

## 4

## Direcção em Equipa: maior eficácia e eficiência

### Artigo de opinião

José Pereira Lamelas

### Resumo

Diz-se que não há líderes como dantes. Contudo, os grandes líderes sempre foram raros e sempre estiveram rodeados por uma equipa de outros verdadeiros líderes.

Hoje o mundo está diferente, em turbulência constante e global. As pessoas são muito mais instruídas, mais esclarecidas, mais autónomas e, portanto, mais exigentes. Hoje em dia será mais difícil encontrar numa pessoa só todas as competências chave necessárias para uma direcção eficaz e eficiente.

Se os verdadeiros líderes são raros, se é difícil encontrar todas as competências chave numa só pessoa, porque não tentar uma direcção formada por competências complementares, funcionando em equipa (díade ou tríade) com pessoas comuns?

A nossa cultura caracteriza-se pelo chefe forte, pelo "líder" que centraliza mais ou menos tudo e de quem se espera que decida tudo. Para as pessoas comuns, a liderança é um dom e uma actividade individual. Foi assim durante séculos. Pelo que é muito difí-

Empresário/gestor  
hoteleiro e professor  
universitário

cil pensar a liderança de uma outra forma. É uma condicionante cultural. Ainda hoje, mesmo no ensino ministrado nas escolas de gestão, a liderança é ensinada e estudada no singular. Contudo, os verdadeiros e grandes líderes individuais são casos raros.

É claro que a direcção partilhada não é só por si condição suficiente para haver sucesso. Mas uma condição indispensável é que haja um espírito de equipa, de complementaridade entre os pares da direcção.

Finalmente, é necessário ter presente que a direcção em equipa não se deve limitar apenas ao topo directivo. É possível e desejável criar equipas de co-direcção com base nas pessoas comuns ao longo de toda a estrutura, com base numa cultura de equipa.

Conclusão. Embora predomine a opinião de que a direcção em equipa não funciona, o estudo da literatura revela-nos muitos casos de co-direcção com sucesso. A questão está na identificação dos factores que fazem com que esta combinação de directores seja bem sucedida. Entre esses factores, destacam-se: a selecção com espírito de equipa, a complementaridade das competências, a maneira como é feita a distribuição dos papéis e das tarefas, as orientações emocionais, os mecanismos de coordenação...

Finalmente, convém ter presente que não há soluções únicas para o sucesso da direcção em equipa.

## Abstract

On dit qu'il n'y a pas des leaders comme avant. Pourtant les grands leaders ont toujours été rares et étaient encerclés par une équipe d'autres vrais leaders.

Le monde aujourd'hui est différent, en turbulence constante et globale. Les personnes sont davantage plus instruites, plus clarifiées, plus autonomes et, donc, plus exigeantes.

Aujourd'hui, ce sera très difficile de rassembler dans une seule personne toutes les compétences clef nécessaires pour une direction efficace et efficiente.

Si les vrais leaders sont rares, s'il est très difficile de trouver toutes les compétences clef chez une seule personne, pourquoi ne pas essayer une direction formée par des compétences complémentaires, fonctionnant en équipe (*diade* ou *triade*) avec des personnes communes?

Notre culture est caractérisée par le chef fort, par le

"leader" qui centre plus ou moins tout et de qui on attend qu'il décide tout. Pour les personnes communes le *leadership* est un don et une activité individuelle. Il a été ainsi pendant des siècles. Alors il est très difficile penser le *leadership* d'autre forme. C'est un conditionnement culturel. Encore aujourd'hui, même l'enseignement ministré dans les écoles de gestion, le *leadership* est enseigné et étudié dans le singulier. Mais les vrais et les grands leaders individuels sont des cas rares.

Il est clair que la direction partagée n'est pas, toute seule, une condition suffisante pour le succès. Une condition indispensable c'est qu'il y ait l'esprit d'équipe, de complémentarité entre les paires de la direction.

Finalement, il faut penser que la direction en équipe n'est pas un sujet qui intéresse seulement à la direction du sommet. Il est possible et désirable créer des équipes de co-direction basées sur des gens communs par toute la structure, basée sur une culture d'équipe.

