas ultrapassaram 89 mil euros e a empresa passou a ser um dos fornecedores de *software* para os computadores pessoais da IBM. Foi em 1981, ano em que Bill Gates assumiu a presidência da reestruturada Microsoft Corporation, Inc. e que o sistema operativo

MS-DOS da empresa foi colocado no mercado, incorporado num computador pessoal da IBM. O grande objectivo da Microsoft foi sempre o de facilitar a utilização dos computadores pessoais e afastar a ideia de que o universo informático seria só para especialistas. O seu modelo de gestão assenta na percepção da alteração de papel dos computadores pessoais; na visão ambiciosa de ter um computador por secretária; na satisfação das necessidades de interligação computacional dos utilizadores; no encarar as ameaças competitivas como um importante desafio (o aparecimento do Windows é disso um bom exemplo); no recrutamento de programadores mais experientes e com talento, na política de remunerações; nas vendas a empresas, e por último, na importância da formação dos colaboradores.

### **3.3.6. SMH / SWATCH**

A Swatch nasceu em plena crise da indústria relojoeira Suíça da década de 70. Quando em 1983, estes relógios de plástico, coloridos e divertidos apareceram pela primeira vez, pareciam ser um paradoxo neste sector. Representavam o contrário de tudo o que tinha sido comercializado até à data, pela indústria Suíça. Trata-se de um exemplo clássico de uma marca que desafiou a tradição e mudou as regras de toda uma indústria. Hayek tornou-se presidente do Conselho de Administração e foi o grande responsável por este enorme fenómeno de sucesso. Este líder alia o emocional e racional ao entusiasmo e convicção. Sob a sua gestão, a Swatch soube aproveitar as ameaças competitivas com que se teve de debater, conseguindo um importante apoio da banca. Valeu-lhe também uma forte estratégia de marketing e a importância da regular comunicação com colaboradores e consumidores. As suas políticas tiveram como base a filosofia de um produto no seu ambiente (a importância do peso da marca “Swiss Made”), conseguindo produzir um relógio analógico, a preço reduzido

e transformá-lo num acessório de moda, sendo cada modelo um triunfo da imaginação e um constante apelo à criatividade.

## 4. Métodos

A literatura apresentada nos capítulos anteriores conduziu esta análise para um conjunto de categorias no sentido de conceptualizar o binómio relacional liderança e inovação, destacando os seus determinantes críticos de sucesso. Em simetria com este objectivo e de acordo com o campo empírico (os cinco estudos de caso, anteriormente apresentados), impera uma segunda directriz orientadora: evidenciar o modo como as *Business Schools* difundem as prescrições para os gestores da inovação, mediante a difusão das suas práticas, transformando-as em modas e modelos de gestão. Na conjugação destas duas intenções emerge a questão condutora desta estratégia: *Qual a forma como as Business Schools difundem práticas de liderança relativas à criação de organizações inovadoras?*

Os casos do presente campo empírico foram seleccionados segundo o que Stake (1994) chama de *teaching case studies*, usados para uma determinada questão, condição, categoria, ou qualquer coisa importante para o ensino (sendo pioneiros os da *Harvard Law and Business School*). Assim, os critérios de selecção dos presentes casos tiveram em conta a própria natureza dos seus conteúdos e o reconhecimento científico conferido pelas instituições onde foram elaborados. Quanto à sua natureza e tendo em conta o presente enquadramento teórico, os casos foram seleccionados de forma a inserirem-se nos mecanismos explicativos desta conceptualização. Em simultâneo, ponderou-se a credibilidade e seriedade da *Harvard Business School* e do *INSEAD* enquanto instituições académicas e científicas, bem como o seu papel na eficácia da difusão de modas e modelos de gestão. O campo empírico desta dissertação circunscreve-se aos cinco estudos de caso, apresentados no capítulo

anterior, representantes de cinco organizações inovadoras e dos seus líderes transformacionais e carismáticos. Assim, a sua selecção não foi aleatória, mas intencional, de acordo com as presentes temáticas, as práticas de liderança em organizações inovadoras e as modas e modelos de gestão. Alguns destes estudos são referenciados no trabalho de Kotler (1999) sobre os visionários do marketing designadamente, os casos da IKEA, da Virgin, da Microsoft e da SMH / Swatch e consideradas modelos de organizações inovadoras. Acrescentou-se o caso da General Electric, dada a mediatização do seu líder Jack Welch.

#### **4.1. Análise inter-casos**

A presente análise foi conduzida segundo o proposto por Miles e Huberman (1984) e Eisenhardt (1989). De acordo com os *insights* conceptuais anteriormente definidos, foram comparados os cinco casos seleccionados para identificar dilemas comuns e refinar aspectos únicos de cada caso particular. Foram criadas tabelas para melhor facilitar as comparações entre casos pelas similaridades e diferenças, no sentido de se evidenciarem os determinantes críticos de sucesso nas práticas de liderança apresentadas no presente campo empírico.

#### **4.2. Análise de conteúdo**

Foi efectuada uma análise de conteúdo aos textos dos casos que aqui servem de objecto de estudo. Pressupondo-se que esta técnica de análise permite a *descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação, ajudando à sua interpretação* (Berelson, 1952), por um lado, e por outro *fazer*

*inferências válidas e replicáveis, dos dados para o seu contexto* (Krippendorff, 1980), confrontou-se, assim, o conteúdo manifesto dos textos com a sua inferência. Neste sentido, na presente problemática teve-se em conta que a análise de conteúdo não deveria assumir apenas um carácter descritivo, como afirma Bardin (1979), deveria potenciar também a inferência, pois é através desta que se passa da descrição à interpretação, enquanto atribuição de sentido às categorias evidenciadas, enumeradas e organizadas. Deste modo, fez-se emergir componentes construtivas que atribuísem inteligibilidade à presente reflexão sobre as práticas de liderança, a inovação organizacional e a forma com as *Business Schools* difundem estas práticas, através da redução e reconstrução destas componentes. Este procedimento permitiu, assim, um levantamento da pertinência categorial e dos denominadores comuns entre os casos. A implementação desta técnica de análise obedeceu a várias etapas que se passam seguidamente a apresentar.

#### **4.2.1. Etapa 1: constituição do *corpus de análise***

O material analisado consiste em Estudos de Caso (N=5) sendo quatro da *HBS* e um do *INSEAD*, publicados entre 1993 e 2000, sendo quatro deles mencionados no trabalho de Kotler (1999) e tendo sido consideradas as empresas dos referidos casos, modelos emblemáticos de organizações inovadoras, como já foi anteriormente referido. Este *Corpus* foi escolhido com base em critérios de pertinência, procurando-se por um lado a adequação dos documentos seleccionados enquanto fonte de informação na presente análise, e por outro, que os casos quanto à sua forma e estrutura fossem homogéneos, pois a disparidade e heterogeneidade neste âmbito dificultariam os resultados e as suas intercomparações.

#### **4.2.2. Etapa 2: definição das categorias**

Foi feita uma leitura flutuante do *Corpus*, a qual permitiu um primeiro contacto com os conteúdos dos artigos a analisar. Esta leitura, conjuntamente com a literatura investigada e apresentada nos capítulos anteriores, forneceu pistas para a definição das categorias pertinentes, à luz das quais foram elaboradas as respectivas tabelas de análise. Houve a preocupação de atender aos requisitos de exaustividade e exclusividade, de modo a que, por um lado, todas as unidades de registo pudessem ser colocadas numa das categorias e, por outro, que uma mesma unidade de registo apenas pudesse ser colocada numa e só numa categoria. Algumas das categorias foram ainda divididas em sub-categorias específicas, de modo a melhor explicitar o conceito em análise.

#### **4.2.3. Etapa 3: definição das unidades de análise**

As unidades de análise foram definidas tendo em conta os textos dos próprios estudos de caso e as suas características, sendo respectivamente:

- A *Unidade de Registo* tipo semântico, isto é, unidades de informação que visam reconhecer as categorias nos textos, que segundo Morin (1969) são recortadas *en esprit et non à lettre*.
- A *Unidade de Contexto* foi o texto do caso.
- A *Unidade de Medida*, a qual refere o modo como as categorias são contadas, foi a Regra da Enumeração (Bardin, 1979), segundo o critério de presença ou ausência das unidades de registo utilizadas, usando-se tabelas de dupla entrada.

Relativamente à codificação, as tabelas foram preenchidas segundo o critério Presença (V) ou Ausência (X) da unidade de registo da categoria em análise, inserida na sua unidade de contexto (o próprio texto do caso). Para facilitar a explanação dos

resultados foi atribuído um código a cada um dos casos, correspondendo-lhe sempre o mesmo número, sendo respectivamente:

1. General Electric
2. IKEA
3. Virgin
4. Microsoft
5. Swatch / SMH (Société Suisse de Microélectronique et d'Horlogerie)

Além do já referido critério de presença / ausência das unidades de registo, foi também usado algumas vezes o critério da transcrição, procedendo-se à selecção e classificação das categorias a transcrever segundo a sua pertinência nos diferentes momentos da análise dos dados. Este procedimento teve como objectivo validar a inferência dos dados e consequentemente permitir a sua interpretação.

#### **4.2.4. Etapa 4: construção das tabelas de categorias**

As tabelas categoriais conjuntamente com os seus conteúdos, visam, por um lado, evidenciar o quadro conceptual e, por outro, conferir inteligibilidade ao texto. Depois da constituição do *corpus de análise*, das leituras efectuadas, quer dos textos dos casos como da literatura investigada e apresentada nos capítulos anteriores, e da definição das unidades de análise, foram construídas as respectivas tabelas categoriais. Estas categorias são a base para a esquematização da matriz explicativa do campo empírico, no sentido de relevar nos casos os denominadores comuns dos seus conteúdos. Assim, segundo o grau de complexidade de cada conceito e de acordo com as directrizes temáticas, a liderança e a inovação organizacional, a conceptualização foi elaborada sob a forma de categorias, sub-categorias e

indicadores. São estas categorias que vão evidenciar os determinantes críticos de sucesso nas práticas destes cinco líderes da inovação. Neste sentido, começou-se por conceptualizar a inovação (Tabela 3), tendo como indicador o processo no seio da organização, através do qual é conferido às ideias um sentido de utilização, e criação de uma oferta distintiva que permita a respectiva diferenciação junto da concorrência.

**Tabela 3 – Inovação**

<b>Categoria</b>	<b>Indicador</b>
Inovação	Processo no seio da organização, através do qual é conferido às ideias um sentido de utilização, e criação de uma oferta distintiva que permita a respectiva diferenciação junto da concorrência.

Paralelamente, o conceito de inovação foi articulado com o conceito de mudança organizacional, à luz de sete sub-categorias, as quais representam os diferentes sectores das organizações, onde se procedeu à mudança e à inovação. Pretendeu perceber-se nestas práticas de liderança se a inovação estava relacionada com a mudança e em que sectores da organização (sub-categorias) nomeadamente, produtos, serviços, mercados, negócios, estrutura organizacional, tecnologia ou comportamento dos colaboradores (Tabela 4).

**Tabela 4 – Inovação e mudança segundo sectores da organização**

<b>Categoria</b>	<b>Sub-Categorias</b>
Inovação e Mudança	Produtos
	Serviços
	Mercados
	Negócios
	Estrutura Organizacional
	Tecnologia
	Comportamento dos Colaboradores

Em seguida, tentou compreender-se a orientação de cada prática de liderança, se estavam direccionadas para as fontes de inovação, para os processos internos ou para as estratégias organizacionais (Tabela 5).

**Tabela 5 – Orientação da liderança**

<b>Categoria</b>	<b>Sub-Categoria</b>
Liderança	Fontes de Inovação
	Processos Internos
	Estratégia Organizacional

Equacionou-se posteriormente o conceito de liderança transformacional, segundo os contributos de House (1977) e Bass (1991), à luz da presença ou ausência dos indicadores consideração individual e estimulação intelectual (Tabela 6).

**Tabela 6 – Indicadores de liderança transformacional**

<b>Categoria</b>	<b>Indicadores</b>
Liderança Transformacional	Consideração Individual
	Estimulação Intelectual

O conceito de liderança carismática foi conceptualizado segundo as investigações de Yukl (1989), House (1977), Bennis e Nanus (1985) e Conger e Kanungo (1988), e teve em conta quinze indicadores, conforme se constata na Tabela 7.

**Tabela 7 – Indicadores de liderança carismática**

<b>Categoria</b>	<b>Indicadores</b>
Liderança Carismática	Emergência do líder em estados de transição, stress, crise.
	Sensibilidade do líder ao ambiente externo da organização e detecção de deficiências e oportunidades não exploradas, bem como a exploração de uma visão estratégica.
	Aceitação inquestionável do líder pelos seguidores.
	O líder serve de exemplo.
	O líder tem uma capacidade de visão e de objectivo final.
	Existência de uma visão clara e partilhada pelos seus seguidores no interior da organização.
	Comunicação da visão do líder e exposição das razões que a fazem ser a melhor alternativa, indicando os caminhos capazes de levar ao seu alcance.
	Importância do uso da retórica na comunicação da visão do líder.
	O líder demonstra forte autoconfiança e assume comportamentos extraordinários.
	Criam-se expectativas elevadas dentro da organização e estimula-se grande confiança nos seguidores.
	Activam-se motivos relevantes para a missão da organização.
	O líder activa grande envolvimento emocional nos seguidores.
	Estabelece-se uma forte interacção entre líder e subordinados, existindo um processo perceptivo na relação.
	Percepção dos líderes como agentes de cultura e mudança, reduzindo a resistência a esta última.
A sucessão do líder é percebida como um problema organizacional.	

Ainda segundo os contributos de Conger e Kanungo (1988), analisou-se a questão da confiança atribuída ao líder, através dos indicadores conhecimentos parciais, sucesso demonstrado, sacrifício pessoal, aceitação individual do risco e comportamento não convencional (Tabela 8).

**Tabela 8 – Atribuição de confiança ao líder**

<b>Categoria</b>	<b>Indicadores</b>
Confiança atribuída ao líder	Pelos seus conhecimentos parciais
	Pelo seu sucesso
	Pelo seu sacrifício pessoal
	Pela sua aceitação individual do risco
	Pelo seu comportamento não convencional

Procurou-se também determinar quais os motivos do líder (Tabela 9) em cada organização, tendo em conta três sub-categorias, segundo McClelland (1975). A primeira a evidenciar foi saber se o líder é motivado pela procura do sucesso e da excelência, tendo como indicadores a aceitação de riscos moderados, a aceitação de responsabilidades pessoais, a utilização de *feedback*, a inovação e o relacionamento preferencial com peritos. A segunda, a afiliação, cujos indicadores são relações afectivas positivas, tendência para a cooperação e relações com base na amizade e na confiança. Por fim, determinar se o líder é motivado pelo poder, equacionando-se o querer provocar impacto, a existência de comportamentos de pressão e o exercício de influência, a preocupação com o prestígio, a assunção de riscos elevados e de jogos de poder no seio da organização.

**Tabela 9 – Motivos do líder**

<b>Categoria</b>	<b>Sub-Categoria</b>	<b>Indicadores</b>
Motivos do Líder	Procura de Sucesso e de Excelência	Aceitação de riscos moderados;
		Aceitação de responsabilidades pessoais;
		Utilização de <i>feedback</i> ;
		Inovação;
		Relacionamento preferencial com peritos.
	Afiliação	Relações afectivas positivas;
		Tendência para a cooperação;
		Relações com base na amizade e na confiança.
	Poder	Provocar impacto;
		Comportamentos de pressão e de influência;
		Preocupação com o prestígio;
		Riscos elevados;
Jogos de poder.		

Colocaram-se também em evidência os procedimentos do líder face à cultura de gestão existente em cada organização, nomeadamente sob os indicadores preconizados por Wood Jr. (1999), quanto ao uso da cultura organizacional com o propósito da coordenação e controlo, de rituais para celebrar o comprometimento com o processo de mudança e com os líderes da mudança, de histórias de sucesso, a

simplificação da realidade, a exclusão de vozes destoantes e a difusão de um discurso apelando à participação, e a celebração dos líderes como heróis e campeões do processo de mudança (Tabela 10).

**Tabela 10 – Procedimentos dos líderes face à cultura de gestão**

<b>Categoria</b>	<b>Indicadores</b>
Procedimentos dos Líderes face à Cultura de Gestão	Uso da cultura organizacional com o propósito da coordenação e controlo.
	Uso de rituais para celebrar o comprometimento com o processo de mudança e com os líderes da mudança.
	Uso de histórias de sucesso.
	Simplificação da realidade.
	Exclusão de vozes destoantes.
	Difusão do discurso de participação.
	Celebração de heróis e campeões do processo de mudança.

Na sequência do papel da liderança e dos procedimentos dos líderes face à cultura de gestão, aferiu-se a existência de alguns princípios que deram origem a estas empresas de topo, segundo a reflexão de Reichheld (2001), apresentados na Tabela 11.

**Tabela 11 – Princípios na origem de organizações de topo**

<b>Categoria</b>	<b>Indicadores</b>
Origem de Organizações de Topo	Praticar o que se diz.
	Jogar ao “vencer-vencer”.
	Ser selectivo na escolha de empregados, clientes, aceitando apenas aqueles com os quais é possível estabelecer uma relação de longa duração.
	Manter a simplicidade.
	Compensar os resultados certos.
	Ouvir cuidadosamente e falar justamente.

Em linha com os princípios apresentados na Tabela 11, procurou-se aferir a existência de características e sentimentos pessoais nos líderes que contribuíram para a transformação destas cinco empresas em organizações inovadoras e de excelência. Isto é, segundo a terminologia de Collins (2001), tentou-se identificar a existência

dos factores que contribuíram para a transição e transformação destas cinco empresas em organizações excelentes. Adoptaram-se os seus contributos, designadamente os indicadores apontados nos dois conceitos base do seu denominado nível 5 da liderança, a humildade pessoal e a determinação profissional, que se apresentam na Tabela 12.

**Tabela 12 – Humildade pessoal e determinação profissional dos líderes**

Categoria	Indicadores
Humildade Pessoal	- Sentimentos de modéstia e aversão à vaidade; - Fuga à adulação pública.
	- Actuação determinada, calma e serena; - Motivação baseada em padrões inspirados e não no carisma.
	- Ambição canalizada não no indivíduo, mas na empresa; - Preocupação em constituir uma geração futura de sucessores, com o objectivo de obter uma maior excelência organizacional.
	- Responsabilização atribuída ao próprio pelos fracos resultados ( <i>olhar para o espelho</i> )
Determinação Profissional	- Verificação de resultados soberbos; - Existência de uma clara catalisação em transformar o bom no excelente.
	- Firmeza e determinação em atingir excelentes resultados a longo prazo, enfrentando todas as dificuldades e adversidades.
	- Construção de um conjunto de padrões-base, o qual serve de suporte único à organização.
	- Responsabilização atribuída pelos créditos de sucesso da organização aos outros, aos factores externos ou à sorte ( <i>olhar pela janela</i> ).

No culminar desta análise emerge a articulação entre os dois conceitos centrais nesta problemática, a liderança e a inovação. Procurou-se verificar nas práticas de liderança de cada caso a presença dos seguintes indicadores: criação de um clima para a excelência e para a inovação, existência de uma gestão da cultura e do simbolismo organizacional, e promoção das inovações como veículo de cultura e de mudança. (Tabela 13).

**Tabela 13 – Liderança e inovação**

<b>Categoria</b>	<b>Indicadores</b>
Liderança e Inovação	Criação de um clima para a excelência.
	Criação de um clima para a inovação.
	Gestão da cultura e do simbolismo organizacional.
	Promoção das inovações como veículo de cultura.
	Promoção das inovações como veículo de mudança.

Finalmente, procurou-se analisar a influência da envolvente externa no sucesso destas práticas organizacionais, a partir de três sub-categorias: a mudança, as condições competitivas e as vantagens competitivas. Em relação à mudança condicionada pela envolvente externa, salienta-se como indicador as novas formas de ligação no relacionamento internacional, nomeadamente sob a forma de *joint ventures* e *franchisings*. Quanto às condições competitivas das organizações ressaltam-se como indicadores os valores partilhados e a construção de culturas fortes, a produtividade, a qualidade e a inovação. Por fim, os indicadores que determinam as vantagens competitivas nas empresas tendo em conta a envolvente externa são o desenvolvimento de capacidades específicas nas próprias empresas, a detenção de recursos necessários ao cumprimento da missão organizacional, as relações, as decisões adequadas e em tempo certo, e a capitalização de oportunidades (Tabela 14).

**Tabela 14 – Envolveente externa**

<b>Categorias</b>	<b>Sub-Categorias</b>	<b>Indicadores</b>
Envolveente Externa	Mudança	Novas formas de ligação no relacionamento internacional ( <i>Joint Ventures, Franchisings...</i> )
	Condições Competitivas	Valores partilhados e culturas fortes; Produtividade; Qualidade; Inovação.
	Vantagens Competitivas	Desenvolvimento de capacidades; Recursos; Relações e decisões; Capitalização de oportunidades.

### 4.3. Procedimentos

Os procedimentos metodológicos tiveram, em primeiro lugar, a preocupação subjacente de fazer ao longo deste trabalho uma análise inter-casos, como já foi anteriormente referido, de modo a provocar a emergência de denominadores comuns entre as diferentes práticas de liderança. Uma segunda preocupação, foi o uso de técnicas de análise paralelas, no sentido de estabelecer relações que facilitassem a interpretação dos dados e proporcionassem maior objectividade na sua inferência. Neste sentido, como técnica auxiliar à inferência dos dados foi usado o agrupamento semiótico (*semiotic clustering*) proposto por Feldman (1995). Esta visou a identificação e compreensão do processo pelo qual os sinais começaram a ganhar sentido, que na presente análise correspondem às categorias, sub-categorias e indicadores evidenciados nos textos. Este procedimento permitiu que defronte ao conjunto informacional destas categorias fossem construídos blocos categoriais de significado conotativo, os quais correspondem aos determinantes críticos de sucesso de práticas de liderança em organizações inovadoras. Por sua vez, estes blocos foram novamente reagrupados atribuindo-se-lhes um novo sentido de modo a delimitar os princípios da essência da liderança em organizações inovadoras. Depois da selecção dos casos que constituíram o *corpus* empírico, da sua leitura flutuante e da revisão de literatura, foram constituídas as grelhas categoriais, que serviram para analisar os conteúdos dos textos.

Paralelamente ao conteúdo, procedeu-se também à análise da forma, estrutura e retórica dos textos, com o intuito de determinar as mensagens implícitas nos casos e a eficácia na sua transmissão. Estas análises procuraram aferir se a informação e a linguagem destes são acessíveis ao leitor, bem como a existência de uma fluidez na

estrutura e na forma que facilitassem a interpretação das práticas que os casos pretendem prescrever. Assim, enunciam-se seguidamente as técnicas de análise paralelas, usadas de modo a estabelecer relações que facilitem a interpretação e inferência dos dados e simultaneamente proporcionem uma análise tão objectiva quanto possível.

#### **4.3.1. Técnicas de análise paralelas**

##### **4.3.1.1. Análise da estrutura textual**

Além da análise de conteúdo, fez-se uma análise à estrutura dos próprios textos, identificando-se os blocos temáticos de cada caso e a sua conexão de forma a estabelecer uma hierarquia. Os blocos temáticos correspondem aos grandes grupos de temas identificados nos textos, os quais obedecem a uma lógica de organização existente no interior de cada um destes, de forma sequencial e hierárquica. Com esta técnica pretendeu-se compreender como a informação estava distribuída em cada caso, identificando-se paralelamente as áreas a que os seus respectivos autores deram mais importância. A informação que foi extraída desta análise visa reforçar a pertinência categorial de alguns conceitos emergentes (tais como de cultura, mudança, estratégia) da análise de conteúdo efectuada, e em última instância, justificar a selecção destes estudos de caso para a compreensão das temáticas aqui abordadas. Houve também a preocupação de analisar a disposição dos princípios que organizam os elementos do discurso, quer explícitos, quer implícitos nas suas mensagens, independentemente dos conteúdos. Neste sentido, esta análise estrutural tendo em conta o conjunto metodológico, centrou-se também nos focos narrativos,

ou seja, no ponto de vista sob o qual cada caso foi apresentado, identificando qual o sujeito mais referido nos textos.

#### **4.3.1.2. Análise da forma textual**

Além da estrutura co-existiu também a preocupação com o encadeamento do próprio discurso, aplicando-se uma análise à expressão dos textos, a qual incidiu sobre as características que facultassem informação sobre os estados de espírito dos locutores bem como das suas intenções (Quivy e Campenhoudt, 1992). Identificaram-se, assim, as marcas gramaticais, nomeadamente o tipo de frase (assertivas, curtas, ordenadas), o vocabulário, a pontuação e o tipo de discurso, bem como a existência de orações que apresentassem a narração de histórias. A verificação da existência deste tipo de orações prende-se com duas questões que lhe são satélites: uma metodológica e outra conceptual. Do ponto de vista metodológico, vai-se ao encontro dos argumentos até aqui apresentados, isto é determinar a eficácia na transmissão da informação e identificar a intenção e os estados de espírito dos interlocutores. Quanto à questão conceptual, de acordo com o defendido no ponto 2.3.2. da presente análise a propósito da narração de histórias organizacionais, justifica-se a sua pertinência pela importância tanto na difusão das práticas organizacionais, como das mensagens dos próprios líderes, bem como nas intenções gerais dos próprios casos, quer como instrumentos pedagógicos do meio académico, ou como modelos prescritivos de práticas de liderança relativas à criação de organizações inovadoras.

### 4.3.1.3. Análise da retórica

Finalmente foi feita uma análise de retórica para aferir o grau de persuasão dos argumentos, a existência de ideias convincentes e sedutoras e a sua coerência, segundo os contributos de Gill e Whedbee (1997). Assim, adoptaram-se os cânones romanos da retórica, obtendo-se os seguintes itens de análise: 1) A invenção: todos os possíveis argumentos que suportam a tese; 2) A disposição: como os argumentos estão organizados no texto (introdução, corpo e conclusão); 3) Elocução: o modo de expressão das ideias e a existência de uma linguagem clara e vívida nos argumentos, identificando por exemplo o uso de repetições, metáforas e analogias e 4) Memória: as várias estratégias mnemónicas para lembrar as ideias.

Ainda de acordo com a metodologia apresentada por Gill e Whedbee (1997) relativamente aos modos de persuasão e aceitação das teses, tiveram-se em conta, dentro da lógica Aristotélica, as seguintes características:

- *Ethos*: a credibilidade do *Rhetor* (de quem escreveu o caso);
- *Pathos*: as questões emocionais, os sentimentos expressos, que fazem aceitar ou rejeitar os argumentos;
- *Logos*: a própria evidência e razoabilidade dos argumentos.

Adicionalmente, foi também relevante analisar o que os textos apresentam à audiência, nomeadamente:

- A *Rhetorical Persona* (pessoa retórica): sobre quem os autores dos casos escreveram;
- As ausências: o que foi silenciado pelo texto.

Poder-se-á ainda dizer que os casos foram apropriados, por um lado, com uma intenção de descrever e diagnosticar líderes, práticas e organizações, e por outro, determinar o seu papel na prescrição e difusão destas práticas enquanto modas e modelos de gestão.

## **5. Resultados**

Neste ponto apresentam-se os resultados das diferentes análises efectuadas aos casos do campo empírico, designadamente a General Electric, IKEA, Virgin, Microsoft e SMH / Swatch. Assim, começa-se pela apresentação dos conteúdos dos textos, no sentido de evidenciar os determinantes críticos de sucesso nestas cinco práticas de liderança. O objectivo principal destas evidências é demonstrar as características comuns na criação de organizações inovadoras entre as práticas de liderança de Jack Welch, Ingvar Kamprad, Richard Branson, Bill Gates e Nicholas Hayek, e os factores organizacionais que determinaram o sucesso das suas empresas, constituindo-as em modelos de referência. Estes determinantes críticos de sucesso serão considerados a essência da liderança em organizações inovadoras, diagnosticados através das análises de conteúdo efectuadas aos textos, sempre numa perspectiva de comparação inter-casos. A partir dos factores comuns evidenciados apresentar-se-ão as lições de boas práticas destes tipos de liderança e a sua importância quer como diagnósticos organizacionais, quer como modelos prescritivos.

### **5.1. Conteúdo dos casos**

Os resultados apresentados neste ponto tiveram como base as tabelas categoriais construídas no âmbito da análise de conteúdo e apresentadas no ponto anterior, seguindo-se assim essa lógica metodológica.

### 5.1.1. Inovação e mudança

O primeiro conceito a ser aferido foi o de inovação, para demonstrar que a par das práticas de liderança, estas organizações constituem-se também como modelos de inovação. Entendeu-se a inovação como um processo no seio das organizações, através do qual é conferido às ideias um novo sentido de utilização, permitindo criar uma oferta distintiva que implique a diferenciação junto da concorrência. Este processo foi mencionado nos cinco casos, o que significa que esta foi uma constante nas preocupações destes cinco líderes. Como provas factuais deste indicador apresentam-se alguns exemplos. O caso da Swatch aliou o sentido utilitário que o relógio até então tinha, a um novo: o da estética, transformando este instrumento de medir o tempo num acessório de moda. Foi esse também o caso da IKEA no negócio do mobiliário, tendo sido imposto um novo sentido de comercialização neste ramo. Também a Microsoft com os seus produtos e serviços, sem os quais a palavra *software* no mundo da informática assumiria um sentido muito diferente. O exemplo da Virgin é igualmente ilustrativo, onde a criatividade e a avalanche de ideias deram origem à diversificação e diferenciação de produtos e serviços, começando no negócio da música e expandindo-se para outros ramos bem diferentes, de que são exemplos a Virgin Atlantic, a Virgin Cola ou a Virgin Brides. Por fim, o paradigmático caso da General Electric através de constantes mudanças e reestruturações organizacionais internas. Expandiu-se nos mais variados negócios, impondo a sua diferenciação desde as suas raízes históricas na lâmpada incandescente de Edison, à aeronáutica, aos serviços financeiros, a sistemas tecnológicos de medicina, plásticos, comunicações (sendo a NBC aqui um ícone de referência), aos sistemas de transportes. Note-se que aliado a estes exemplos de

inovação, está inerentemente associado o seu carácter social, quer a nível interno da organização, como a um nível macro, pela sua comercialização, implicando a sua difusão e adopção, perpetuando estas inovações e disseminando-as. Em paralelo, estão também relacionadas as questões do conhecimento, criatividade e aprendizagem, conjuntamente com os estímulos intelectuais que serão abordados quando se discutir a liderança transformacional.

Ao conceito de inovação está associada a mudança nas organizações, analisando-se os sectores onde esta ocorreu. Apresentam-se assim sete sectores (sub-categorias), nomeadamente: produtos, serviços, mercados, negócios, estrutura organizacional, tecnologia e comportamento dos colaboradores. Constata-se uma homogeneidade nos casos quanto à presença das sub-categorias produtos, mercados, negócios, estrutura organizacional e comportamento dos colaboradores, ao contrário das sub-categorias serviços, não se verificando esta relação em dois dos casos (IKEA e SMH / Swatch), e tecnologia nos casos da IKEA e Virgin.

Confirma-se deste modo que colateralmente ao conceito de inovação está associada a ideia de mudança, pela qual as organizações que querem sobreviver se confrontam com a necessidade de inovação contínua. Consequentemente, esta assume-se como outra constante na preocupação destes líderes. Na relação entre inovação e mudança, e enquadrando esta ao nível da própria organização, constata-se que o padrão comum de inovação aqui apresentado encontra-se nos próprios empreendimentos das empresas, nomeadamente nos seus produtos e serviços, e no generalizado reconhecimento destes, quer pela expansão, quer pela criação de novos mercados e negócios.

### **5.1.2. Articulação entre fontes de inovação, processos internos e estratégia organizacional**

Os resultados centram-se agora no nível meso da inovação, ou seja a própria organização, nomeadamente a articulação das fontes de inovação com os seus processos internos e estratégias adoptadas, a qual é um produto do exercício das práticas de liderança. Nesta confluência e na sequência da relação entre inovação e mudança, aponta-se como primeiro exemplo o caso da GE. Nesta organização, as suas inovações apostam na diversidade, qualidade, alta tecnologia de produtos, serviços, negócios e mercados, tendo sido imprescindível a articulação que o seu líder foi fazendo ao longo dos tempos com os processos internos e com as estratégias empresariais. Jack Welch começou por combater a burocracia, alterando os processos de decisão com significativas reestruturações, transformando a GE numa organização achatada e mais horizontal. Deu ênfase à comunicação (*e.g. GE growth engine*), a qual é um bom exemplo da preocupação de rever o potencial dos seus recursos humanos e de como estavam a ser desenvolvidos. Assim, surgiram programas como as *best practices* e o *work out*, de modo afastar a companhia dos maus hábitos acumulados e desenvolver melhores formas de gerir as operações como objectivo de atingir a excelência, disseminando por sua vez esta aprendizagem. Em relação à IKEA, as suas fontes de inovação incidiram sobre o seu produto, o mobiliário, e a sua forma de comercialização, o qual conquistou mercados e contemplou negócios neste sector, tendo sido construída uma forte e vantajosa rede de trabalho mundial nas suas lojas. Foi introduzido o conceito de *self-service*, facilitado pela vasta distribuição de catálogos informativos e o uso de fichas explicativas na exposição da mercadoria. Desenvolveram-se *kits* compactos que permitiram que os *stocks* de todos os itens expostos fossem guardados em armazém,

aparecendo lojas suburbanas com grandes parques de estacionamento trazendo outro novo conceito, o *cash & carry* na área do mobiliário a retalho. Cada uma destas práticas resultou em grandes economias, reforçando a posição da IKEA como líder na indústria do baixo preço. Assim, promoveu-se uma extensa e agressiva organização, com controlo de custos, procurando-se matérias primas a baixo preço e estabelecendo boas relações com os fornecedores de longo prazo. O aspecto estratégico mais importante na IKEA foi o grande sucesso nas operações de retalho. As suas distintivas lojas em constante inovação, transformaram na Europa o tradicional negócio de retalho em negócio de mobiliário. Deste modo, foi promovida uma enorme competitividade interna entre lojas, verificando-se o seu prévio desenvolvimento e tentando-se firmemente inová-las. Ingvar Kamprad apostou na criação de um ambiente único que tornasse a IKEA não apenas numa loja de mobiliário, mas num destino familiar, que conseguisse competir com os parques ou com o jardim zoológico em passeios de família. Surgiram, assim, áreas para as crianças brincarem, infantários e restaurantes com refeições exóticas e baratas. Quanto aos processos internos, como foi referido, ocorreram nomeadamente na estrutura e no comportamento dos colaboradores. Em relação à Virgin, também à semelhança dos outros casos, o papel do seu líder foi indiscutível. Tal como na GE, a diversidade e a qualidade das suas fontes de inovação assentam nos seus produtos, serviços, negócios, apostando constantemente em novos mercados. A irreverência de Richard Branson tem levado à expansão da companhia sempre em novas direcções, desde o mercado da música, onde foram promovidos grupos como os *Sex Pistols*, *Human League*, *Rolling Stones*, *Simple Minds*, *Culture Club* e o singular *Boy George*, bem como *Phil Collins*, entre outros, passando pelo conceito de *megastores*, o qual foi exportado para as maiores cidades do mundo; até à aposta nas companhias

de aviação, frequentemente através de *joint ventures*. A estratégia assentou essencialmente no divertimento, qualidade de produtos e serviços, e preços baixos, caracterizando-se a estrutura das várias empresas pela informalidade, independência e fluidez na comunicação. Na complexidade dos negócios informáticos, Bill Gates *defende que os produtos neste ramo têm de ter um carácter simultaneamente de divertimento para as pessoas e de ajustamento às suas necessidades* (Rosenzweig,1993), dedicando o seu tempo entre o desenvolvimento de novos produtos, o estabelecimento de novos contactos e a promoção de novos negócios. Foi dada ênfase à redução dos custos de suporte de produtos, determinante para o aumento da qualidade. Começou-se a tratar directamente os clientes, o que constituiu uma aplicação crítica ao negócio, fazendo-o crescer em dimensão, sendo vital a maior atenção à qualidade em todas as fases das operações, desde o desenvolvimento de produtos até ao seu suporte. Assim, surgiu como solução o estabelecimento de mecanismos de ligação entre sub-unidades, tendo sido criados grupos para obter acordo na construção de sectores, como o uso de marketing directo, aproximação ao mercado educacional e o uso do ensino assistido por computador. Outro exemplo de processo interno e estratégia na Microsoft determinada por Gates é a forma de comercialização dos seus produtos, fazendo-se através dos fabricantes de computadores ou então através de intermediários. Os resultados das vendas são recolhidos *on-line* e tratados com a máxima celeridade, por forma a redefinir estratégias de marketing e de expansão. Esta visão da Microsoft como fornecedor estratégico de tecnologia, na qual o contacto directo com os seus clientes corporativos foi de extrema importância, conduzindo em 1990 à criação do seu serviço de consultoria. No caso da Swatch, Hayek em pouco mais de 10 anos conseguiu colocar mais de 150 milhões de Swatch`s nos pulsos de quase todo o

mundo, expandindo o leque de produtos, desde o relógio padrão. Este sucesso colocou a Suíça à frente da tecnologia neste sector. A sua integração vertical garantiu elevados níveis de independência, estando o segredo do seu sucesso relacionado com a inovação na microtecnologia, com os sistemas únicos de produção, *designs* provocadores e um marketing criativo, focando a sua actividade na análise operacional e no desenvolvimento estratégico de empresas e produtos. Em suma, o sucesso da Swatch assenta na diferenciação das suas características, sendo acompanhadas também pela diversificação para as áreas das telecomunicações, pela tentativa de penetração na indústria automóvel.

### **5.1.3. Liderança transformacional**

A liderança transformacional foi analisada por via da existência dos indicadores consideração individual e estimulação intelectual, sendo confirmados em todos os casos. Estes cinco casos ilustram a presença de líderes transformacionais, os quais defronte ambientes turbulentos e em constante mudança onde se inserem as suas organizações, souberam como orientar e conduzir. Fomentaram o empenhamento dos seus membros bem como estimularam e elevaram os níveis de motivação, de modo a uma contínua eficácia organizacional, influenciando as mudanças nas atitudes e asserções, criando assim um compromisso à própria organização. No caso da GE, Jack Welch adoptou um espírito sempre aberto, desconfiando das pessoas que acumulavam a informação e se rodeavam de pessoal. Manteve-se em contacto directo com a riqueza dos recursos que acreditava existir nos empregados da GE, dando reconhecimento aos contributos individuais e recompensas mais elevadas àqueles que produzissem resultados superiores. Pelo facto de manter um estreito contacto pessoal com os gestores e empregados, conhecia muitas das suas queixas e preocupações. Considerando a existência de vários vícios deu grande enfoque aos

colaboradores e ao trabalho interno, o que fez com que houvesse um maior sentimento de realização, contribuindo para a melhoria da qualidade do trabalho. De acordo com isto, Welch dizia, *uma companhia não pode distribuir autoconfiança, o que pode fazer – aquilo que devemos fazer – é dar a cada uma das pessoas uma oportunidade de vencer, de contribuir e desta forma ganham essa autoconfiança em si próprios* (Elderkin e Bartlett, 1993). Na IKEA, Kamprad passava constantemente por cima das estruturas formais para falar directamente com os gestores da primeira linha, particularmente com os *designers* e com o grupo de compras, afirmando que *um melhor dia-a-dia significa deitar fora o status e as convenções e começar livremente e tranquilamente as relações humanas* (Bartlett, 1996). Na Virgin, Branson pede frequentemente aos colaboradores, nomeadamente aos gestores, que pensem acerca de sugestões, por exemplo quando negócios ou *joint ventures* estão finalizados, onde a implementação é delegada, habitualmente com autonomia. Tem dado oportunidades a grande parte do seu pessoal, onde o sexo, experiência e formação teriam sido impeditivos nas mais convencionais companhias. Tem orgulho pelo facto de a Virgin produzir um número considerável de milionários, argumentando que não quer que o seu melhor pessoal abandone as empresas para começar uma aventura no exterior, preferindo fazer milionários internos. O negócio deve ser constituído por pessoas, e as pessoas da Virgin, aquelas que através da sua personalidade, estilo ou modo de estar na vida, são mais apropriadas para a organização do que outras, devendo ser tratadas justamente, quer no Reino Unido quer no estrangeiro (Dick, Kets de Vries e d’Avaucourt, 2000). Bill Gates tem as mesmas preocupações na Microsoft. Em 1985 a empresa tinha 1000 trabalhadores e Bill questionou-se por já não conhecer toda a gente, tendo sido encontradas formas de contacto interpessoal (*e-mail*, festas de natal, *piqueniques*), argumentando ainda

que (...) se me perguntarem com o que estou mais entusiasmado hoje, é com dois programadores seniores contratados recentemente (Rosenzweig, 1993). É Hayek que nos dá a última lição neste tópico ao apontar algumas ideias sobre empreendedorismo, gestão e liderança, dizendo: *Há que mostrar aos colaboradores que realmente nos preocupamos com eles e que podem contar connosco. Quando alguém está com dificuldades eu não o despeço, pelo contrário, imediatamente vou para o seu lado, forneço-lhe apoio e levo-o a fazer o melhor. Ajudo os meus colaboradores a enriquecer as suas vidas e a sentirem-se orgulhosos de si próprios* (Zehnder e Gabarro, 1994). Neste sentido refere também a sua disponibilidade, *qualquer colaborador de qualquer parte do mundo pode chamar-me e apresentar-me sugestões* (Zehnder e Gabarro, 1994), defendendo que só estando acessível é que se consegue permanecer em contacto com o seu ambiente, com os empregados da companhia e com a dinâmica de um mercado em constante mudança. Ao referir as seis razões do seu sucesso, diz, *quinta, não sou arrogante, misturo-me com as pessoas, sou uma delas* (Zehnder e Gabarro, 1994).

Em relação à estimulação intelectual, esta também está presente no desempenho do papel destes cinco líderes. Jack Welch apostou fortemente na partilha de ideias e no trabalho em conjunto de forma regular, sendo o programa *work out* um bom exemplo, onde *a parte intelectual deste começa por colocar os líderes de cada empresa frente aos cerca de 1000 empregados, 8 a 10 vezes por ano, dando-lhes oportunidade de ouvir o que os colaboradores têm para dizer* (Elderkin e Bartlett, 1993). O exemplo da IKEA assenta na procura de soluções criativas fortemente valorizadas, captando as melhores ideias, uniformizando as propostas e aplicando tudo isto nas lojas. A Microsoft aposta na contratação de novos talentos e de programadores com elevados QI. Quando Gates acredita na viabilidade de um

projecto faz tudo para nele reunir os melhores programadores. Desenvolver *produtos incrivelmente bons* (Rosenzweig, 1993) passa por contratar os programadores mais talentosos, aliando o recrutamento universitário para programadores juniores de *software*. Começou-se a contratar programadores seniores de outras empresas, onde Bill assume: *fizemos realmente bem em trazer pessoas tecnicamente boas* (Rosenzweig, 1993), chamando à empresa pessoas experientes e com competências específicas, dando também mais atenção ao desenvolvimento dos empregados e aos programas de formação. Na Swatch, relativamente à criatividade e à organização da companhia, Hayek afirma que *o segredo é manter a criatividade, os sonhos e a imaginação de uma criança de 6 anos* (Zehnder e Gabarro, 1994). A organização deverá fomentar em vez de desencorajar a criatividade, devendo gerar uma estrutura adequada. Cada vez que uma ideia tem de subir os degraus da hierarquia, as probabilidades de não avançar vão crescendo, afastando o dinamismo, a inovação e a capacidade de responder rapidamente à mudança. Hayek ensina a importância em desafiar as ideias dos outros, alertando para não se cair na armadilha de demonstrar arrogância intelectual.

#### **5.1.4. Liderança carismática**

A liderança carismática, um dos conceitos centrais desta análise, é ilustrada e caracterizada pela presença de um conjunto de indicadores que se passam a enunciar. O primeiro refere a emergência do líder em estados de transição, stresse ou crise, demonstrando grande sensibilidade ao meio ambiente externo da organização, detectando deficiências e oportunidades até então não exploradas, estando presente em todos os casos. Os líderes estiveram atentos às mudanças na envolvente e mesmos às crises no sector ou na economia dos países de origem das respectivas

organizações, situações para as quais estes homens demonstraram grande sensibilidade, capitalizando-as em oportunidades, e transformando os negócios e as respectivas empresas em modelos de sucesso. Estes líderes são apresentados como modelos, servindo de exemplo, num ambiente de aceitação inquestionável pelos seus seguidores. A sua capacidade de visão estratégica e de objectivo final é outro dos indicadores comum aos cinco casos, bem como a importância dada à comunicação dessa mesma visão, usando frequentemente uma retórica persuasiva à sua aceitação, através da qual os líderes expõem as razões das melhores alternativas indicando os caminhos para o seu alcance. Deste modo, contribui-se para a existência de uma partilha colectiva dessa visão no interior da organização, estimulando-se a auto-confiança generalizada nos seguidores, isto é reforçado também pela demonstração de comportamentos extraordinários e de grande auto-confiança dos próprios líderes. Simultaneamente, foi activado um grande envolvimento emocional com os seguidores, estabelecendo-se uma forte interacção entre líder e subordinados, originando a existência de um processo perceptivo nesta relação. Relativamente à cultura e mudança, estes cinco líderes são percebidos como seus agentes, tendo um papel determinante na redução do medo e resistência à mudança e aversão ao risco. Em consonância com estes indicadores, verifica-se também a referência à criação de elevadas expectativas dentro destas organizações, apostando-se na confiança dos colaboradores, activando-se motivos relevantes para missão da organização, não sendo excepcionalmente mencionados no caso da Microsoft. Por fim, um outro indicador que não foi referido nos casos da Microsoft nem da SMH / Swatch foi o da percepção da sucessão do líder como um problema organizacional. Além de serem líderes transformacionais, que souberam conduzir a mudança nas suas organizações, a principal característica destes cinco líderes é o seu carisma e a

sua enorme capacidade de exercer influência ao nível de orientações normativas e envolvimento emocional, onde em simultâneo com os seus traços de personalidade e comportamentos estão também subjacentes os aspectos relacionais.

#### **5.1.4.1. Atribuição de carisma e confiança na transformação da organização**

As qualidades carismáticas destes líderes foram-lhes atribuídas tanto pelos colaboradores das suas organizações, como por agentes externos a estas, tendo por base a sua experiência e a observação dos comportamentos estratégicos na transformação das empresas. Por conseguinte, esta transformação foi faseada e a atribuição de carisma foi tanto maior quanto as características debatidas no ponto anterior foram demonstradas. Esta atribuição, a qual foi conceptualizada pelos indicadores de liderança carismática que se acabaram de enunciar, foi fundamental para o desempenho do papel dos líderes nestas cinco organizações e para o desenvolvimento das suas práticas e estratégias implantadas. O carisma destes líderes não pode, assim, ser dissociado do contexto de transformação organizacional que as empresas estiveram sujeitas.

Em simbiose com a atribuição de carisma, emerge muito tenuamente a questão dos motivos pelos quais estes líderes conseguiram ganhar uma confiança incondicional, tanto dentro como fora das suas organizações. Esta confiança foi atribuída ao líder pelos seus conhecimentos parciais, sucesso, sacrifício pessoal, aceitação individual do risco e comportamento não convencional. Constata-se que os casos da IKEA e da Virgin não referem a confiança atribuída ao líder pelos seus conhecimentos parciais. O sacrifício pessoal não é mencionado nos casos da General Electric, da Microsoft nem da SMH / Swatch. O comportamento não convencional não é referido no caso da Microsoft. A atribuição de confiança ao líder está também relacionada com a

criação de expectativas e confiança, o accionar de motivos relevantes na organização, o estabelecimento de grande envolvimento emocional e forte interacção entre o líder e os seus colaboradores / agentes externos. Por exemplo, Jack Welch, formado em engenharia, foi o primeiro engenheiro a doutorar-se em apenas três anos pela Universidade de Illinois, começou a sua carreira em 1960 na divisão de plásticos da GE, tornando-se aos 32 anos o chefe de divisão mais novo da GE. Bill Gates aos 14 anos formou a sua primeira empresa com o colega Paul Allen, despontando muito cedo o gosto pela programação, tendo frequentado *Harvard*, em 1974. Demonstrou grande competência técnica, principalmente na área do desenvolvimento de *software*, de que a linguagem *basic* é um bom exemplo. Hayek estudou Matemática, Física e Química na Universidade de Lyon, especializando-se em Matemática pela Universidade de Zurique, tendo posteriormente alguma experiência em consultoria, que lhe foi bastante útil na condução da SMH. Fundou a Hayek Engineering AG, empregando cerca de 200 colaboradores altamente qualificados, com os quais aprendeu algumas lições empresariais.

Todos estes cinco líderes conseguiram chegar a este estatuto pelo sucesso demonstrado e alcançado, tanto através do seu empenho e esforço pessoal, como da eficácia organizacional conseguida pelas as suas empresas. A confiança que conseguiram ganhar teve também como base os sucessos associados à sua própria pessoa e ao prestígio que conseguiram que fosse atribuído aos produtos e serviços, que envergam o nome destas cinco organizações. Associado ao sucesso está relacionado o sacrifício pessoal dos próprios líderes. É o exemplo de Kamprad, e das histórias sobre a sua pessoa, bem como o facto de ter começado a sua carreira aos 17 anos vendendo peixe, revistas de Natal e sementes. Também Branson, com o episódio de uma noite desconfortável que passou na prisão se enquadra aqui como

exemplo, ou quando lançou a Virgin Retail e se apercebeu que a intenção de exportar discos poderia ser adquirida pela Virgin Tax-Free, caiu na tentação de fazer rápidos ganhos através da venda de discos exportados, pela sua loja de Londres, até que as autoridades de impostos lhe caíram em cima. Outro exemplo bem vincado deste líder foi o ter colocado em risco a sua vida quando decidiu aventurar-se nas viagens de balão, como estratégia de marketing de uma das suas companhias de aviação.

Em paralelo com estes sacrifícios emerge a propensão para a aceitação individual do risco, sendo Branson o líder que mais se evidencia neste âmbito. Está-lhe associada uma avalanche de exemplos, desde o mercado da música e a promoção de artistas a que o público estava até então pouco habituado, ao mercado das acções, até à Virgin Atlantic e à guerra de mercados com British Airways, argumentando-se que *quaisquer que sejam os seus motivos, Branson passou a ser visto como um aventureiro moderno com um apelo e uma atitude meio diabólica tanto para o risco físico como para o risco nos negócios* (Dick, Kets de Vries e d'Avaucourt, 2000). Assim como Hayek e a sua convicção de comercializar um relógio de plástico, afrontando o que até então era convencional na estética deste sector. Por fim, a questão do ser diferente e apresentarem comportamentos não convencionais e extraordinários também foi determinante na atribuição de confiança a estes líderes.

#### **5.1.4.2. Motivos do líder**

Quanto aos motivos dos líderes e no sentido de simplificar a compreensão deste conceito foram-lhe atribuídas três sub-categorias, designadamente a procura de sucesso e de excelência, afiliação e poder. Em relação à procura de sucesso e excelência, estão presentes em todos os casos os indicadores aceitação de riscos moderados, responsabilidades pessoais e inovação. Não se verificou a presença do

indicador relacionamento preferencial com peritos nos casos da IKEA, Virgin e SMH / Swatch. Na afiliação, a segunda sub-categoria, estão presentes em todos os casos os três indicadores, nomeadamente: relações afectivas positivas, tendência para a cooperação e relações com base na amizade e na confiança. A questão do poder foi a terceira sub-categoria tida em conta, sendo a que apresentou menos homogeneidade, facto pelo qual não vai ser desenvolvida nesta análise.

#### **5.1.5. Procedimentos face à cultura de gestão**

Em relação à dimensão de análise sobre os procedimentos dos líderes face à sua cultura de gestão, verifica-se a presença de todos os indicadores nestes casos, nomeadamente: o uso da cultura organizacional como propósito da coordenação e controlo; de rituais para celebrar o comprometimento com o processo de mudança e com os líderes da mudança; o recurso a histórias de sucesso; a simplificação da realidade; a exclusão de vozes destoantes; a difusão do discurso de participação e a celebração de heróis e campeões do processo de mudança. Em todos os casos são referidas as práticas e filosofias de gestão destes líderes exemplares, as quais são entendidas como promotoras de culturas idiossincráticas, reforçando-se assim, o papel destes líderes como importantes agentes de cultura suas próprias empresas. Neste sentido, o seu papel enquanto líderes modelo é apresentado como determinante na criação de culturas fortes nestas organizações, sendo estas usadas pelos próprios como propósito de coordenação e de controlo. É isso que acontece na IKEA, em que a cultura é quase uma obsessão para Ingvar Kamprad. Entre vários exemplos aponta-se o critério de recrutamento assente no facto de os colaboradores não terem sido sujeitos a outras culturas organizacionais, de modo a manter a continuidade dos padrões de uma cultura única e forte; bem como a importância na utilização de

portadores de cultura, desempenhando estes o papel de embaixadores da IKEA, sendo colocados em posições chave, preparados e treinados para difundirem a cultura e a história da companhia. Na GE, Welch sentiu necessidade de mudar radicalmente a cultura organizacional que era característica de uma manufactura tradicional. Na Virgin, a cultura é imposta pela disseminação dos valores de diversão, aventura, desafio ao risco, inovação e qualidade, através da própria figura do líder.

Em consonância com o uso da cultura organizacional como popósito de coordenação e controlo, são também usados rituais, tanto como forma de socializar e interiorizar os aspectos simbólicos destas culturas, criando mecanismos de compromisso com os próprios líderes e com os processos de mudança. Estes rituais são importantes veículos na transmissão de mensagens, e em última instância, dos ideais preconizados nas visões estratégicas (*e.g.* festas; piqueniques; encontros extra ambiente de trabalho; criação de clubes, de coleccionadores como no caso da Swatch). Os líderes, além de serem gestores da cultura e do simbolismo organizacional, são também eles próprios considerados material cultural, exercendo uma forte influência através deste uso simbólico, quer na cultura quer na mudança organizacional, posicionando-se assim para a notoriedade.

Uma das formas encontradas, tanto pelos líderes, como pelos seus colaboradores, além dos rituais anteriormente mencionados, foi o uso de histórias de sucesso como simbólicos e poderosos meios de comunicação e de difusão dos valores organizacionais. Estas histórias têm como personagem principal o próprio líder e os seus actos heróicos e servem simultaneamente para a institucionalização da própria cultura das empresas. Ao longo dos textos destes casos estão constantemente a ser referenciados aspectos alusivos às histórias de vida destes heróis, focando a sua capacidade empreendedora e a sua elevada motivação para o sucesso.

Além do uso das histórias de sucesso como forma de simplificar a realidade, é importante referir que os casos evidenciam o lado pragmático destes líderes. Todos estes cinco líderes tiveram a preocupação em tornar as coisas simples, mesmo as mais complexas, exultando o seu lado prático. No âmbito das reestruturações organizacionais, apresenta-se um terreno muito fértil em exemplos.

Em relação à exclusão de vozes destoantes, os casos referem as críticas aos líderes, mas como forma de reforçar os seus feitos, subentendendo-se que estes levaram de certa forma à exclusão dessas vozes nas suas organizações. Retenha-se o caso das críticas a Welch quando levou a cabo as polémicas decisões de tornar a empresa mais simples e flexível, achatando a sua estrutura e despedindo muitos colaboradores, medidas que foram condenadas pelos sindicatos, vindo-se mais tarde a comprovar a sua necessidade e a coragem de ser impopular. Também no caso da Virgin são mencionadas críticas a Branson pelos seus polémicos negócios, mas que tiveram a virtude de revolucionar os mercados onde operaram, bem como as críticas à obsessão de Kamprad pela criação de uma cultura forte na IKEA, levando ao afastamento de quem a ousasse desafiar. Na Microsoft são referidas algumas incompatibilidades de colaboradores com Gates e a saída destes para fora da companhia. Por último, apresentam-se as fortes convicções de Hayek que enfrentou todas as críticas e insultos que lhe foram atribuídos por criar um relógio que ia contra os padrões da excelência da altura.

Ainda no enquadramento dos procedimentos destes líderes modelo no âmbito de uma cultura de gestão, está a difusão de um discurso que apela à participação. A importância desta difusão relaciona-se com a necessidade dos líderes criarem mecanismos que consigam as suas visões o mais partilhadas possível, de modo a serem efectivamente concretizadas.

Todos os procedimentos que têm sido apresentados culminam na celebração destes líderes como heróis e campeões do processo de mudança, tanto nas suas organizações, como na revolução de todo um sector ou envolvente. Todos eles foram figuras chave, conseguindo posicionar as suas organizações bem à frente da concorrência, revolucionando os mercados, desde a Microsoft, à GE, à Virgin, à IKEA, à SMH / Swatch. Esta celebração dos líderes como heróis no processo de mudança e transformação das organizações, verifica-se quer pelo uso e gestão da cultura organizacional, mediante rituais de comprometimento com a mudança e cultura, quer pela criação e disseminação de histórias de sucesso, quer pelo seu lado prático de simplificar complexas realidades. Com estes procedimentos conseguiram vencer a adversidade de vozes destoantes, recorrendo a constantes e apelativos discursos de incentivo à participação, conseguindo também o reconhecimento extra-organização e mesmo internacional, através de menções honrosas, atribuições de prémios de inovação ou reconhecimentos governamentais (*e.g.* de Margaret Thatcher e de Tony Blair a Branson; a eleição de Hayek como *Homem do Ano em 1993* e o *Empreendedor da década*, por várias associações jornalísticas, ou as referências como modelos pela comunidade de gestão aos talentos de Gates, Welch e Kamprad).

#### **5.1.6. Princípios na origem de organizações de topo**

Os princípios na origem destas cinco empresas como organizações de topo foram aferidos pela existência de seis indicadores, designadamente: praticar o que se diz, jogar ao “vencer-vencer”, ser selectivo na escolha de empregados e clientes, aceitando apenas aqueles com os quais é possível estabelecer uma relação de longa duração, manter a simplicidade, compensar os resultados certos, e ouvir cuidadosamente e falar justamente. Em simultâneo, estes princípios contribuem para

a existência de lealdade entre clientes, fornecedores e accionistas. Neste sentido, um dos indicadores mais valorizados nestas cinco empresas foi o denominado jogo do “vencer-vencer”. Corrobora-se aqui a existência de um forte sentimento empreendedorista. Cada líder tentou que a sua organização atingisse os melhores resultados e conseqüentemente a excelência, posicionando-se à frente da concorrência. Em simultâneo, aparece a importância das capacidades comunicacionais. Todos estes cinco líderes sabem ouvir cuidadosamente e falam justamente com os seus colaboradores, tendo em conta a consideração individual, focada como um indicador de liderança transformacional. A existência de fortes relacionamentos inter-pessoais com os colaboradores são aqui também determinantes. Na sequência desta preocupação aparece subjacente a importância de compensar os resultados certos, não sendo excepcionalmente referida no caso da SMH / Swatch. Também o manter a simplicidade foi uma aposta de todas estas organizações, conforme foi demonstrado. A selectividade na escolha dos empregados e clientes sob o critério de estabelecimento de relações de longa duração foi marcadamente valorizada no caso da IKEA. O indicador que não foi referido explicitamente por todas as organizações, à excepção da SMH / Swatch, foi a questão de se praticar o que se diz, embora implicitamente tenha estado relacionado com aos traços de personalidade atribuídos ao líder e referidos anteriormente nos indicadores de liderança carismática.

### **5.1.7. Humildade pessoal e determinação profissional**

As categorias humildade pessoal e determinação profissional aparecem na sequência dos princípios de origem de organizações de topo, anteriormente discutidos, aferindo

a existência da transição e transformação de estas empresas em organizações excelentes.

A categoria humildade pessoal do líder foi aferida por quatro conjuntos de indicadores, os quais pretendem caracterizar este traço de personalidade. O primeiro aparece pela referência a sentimentos de modéstia, aversão à vaidade e fuga à adulação pública. O segundo, indica a actuação do líder como determinada, calma e serena, e motivação estimulada com base em padrões inspirados e não no carisma. O terceiro grupo refere a canalização da ambição focada na empresa e não para o indivíduo, havendo a preocupação em constituir uma geração futura de sucessores, com o propósito de obter uma maior excelência organizacional. O último conjunto apela para a responsabilização do próprio líder pelos fracos resultados da empresa. Em relação à determinação profissional dos líderes, esta também é analisada à luz de quatro conjuntos de indicadores. O primeiro indica a existência de resultados soberbos no seio da organização e uma clara catalisação em transformar o bom no excelente. O segundo centra-se na firmeza e determinação demonstrada pelos líderes em atingir excelentes resultados a longo prazo, enfrentando todas as possíveis dificuldades e adversidades. O terceiro grupo refere a existência de um conjunto de padrões-base, o qual serve de suporte único à organização. Finalmente, o quarto grupo atribui a responsabilização pelos créditos de sucesso da organização aos outros, aos factores externos ou à sorte, e não aos líderes.

Na categoria humildade pessoal apenas se verifica a existência de dois indicadores em quatro casos. Um deles é a actuação determinada, calma e serena de Jack Welch, Ingvar Kamprad, Bill Gates e Nicholas Hayek. O outro refere-se à preocupação em constituir um geração futura de sucessores, com o objectivo de manter e ultrapassar a actual excelência organizacional conseguida (*e.g.* GE, IKEA, Virgin e Microsoft). O

terceiro indicador mais significativo nesta categoria, prende-se com a ambição canalizada para a própria empresa e não para os colaboradores individualmente, o qual se verifica nos casos da GE, IKEA e Microsoft. Os indicadores sentimentos de modéstia, aversão à vaidade, fuga à adulação pública, e a motivação estimulada com base em padrões inspirados e não no carisma, não são maioritariamente referidos pelos casos. Note-se que estas práticas de liderança são marcadas profundamente pela referência ao carisma dos seus actores. Fracamente referida é a atribuição de responsabilidade ao líder pelos resultados pouco favoráveis da organização, sendo apenas mencionada no caso da Virgin, para caracterizar a irreverência de Branson e a sua propensão ao risco. Em contraste com a humildade pessoal, a categoria determinação profissional, está fortemente enraizada nos casos. Não se confirma explicitamente o indicador da atribuição da responsabilidade dos créditos de sucesso da organização aos factores externos ou à sorte. Neste ponto, os casos apontam para a situação contrária, os créditos de sucesso da organização são na sua maioria atribuídos ao líder. No entanto, há uma alusão implícita a um conjunto de condicionantes externas de sucesso, embora associadas ao indiscutível papel do líder, nomeadamente a sorte e o meio envolvente. Todos os outros indicadores da presente categoria são confirmados.

Estes líderes conseguiram nas suas empresas excelentes resultados, sendo fundamentalmente seus elementos catalisadores na transição e transformação. Demonstraram firmeza e determinação em atingir a longo prazo excepcionais resultados, enfrentando todo o tipos de dificuldades e adversidades. Construíram um conjunto de padrões que serviram de base à organização, contribuindo como suporte de culturas organizacionais fortes e diluindo a resistência à mudança.

Comparativamente, os presentes casos sobrevalorizaram mais a determinação profissional destes cinco líderes, subestimando os indicadores da humildade pessoal. Este facto pode ser justificado ou pela sua não existência como traço de personalidade dos próprios líderes, ou pela sua não referência (intencional ou não) por parte dos autores dos textos, tendo em conta os objectivos e os contextos onde e pelos quais os casos foram elaborados, não sendo estas categorias, por isso, consideradas relevantes para as temáticas que os casos se propunham discutir.

#### **5.1.8. Envolve externa**

A categoria envolvente externa foi operacionalizada em três sub-categorias. A primeira sub-categoria foca a mudança e tem como indicadores as novas formas de relacionamento internacional e as novas formas que as organizações tiveram de assumir, nomeadamente por via de aquisições, integração, fusões, recurso ao *outsourcing*, flexibilidade de fronteiras, articulação interorganizacional em rede, estando presentes em todos os casos. A segunda indica as condições competitivas, e à excepção do indicador produtividade que não é referido nos casos da Virgin nem da Microsoft, todos os outros estão presentes, sendo eles: valores partilhados e culturas fortes, e qualidade e inovação. Quanto à sub-categoria vantagem competitiva, está equacionada pelos indicadores desenvolvimento de capacidades, existência de recursos, importância de relações e decisões e capitalização de oportunidades, estando presentes em todos os casos.

Face às adversidades da mudança das envolventes externas que estas organizações tiveram de enfrentar, desde a forte internacionalização da competição e dos mercados, à desaceleração do crescimento económico, à rápida evolução das tecnologias, surgiu como necessidade comum nestas empresas o estabelecimento e

relacionamento inter-organizacional, sob a forma de alianças estratégicas, *franchisings*, *joint-ventures* entre outros. A GE fê-lo para reforçar os seus negócios, sendo uma das *joint-ventures* mais conhecida a que estabeleceu com a Fuji. A IKEA também fez *franchising* em vários países do mundo. Branson fez constantemente acordos e *joint-ventures*, o que foi permitindo à Virgin a sua expansão. No caso da Microsoft, procedeu-se à identificação e ao estabelecimento de parcerias tecnológicas estratégicas, como por exemplo com a AT&T e a IBM. Finalmente as fusões que deram origem à SMH / Swatch, entre a Allgemeine Schweizerische Uhrenindustrie (ASUAG) e a Societé Suisse de l'Industrie Horologerie, dois dos maiores e mais problemáticos grupos relojoeiros suíços da época. Neste sentido, as organizações tiveram de lidar constantemente com questões conflituantes de estabilidade, mudança e / ou adaptação. Para tal, os líderes nestes contextos foram de importância crítica, tendo sido capazes de criar condições competitivas, designadamente a criação de culturas fortes e a disseminação de valores colectivamente partilhados que conduzissem e orientassem a organização. Foi o que fizeram estes líderes modelo, assentando precisamente as suas condições competitivas nas suas culturas, na qualidade dos seus produtos e serviços, tendo em conta os preços e a aposta na constante inovação. Além disso, tentaram criar o máximo de vantagens competitivas, desenvolvendo capacidades adequadas a cada situação. Por exemplo, na Microsoft tiveram de ser desenvolvidas capacidades específicas para responder às necessidades que foram surgindo das constantes mudanças tecnológicas da sua envolvente. Ao nível dos recursos, a IKEA com a necessidade de matérias primas a baixo preço teve de encetar novas formas negociais e de relacionamento com os fornecedores. Neste sentido, as novas formas de relacionamento inter-organizacional foram de suma importância na sobrevivência

destas empresas, a qual está também particularmente associada às decisões estratégicas de cada líder, de forma a conduzir as organizações para o caminho do sucesso, quer pelos rearranjos estruturais, quer através de novos negócios, mercados, produtos, serviços ou tecnologia, o que lhes permitiu capitalizar oportunidades e enfrentar / evitar ameaças, obtendo proveitos acima da média.

Após a apresentação descritiva dos conteúdos dos casos, anteriormente evocados em forma de categorias, sub-categorias e indicadores, e tendo em conta a outra intencionalidade desta análise de conteúdo, a inferência, apresenta-se seguidamente, com base na análise do agrupamento semiótico, a síntese dos seus resultados (Tabela 15). Neste sentido, como resultado desta inferência emerge uma proposta para a delimitação da essência da liderança em organizações inovadoras através do levantamento dos seus determinantes críticos de sucesso. O processo pelo qual se chegou a esta definição começou com a listagem exaustiva e exclusiva de todas as categorias, sub-categorias e indicadores evidenciados nos casos. Seguidamente procedeu-se à sistematização dessa informação, agrupando-a em blocos categoriais, que por sua vez foram inter-relacionados na última etapa da inferência, delimitando assim a essência destas cinco práticas de liderança em organizações inovadoras.

**Tabela 15 – A Essência da Liderança em Organizações Inovadoras**

Categorias / Sub-Categorias/ Indicadores Evidenciados nos Casos	Blocos Categorias Inferidos / Determinantes Críticos de Sucesso	A Essência da Liderança em Organizações Inovadoras
1. Produtos 2. Serviços 3. Mercados 4. Negócios 5. Estrutura organizacional 6. Tecnologia 7. Comportamento dos colaboradores	<b>Mudança e inovação</b>	<b>1. Gestão da mudança e criação de um clima para a inovação.</b>
8. Fontes de inovação 9. Processos internos 10. Estratégia organizacional 11. Promoção da inovação como veículo de mudança	<b>Orientação da liderança</b>	
12. Emergência do líder em estados de transição, mudança, stresse 13. Sensibilidade ao meio ambiente da organização 14. O líder serve de exemplo 15. Capacidade de visão do líder 16. Comunicação e uso da retórica 17. Autoconfiança 18. Conhecimentos parciais do líder 19. Sacrifício pessoal 20. Aceitação do risco 21. Comportamentos extraordinários e não convencionais 22. Aceitação de responsabilidades partilhadas	<b>Características pessoais dos líderes</b>	<b>2. Carisma</b>
23. A sucessão como um problema organizacional 24. O sucesso demonstrado	<b>Resultados demonstrados</b>	
25. Aceitação pelos seguidores 26. Criação de expectativas 27. Envolvimento emocional 28. Agentes de cultura e de mudança 29. Utilização de <i>feedback</i> 30. Relações afectivas positivas 31. Relações com base na amizade e na confiança	<b>Relações interpessoais</b>	

**Tabela 15 – A Essência da Liderança em Organizações Inovadoras (Cont.)**

<b>Categorias / Sub-Categorias/ Indicadores Evidenciados nos Casos</b>	<b>Blocos Categóricos Inferidos / Determinantes Críticos de Sucesso</b>	<b>A Essência da Liderança em Organizações Inovadoras</b>
32. Tendência para a cooperação 33. Exclusão de vozes destoantes 34. Discurso de apelo à participação	<b>Envolvimento com os colaboradores</b>	<b>3. Consideração individual</b>
35. Compensar os resultados certos 36. Ouvir cuidadosamente e falar justamente 37. Praticar o que se diz	<b>Percepção da equidade</b>	
38. Relacionamento preferencial com peritos 39. Desenvolvimento de capacidades	<b>Estimulação intelectual</b>	<b>4. Promoção do conhecimento, aprendizagem e criatividade</b>
40. Qualidade 41. Inovação	<b>Fontes de diferenciação</b>	
42. Rituais para o comprometimento com a mudança e para com os líderes da mudança 43. Histórias de sucesso 44. Promoção da simplicidade 45. Celebração de heróis e campeões no processo de mudança 46. Construção de um conjunto de padrões-base 47. Promoção das inovações como veículos de cultura 48. Valores partilhados e culturas fortes	<b>A cultura como propósito de coordenação e controlo</b>	<b>5. Gestão da cultura e criação de um clima para a excelência</b>
49. Selectividade na escolha de colaboradores e clientes 50. Verificação de resultados soberbos 51. Catalização em transformar o bom no excelente 52. Firmeza e determinação em atingir excelentes resultados enfrentando todas as dificuldades e adversidades	<b>Preocupação com a excelência</b>	
53. Novas formas de ligação no relacionamento internacional 54. Novas formas de organização	<b>Reacção às ameaças competitivas</b>	<b>6. Sensibilidade à envolvente externa</b>
55. Recursos 56. Relações e decisões 57. Capitalização de oportunidades	<b>Vantagens competitivas</b>	

## 5.2. Estrutura e forma dos casos

Apresentam-se os resultados das análises efectuadas à estrutura e forma dos casos, as quais são condicionantes para a difusão destas práticas de liderança em organizações inovadoras. Independentemente dos objectivos subjacentes à sua elaboração, a estrutura e forma não podem ser ambíguas, confusas nem eruditas, devendo primar pela simplicidade, coerência e objectividade, de modo a permitir que as suas interpretações e análises sejam facilmente conseguidas, de acordo com os objectivos a que se propõem. Estas duas questões são de extrema importância nos casos entendidos como fontes de difusão de modas e modelos de gestão. A forma como foram escritos e a sua estruturação, determinam, de certo modo, a eficácia do ensino que pretendem promover, do conhecimento que pretendem comercializar, e consequentemente, os modelos que pretendem difundir, e em última instância, os modismos que deles possam derivar.

De acordo com as várias técnicas utilizadas na análise da estrutura dos casos, começou-se por identificar os grandes grupos de temas (blocos temáticos), os quais obedecem a uma lógica de organização sequencial e hierárquica no interior dos textos. Aferiu-se aqui a distribuição da informação e as áreas que os seus autores deram mais importância, podendo verificar-se que o bloco que aparece em primeiro lugar e é comum a todos os casos, refere o papel do líder na organização. Em segundo lugar, aparece a questão da estratégia. Neste bloco, a Microsoft foca também a história da organização, a IKEA apresenta-o em simultâneo com o papel do líder na organização e a SMH /Swatch apresenta-o conjuntamente com a questão da mudança. Em relação ao terceiro e quarto grupos existe uma grande

heterogeneidade temática entre os casos, variando entre as questões da mudança, cultura, história da organização, filosofia de gestão e a percepção dos seguidores sobre o líder (Tabela 16).

**Tabela 16 - Blocos temáticos segundo a sua posição hierárquica nos casos**

Blocos Temáticos	Posição hierárquica nos textos / Casos				
	GE	IKEA	Virgin	Microsoft	Swatch
O papel do líder na organização	1º	1º	1º	1º	1º
A estratégia e a organização	2º	2º	2º	4º	2º
A mudança	3º	3º	-	4º	2º
A cultura	3º	2º	-	-	-
O líder	1º	1º	3º	-	-
A história da organização	-	1º	-	2º	-
A gestão e as formas / filosofia de gestão	-	-	-	3º	3º
A percepção dos seguidores sobre o líder	-	-	-	-	4º

Ainda dentro da preocupação estrutural quanto aos princípios organizativos dos elementos do discurso, procurou-se detectar os seus focos narrativos, ou seja, os sujeitos sob os quais cada caso foi apresentado. Na Tabela 24 é visível que o foco narrativo comum incide, em todos os casos, na figura do líder, sendo referenciado na terceira pessoa do singular ou pelo seu sobrenome ou diminutivo. Além disso, é frequente o uso do discurso directo do líder, na primeira pessoa do singular, para falar das suas convicções pessoais. Em paralelo, esta forma de discurso é também usada pelos colaboradores, os quais referem o líder de um modo muito informal (na segunda pessoa do singular ou usando o diminutivo do seu nome, ou o apelido). Por fim, à excepção da IKEA, os líderes quando falam da organização usam a primeira pessoa do plural ou o pronome possessivo correspondente a este sujeito, como forma de corroborar uma forte existência de identificação colectiva. Salienta-se ainda que não existe em nenhum dos casos outro foco narrativo que não seja o líder.

Em relação à forma e encadeamento do próprio discurso dos textos e quanto às marcas gramaticais presentes, verifica-se simultaneamente o uso de frases assertivas,

curtas e ordenadas e um vocabulário simples e acessível ao leitor. Recorreu-se também com frequência ao discurso directo, tendo como interlocutores o líder e os seus colaboradores, contendo elogios alusivos à figura deste. Onde se verifica menos homogeneidade é na existência de ideias sub-entendidas através do uso de reticências, que só é verificável nos casos da General Electric e da Virgin. Além destas características, salienta-se o facto de os textos assumirem a forma de uma narrativa aberta, acabando com interrogações e / ou orações apelativas à reflexão do leitor, nomeadamente quanto à importância do papel do líder na organização e à sua sucessão, com excepção dos casos da GE e SMH / Swatch.

Ainda no âmbito desta análise formal, verifica-se o uso generalizado de narração de histórias, contando-se pequenos episódios emblemáticos, os quais evocam as figuras dos líderes, bem como as suas acções e práticas na transformação das respectivas empresas em organizações modernas, competitivas e inovadoras. As histórias apresentadas nos textos foram transformadas em pequenas narrativas, apropriadas, contadas e recontadas, chegando até aos leitores dos casos. Estes estudos de caso, pela sua estrutura e forma transmitem-nos a ideia, na sua conjuntura de serem eles próprios uma história, constituída por vários episódios e descrevendo pequenos acontecimentos, sobre cada um dos respectivos líderes modelo, sobre o seu papel na organização, as suas práticas, as suas sagas. Assim, apresentam de um modo prescritivo, consolidados heróis de novelas com finais felizes, com a alusão à excelência e ao sucesso, quer das organizações, quer das suas práticas de gestão e decisões estratégicas.

### **5. 3. Retórica dos casos**

A retórica dos casos foi aferida pelo grau de persuasão dos argumentos, pela existência de ideias convincentes e pela sua coerência. Neste sentido, começou-se por identificar qual a principal tese de cada texto, listando posteriormente os seus argumentos de suporte, o que nos cânones romanos se chama a invenção de cada caso (Gill e Whedbee, 1977). Seguidamente analisou-se a organização destes argumentos, o seu modo de expressão, as estratégias mnemónicas usadas pelos autores dos casos, os modos de persuasão e os silêncios dos textos.

#### **5.3.1. A invenção: Tese principal dos casos e os seus argumentos de suporte**

Apresentam-se seguidamente as teses principais dos cinco casos e os argumentos que as suportam.

##### General Electric (GE)

A tese principal no caso da GE centra-se na própria organização e na denominada segunda vaga preconizada por Jack Welch. Os seus argumentos de suporte dividem-se em três grupos distintos. O primeiro foca a reconstrução da estratégia na empresa concebida por este líder. O segundo centra-se na reestruturação da própria organização, a qual teve como base a experiência e os conhecimentos de Welch; o achatamento da pirâmide organizacional e a redução de pessoal; a mudança no desenvolvimento da própria gestão e no sistema de recompensas, e os seus impactos; a reacção dos sindicatos e a resposta deste líder. O último assenta na mudança da cultura organizacional, apontando-se as principais iniciativas emblemáticas das

práticas de gestão de Jack Welch, nomeadamente: a *growth engine* da GE; a política do *work out*; a filosofia de gestão baseada na rapidez, simplicidade e autoconfiança; o programa *best practices*; a implementação da redução de fronteiras e a diversidade integrada entre as diferentes companhias da organização.

### IKEA

A IKEA apresenta como principal tese a relação da própria organização com o seu líder, Ingvar Kamrad. Este caso à semelhança do caso GE tem também três conjuntos de argumentos que a suportam. O primeiro refere a experiência e a história da própria empresa, analisadas à luz das suas origens e da sua expansão para o continente Europeu. O segundo grupo centra-se na cultura, estratégia e organização da IKEA, tendo estas como base o próprio líder, as práticas e filosofia de gestão da empresa, a sua estratégia de adaptação e o desenvolvimento da organização. O terceiro e último grupo foca as novas direcções e as futuras expedições, as quais foram canalizadas para própria organização, liderança e novos horizontes, e direcções e negócios futuros.

### Virgin

No caso da Virgin a principal tese é singular tal como o seu líder, aparecendo da seguinte forma “A casa que Branson construiu e a entrada da Virgin no novo milénio”. Os seus argumentos dividem-se em quatro conjuntos. O primeiro foca os primórdios da Virgin no negócio da música e o fim deste negócio no conjunto dos negócios da organização. O segundo discute o crescimento dos negócios assente numa estratégia para o divertimento, relevando questões como colocar o mundo no caminho certo, nomeadamente a conquista de mercados pela ousadia e pela inovação,

referindo como exemplos de sucesso o LP *Tubular Bells* e o grupo musical *Sex Pistols*. Simultaneamente, aconselha-se a não deixar nunca os factos meterem-se no caminho de uma boa ideia, transferindo o negócio no mercado do rock para o mercado das acções. Por fim, aponta-se o facto de o líder se tornar demasiado velho para o rock e demasiado jovem para voar, reflectindo a sua irreverência e constante reinvenção. O terceiro conjunto discute a maioridade, ou seja a maturidade e solidez, conseguida tanto pelo líder como pela própria Virgin. O quarto apresenta o retrato de Richard Branson: o cadastrado ou o milionário, que gosta de trabalhar com a família e amigos, a sua filosofia de negócio à volta da excelência, inovação e divertimento e a sua mediatização enquanto “herói do mundo”. O último conjunto discute a Virgin no novo milénio e as adversidades que terá de enfrentar com a saída de Richard Branson.

### Microsoft

À semelhança da IKEA, a tese do caso da Microsoft defende a relação entre o líder e a organização. Os seus argumentos de suporte dividem-se em três grupos. O primeiro tem como base os dias precoces da Microsoft, os quais foram caracterizados pela construção dos sistemas de gestão, a inclusão de fomentadores jovens e gestores experientes, o desenvolvimento do *software* e a implementação da gestão dos negócios. O segundo centra-se na gestão geral da Microsoft em 1991, particularmente na gestão da inovação e no desenvolvimento do produto. O terceiro e último argumenta o avanço da Microsoft a partir dos anos 90, caracterizados: por desafios estratégicos; pela ideia de utilidade e suporte do produto; pelas questões das vendas e consultoria da empresa; pela necessidade de gerir o crescimento, tendo em

conta os aspectos organizacionais, o recrutamento, formação e remuneração; e finalmente a importância da companhia olhar para o seu futuro.

### SMH / Swatch

A tese deste caso centra-se unicamente na pessoa do líder: Nicholas Hayek. Verifica-se a existência de quatro grupos de argumentos que a suportam. O primeiro discute a experiência e os conhecimentos do líder. O segundo foca a reviravolta concebida na organização, tendo como base o estabelecimento de uma estratégia, conseguir o apoio da banca, as estratégias de marketing e de expansão e a própria produção dos relógios. O terceiro assenta na filosofia de gestão, a qual se caracteriza pela importância da comunicação nomeadamente com a gestão, colaboradores e consumidores. Por fim, no quarto grupo é apresentado o modo como os outros percebem o próprio Hayek.

Como se pode verificar, todas as teses principais destes casos referem o líder e o seu papel na respectiva organização, excepto a SMH / Swatch, a qual só foca o líder. Quanto aos seus argumentos de suporte existe uma grande homogeneidade temática, havendo no entanto uma diversidade na ordem da sua abordagem. Esta homogeneidade é comum nos grupos temáticos sobre estrutura e estratégia organizacional, aspectos históricos da organização, cultura e mudança organizacional, práticas e filosofias de gestão, e envolvente externa.

### **5.3.2. A Disposição: Organização dos argumentos**

Quanto à organização dos argumentos, nomeadamente a disposição dos temas abordados na introdução, corpo e conclusão dos textos, de acordo com a tabela 17 e

com os dados apresentados no ponto anterior, que referem a informação quanto ao corpo dos textos, conclui-se que a maioria dos casos centrou a introdução na figura do líder, na envolvente externa e na estratégia, exceptuando o caso da SMH / Swatch que trocou a envolvente externa pelo sucesso do produto. No caso da General Electric, o corpo do texto desenvolveu as questões da estratégia e da reestruturação organizacional, onde foram enquadradas as problemáticas da experiência e conhecimentos do próprio líder, o achatamento da pirâmide e redução de pessoal, o sistema de recompensas, a própria gestão, os sindicatos, seguindo-se a mudança da cultura organizacional e as suas inovações paradigmáticas nas práticas de gestão. O corpo do texto da IKEA começou por referenciar as suas características históricas e a experiência conquistada pela organização, apresentando depois as questões da cultura, estratégia e a própria organização, onde foi enquadrado o papel do líder, as suas práticas e filosofia de gestão, a adaptação à envolvente e o desenvolvimento da organização, finalizando com direcções e expedições prospectivas, ao nível da organização, liderança, mercados e negócios. Por sua vez, o corpo do texto da Virgin começa com referência às suas origens históricas, analisando a diversificação dos negócios e a estratégia virada para o divertimento, as práticas de liderança e filosofias de gestão de Branson, finalizando com uma abordagem às questões do futuro organizacional. No caso da Microsoft começou por ser abordado os primórdios históricos da empresa, depois as práticas de gestão, nomeadamente a questão da inovação e do desenvolvimento de novos produtos, e por fim os desafios estratégicos, os seus aspectos organizacionais e a questão do futuro da empresa. Finalmente, o texto da SMH / Swatch começou por se desenvolver com alusão à experiência e conhecimentos de Hayek; relacionando a estratégia, envolvente externa e produção com a mudança; sendo referidas as filosofias de gestão e por fim a

percepção que os outros têm do líder. As conclusões dos textos têm uma linha condutora comum, à exceção da SMH / Swatch, todos os outros casos apresentam o problema do futuro da organização, a saída e sucessão do líder como um problema organizacional. A Microsoft conclui apresentando o futuro da gestão de acordo com a visão de Gates, tendo em conta a complexidade do negócio, as rápidas mudanças e os desafios estratégicos. Por fim a SMH / Swatch termina com alusão às qualidades de Hayek enquanto líder.

**Tabela 17 – Disposição da organização dos argumentos nos casos** \*

<b>Casos</b>	<b>Introdução</b>	<b>Conclusão</b>
1 – GE	As mudanças na envolvente externa, a definição de estratégia e a emergência do líder.	O problema da sucessão de Jack Welch face ao seu contributo para a solidez da GE.
2 - IKEA	As mudanças na envolvente externa, a definição de estratégia e a emergência do líder.	O problema da sobrevivência da IKEA após a saída de Ingvar Kamprad.
3 - Virgin	A visão do líder, a envolvente externa e a estratégia.	O problema da sobrevivência da Virgin após a saída de Branson.
4 - Microsoft	A grandiosidade da empresa, a influência desta e do seu líder na envolvente externa e a estratégia.	A complexidade do negócio, as rápidas mudanças, os desafios estratégicos e a forma como a Microsoft deverá ser gerida, segundo a visão de Gates.
5 – SMH / Swatch	O sucesso do produto, a estratégia e o líder.	Como os outros percebem o líder: carismático e com grande visibilidade, génio de marketing e grande comunicador.

\* Quanto ao corpo dos textos ver o ponto 5.3.1 referente à invenção dos argumentos.

### 5.3.3. A Elocução: Modo de expressão das ideias

Quanto ao modo de expressão das ideias foram tidos em conta dois aspectos, designadamente, o tipo de linguagem e o uso de repetições, metáforas e analogias. A intenção da análise destes aspectos é identificar a existência de uma linguagem clara, acessível e vivida, a qual contribui para uma melhor assimilação das mensagens que

se pretenderam transmitir. O tipo de linguagem foi verificada anteriormente quando se fez a análise da forma dos textos, nomeadamente através das marcas gramaticais.

Ao longo dos textos emergiram constantemente ideias comuns repetidas em todos os casos, enquadradas num conjunto de temas tais como: a alusão às fontes de inovação, processos internos, estratégias, os atributos do líder e as características de liderança, a relação entre organização e envolvente externa, a cultura e mudança organizacional.

Os casos apresentam estratégias de modo a criar um discurso mais sedutor, com o recurso ao uso de metáforas e analogias. Estas permitem uma melhor ilustração e enriquecimento das ideias e facilitam a compreensão dos argumentos expostos.

#### **5.3.4. Memória: Estratégias mnemónicas**

Os aspectos analisados anteriormente na elocução são simultaneamente considerados estratégias mnemónicas, usadas pelos autores dos casos. Acrescentaram-se-lhes as orações que apresentam a narração de histórias. Estes aspectos, além de facilitarem a compreensão dos argumentos, são ferramentas importantes para a memorização da informação contida nos textos, estando presentes em todos os casos.

#### **5.3.5. Modos de persuasão**

Relativamente aos modos de persuasão e aceitação das teses usadas pelos autores dos casos foi tida em conta a credibilidade do *rhetor*, quem escreveu os casos (*ethos*), as questões emocionais expressas (*pathos*) e a própria evidência e razoabilidade dos argumentos (*logos*).

### Ethos: credibilidade dos autores dos casos

Quanto à credibilidade dos autores dos casos, identificados na Tabela 18, todos eles estão ligados à *Harvard Business School*, à excepção do caso da Virgin que pertence ao *INSEAD*, associando-se-lhes, assim, o prestígio e a cientificidade no âmbito do ensino da gestão, veiculados por estas instituições.

**Tabela 18 – Identificação do *rhetor* segundo os casos**

<b>Casos</b>	<b><i>Rhetor</i></b>
1 – General Electric	Research Associate Kenton W. Elderkin e o Professor Christopher A. Bartlett, <i>Harvard Business School</i> .
2 - IKEA	Professor Christopher A. Bartlett e Reseach Associate Ashish Nanda, <i>Harvard Business School</i> .
3 - Virgin	Robert Dick (Investigador associado) sob a supervisão de Manfred F. R. Kets de Vries e Raoul de Vitry d'Avaucourt (Professor de Gestão de Recursos Humanos no <i>INSEAD</i> ), <i>INSEAD</i> .
4 - Microsoft	Professor Philip M. Rosenzweig, <i>Harvard Business School</i> .
5 – SMH / Swatch	Dominik E. D. Zehnder ( <i>MBA</i> de 94) sob a supervisão do Professor Jonh J. Gabarro, <i>Harvard Business School</i> .

### *Pathos*: Aspectos emocionais

Os autores recorrem ao uso de ideias e argumentos que transmitem aspectos emocionais subjacentes, como meio de facilitar a sua aceitação e despoletar nos leitores uma identificação afectiva com os interlocutores dos textos. O modo de expressão destes aspectos emocionais assume as mais diversas formas, nomeadamente, o recurso ao uso do discurso directo, de exemplos práticos, descrições de algumas dimensões da história de vida da *rhetorical persona* e das suas características carismáticas, e da percepção que os outros têm desta, recorrendo à narração de histórias.

### Logos: A evidência e razoabilidade dos argumentos

A evidência e razoabilidade dos argumentos estão equacionadas com a própria estrutura destes casos, nos quais a distribuição dos blocos temáticos segue uma lógica sequencial de ideias, não havendo incoerências na sua ligação, sedimentando os argumentos de uma forma consistente. Há um encadeamento quer ao nível da estrutura e forma, quer do conteúdo, articulando-se um argumento no outro, com algumas repetições das ideias, o que contribui para o reforço das teses apresentadas. Além disso, o recurso a exemplos, analogias bem como narração de histórias, é uma contribuição importante para evidenciar e dar razoabilidade aos argumentos defendidos tanto pelo *rhetor* como pelos interlocutores (*rhetorical persona*).

### Rhetorical Persona

A *rhetorical persona*, ou seja os sujeitos principais dos textos, são os líderes das organizações onde foram realizados os casos, sendo respectivamente identificados na Tabela 19:

**Tabela 19 – Identificação da *rhetorical persona* segundo os casos**

<i>Rhetorical Persona</i>	Casos
Jack Welch	1 – GE
Ingvar Kamprad	2 – IKEA
Richard Branson	3 – Virgin
Bill Gates	4 - Microsoft
Nicolas Hayek	5 – SMH / Swatch

### 5.3.6.. As ausências: O silêncio dos textos

Ao longo dos textos foram apresentadas as virtudes e as acções heróicas dos líderes, mas os seus defeitos, as suas acções mais impopulares e as percepções negativas dos outros não foram referidas. Não foram também reveladas as dinâmicas de interacção social nem os conflitos existentes na organização entre grupos, nem intragrupos. Também as questões dos jogos de poder ou as condições de trabalho dos colaboradores não foram referenciadas. Os casos são apresentados em forma de “melhores práticas”, não referindo o que falhou ou os erros cometidos.

Estas ausências prendem-se com a intenção do *rhetor*, dado o objectivo primeiro destes casos ter sido o de estimular a discussão na sala de aula, ilustrando parcialmente a realidade organizacional a estudar, mais do que apresentar a eficácia ou ineficácia de uma situação organizacional. Esta questão vai ao encontro de algumas críticas apresentadas ao método dos casos: por um lado, o facto de estes não conseguirem replicar a realidade tal como ela é, na sua totalidade, e por outro, com a própria intencionalidade do caso e do seu autor. No presente contexto, a intenção subjacente dos autores dos casos incidiu no querer focar só alguns aspectos para a estimulação da discussão em sala de aula, designadamente sobre as práticas de liderança em organizações inovadoras.

## 6. Discussão e Conclusões

Na persecução dos objectivos inicialmente propostos, discutem-se agora os resultados do ponto anterior e apresentam-se as suas conclusões. De acordo com a revisão de literatura, o enquadramento empírico e a estratégia metodológica proposta, a presente discussão é conduzida pelas directrizes inicialmente enunciadas e centrais nesta análise:

1. Os determinantes críticos de sucesso de práticas de liderança em organizações inovadoras enquanto modas e modelos de gestão;
2. A forma como as Business Schools difundem práticas de liderança relativas à criação de organizações inovadoras.

### 6.1. O papel das *Business Schools* e dos estudos de caso

Esta análise pretendeu compreender a forma como o vaticano da gestão (Hatch *et al.*, 2001) comunica o sucesso na criação de organizações inovadoras. Assim, a partir da comparação das cinco práticas de liderança em organizações inovadoras, discute-se em seguida a importância da sua difusão. Neste contexto, apresentam-se sumariamente como argumentos quanto à importância das práticas de liderança veiculados pelos estudos de caso o facto de:

- a) Ilustrarem lições de boas práticas e histórias de sucesso de líderes em organizações inovadoras, funcionando como sistemas de controlo, transmitindo novos conjuntos de ideais considerados relevantes, formas apropriadas de apreensão e soluções de problemas, bem como fronteiras de actuação (Wood Jr., 1999);
- b) Contribuírem para a implantação de novos paradigmas no domínio da gestão, disseminando práticas organizacionais e culturas fortes, processo pelo qual emergem modas e modelos nesta área (Wood Jr., 1999);
- c) Sob a forma de narrativas organizacionais atribuírem sentido às actividades (Weiss, 1999); permitirem a partilha de conhecimento (Chowdry, 2000); serem a ignição para a acção (Denning, 2000); promoverem o empreendedorismo (Lounsbury e Glynn, 2001); incitarem à mudança e à inovação, através de apropriações normativas de novas aventuras empreendedoras (Taylor e Novelling, 1991; Czarniawsk-Joerges, 1994).

A forma apresentada na difusão destas práticas de liderança relativas à criação de organizações inovadoras foi o estudo de caso, produto de investigação académica das *Business Schools* (nomeadamente a *Harvard Business School* e o *INSEAD*). Como suas entidades incubadoras, estas escolas tiveram um papel determinante na difusão destas práticas, não só pela elaboração dos respectivos casos, mas sobretudo pela sua divulgação e institucionalização. É através destas escolas, particularmente dos seus estudos de caso como pacotes de conhecimento, comercializáveis, relatando experiências organizacionais, que emergem importantes lições de boas práticas. Este

fenómeno vem contribuir para a eclosão e disseminação de modelos de referência e práticas inovadoras (Hatch, Kostera, Kozminski, 2001; Contardo e Wensley, 1999; Hill e Rifkin, 2002).

A discussão centra-se agora nos casos seleccionados enquanto objectos instrumentais na difusão destas práticas de liderança. Importa compreender o seu papel neste âmbito e as formas de conseguir esta difusão, salientando-se os próprios contextos de origem (a *HBS* e o *INSEAD*), a sua comercialização e a inclusão e divulgação em trabalhos de autores conceituados (*e.g.* Kotler, 1999). Assim, a concepção e divulgação de estudos de caso como *best practices* ou como *one best way* transformam-nos em instrumentos poderosos e eficazes na difusão de modas e modelos de gestão. Como ponto de partida na discussão desta eficácia e de acordo com os dados, esta análise debate o próprio invólucro dos casos, ou seja, a sua estrutura, forma e retórica, como factores facilitadores na difusão de modas e modelos de gestão, particularizando-os ao contexto das práticas de liderança na criação de organizações inovadoras. É neste sentido que se aponta a existência de características comuns no interior dos textos, tal como uma linguagem amplamente partilhada entre os seus diferentes autores. A esta evidência não é alheio o facto de estes documentos serem originários de duas prestigiadas instituições académicas, as quais instrumentalizam estes casos como forma de perpetuar e legitimar as suas intenções e culturas, havendo, por isso, a necessidade de criar uma homogeneização mediante o uso de uma linguagem partilhada no âmbito académico da gestão, contribuindo assim, para uma maior eficácia na sua comercialização, e uma melhor difusão e aceitação.

Como traço conclusivo deste ponto, os presentes estudos de caso, através das suas prescrições, legitimadas pela forma de modelos de sucesso, são um modo de

remitologização e de construção de mitos (Boyce, 1995; McWhinney e Battista, 1988). Neste sentido, as escolas de negócios e de gestão, em conjunto com os seus estudos de caso e as lições que prescrevem, dentro dos padrões de sucesso e de excelência na área gestão, criam mediante a sua difusão, mitos neste sector. A sua pretensão é que as práticas apresentadas sirvam de exemplo, sendo ou não adoptadas / adaptadas ou imitadas posteriormente por outras organizações, de acordo com os benefícios percebidos e satisfação das expectativas criadas (Abrahamson, 1991). Em simultâneo, esta remitologização e construção de mitos, sob a forma de narração de histórias organizacionais, contribui para a criação de uma cultura universal de gestão, onde estas escolas, nomeadamente a *Harvard Business School* e o *INSEAD* na presente análise, têm voz activa e de comando. As figuras de Jack Welch, Ingvar Kamprad, Richard Branson, Bill Gates e Nicolas Hayek, bem como as suas organizações, foram os interlocutores desta intenção, cristalizando em lendas as suas práticas de liderança e de gestão, e constituindo-se em referências importantes no que se designa por modelos de organizações inovadoras.

### 6.1.1. As prescrições: Lições de boas práticas dos líderes da inovação

“Como se exemplifica nos escritos e nas acções de Grant, a liderança é fazer acontecer o que você defende. Ele demonstrou que a liderança é coragem, determinação, aptidão, estratégia e sorte.”

Cigars, whiskey and winning: leadership lessons from general Ulysses S. Grant (Kaltman, 1998)

Na sequência do ponto anterior apresentam-se algumas lições de boas práticas que estão na essência da liderança nestas cinco organizações inovadoras de sucesso, tendo por base os contributos dos seus líderes, designadamente as suas convicções, competências, aptidões, sabedoria prática e sobretudo visões.

*Lição nº 1: Vire o jogo a seu favor.*

Estamos na presença de líderes que souberam e sabem o que foi e é necessário fazer, transformaram mais do que se adaptaram e devido à influência que exerceram sobre as acções das outras pessoas e situações organizacionais, levaram a organização a atingir os seus objectivos. Estes líderes adquiriram uma forte legitimidade e credibilidade, indicando o rumo a seguir. Os estados de transição, stress e crise foram os seus preferidos para demonstrarem as suas capacidades de reacção e estabelecerem estratégias, desenvolvendo uma transcendente sensibilidade ao meio envolvente, trabalhando-o a seu favor.

Note-se o exemplo Jack Welch que *perspectivou que o ambiente de negócios dos anos 80 seria caracterizado pela diminuição do crescimento económico e intensificação da competição internacional. (...) sentiu que a década seguinte iria apresentar um ambiente competitivo muito diferente, baseado na flexibilidade, agilidade e capacidade de resposta de inovação* (Elderkin e Bartlett, 1993).

Também em relação a Kamprad, um executivo confessa: *ignorou a baixa viragem económica em 1973 causada pela crise do petróleo, e singularmente foi trabalhada em nosso favor. Os nossos custos eram baixos e os clientes apreciavam realmente o valor que atribuíamos ao dinheiro* (Bartlett e Nanda, 1996).

Finalmente, apresenta-se a SMH / Swatch como exemplo importante desta lição. *Hayek sempre com conceitos engenhosos de marketing e de fabrico salvou a indústria relojoeira Suíça e iniciou um surpreendente rejuvenescimento industrial do País* (Zehnder e Gabarro, 1994).

*Lição nº 2: Analise a posição competitiva da sua organização e defina desafios estratégicos.*

A sensibilidade à envolvente externa é outra lição aqui a reter. É importante que a organização tenha uma relação com a envolvente, com vista à obtenção de vantagens competitivas, que permitam capitalizar oportunidades e evitar ameaças, de modo a obter proveitos acima da média. As empresas devem ter em conta alguns aspectos, tais como a internacionalização da competição e dos mercados, a desaceleração do crescimento económico, desregulamentação, as pressões para o aumento da produtividade, entre outros. Além destes, também a existência de mudanças nos relacionamentos interorganizacionais, como as novas formas de ligação, são de extrema importância. Estas condições competitivas fazem reunir esforços no sentido de criar valores partilhados e conseqüentemente culturas fortes. As preocupações são direccionadas cada vez mais para a própria capacidade competitiva, para a produtividade, qualidade e inovação, para o posicionamento à frente da concorrência, no qual os desafios estratégicos levados a cabo tiveram um papel preponderante.

Veja-se a IKEA que teve sucessivamente de se apressar *para as tendências de mercado e normas industriais*. (...) Kamprad respondeu através da compra a alguns fabricantes suecos independentes e com o estabelecimento de novos contactos na Polónia. Para seu encanto, descobriu que os seus custos, na realidade, caíram e poderia atacar com preços ainda mais baixos. (...) Entre 1965 e 1973, a IKEA abriu novas lojas na Escandinávia, captando 15% do mercado sueco partilhado (Bartlett e Nanda, 1996).

Também Bill Gates tendo consciência do grau de conhecimento dos utilizadores e dos computadores, notou que *as organizações dependiam cada vez mais dos seus sistemas de informação, sendo os produtos da Microsoft cada vez mais elementos vitais*. Os produtos da Microsoft deixaram de fazer funções isoladas para utilizadores individuais e eram frequentemente essenciais às operações da empresa. Em termos técnicos, os produtos da Microsoft eram frequentemente “críticos” (*mission critical*). Em resposta a estas tendências, a Microsoft evoluiu nos sistemas operativos e software aplicacional de PC e começou a satisfazer as necessidades de interligação computacional dos utilizadores. (...) Numa reunião em Maio de 1991, com os gestores seniores, Gates analisou a posição competitiva da empresa e delineou os desafios estratégicos (Rosenzweig, 1993). Na sequência desta situação, constatou-se que na Microsoft *mais de uma empresa veio ter connosco e disse, “Nós estamos a tentar identificar os nossos parceiros tecnológicos estratégicos e identificamos a AT&T, a IBM e a Digital, contudo achamos que temos uma maior dependência vossa. Como podemos lidar convosco?”* (Rosenzweig, 1993).

Por fim Hayek exemplifica que, *a indústria relojoeira Suíça não imaginava que eu conseguisse fazer lucros vendendo componentes mecânicos ao preço de SFr. 3.200 a Hong Kong* (...) Contudo, o volume de vendas a Hong Kong também não é suficiente

*para me deixar dependente deles. Deste ponto de vista, eu consegui o que queria, o equilíbrio entre os três maiores produtores de componentes de relógios. (...) O objectivo era estar apto a competir com países de mão-de-obra barata através de capital intensivo, o que permitiria que os custos com mão-de-obra descessem abaixo dos 10 % dos custos totais. Se os custos com mão-de-obra forem inferiores a 10%, não existe nada que nos impeça de construir qualquer produto no mais caro país do mundo (Zehnder e Gabarro, 1994).*

*Lição nº 3: Seja você a conduzir a mudança.*

Reconhecer a necessidade de mudar foi outra das funções destes líderes, inspirando os seus subordinados para uma nova visão de futuro, incentivando-os à participação nesse processo e consequentemente à aceitação e interiorização da nova visão. Retomando novamente a ideia dos líderes enquanto agentes de mudança, estes aceitaram riscos calculados, confiaram nas pessoas, foram flexíveis e sensíveis às suas necessidades, enfatizaram a sua visão, na qual encarnou a mudança e nela confiaram incondicionalmente. Além disso, a mudança foi entendida, por um lado, num contexto de alterações internas, por outro, como uma necessidade que emergiu do objectivo de obter melhor qualidade e inovação, adequando a organização ao seu meio envolvente ou provocando alterações neste.

Neste sentido Jack Welch argumenta, *construímos durante anos um aparelho de gestão que era certo para o seu tempo, o melhor das escolas de gestão. (...) Estava certo para os anos 70, era um handicap crescente nos anos 80 e seria uma passagem para o cemitério nos anos 90. (...) Por isso nos desfizemos desse sistema (...) Mas esta transformação, esta reconstrução foi em grande parte confinada à gestão de topo. Em 1990 queremos que ela arraste e galvanize a companhia (Elderkin e*

Bartlett, 1993). Acrescenta-se ainda que Welch, (...) *no sentido de acelerar o processo de mudança também fez alterações na gestão de pessoal (...) na sua forma típica de actuação como um tornado (...) lançou várias iniciativas com o objectivo de modificar a cultura de gestão enraizada na GE. Como parte do processo apanhava as ideias de passagem e, numa rápida sucessão, introduzia novas ideias, conceitos e desafios aos trabalhadores* (Elderkin e Bartlett, 1993).

Branson, por seu lado conclui através do que entende ser a sua filosofia pessoal de negócio: *para quê preocuparmo-nos com o passado? Já acabou e está feito. Olha para o futuro para resolver as dificuldades através das oportunidades de expansão e crescimento (...)* “*Conduz a mudança*” é outra directiva principal no princípio filosófico dos negócios de Branson (Dick, Kets de Vries, d’Avaucourt, 2000).

Na Microsoft, é onde a pressão da mudança é mais visível, sendo *este um negócio onde quem não se mantiver à frente, pode perder quota de mercado muito rapidamente. Temos de descobrir quais as oportunidades de inovação, baseados em alterações do hardware e mudanças nos desejos dos utilizadores, e depois temos de construir essas coisas muito rapidamente. Para nós, isso significa definir normas e produzir aplicações inovadoras.* (Rosenzweig, 1993).

*Lição nº 4: Prove que não é perigoso ser diferente.*

Estes líderes provaram que para ter sucesso e atingir a excelência muitas vezes é preciso ser diferente, aceitar e desafiar o risco, ter comportamentos não convencionais para atingir os objectivos e fazer com que a missão se cumpra e a visão se realize.

Kamprad dá o primeiro exemplo, *em poucos anos tinha estabelecido um negócio por encomenda de correio de produtos tão diversos como canetas ballpoint e mobília.*

*Mas, foi contudo, nas mobílias que viu a grande oportunidade; os seus gestores e executivos dizem “Ele foca o aspecto humano. O que motiva Ingvar não é só o lucro, mas a melhoria da qualidade de vida das pessoas. (...) Ele consistentemente transforma os problemas em oportunidades e mostrou-nos como que não é perigoso ser diferente”* (Bartlett e Nanda, 1996). Note-se também o caso de Richard Branson e as associações que estão ligadas à sua pessoa, por exemplo a Virgin Atlantic *foi mais tarde apelidada por brincalhões, como a companhia aérea que Boy George construiu... ou o facto de Branson dar sempre oportunidade aos estreantes de agirem com piadas práticas... por exemplo quando ajudou a pôr as “asas” na recém formada tripulação de cabine, mergulhou-os em champanhe...* (Dick, Kets de Vries, d’Avaucourt, 2000).

*Lição nº 5: Defina uma visão, use também o instinto, o “olfacto” e a sorte.*

A definição de líder enquanto tal prende-se com um denominador chave comum: *a visão*. A liderança tem uma estreita relação com este *sétimo sentido*. Estes líderes centram a sua atenção nos objectivos primordiais e estratégicos da organização. A sua perspectiva está intimamente relacionada à sua visão, tentando sempre articular esta de forma atractiva com um futuro melhor. No entanto, também associam outros factores para justificar as suas convicções e o seu sucesso, tais como o instinto, o “olfacto” e a sorte.

Bartlett e Nanda (1996) escrevem no seu caso *Ingvar Kamrad pareceu guiado por uma ampla visão da IKEA. (...) foi considerado um visionário*. Na Virgin, (...) *o seu instinto provou estar certo*, Branson também *tinha olho para o futuro* (Dick, Kets de Vries e d’Avaucourt, 2000), antecipou preços predadores da maioria das companhias aéreas que teriam posto em perigo a sua vantagem de preço e viu a jogada como uma

oportunidade de erguer capital rapidamente para reduzir a dependência dos empréstimos bancários a curto prazo. Repartiu algumas companhias com pessoas que conhecia desde a infância, finalizando os negócios que foram construídos cuidadosamente sobre *cash flow*, usando uma combinação de astúcia, olfacto e sorte. (Dick, Kets de Vries, d'Avaucourt, 2000). Para rematar esta questão, na SMH / Swatch o aspecto mais forte da empresa é, provavelmente, o carisma e a visão do seu presidente e CEO, Nicolas G. Hayek (Zehnder e Gabarro, 1994).

*Lição nº 6: Apresente as suas ideias e crenças com entusiasmo e convicção de modo a ser difícil resistir-lhes.*

Para que a visão dos líderes seja claramente partilhada pelos seus seguidores, a capacidade de comunicar é primordial. A mensagem tem que ser transmitida, compreendida, aceite e divulgada. Se o líder quer que as suas crenças e ideias atinjam eficazmente os seus alvos, sejam interiorizadas e disseminadas, deve fazer uso de uma retórica adequada, sendo fundamental a forma de comunicar.

Apresentam-se aqui alguns exemplos na pessoa de Nicholas Hayek. De acordo com os membros da equipa de gestão da SMH, o estilo de Hayek baseava-se em factos e números: *Ele convence as pessoas com desenhos e cálculos. Mas penso que Hayek é tão convincente ao nível emocional como ao racional. Ele apresenta as suas ideias com um entusiasmo e convicção que se torna difícil resistir-lhes* (Zehnder e Gabarro, 1994). É mencionado como *duro relativamente às matérias, mas delicado com as pessoas. Gostava de desafiar as ideias dos outros. Durante um seminário mundial de marketing e vendas da Omega, falou rapidamente acerca de onde a companhia precisava de chegar, enfatizando acima de tudo o envolvimento emocional da marca.(...) Contudo, em vez de continuar o seu discurso, tal como planeado, desceu*

*do estrado e começou a chamar os gestores dos vários países presentes. Ele ouvia, perguntava e desafiava as pessoas. Questionou o country manager Japonês acerca das vendas paralelas de relógios, as quais fizeram descer os preços. (...) um membro da gestão de topo comentou, ele é directo quando nos apresenta os pontos fracos e fortes, é rápido nas suas reacções, é aberto quando nos diz exactamente aquilo que pensa e quando usa a mesma linguagem quer esteja a falar com um analista financeiro, um empregado da linha de montagem ou um director (Zehnder e Gabarro, 1994).*

*Lição nº 7: Mantenha o que é bom da empresa vivo e de boa saúde, coloque a tónica na gestão e liderança da cultura.*

Retomando a tese dos líderes enquanto agentes de cultura, estes têm que ter virtudes peculiares: persistência, paciência, capacidade de absorver e conter a ansiedade, assim como garantir estabilidade e confiança emocional. Ao criarem e disseminarem a sua visão, dotam simultaneamente a organização de uma identidade, estabelecendo uma ancoragem dessa visão nos sistemas de novas normas e valores maioritariamente partilhados, permitindo a personificação da identidade do grupo e da própria visão. Dá-se então a adopção da visão do líder pela própria organização. A função do líder é dar sentido às práticas organizacionais, através de sistemas de valores partilhados, cuja finalidade última será criar uma identidade. Uma ressalva final a reter, é o facto do carisma enquanto comportamento, resultar da articulação da visão dos líderes com a própria cultura organizacional.

*Veja-se o caso da GE onde a lealdade é uma afinidade entre as pessoas que querem lutar com o mundo exterior e ganhar... no novo contrato psicológico (...) os empregados na GE são os melhores do mundo para pessoas que querem competir.*

*Temos os melhores recursos de formação e desenvolvimento e um ambiente empenhado em fornecer oportunidades para o crescimento pessoal e profissional. (...) para o software da GE, que ele (Jack Welch) perspectivava como os valores, motivação e empenhamento dos seus empregados (Elderkin e Bartlett, 1993). Mudar a cultura começava com uma atitude. Welch sugeriu que: se comece do topo (...) espero que não me considerem melodramático se disser que a instituição deva esticar-se ao ponto de quase se descolar... a insegurança faz as pessoas resistir à mudança porque a vêem como uma ameaça, nunca como uma oportunidade. É desta insegurança, desta resistência à mudança que nos devemos ocupar (Elderkin e Bartlett, 1993).*

*Na IKEA, um executivo anotou as novas características de sucesso: são pessoas que aceitam os nossos valores e estão dispostas a aplicar as nossas ideias. Tendem a ser honestas em vez de superficiais e são humildes.(...) a qualidade mais importante para a IKEA é ödmjukhet, expressão sueca que implica humildade, modéstia e respeito pelo homem; As pessoas e os valores resultam numa forma única de trabalho em que Kamprad tinha genuíno orgulho: "Nós tomamos conta uns dos outros e inspiramo-nos uns nos outros" (Bartlett e Nanda, 1996).*

*Note-se o caso paradigmático da Virgin, ao investigar o nome da marca da Virgin nos princípios de 1990, demonstrou-se o impacto no tempo de anúncios cheios de sarcasmo e de truques publicitários. A marca era reconhecida por 96% dos consumidores no Reino Unido, e Richard Branson era correctamente identificado por 95% como fundador da companhia. (...) O nome Virgin era associada pelos respondentes a palavras como divertimento, inovação, sucesso e verdade, e identificada com uma cadeia de negócio (Dick, Kets de Vries, d'Avaucourt, 2000).*

Também as palavras de Gates são emblemáticas, (...) *Temos de criar uma parte da nossa cultura que não existia nos dias iniciais. Temos de concordar que a formação também faz parte da cultura. Quando as pessoas falam da Microsoft, queremos que digam “Rapazes, eles sabem instruir!”* (...) *O efeito combinado destas alterações gerou preocupação em muitos gestores. Um gestor de recursos humanos notou “Algumas empresas estão preocupadas com a mudança cultural. A minha maior missão é manter a cultura, como manter o que é bom da empresa vivo e de boa saúde”* (Rosenzweig, 1993).

*Lição nº 8: Crie um sentimento colectivo de pertença a uma organização idiossincrática, que cultiva a consideração individual e o respeito pelos seus colaboradores.*

A activação do envolvimento emocional e a tendência para estabelecer relações afiliativas foi primordial para estes líderes, os quais recomendam que se tenha atenção às pessoas, aos seus interesses e sentimentos. Deve-se criar uma imagem em simultâneo de patrão, que detem a autoridade, mas exaltando também a figura paternal, de protecção e atenção. É importante que as pessoas se sintam integradas num ambiente que lhes dê conforto e segurança.

No caso da Virgin, *Branson sabe que a expansão através da criação de discretas entidades adicionais não só protege o grupo Virgin como também dá às pessoas uma sensação de envolvimento e lealdade para as pequenas unidades às quais pertencem* (Dick, Kets de Vries, d’Avaucourt, 2000). *Bill Gates gosta de se envolver com as equipas para mais facilmente se aperceber das dificuldades sentidas, ajudando a encontrar soluções e alternativas, e ainda participar na concepção de novos produtos* (Rosenzweig, 1993). Por fim, Hayek defende que se *objectivos ambiciosos*

*forem persistentemente procurados, assim como o coração e a emoção, consegue-se motivar mais as pessoas (Zehnder e Gabarro, 1994). Ao apontar algumas ideias sobre empreendedorismo, gestão e liderança afirma: enquanto em simultâneo se dá apoio aos jovens gestores em termos humanos e emocionais. Só se consegue motivar e recompensar verdadeiramente mostrando que realmente se é amigo. Há que estabelecer laços emocionais (Zehnder e Gabarro, 1994).*

*Lição nº 9: Saiba como liderar com base na autoconfiança, educação e talento.*

A autoconfiança destes líderes foi uma característica adjuvante para o sucesso destas práticas de liderança. Todos eles tiveram um profundo conhecimento dos seus pontos fortes, sabendo capitalizá-los. Foram detentores de uma forte autoconfiança, bem como exibiram comportamentos extraordinários na procura da excelência. Paralelamente, foram agentes de educação nas suas organizações, promovendo o conhecimento, a criatividade e a aprendizagem, por um lado, e por outro estabelecendo relações personalizadas, com consideração individual e atenção particularizada aos seus colaboradores. Nesta forma de actuação foi mencionada a autoconfiança, educação e talento, o que foi evidenciado nas decisões que tiveram de tomar, e na condução das suas organizações, rumo à mudança e à inovação. Como ilustração, adopte-se as palavras de Hayek, *eis as 6 razões do meu sucesso: (...)* *Sexta, sei como liderar. Esta capacidade assenta na autoconfiança, na educação e num pouco de talento. Nem todos sabem liderar. Há que conhecer os nossos pontos fortes e utilizá-los com sabedoria (Zehnder e Gabarro, 1994).*

*Lição nº 10: Lidere através do exemplo, se possível transforme-se numa lenda.*

As acções dos líderes são modelos para as acções dos próprios grupos dentro das organizações e o carácter do líder define a moral da liderança. Os padrões por eles usados tornam-se um termo de comparação, em todas as situações são observados e imitados, em todas as alturas demonstram através destas acções quais os comportamentos preferidos e ideais. Intencionalmente ou não, foram dando o exemplo. A capacidade de influência é um factor imprescindível nos líderes, sendo através do exemplo que esta começa por ser exercida, transmitindo um conjunto de valores, quer através de palavras quer através de acções, que apresentam o comportamento do líder como exemplar e como um modelo a ser seguido. A sua vertente heróica vai sendo construída e as suas lendas vão sendo disseminadas, imiscuindo-se na própria história da organização. Veja-se como exemplo o caso de Kamprad, muitas das vezes a *IKEA desenvolveu uma extensão de Kamprad e da sua forma de ver a vida. (...) Kamprad tinha criado lendas na companhia, fora das histórias experimentais que o senso comum criara e que alteraram a maneira da companhia fazer negócio* (Bartlett e Nanda, 1996). Também Hayek é um bom exemplo neste domínio, *o seu sucesso contínuo bem como o da Swatch e a SMH garantiram-lhe muitas distinções, prémios e recompensas* (Zehnder e Gabarro, 1994). Ao apontar mais algumas ideias sobre empreendedorismo, gestão e liderança, salienta, *é extremamente importante liderar através do exemplo ... eis as 6 razões do meu sucesso: (...) Segunda, já tinha dado provas no mercado, graças à minha experiência como consultor; Terceira, devido ao facto das pessoas sistematicamente nos subestimarem, tive que apresentar bons resultados rapidamente, coisa que consegui; Quarta, lidero através do exemplo. Estava sempre lá. Era sempre o primeiro a começar a trabalhar e o último a sair. A qualquer momento estava*

*disponível. Nunca peças às pessoas para fazerem aquilo que não queres (Zehnder e Gabarro, 1994).*

*Lição nº 11: Fomenta a confiança dos seus colaboradores e transforme-os num grupo de vencedores entusiásticos.*

O negócio deve ser constituído por pessoas, ajudar os seus colaboradores a enriquecer as suas vidas e a sentirem-se orgulhosos de si próprios. Esta foi uma aposta destes líderes. Criar na organização um ambiente de confiança e de grandes expectativas nos colaboradores foi relevante nestes modelos de liderança. Contribuiu-se assim para um maior envolvimento e empenho colectivo, cuja defesa do nome de cada uma das empresas foi notória, incentivando os colaboradores a serem sempre os melhores, qualidades espelhadas nas próprias organizações. Na SMH / Swatch *tudo é feito num bom espírito, porque todos conhecem o estilo de Hayek e sabem que ele nunca lhes falhou. (...) Ele fomentou confiança nos seus colaboradores mais directos, transformando-os num grupo de vencedores entusiásticos (Zehnder e Gabarro, 1994).* Por último, tome-se o exemplo de Gates, *Bill não é arrogante como as outras pessoas pensam. Ele pode ser muito atencioso às questões pessoais, pode entrar e lisongear-te, e fazer-te sentir que tu és realmente um grande suporte na missão da companhia. Bill conhece os técnicos que desenvolvem o produto e revê todos os produtos deles. Gosta de participar nos argumentos acerca das características do produto. Ele desafia a equipa que trabalha no desenvolvimento de produtos e pressiona-a, diz Mike Maples (Rosenzweig, 1993).*

*Lição nº 12: Nunca deixe os factos meterem-se no caminho de uma boa ideia, capture a ideia que flutua, pois as ideias são bolhas de vida.*

A importância do conhecimento e da estimulação intelectual é indiscutível nas organizações. O líder como promotor de aprendizagem tem aqui um papel determinante, promovendo a criatividade e a inspiração, provocando estímulos intelectuais, no sentido de atingir a excelência e promover a inovação.

No caso da IKEA *a procura de soluções criativas foi fortemente valorizada. (...) Hans Ax foi o campeão do conceito IKEA. Ele sentiu que nós estávamos a depender demasiado em diversos projectos de desenvolvimento em vez de captar as melhores ideias, uniformizando as nossas propostas, aplicando tudo isto em todas as lojas* (Bartlett e Nanda, 1996). Neste âmbito, Branson é o grande impulsionador, *no centro estão sempre as ideias, quer geradas interna como externamente, debatidas e analisadas. Acordos são lutas e novos riscos são criados. (...) E o seu hábito, desde os primeiros tempos, de registar boas ideias em blocos de apontamentos (dúzias delas foram sendo acumuladas ao longo do tempo), apoia a noção de que um negócio inovador deve “capturar a ideia que flutua”. Num negócio desassossegado e criativo, com ênfase na experimentação e no desenvolvimento, “as ideias são bolhas de vida”* (Dick, Kets de Vries, d’Avaucourt, 2000). Na Microsoft, Bill Gates não prescinde da constante contratação de novos talentos, *a Microsoft aposta na contratação destes para a área técnica, mesmo além fronteiras: programadores com elevados QI, com atitude positiva e capacidade de resposta em situações de pressão.* (Rosenzweig, 1993). Por fim Hayek conclui, *a organização de uma empresa deverá fomentar em vez de desencorajar a criatividade* (Zehnder e Gabarro, 1994).

*Lição nº 13: Investigue as melhores práticas e veja o que pode aprender com essas experiências e conhecimentos.*

Na sequência da lição anterior, a importância do conhecimento e da inovação esteve bem presente, e a guerra contra a arrogância intelectual do *not invented here* foi um facto. A capacidade de absorção foi instaurada nestas organizações e considerada importante para o acompanhamento das mudanças. Para estes líderes foi fundamental estar atento à informação e conhecimentos também produzidos externamente às suas organizações, saber captá-los e optimizá-los na sua posterior aplicação, transformando-os numa mais valia para a eficácia organizacional.

A GE é um bom exemplo, segundo Welch, *o que fazemos na sede é multiplicar os recursos que temos, humanos, financeiros e as melhores práticas... Mas enquanto a GE procurava novas e melhores maneiras de gerir as suas operações, ele (Welch) continuava a inquirir como as outras companhias operavam para terem um melhor crescimento de produção. Esta atitude conduziu a um programa que se tornou conhecido como as melhores práticas (best practices). Permitam-nos que estudemos as vossas práticas de gestão e partilharemos as nossas análise e conclusões convosco, era essa a filosofia do programa. A partir destas ideias genéricas, a Faculdade de Crotonville desenvolveu um Curso focando-se (...) nas práticas de gestão que eram comuns a estes desempenhos de excelência (Elderkin e Bartlett, 1993).*

## **6.2. A essência da liderança em organizações inovadoras**

“Necessitamos cada vez mais de gestores competentes e desejamos cada vez mais grandes líderes. Constata-se frequentemente que a história de grandes empresas é a história dos grandes líderes. Por isso é que nem toda a gente consegue ser um Henry Ford, um Tom Watson ou um Bill Gates.”

*Steve Case (WWW.estig.ipbeja.pt/~amcm/trabalho/main\_lideranca.htm)*

De acordo com os resultados do capítulo anterior, nomeadamente a conjugação dos determinantes críticos de sucesso comuns e evidenciados nos casos da General Electric, IKEA, Virgin, Microsoft e SMH / Swatch, pela qual foi delimitada a essência da liderança em organizações inovadoras, apresentam-se seguidamente as conclusões gerais neste âmbito.

### **6.2.1. Gestão da mudança e criação de um clima para a inovação**

A mudança foi uma constante com que os líderes se tiveram de debater. Por exemplo, se assim não fosse a GE teria apenas ficado na lâmpada eléctrica, ou conforme refere Max Imgruth, Director de vendas para o mercado americano da Swatch, *a única coisa que não muda na Swatch é que esta continua a mudar* (Zehnder e Gabarro, 1994). Estes líderes têm consciência disto e sabem que se querem manter o posicionamento alcançado pelas suas empresas têm de perpetuar, no colectivo destas culturas e nas suas práticas de liderança, equações de equivalência entre a mudança, inovação e excelência, desenvolvendo para isso

competências próprias e centrais no interior das organizações (Prahalad e Hamel, 1990), como forma de diferenciação, potenciando a resolução de problemas emergentes e permitindo a flexibilidade necessária de respostas às adversidades da mudança do meio e à competitividade da concorrência.

A sobrevivência destas organizações deveu-se ao alerta constante para a mudança, tanto interna como externa, accionando mecanismos de resposta que as superiorizaram em ambientes altamente competitivos e de grande complexidade. A primeira conclusão desta análise é que o sucesso destas cinco organizações, foi em primeira instância, determinado por este estado de constante alerta em relação às transformações que foram ocorrendo, não receando a mudança e encontrando simultaneamente formas de a saber gerir e conduzir. Estes líderes procederam a transformações nos mais diversos níveis organizacionais, nomeadamente na sua estrutura, na definição de novas estratégias e processos, nos comportamentos dos colaboradores, nos critérios de recrutamento, selecção e formação, na tecnologia, o que foi reforçado pelo aparecimento de novos produtos e serviços ou pela melhoria significativa dos já existentes.

Neste sentido, a inovação foi entendida por estes líderes como uma variável aos mais diversos níveis, designadamente, como uma variável estratégica para o sucesso das organizações (Fonseca, Cunha e Gonçalves, 1996), que se transformou numa fonte sustentável de vantagem competitiva; e como um vector de posicionamento e fonte de regulação do equilíbrio com o meio (Porter, 1980). Esta variável criou condições para que as organizações soubessem actuar segundo a lei do mais adaptado (Cunha, 1996) em ambientes turbulentos. Assim, esta análise corrobora o defendido por Stringer (2000): Welch, Kamprad, Branson, Gates e Hayek foram líderes inovadores que conduziram a necessidade de competir contra um modelo interno de excelência,

conseguindo assim, uma grande visibilidade externa pela sua superioridade; fizeram contribuições únicas para o mundo, através dos seus produtos e serviços, revolucionando todo um sector (quer de mercados, serviços, produtos ou negócios) e promoveram o empenhamento interno dos seus colectivos organizacionais nas actividades de inovação, percebidas como moderadamente arriscadas. Consequentemente é instaurado um clima organizacional virado para a inovação, a qual constitui um importante veículo de mudança. A inovação exerce assim uma forma de pressão para a mudança nas organizações ( Fonseca, 1998).

### **6.2.2. Carisma do líder**

O carisma está no cerne da essência destas práticas de liderança em organizações inovadoras. Nesta análise confirma-se a forte existência de indicadores de liderança carismática, preconizados por Yukl (1989), House (1977), Bennis e Nanus (1985) e Conger e Kanungo (1985), nomeadamente a importância dada aos êxitos dos resultados demonstrados pelos líderes, ao estabelecimento de relações interpessoais e às suas características individuais distintivas que conquistaram um número representativo de seguidores.

Estas práticas de liderança, conforme foi demonstrado, peculiarmente transformacionais e carismáticas, elevaram as organizações ao estatuto de empresas de topo (Richheld, 2001). Neste sentido, a liderança foi a condição base, a partir da qual advieram todas as outras condições competitivas, designadamente o estabelecimento de estratégias que implementassem a qualidade de produtos e serviços, a simplicidade nos processos e estruturas, o posicionamento e a competitividade. Isto foi facilitado pela existência de culturas fortes e pela generalizada disseminação interna de valores colectivos amplamente partilhados,

adicionando-se-lhe uma imagem externa da organização, solidamente construída e difundida. As qualidades carismáticas destes líderes funcionaram como elementos catalizadores destes objectivos. Na sequência da gestão da cultura e do simbolismo organizacional, onde incidiu uma certa manipulação das inovações como símbolos culturais (Barley e Kunda, 1992) e como forma de comprometimento, tanto à cultura como à mudança (Smircich, 1983). Tudo isto contribuiu para uma grande visibilidade externa, tanto do líder como da organização, onde o peso da marca através da construção e difusão da imagem de cada organização, simbolicamente conotadas com valores de excelência e de inovação, foi outro dos determinantes de sucesso. Além do anteriormente exposto, acrescentam-se todas as características que se atribuem a estes líderes carismáticos, particularmente as suas capacidades comunicacionais e a gestão da sua imagem como ícones simbólicos, utilizados como estratégia de marketing das próprias empresas, produtos, serviços, negócios e práticas.

### **6.2.3. Consideração individual no seio da organização**

A consideração individual esteve também na base destas práticas de liderança, sendo uma das características associadas a estes líderes transformacionais. Assim, verifica-se uma forte tendência afiliativa, promovendo a cooperação, a participação ( Wood Jr., 1999; McClelland, 1975) e compensando os resultados certos (Reicheld, 2001). Deste modo, nestas organizações foi importante recrutar, seleccionar e formar as pessoas certas, ajustadas ao modelo cultural que foi criado e moldado pelos seus líderes, onde a consideração individual teve um papel importante, por via do tratamento personalizado, aconselhamento e ensino individual de cada subordinado (Yukl, 1989; House, 1977; Bass, 1990). Neste sentido, a importância de se criar uma

percepção colectiva de equidade no interior da organização foi abonatório. Os líderes desenvolveram a capacidade de saber ouvir e falar justamente com os subordinados. Foram criados mecanismos no sentido de fazer com que os colaboradores se sentissem integrados num ambiente emocional, confortável e seguro.

#### **6.2.4. Promoção do conhecimento, aprendizagem e criatividade**

A estimulação intelectual foi outro dos factores críticos de sucesso nas organizações inovadoras. Foi fundamental a existência de uma enorme quantidade de esforço intelectual para processar as inovações, tornando-se premente a criação de uma cultura aberta que permitisse a partilha e o envolvimento criativo. Neste enquadramento, foi determinante terem as organizações impulsionado o conhecimento, a aprendizagem e a criatividade, sendo para isso imprescindível a criação de uma capacidade de absorção (Cohen e Levinthal, 1990), de modo a reconhecer o valor, a assimilar a informação e a aplicá-la de forma a gerar eficácia. Estas condições permitiram uma maior sensibilidade às oportunidades, bem como uma maior capacidade de inovação e acompanhamento da mudança, fazendo valer esta a seu favor. Paralelamente, capturar as boas ideias, mantê-las vivas e imaginar novos usos para ideias velhas, testando conceitos promissores (Hargadon e Sutton, 2000), combatendo a arrogância do *not invented here*, com abertura às ideias vindas de fora, foi a base normativa destas organizações. Hayek insurgiu-se contra a arrogância intelectual, considerada inimiga da evolução. Welch foi grande defensor do programa *best practices*, o qual propôs estudar as outras empresas e o que estas tivessem de melhor, aproveitando o que pudesse ser útil para a GE. Foi à volta da importância da informação e do conhecimento que foram desenvolvidas as competências internas próprias destas organizações (Hamel e Prahalad, 1994), de

forma a distinguirem-se da concorrência (Pettigrew e Fenton, 2000), promovendo ideias de ajuda à recriação da inovação cuja socialização, articulação, combinação e internalização do conhecimento foi fundamental (Nonaka, 1991). Deste modo, a importância de desenvolver capacidades e apostar nos melhores técnicos e profissionais foi a pedra basilar para que a qualidade e a inovação fossem consideradas fontes de diferenciação junto da concorrência.

#### **6.2.5. Gestão da cultura e criação de um clima para a excelência**

A cultura nestas cinco organizações foi direccionada no sentido de ser criado um clima para a inovação e para a excelência, mantendo um processo contínuo de diferenciação. Estes cinco líderes empreendedores foram conjecturando arranjos estruturais (Kanter, 1991; Fonseca, 1998; Sharon *et al.*, 1997; McClelland, 1975) que aumentassem as oportunidades para a inovação e excelência pretendidas. Neste sentido, foi fundamental a gestão destas cinco culturas. O maior suporte dos climas para a excelência e para a inovação foi a disseminação e apropriação de um valor partilhado centrado na excelência e na ideia de que *innovar é bom*, sendo feita a sua socialização pelas mensagens culturais da organização (Michela e Burke, 2000). Deste modo, foi imprescindível que o líder se assumisse, em primeiro lugar, como um gestor da cultura e do simbolismo organizacional, de modo a que a sua visão, sob a qual se construiu a identidade colectiva, ficasse ancorada a um sistema de normas e valores fortemente partilhados (Reto e Lopes, 1991). Estes líderes, considerados os novos excelentes foram os que conseguiram mudar e melhorar continuamente nos novos contextos (Peters, 2001), estabelecendo um clima adequado e sendo elementos catalizadores na transformação do bom ao excelente (Collins, 2002). Quiseram ser os melhores e ter produtos e serviços *incrivelmente bons*, demonstrando firmeza e

determinação em atingir excelentes resultados, enfrentando todas as adversidades (Collins, 2002). Desta forma, a cultura é construída e usada como modo de coordenação e controlo (Wood Jr., 1999) no sentido de atingir os objectivos organizacionais e fazer com que a missão seja cumprida. Para tal são usados mecanismos como o uso de histórias de sucesso, rituais de comprometimento, onde as próprias inovações são usadas como veículo de cultura, representantes da excelência das empresas.

#### **6.2.6. Sensibilidade à envolvente externa**

Uma outra característica comum nestas cinco práticas de liderança foi a grande sensibilidade destes líderes às condições iniciais. Face ao conjunto complexo de mudanças, houve a necessidade de saber gerir (e liderar) segundo o que Cunha, Fonseca e Gonçalves (2001) denominam à *beira de um ataque de nervos*, entre a constante interacção com o meio e a necessidade configuracional interna das organizações de articulação complexa entre todos os seus sectores, para que estas obtivessem a eficácia desejada no seu desempenho. Um dos determinantes críticos de sucesso evidenciados na GE, IKEA, Virgin, Microsoft e SMH / Swatch, que contribuiu para o seu posicionamento competitivo, como resposta às envolventes externas foram as estratégias proactivas (Cohen e Levinthal, 1990) que accionaram. Desta forma, estes cinco modelos de liderança são exemplos práticos de organizações que conseguiram intervir e antecipar as tendências da envolvente, atingindo uma posição cimeira na competitividade. Estas empresas beneficiaram de uma prática de liderança transformacional, a qual implicou a detecção das pré-condições à transformação das organizações (Nutt e Backoff, 2001), incidindo na necessidade de encontrar um novo paradigma, originado pelas ameaças e

oportunidades, as quais tornaram impraticáveis as estratégias até então adoptadas. Este novo modelo foi conduzido pela visão destes cinco líderes, os quais souberam atempadamente detectar os sinais de turbulência. As oportunidades foram sendo capitalizadas em sucessos por via de novas formas de ligação no relacionamento internacional, adaptação dos recursos ou mesmo pelas decisões estratégicas levadas a cabo.

### 6.3. Limitações da análise

Depois da apresentação dos determinantes críticos de sucesso comuns a estas cinco práticas de liderança, são seguidamente discutidas as limitações da presente análise. Apesar dos contributos apresentados pelos resultados, estes devem ser enquadrados dentro das suas limitações teóricas e metodológicas.

O primeiro conjunto de limitações prende-se com o quadro conceptual proposto, o qual foi condicionado e condicionou a literatura investigada e a emergência dos conceitos a discutir. Neste sentido, as categorias, sub-categorias e indicadores enviesaram a própria análise para as conclusões anteriormente apresentadas, podendo discutir-se a sua adequabilidade, bem como a introdução de outras variáveis, que não foram contempladas. Assim, pode levantar-se a questão de estas práticas, organizações e perfis dos líderes, apresentados como modelos, serem os únicos e os melhores no que respeita à criação de organizações inovadoras de sucesso. No entanto, nesta análise está latente a consciência da probabilidade de existirem organizações inovadoras de sucesso que não têm líderes transformacionais nem carismáticos (Collins, 2001), sendo a humildade, por exemplo, um factor crítico muito mais importante que o carisma. Neste sentido, esta limitação tem implicações nos determinantes críticos de sucesso evidenciados e discutidos nas conclusões anteriores, podendo eventualmente com outros casos, contextos e operacionalização de conceitos, chegar-se a conclusões diferentes. Assim, poder-se-ão apresentar exemplos de grandes organizações sem grandes líderes, ou líderes sem carisma. O que aqui se discute são prescrições modelos, que reforçam a sua importância quando apropriadas e aplicadas adequadamente. No entanto, argumenta-se em defesa desta

crítica que quando grandes organizações que têm sucesso, não tendo líderes emblemáticos como Branson ou Welch é porque os gestores que as comandam têm grandes competências técnicas, sendo os denominados líderes / gestores estruturais. Por exemplo a General Motors teve Sloan, não sendo carismático nem tendo sensibilidade para os recursos humanos. Este tipo de gestor teve sucesso não porque tivesse a capacidade de inspirar os outros, mas porque teve a resposta certa para a organização. Como Bolman e Deal (1991) afirmam, os líderes estruturais fazem muito bem os seus trabalhos de casa, ou seja, têm a resposta certa para a organização e são capazes de fazer com que esta seja aceite e implementada através de características não carismáticas. Estas características, tanto podem ser a sua competência técnica, a determinação pessoal, o desenvolvimento de bons sistemas de informação internos ou o rodearem-se de um bom grupo de decisão. Estes líderes estruturais focam-se em aspectos relacionados com os custos, as tecnologias, mercados, pessoas. Estão continuamente a experimentar, avaliar e a adaptar. Os não-líderes ou os outros tipos de líderes não carismáticos não são tão insignificantes para as organizações, mas estas em fase de grandes transformações têm necessidade de ter alguém que as conduza firmemente. Por conseguinte, as conclusões aqui apresentadas indicam que as empresas que têm líderes carismáticos têm uma maior visibilidade e uma maior tendência para a inovação, transformando-se mais facilmente em modelos universais de gestão, sendo facilitados pela vertente prática e pedagógica do comportamento do seu líder. As organizações são constituídas em primeiro lugar por pessoas e são as pessoas que lhes dão sentido. Logo é pela individualidade e diferença que as organizações enquanto sistemas socialmente construídos se comparam e distinguem. Neste ponto, as que têm líderes carismáticos têm vantagem sobre as que não têm, veja-se os casos aqui apresentados.

No entanto, apesar destas limitações, salvaguarda-se a importância destas lições, não só como reforço e ilustração à literatura aqui investigada, mas também pela experiência e sabedoria que as práticas destes cinco líderes ensinam. Esta análise, está assim a contribuir para o que se ambiciona tanto na academia como na realidade organizacional: aliar a componente teórica à prática. Deste modo, um dos passos nesta ambição é o uso do método dos casos, e particularmente a generalização do uso dos estudos de caso na investigação em ciência organizacional. Também a discussão das modas de gestão, pode ser uma crítica a apontar nesta análise. Pode-se argumentar sobre os perigos de se seguirem os conselhos destas práticas como receitas mágicas para a maioria dos problemas organizacionais, sem se ter em atenção a distinção entre adaptar e adoptar, nem a diferenciação dos contextos das empresas.

O segundo conjunto de limitações direcciona-se para a metodologia aqui apresentada: os estudos de caso e as características e críticas que lhes estão inerentes. Neste sentido, salientam-se: as questões da própria elaboração dos casos, do seu objectivo enquanto instrumento pedagógico de discussão em sala de aula e os seus contextos académicos; o facto de não reproduzirem a realidade na sua íntegra e da probabilidade de serem um documento negociado entre investigadores e os próprios líderes, sob a condição de não desestabilizarem as organizações. No entanto, assume-se também uma posição de defesa nestas limitações. Advoga-se o seu uso como uma metodologia inovadora, a qual contribui para o próprio desenvolvimento da ciência organizacional, como já se discutiu anteriormente. A sua generalização tem sido um facto concreto, tanto o método como os próprios casos difundidos além fronteiras do seu ambiente incubador (*Harvard Business School*) e adoptados gradualmente por outras escolas do ramo, inclusive na Europa. Relativamente à

questão dos casos só representarem uma pequena parte da realidade de estudo e de serem um documento negociado, propõem-se uma leitura aos trabalhos do professor Badaracco, apresentando-se aqui uma síntese das suas palavras:

“Eu não penso que muito se perca nesta simulação de realidades que eles (estudantes, instrutores, outros) criam, há algumas características essenciais da situação original, mesmo na realidade em geral, onde há pessoas empenhadas mas confusas, nas organizações onde existem muitas políticas a desenvolverem-se e a implementarem-se. Não importa que não se replique o acontecimento original, desde que se simule, logo qualquer coisa é real.” (in *Contardo e Wensley, 1999*).

O problema entre o real e a ficção é, assim, um falso problema ou melhor um problema que assola toda a comunidade científica. Por muito que se tente replicar a realidade na sua pura essência, ela terá sempre o toque da percepção humana, quer ao nível da sua tradução quer da sua interpretação. Poder-se-á acusar que o uso deste método é também uma forma de legitimar a *gurumania* e afirmar uma nova forma de arrogância na produção do conhecimento da gestão, bem como a avalanche das *buzzwords* de consumo imediato. Reforçando uma vez mais os perigos das modas da gestão e a importância de as adoptar ou adaptar, contra-argumenta-se com a ideia final de que são duas formas diferentes de encarar o mesmo fenómeno: volátil e fugaz ou pertinente e consistente.

## 6.4. Implicações e direcções futuras

As implicações desta análise incidem em duas dimensões: 1) Na sensibilização para um uso mais generalizado tanto dos estudos de caso como do método dos casos, dada sua importância, além dos já referidos atributos pedagógicos, não só pela sua utilidade prática mas também pelo facto de constituírem um veículo importante como ponte entre a teoria e a realidade, aproximando a investigação em ciência organizacional ao seu objecto de estudo; 2) Na proposta de futuras directrizes de reflexão, quer através dos modelos normativos de acção, quer por sugestão de outras dimensões conceptuais em futuras investigações, assumindo-se assim, a presente análise como fonte de conhecimento e aprendizagem, de que são exemplo as lições de liderança aqui apresentadas.

As conclusões expostas mostram que existe uma relação entre a liderança transformacional / carismática e a criação de organizações inovadoras e promoção de inovação. As empresas que têm este tipo de líderes são encaminhadas para a procura da excelência e do sucesso. Adicionalmente, pelo facto de se conseguirem posicionar em lugares cimeiros face à concorrência, atingindo o estatuto de organizações de topo, transformaram-se em alvo de interesse de toda uma comunidade científica na área da gestão, a qual as pretende estudar, dissecar e difundir como modelos de gestão. Esta análise mostra como o sucesso de determinadas práticas, que levam as organizações a serem consideradas modelos, tanto no meio académico como no meio empresarial, pode ser um contributo para o desenvolvimento da ciência organizacional, por um lado, e por outro, para a orientação futura da acção de outros líderes e gestores. É neste sentido que através destes estudos de caso é levantada a

questão do papel das *Business Schools* na difusão destas práticas de liderança como modelos. Aqui os estudos de caso, o método dos casos e as suas lições de boas práticas têm um desempenho relevante. Paralelamente, os determinantes críticos de sucesso evidenciados nestes cinco reconhecidos líderes, apresentam um contributo para a reflexão do que leva as organizações a sobreviverem em envolventes turbulentas e a controlar ambientes competitivos, oferecendo linhas de acção sob a forma de prescrição.

Quanto a direcções futuras, propõe-se aqui, como já se referiu, um maior recurso em futuras investigações aos estudos de caso, pela riqueza de informação apresentada e pelo facto de apresentarem situações organizacionais concretas. Quanto ao conteúdo desta análise, seria interessante abordar os determinantes críticos de sucesso entre a ausência de liderança transformacional e carismática, e grandes organizações inovadoras, usando-se a mesma estratégia metodológica e analítica, de forma a possibilitar a comparação das conclusões, em momentos e realidades distintas, proporcionando assim equacionar uma nova problemática com outras dimensões conceptuais. Neste sentido, seria importante analisar e discutir outros tipos de liderança, identificando outros perfis de líderes, de forma a corroborar ou não a existência de um perfil ideal na criação de organizações inovadoras. Adicionalmente, de acordo com as evidências empíricas aqui verificadas, seria interessante elaborar estudos de caso em contextos com características diferentes, propondo-se aqui a análise de empresas portuguesas de sucesso, e comparar os seus determinantes críticos (sucesso / insucesso e sobrevivência). Além disso, seria também importante que houvesse vários estudos de caso sobre a mesma organização, com investigadores provenientes de contextos e formações académicas diferentes, incidindo sobre as mesmas dimensões de análise, de modo a eliminar a subjectividade e a relatividade

de que esta metodologia é acusada. Assim, contribuir-se-ia para uma maior fidelidade e validade dos resultados. Por fim, propõe-se uma investigação sobre outras formas de difusão de modelos de gestão, que não sejam as *Business Schools*, como por exemplo os meios de comunicação social, e fazer um estudo comparativo sobre a eficácia da difusão de modas e modelos de gestão entre estes diferentes meios e os seus impactos tanto nas organizações como na academia.

## REFERÊNCIAS

- Abrahamson, E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.
- Anderson, L. (2001). Lessons that simulate the real world. *Financial Times*, 12 November, pp.12.
- Argyris, C. (1980). Some limitations of the case study method. *Academy of Management Review*, April, 229-303.
- Bardin, L.E. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barley, S. & Kunda, G. (1992). Designs and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.
- Bartlett, C.A. & Nanda, A. (1996). *Ingvar Kamprad and IKEA*. Harvard Business School. England. Distributed by the European Case Clearing House: Cranfield University.
- Bass, B.M. (1990). *Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Baudrillard, J. (1992). *A transparência do mal*. Campinas: Papirus Editora.
- Bauman, Z. (1998a). Is there a postmodern Sociology. *Theory, culture and society*, 5. (Versão electrónica)
- Bauman, Z. (1998b). *Work, consumerism and the new poor*. London: Sage.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper and Row.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. New York: Free Press.

- Berger, P. & Luckmann, T. (1991). *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. London: Penguin Books.
- Boje, D.M.; Fedor, D.B. & Rowland, K.M. (1982). Myth making: a qualitative step in OD interventions. *Journal Applied Behavioral Science*, 18, 17-28.
- Boje, D.M. (1991). Organizations as storytelling networks: a study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*. 36, 106-126.
- Boje, D.M. (1995a). Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of disney as Tamara-land. *Academy of Management Journal*. 38 (4), 997-1035.
- Boje, D.M. (1995b). *Teaching storytelling deconstruction skills*. Paper presentation to Eastern Academy of Management meetings. Cornell University, May.
- Boje, D. (1998). *The postmodern turn from stories-as-objects to stories-in-context methods*. Research Methods Forum (3). (Versão electrónica)
- Boje, D.M. (1999a). *Storytelling leaders*.  
Versão electrónica in: <http://cbal.nmsu~dboje/leaders.html>
- Boje, D.M. (1999b). *Storytelling organizations*.  
Versão electrónica in: <http://cbal.nmsu.edu/~.dboje/storytellingorg.htm>
- Bolman, C.G. & Deal, T.E. (1991). *Reframing organizations: artistry, choice and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Boyce, M. (1995). *Organizational story and storytelling: a critical review*. Versão electrónica in: <http://newton.uo^edu/FacultyFolder/Mboyce/5critica.HTM>
- Brilman, J. (2000). *As melhores práticas de gestão no centro do desempenho*. Lisboa: Silabo.
- Bromley, D. (1986). *The case study method in psychology and related disciplines*. New York: Willey.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Buchanan, D. (1999). Um abraço ardente e duradouro: a redescoberta contínua de uma ideia de gestão. In M.P. Cunha (Ed.), *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas*, pp. 109-126. Lisboa: Dom Quixote.

- Chowdhry, D. (2000). *Organizational storytelling: a look at storytelling in organizations*.
- Versão electrónica in: [www.successfuloutcomes.com/chowdhry.html](http://www.successfuloutcomes.com/chowdhry.html)
- Cialdini, R. (2001). Harnessing the science of persuasion. *Harvard Business Review*, 79 (9), 72 – 79.
- Cohen, W. & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-135.
- Collins, J. (2001). Level 5 leadership: the triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, January, 67-76
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). *Charismatic leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Contardo, I & Wensley, R. (1999). *The Harvard Business School story: avoiding knowledge by being relevant*. Paper presented at the conference Re-organizing knowledge, transforming institutions: knowing, knowledge and the university in the XX century. Amherst, September.
- Cunha, M.P.; Fonseca, J.M. & Gonçalves, F. (2001). *Empresas, caos e complexidade: gerindo à beira de um ataque de nervos*. Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M.P.; Cunha, J.V. & Cabral-Cardoso, C. (no prelo). Looking for the complication: the case of management education. *Journal of Management Education*.
- Cunha, M.P. & Cunha, J.V. (1999). Organização: tese, antítese e síntese. In M.P. Cunha (Ed.), *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas*, pp. 437-470. Lisboa: Dom Quixote.
- Cunha, M.P. (1999). Ciência organizacional: passado, presente, futuro ou uma viagem dos clássicos aos pós-modernos. In M.P. Cunha (Ed.), *Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas*, pp. 47-66. Lisboa: Dom Quixote.
- Cunha, M.P. (1996). *Organizações e recursos: perspectivas da ecologia organizacional*. Oeiras: Metáfora.
- Czarniawska-Joerges, B. (1994). Narratives of individual and organizational identities. In S. Deetz (Ed.), *Communication yearbook*, pp. 193-221, Vol. 17. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dantas, J. (2001). *Gestão da inovação*. Porto: Vida Económica.

Dennehy, R. (2001). Real conversation; real work; real Time. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 7 (1), 115-123.

Denning, S. (2000). *The springboard: how storytelling ignite action in knowledge – era organizations*. Boston: Butterworth & Heinemann.

Denning, S. (2002). *Storytelling to ignite change: storytelling passport to the 21<sup>st</sup> century*.

Versão electrónica in: [www.creatingthe21stcentury.org/larry.html](http://www.creatingthe21stcentury.org/larry.html)

Denning, S. (2002). Using stories to spark organizational changes. *Journal of Storytelling in Business Excellence*.

Versão electrónica in: [www.storytellingcenter.com/articles/business/denning.htm](http://www.storytellingcenter.com/articles/business/denning.htm)

Denzin, N. K. (1995). *The cinematic society: the voyer`s gaze*. London: Sage.

Dick, R.; Kets de Vries, M. & d`Avaucourt, R.V. (2000). *The house that Branson built: Virgin`s entry into the new millennium*. INSEAD, England. Distributed by the European Case Clearing House: Cranfield University.

Dosi, G. (1988). The nature of the innovative process. In G. Dosi (Ed.), *Technical change and economic theory*, pp.221-238. London: Pinter.

Doyle, M. (1990). Quest for vision. *Association Management*.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 488-511.

Eliade, M. (1963). *Myth and reality*. New York: Harper and Row.

Elderkin, K.W. & C.A. Bartlett (1993). *General Electric: Jack Welch`s second wave (A)*, Harvard Business School. England. Distributed by the European Case Clearing House: Cranfield University.

Feldman, M. S. (1995). *Strategies for interpreting qualitative data*. London: Sage

Ferreira, J.M.; Neves, J.; Abreu, P.N. & Caetano, A. (1998). *Psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.

- Fonseca, J.M.; Cunha, M.P. & Gonçalves, F. (1996). Inovação organizacional: perspectivas e níveis de análise. In C.A. Marques & M. P. Cunha (Eds.), *Determinantes da gestão e relações com o mercado*, pp. 193-218. Lisboa: Dom Quixote.
- Fonseca, J.M. (1998). *Paradoxo da inovação empresarial: a necessidade de certeza num mundo imprevisível*. Oeiras: Metáfora.
- Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation*. London: Frances Pinter.
- Freire, A. (2000). *Inovação: novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Frost, P.J. & Egri, C.P. (1991). The political process of innovation. In L.L. Cummings e B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour*, Vol. 13, pp. 229-295. Greenwich: JAI Press.
- Gergen, K.J. (1985). The social constructionist movement in the modern psychology. *American Psychologist*, 40 (3), 266-275.
- Gill, A.M. & Whedbee, K. (1997). Rhetoric. In T. A. Van Dijk (Ed.), *Discourse as social interaction*, pp. 157-184. London: Sage.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. & McKee, A. (2001). Primal leadership: the hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79 (11), 42-51.
- Gomes, L.A. & Ferreira da Luz, W.E. (2000). *Liderança e poder nas empresas*. Faculdades Integradas Campos Sales. (Versão electrónica.)
- Gordon, S.C. (1970). Campus and workplace as arenas. In M. T. Keeton and Associates (Eds.), *Experiential learning*, pp. 108-118. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business School*, July/August, 122-128.
- Hargadon, A. & Sutton, R. (2000). Building an innovation factory. *Harvard Business Review*, May/June, 157-166.
- Harvey, D. (1998). *The condition of postmodernity: an inquiry into the origins of cultural change*. Oxford: Basil Blackwell.

- Hatch, M.J.; Kostera, M. & Kozminski, A.K. (2001). Theatre in management: an analysis of the modern play of management. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 7(1), 7-25.
- Hatch, M.J. (2000). The cultural dynamics of organizing and change. In N.M. Ashkanasy; C.P.M. Wilderom & M.F. Peterson (Eds), *Handbook of organizational culture and climate*, pp. 245-260. London: Sage.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of interpersonal relations*. New York: Jonh Wiley & Sons.
- Higgs, M. (2002). Do leaders need emotional intelligence?: a study of relationship between emotional intelligence and leadership of change. *International Journal of Organizational Behaviour*, 5(6), 195-212.
- Hill, S. & Rifkin, G. (2002). *Marketing radical*. Lisboa: Editorial Presença.
- House, R.J. (1977). Theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt and L.L. Carson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern. Illinois University.
- House, R.J.; Howell, J.M.; Shamir, B.; Smith, B.; & Spangler, W.D. (1990). *Charismatic leadership: a 1990 theory and seven empirical tests*. Wharton School of Management University of Pensylvania. (Manuscrito não publicado)
- Hunt, P. (1951). The case method instruction. *Harvard Educational Review*, 21 (3), 175–191.
- Jackson, B.J. & Parry, K.W. (2001). *The hero manager: learning from New Zeland`s top chief executives*. Auckland: Penguin.
- Jain, S.C.; Gooch, L.F. & Grantham, E.V. (1975). *Case writing do`s and don`ts*. Chapel Hill: University of North Carolina at Chapel Hill.
- Kaltman, A. (1998). *Cigars, whiskey and whining: leadership lessons from general Ulysses S. Grant*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kanter, R.M. (1991). Change-master skills: what it takes to be creative. In J. Henry & D. Walker (Eds.), *Managing innovation*, pp. 54-61. London: Sage.
- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational Behaviour*, Vol. 10, pp. 169-211. Greenwich: JAI Press.

- Kieser, A. (1997). Rhetoric and myth in management fashion. *Organization* 4. (Versão electrónica)
- Kleinfeld, J. (1992). Learning to think like a teacher: the study cases. In J. H. Shulman (Ed.), *Case methods in teacher education*, pp. 33-49. New York: Teachers College Press.
- Kotler, P. (1999). *Kotler on marketing: how create, win and dominate markets*. New York: Free Press.
- Kotter, J.P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Krames, J.A. (2002). *Jack Welch de A a Z*. Rio de Janeiro: Campus.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: an introduction to it's methodology*. London: Sage.
- Lalane, B. (1997). L'essentiel du management: 75 years of management ideas & practice. *Harvard Business Review*, September / October.
- Versão electrónica in: <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed48cap1.html>
- Le Saget, M. (1999). *A intuição na gestão*. Lisboa: Edições Cetop.
- Lewin, R. & Regine, B. (2001). *Weaving complexity and business: engaging the soul at work*. London: Texere.
- Lounsbury, M. & Glynn, M.A. (2001). Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22, 545-564.
- Lutte, R.K. (1996). How to use case analysis as an entire semester course in aviation. *Journal of Air Transportation World Wide*. 1(1), 13-21. (Versão Electrónica)
- Mallenby, D.W. (1983), *Cases and decision theory*. Midwest Case Writers Association, p. 18.
- Martin, J. & Melanie, P. (1981). Organizational stories: more vivid and persuasive than qualitative data. In B. M. Staw (Ed.), *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, pp. 190-198. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Martin, J.; Feldman, M.S.; Hatch, M.J. & Sitkin, S.B. (1983). The uniqueness paradox. *Administrative Science Quarterly*, 28, 438-453.

- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: A.J.D. Van Nostrand Company.
- McClelland, D.C. (1975). *Power-inner experience*. New York: Irvington.
- McWhinney, W. & Battista, J. (1988). How remythologizing can revitalize organizations. *Organizational Dynamics*, August, 46-58.
- Merseth, K.K. (1994). *Cases, case method and the professional development of educators*. Washington DC: Eric Clearinghouse on Teaching and Teaching Education. Eric Digests.
- Versão electrónica in: [www.ed.gov/databases/ERIC\\_Digests/ed401272.html](http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed401272.html)
- Merseth, K.K. (1996). Cases and case method in teacher education. In J. Sikula (Ed.), *Handbook of research on teacher education*, pp. 722-744. New York: MacMillan.
- Michela, J.L. & Burke, W.W. (2000). Organizational, culture and climate. In N.M. Ashkanasy; C.P.M. Wilderom & M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*, pp. 225-244. London: Sage.
- Micklethwait, J. & Wooldridge, A. (1996). *The witch doctors: what the management gurus are saying, what it matters, and how to make sense of it*. London: Heineman.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1984). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Morin, V (1969). *L'Écriture de presse*. Haia: Mouton.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, November/December, 96-104.
- Nutt, P.C. & Backoff, R.W. (2001). A transformação das organizações. In M. P. Cunha; J.M. Fonseca & F. Gonçalves (Eds.), *Empresas, caos e complexidade: gerindo à beira de um ataque de nervos*, 205-239. Lisboa: RH Editora.
- Parry, K.W. (2001). *Leadership in the antipodes: findings, implications and a leader profile*. Institute of Policy Studies and the Centre for The Study of Leadership. Wellington: Victoria University.
- Peters, T.J. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper and Row.

- Peters, T.J. & Austin, N. (1985). *A passion for excellence*. New York: Warner Books.
- Peters, T.J. (1987). *Thriving on chaos*. New York: Alfred A. Knopf.
- Peters, T.J. (2001). Tom Peters confessa: oops, errei!. *Executive Digest*, Dezembro, 86, 44-52.
- Pettigrew, A. & Whipp, R. (1992). *Managing change for competitive success*. Oxford: Blackwell.
- Pettigrew, A.M. & Fenton, E.M. (2000). *The innovating organization*. London: Sage.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining performance*, New York: Free Press.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May/June, 79-91.
- Quivy, R. & Compenhoudt, L.V. (1992). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reddy, R. (1990). A technological perspective on new forms of organizations. In P.S. Goodman e L.S. Sproull (Eds.), *Technology and organizations*, pp. 115–137. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Reichheld, F. (2001). Lead for loyalty. *Harvard Business Review*. 79 (7), 76–84.
- Reto, L. e Lopes, A. (1991). *Liderança e Carisma*. Lisboa: Minerva.
- Richert, A.E. (1991). Using teacher cases for reflection and enhanced understanding. In A. Lieberman & L. Miller (Eds.), *Staff development for education in the '90s*, pp. 113-132. New York: Teachers College Press.
- Rosenberg, N. (1982). *Inside the black box: technology and economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rosenzweig, P.M. (1993). *Bill Gates and the management of Microsoft*. Harvard Business School. England. Distributed by the European Case Clearing House: Cranfield University.

- Ross, R. & Headley, E. (1983). *Use for inclass experiential learning to aid in the analysis of cases*. Proceedings of the 1983 Midwest Society for Case Research.
- Rotter, J. (1966). *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*. Psychology Monographs, N. 609.
- Russel, R. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22 (2), 76-83.
- Schein, E.H. (1989a). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Schein, E.H. (1989b). The role of the founder in creating organizational culture. In J.F. Frost, L.F. Moore & M.R. Louis (Eds.) *Reframing organizational culture*, pp.15–25. London:Sage.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism old and new. *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 270-278.
- Shapiro, E.C. (1996). *Fad surfing in the boardroom*. Oxford: Capstone.
- Sharon, A.; Hanson, M.A. & Shneider, R.J. (1997). Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 31 (1), 42-58.
- Shulman, J. H. (1992). *Case methods in teacher education*. New York: Teachers College Press.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Sperle, D.H. (1933). *The case method technique in professional training*. New York: Teachers College of Columbia University.
- Stacey, R.D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco, CA: Barrett-Kochler.
- Stake, R. (1994). Case studies. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, pp. 236.

- Stringer, R. (2000). How to manage radical innovation. *California Management Review*, 42 (4), 70-88.
- Syroit, J. (1996). Liderança organizacional. In C.A. Marques & M.P. Cunha (Eds.), *Comportamento organizacional e gestão de empresas*, pp. 237-275. Lisboa: Dom Quixote.
- Sykes, G. & Bird, T. (1992). Teacher education and the case idea. In G. Grant (Ed.), *Review of Research in Education*, Vol. 18, pp. 457-421. Washington DC: American Educational Research Association.
- Taylor, M. L. (1991). *Case studies as potential agents of organizational change*. Proceedings of the 1991 Midwest Society for Case Research (p.58).
- Taylor, S. & Novelling Jr., L. (1991). *Telling a story about innovation*. Issues & observations. Center for creative leadership. Vol. II (1).
- Versão electrónica in: [www.storytellingcenter.com/articles/business/denning.htm](http://www.storytellingcenter.com/articles/business/denning.htm)
- Tedlow, R. (2001). What titans can teach us. *Harvard Business Review*, December, 70-79.
- Thach, L. & Nyman, M. (2001). Leading in limbo land: the tale of a leader during merger and acquisition transition. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (4), 146-150.
- Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Waldrop, M. (1992). *Complexity: the emerging science at the edge of order and chaos*. New York: Simon & Shuster.
- Ward, P.L. (2002). *Management and the management of information, knowledge-based and library services 2001*. Library Management: Emard. 23 (3), 135-165.
- Wasserman, S. (1994). Using cases to study teaching. *Phi Delta Kappan*, 75 (8), 602-611.
- Webster, F.E. (1992). The changing role of marketing in the corporations. *Journal of Marketing*, 56, Outubro, 1-17.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage.
- Weiner, B.; Frieze, I.; Kukla, A.; Reed, I.; Rest, S. & Rosenbaum, R. (1971). *Perceiving the causes of success and failure*. Morristown: General Learning.

Weiss, W.H. (1999). Management first, narrative leadership: using the power of stories. *Leadership supervision*, January, 45-62.

Versão electrónica in: [www.managementfirs.com/articles/narrative.htm](http://www.managementfirs.com/articles/narrative.htm)

Wolfe, R.A. (1994). Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31, 405-431.

Wood Jr., T. (1999). Organizações de simbolismo intensivo. In M. P. Cunha (Ed.), *Teoria Organizacional: perspectivas e prospectivas*, pp. 309-323. Lisboa: D.Quixote.

Yukl, G.A.A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Zaleznik, A (1989). *The managerial mystique: restoring leadership in Business*. New York: Harper and Row.

Zbaracki, M. (1998). The rhetoric and reality of quality management. *Administrative Science Quarterly*, 43 (3), 602-636.

Zehnder, D.E.D. & Gabarro, J.J. (1994). *Nicolas G. Hayek*. Harvard Business School. England. Distributed by the European Case Clearing House: Cranfield University.

**ANEXOS**

## ANEXO A: Tabelas Categorias da Análise de Conteúdo

**Nota:** As tabelas foram preenchidas segundo o critério Presença (V) ou Ausência (X) da unidade de registo da categoria em análise e a cada caso correspondeu um código, sendo o mesmo respectivamente em todas as tabelas:

1. General Electric
2. IKEA
3. Virgin
4. Microsoft
5. Swatch / SMH (Société Suisse de Microélectronique et d'Horlogerie)

### Inovação e mudança por sectores da organização segundo os casos

Categoria	Sub-Categoria	Casos				
		1	2	3	4	5
Inovação e Mudança	Produtos	V	V	V	V	V
	Serviços	V	X	V	V	X
	Mercados	V	V	V	V	V
	Negócios	V	V	V	V	V
	Estrutura Organizacional	V	V	V	V	V
	Tecnologia	V	X	X	V	V
	Comportamento dos Colaboradores	V	V	V	V	V

Legenda: Categoria Presente (V); Categoria Ausente (X).

### Orientação da liderança segundo os casos

Categoria	Sub-Categoria	Casos				
		1	2	3	4	5
Orientação da Liderança	Fontes de Inovação	V	V	V	V	V
	Processos Internos	V	V	V	V	V
	Estratégia Organizacional	V	V	V	V	V

Legenda: Categoria Presente (V); Categoria Ausente (X).

### Liderança transformacional segundo os casos (House, 1977; Bass, 1991)

Categoria	Indicadores	Casos				
		1	2	3	4	5
Liderança Transformacional	Consideração Individual	V	V	V	V	V
	Estimulação Intelectual	V	V	V	V	V

Legenda: Categoria Presente (V); Categoria Ausente (X).

### Liderança carismática segundo os casos

(Yukl, 1989; House, 1977; Bennis e Nanus, 1985; Conger e Kanungo, 1988)

Categoria	Indicadores	Casos				
		1	2	3	4	5
Liderança Carismática	Emergência do líder em estados de transição, stresse, crise.	V	V	V	V	V
	Sensibilidade do líder ao ambiente externo da organização e detecção de deficiências e oportunidades não exploradas, bem como a exploração de uma visão estratégica.	V	V	V	V	V
	Aceitação inquestionável do líder pelos seguidores.	V	V	V	V	V
	O líder serve de exemplo.	V	V	V	V	V
	O líder tem uma capacidade de visão e de objectivo final.	V	V	V	V	V
	Existe dentro da organização uma visão clara e partilhada pelos seus seguidores.	V	V	V	V	V
	Comunicação da visão do líder e exposição das razões que a fazem ser a melhor alternativa, indicando os caminhos capazes de levar ao seu alcance.	V	V	V	V	V
	Importância do uso da retórica na comunicação da visão do líder.	V	V	V	V	V
	O líder demonstra forte autoconfiança e assume comportamentos extraordinários.	V	V	V	V	V
	Criam-se expectativas elevadas dentro da organização e estimula-se grande confiança nos seguidores.	V	V	V	X	V
	Activam-se motivos relevantes para a missão da organização.	V	V	V	X	V
	O líder activa grande envolvimento emocional nos seguidores.	V	V	V	V	V
	Estabelece-se uma forte interacção entre líder e subordinados, existindo um processo perceptivo na relação.	V	V	V	V	V
	Percepção dos líderes como agentes de cultura e mudança, reduzindo a resistência a esta última.	V	V	V	V	V
A sucessão do líder é percebida como um problema organizacional.	V	V	V	X	X	

Legenda: Categoria Presente (V); Categoria Ausente (X).

### Atribuição de confiança ao líder segundo os casos (Conger e Kanungo, 1988)

Categoria	Indicadores	Casos				
		1	2	3	4	5
Atribuição de Confiança ao Líder	Pelos seus conhecimentos parciais.	V	X	X	V	V
	Pelo seu sucesso.	V	V	V	V	V
	Pelo seu sacrifício pessoal.	X	V	V	X	X
	Pela sua aceitação individual do risco.	V	V	V	V	V
	Pelo seu comportamento não convencional.	V	V	V	X	V

Legenda: Categoria Presente (V); Categoria Ausente (X).

### Motivos do líder segundo os casos (McClelland, 1975)

Categoria	Sub-Categoria	Indicadores	Casos				
			1	2	3	4	5
Motivos do Líder	Procura de Sucesso e de Excelência	Aceitação de riscos moderados.	V	V	V	V	V
		Aceitação de responsabilidades pessoais.	V	V	V	V	V
		Utilização de <i>feedback</i> .	V	V	V	V	V
		Inovação.	V	V	V	V	V
		Relacionamento preferencial com peritos.	V	X	X	V	X
	Afiliação	Relações efectivas positivas.	V	V	V	V	V
		Tendência para a cooperação.	V	V	V	V	V
		Relações com base na amizade e na confiança.	V	V	V	V	V
	Poder	Provocar impacto.	V	V	V	X	V
		Comportamento de pressão e de influência.	V	X	X	X	V
		Preocupação com o prestígio.	V	X	V	X	V
		Riscos elevados.	X	X	V	V	V
		Jogos de poder.	X	X	X	X	X

Legenda: Categoria Presente (V); Categoria Ausente (X).

### Procedimentos do líder face à cultura de gestão segundo os casos

(Wood Jr., 1999)

Categoria	Indicadores	Casos				
		1	2	3	4	5
Procedimentos do Líder face à Cultura de Gestão	Uso da cultura organizacional como propósito da coordenação e controlo.	V	V	V	V	V
	Uso de rituais para celebrar o comprometimento com o processo de mudança e com os líderes da mudança.	V	V	V	V	V
	Uso de histórias de sucesso.	V	V	V	V	V
	Simplificação da realidade.	V	V	V	V	V
	Exclusão de vozes destoantes.	V	V	V	V	V
	Difusão do discurso de participação.	V	V	V	V	V
	Celebração de heróis e campeões do processo de mudança.	V	V	V	V	V

Legenda: Categoria Presente (V); Categoria Ausente (X).

### Princípios na origem de organizações de topo (Reicheld, 2001)

Categoria	Indicadores	Casos				
		1	2	3	4	5
Origem de Organizações de Topo	Praticar o que se diz.	X	X	X	X	V
	Jogar ao “vencer-vencer”.	V	V	V	V	V
	Ser selectivo na escolha de empregados, clientes, aceitando apenas aqueles com os quais é possível estabelecer uma relação de longa duração.	X	V	V	V	X
	Manter a simplicidade.	V	V	V	V	V
	Compensar os resultados certos.	V	V	V	V	X
	Ouvir cuidadosamente e falar justamente.	V	V	V	V	V

Legenda: Categoria Presente (V); Categoria Ausente (X).

### Humildade pessoal e determinação profissional do líder segundo os casos

(Collins, 2001)

Categoria	Indicadores	Casos				
		1	2	3	4	5
Humildade Pessoal	- Sentimentos de modéstia e aversão à vaidade.	X	V	X	X	X
	- Fuga à adulação pública.	X	X	X	X	X
	- Actuação determinada, calma e serena.	V	V	X	V	V
	- Motivação baseada em padrões inspirados e não no carisma.	X	X	X	X	X
	- Ambição canalizada na empresa e não para o indivíduo.	V	V	X	V	X
	- Preocupação em constituir uma geração futura de sucessores, com o objectivo de obter uma maior excelência organizacional.	V	V	V	V	X
Determinação Profissional	- Responsabilização atribuída ao próprio líder pelos fracos resultados ( <i>olhar para o espelho</i> ).	X	X	V	X	X
	- Verificação de resultados soberbos.	V	V	V	V	V
	- Existência de uma clara catalisação em transformar o bom no excelente.	V	V	V	V	V
	- Firmeza e determinação em atingir excelentes resultados a longo prazo, enfrentando todas as dificuldades e adversidades.	V	V	V	V	V
	- Construção de um conjunto de padrões-base, o qual serve de suporte único à organização.	V	V	V	V	V
- Responsabilização atribuída pelos créditos de sucesso da organização aos outros, aos factores externos ou à sorte ( <i>olhar pela janela</i> ).	X	X	X	X	X	

Legenda: Categoria Presente (V); Categoria Ausente (X).

### Liderança e inovação segundo os casos

Categoria	Indicadores	Casos				
		1	2	3	4	5
Liderança e Inovação	Criação de um clima para a excelência.	V	V	V	V	V
	Criação de um clima para a inovação.	V	V	V	V	V
	Gestão da cultura e do simbolismo organizacional.	V	V	V	X	V
	Promoção das inovações como veículo de cultura.	V	V	V	V	V
	Promoção das inovações como veículo de mudança.	V	V	V	V	V

Legenda: Categoria Presente (V); Categoria Ausente (X).

### Envolvente externa segundo os casos

Categoria	Sub-Categorias	Indicadores	Casos				
			1	2	3	4	5
Envolvente Externa	Mudança	Novas formas de ligação no relacionamento internacional (Joint Ventures, Franchisings...).	V	V	V	V	V
		Novas formas de organização (aquisição, integração, fusão, <i>outsourcing</i> , fronteiras flexíveis, trabalho em rede...).	V	V	V	V	V
	Condições Competitivas	Valores partilhados e culturas fortes.	V	V	V	V	V
		Produtividade.	V	V	X	X	V
		Qualidade.	V	V	V	V	V
		Inovação.	V	V	V	V	V
	Vantagens Competitivas	Desenvolvimento de capacidades.	V	V	V	V	V
		Recursos.	V	V	V	V	V
		Relações e decisões.	V	V	V	V	V
		Capitalizações de oportunidades.	V	V	V	V	V

Legenda: Categoria Presente (V); Categoria Ausente (X).

## ANEXO B: Tabelas das Análises de Estrutura e Forma dos Textos

**Nota:** As tabelas foram preenchidas segundo o critério Presença (V) ou Ausência (X) da unidade de registo da categoria em análise e a cada caso correspondeu um código, sendo o mesmo respectivamente em todas as tabelas:

1. General Electric
2. IKEA
3. Virgin
4. Microsoft
5. Swatch / SMH (Société Suisse de Microélectronique et d'Horlogerie)

### Focos narrativos identificados segundo os casos

Foco Narrativo	Casos				
	1	2	3	4	5
Uso da terceira pessoa do singular e /ou do sobrenome do líder.	V	V	V	V	V
Uso da primeira pessoa do plural quando o líder aparece em discurso directo para falar da organização.	V	X	V	V	V
Uso da primeira pessoa do singular quando o líder fala das suas convicções pessoais.	V	V	V	V	V
Uso do discurso directo dos colaboradores para falar do líder, referindo-se a este por: Mr.; segunda pessoa do singular, diminutivo, apelido.	V	V	V	V	V
A organização é referida pelo líder na primeira pessoa do plural ou pelo pronome possessivo correspondente a este sujeito, como forma de corroborar uma forte existência de identificação colectiva.	V	X	V	V	V
Existência de outros sujeitos (que não sejam o líder).	X	X	X	X	X

Legenda: Categoria Presente (V); Categoria Ausente (X).

### Marcas gramaticais segundo os casos

Marcas gramaticais	Casos				
	1	2	3	4	5
Uso de frases assertivas.	V	V	V	V	V
Uso de frases curtas e ordenadas.	V	V	V	V	V
Uso de vocabulário simples e acessível.	V	V	V	V	V
Uso de reticências frequente com apelo a ideias subentendidas.	V	X	V	X	X
O narrador usa o discurso directo com frequência na figura do líder e dos seus colaboradores como forma de reforçar os seus argumentos.	V	V	V	V	V
Uso do discurso directo dos colaboradores para elogiar o líder.	V	V	V	V	V
O fim do texto é uma narrativa aberta, acabando com interrogações e / ou orações apelativas à reflexão.	X	V	V	V	X

Legenda: Categoria Presente (V); Categoria Ausente (X).

### Orações que apresentam narração de histórias segundo os casos

Narração de Histórias	Casos				
	1	2	3	4	5
Orações que referem a narração de histórias centradas na figura do líder	V	V	V	V	V
Orações que referem a narração de histórias centradas nas categorias da liderança e inovação.	V	V	V	V	V

Legenda: Categoria Presente (V); Categoria Ausente (X).

## ANEXO C - Tabelas da Análise de Retórica

**Nota:** As tabelas foram preenchidas segundo o critério Presença (V) ou Ausência (X) da unidade de registo da categoria em análise e a cada caso correspondeu um código, sendo o mesmo respectivamente em todas as tabelas:

1. General Electric
2. IKEA
3. Virgin
4. Microsoft
5. Swatch / SMH (Société Suisse de Microélectronique et d'Horlogerie)

### Repetições segundo os casos

Elocação: Repetições Comuns	Casos				
	1	2	3	4	5
Fontes de inovação / processos internos / estratégias.	V	V	V	V	V
O líder, os seus atributos e as características de liderança.	V	V	V	V	V
Relação entre organização e envolvente externa.	V	V	V	V	V
Cultura e mudança organizacional.	V	V	V	V	V

Legenda: Categoria Presente (V); Categoria Ausente (X).

### Metáforas e analogias segundo os casos

Elocação: Metáforas e Analogias	Casos				
	1	2	3	4	5
Uso de metáforas ao longo dos textos para expressar e esclarecer os argumentos.	V	V	V	V	V
Uso de analogias ao longo dos textos para expressar e esclarecer os argumentos.	V	V	V	V	V

Legenda: Categoria Presente (V); Categoria Ausente (X).

### Estratégias mnemónicas segundo os casos

Estratégias	Casos				
	1	2	3	4	5
Marcas gramaticais acessíveis ao leitor.	V	V	V	V	V
Narração frequente de histórias.	V	V	V	V	V
Uso de repetições de ideias e argumentos.	V	V	V	V	V
Uso de analogias.	V	V	V	V	V
Uso de metáforas.	V	V	V	V	V

Legenda: Categoria Presente (V); Categoria Ausente (X).

### Aspectos emocionais segundo os casos

Aspectos Emocionais	Casos				
	1	2	3	4	5
Recurso constante a ideias e argumentos que transmitem aspectos emocionais.	V	V	V	V	V

Legenda: Categoria Presente (V); Categoria Ausente (X).

### Formas de expressão segundo os casos

Formas de expressão dos aspectos emocionais:	Casos				
	1	2	3	4	5
Uso do discurso directo.	V	V	V	V	V
Uso frequente de exemplos práticos para ilustrar as ideias.	V	V	V	V	V
Descrição de dimensões alusivas à história de vida da <i>rhetorical persona</i> e das suas características carismáticas.	V	V	V	V	V
Alusão à percepção que os outros têm da <i>rhetorical persona</i> .	V	V	V	V	V
Narração de histórias.	V	V	V	V	V

Legenda: Categoria Presente (V); Categoria Ausente (X).