En somme, bien qu'il prédomine l'opinion que la direction en équipe ne fonctionne pas, la littérature nous dit qu'il y a assez d'exemples de co-direction avec succès. La question est dans l'identification des facteurs qui font que cette combinaison de directeurs soit bien réussie. Entre ces facteurs on détache: la sélection cohésive, la complémentarité des compétences, la manière dont la distribution du rôle et des tâches est faite, des orientations émotionnelles, des mécanismes de coordination...

Finalement, il faut penser il n'a pas des solutions uniques pour le succès du modèle de direction en équipe.

### **Palavras chave**

Direcção em equipa, co-liderança, liderança partilhada, liderança organizacional, competências chave, competências complementares, interdependência, trabalho em equipa, eficácia, eficiência.

### **Paroles clés**

Direction en équipe, co-leadership, leadership partagé, leadership organisationnel, compétences clef, compétences complémentaires, interdépendance, travail en équipe, efficacité, efficacité.

## Introdução

O texto que apresento aos nossos leitores é sobre direcção em equipa ou co-direcção ou co-liderança que constitui o núcleo da investigação, ainda em curso, que estamos fazendo para a tese de doutoramento em turismologia.

Dado que o conceito e representação social de liderança ainda está longe de ficar claro, optamos por usar predominantemente o termo direcção (ou co-direcção), por ser mais pacífico, mais comum e despertar mais curiosidade e mais interesse nas organizações hoteleiras. Contudo, uma vez que consideramos haver muita afinidade nos conceitos, não teremos grandes preocupações em usar um ou outro, conforme o contexto e a literatura sobre a matéria.

O turismo é uma actividade macroeconómica, muito abrangente, multifacetada e, por isso, complexa. Apesar de ser uma actividade que emergiu em força no último terço do século passado, está em vias de ser a maior indústria mundial.

Dois dos seus principais pilares são o alojamento e a restauração, que designaremos por hotelaria. Ora a hotelaria é uma actividade empresarial com características próprias e complexas: exige grandes investimentos, muita mão-de-obra, tem um longo retorno para o capital investido, uma grande sazonalidade, elevados custos fixos, impossibilidade de produzir para *stocks*, oferta muito rígida para uma procura muito elástica, enfim, uma actividade muito arriscada e exigente. Apesar de tudo, e tal como o turismo, também ela está em grande expansão, porque é um dos seus pilares essenciais.

Ainda não é muito abundante a investigação e a literatura sobre a actividade turística e muito menos sobre o tema que decidimos pesquisar e que é

*Direcção em equipa e com o USALI<sup>3</sup> e o BSC<sup>4</sup>, para uma maior eficácia e eficiência na gestão hoteleira.*

Ajudar a encontrar um modelo de direcção hoteleira que seja mais eficaz e eficiente, para alavancar a performance da gestão deste negócio, é o objectivo.

---

3- USALI-Uniform System of Accounts for the Lodging Industry. É o sistema de contabilidade analítica de gestão para a hotelaria utilizado internacionalmente. LAMELAS, J.P. Sistema Uniforme de Contabilidade Analítica de Gestão Hoteleira (2004). Vislis Editores, Lisboa.

4- BSC-Balanced Scorecard. É um sistema de medidores diversificados e equilibrados da performance que integram uma gestão estratégica. KAPLAN, R.S. et al. Balanced Scorecard (1996).

## O problema

Diz-se que o mundo está em crise por escassez de líderes, que já não há líderes como antigamente. Isto não só ao nível dos estados como ao nível das empresas e outras organizações. Esquecemo-nos de que os grandes líderes foram sempre e hão-de ser sempre raros. Por outro lado, mesmo os mais famosos líderes aparentemente “solitários” eram rodeados por uma equipa de outros verdadeiros líderes que os apoiavam e aconselhavam (O'Toole et al, 2002).

O problema é que o mundo está diferente, em turbulência constante e global, como provavelmente nunca esteve em épocas anteriores. As pessoas são mais instruídas, mais esclarecidas, mais autónomas e, por isso, mais exigentes, mais contestatárias dos seus direitos, dos seus interesses, da sua dignidade. Os acontecimentos e imprevistos sucedem-se sem que nós tenhamos tempo para os digerir e nos prepararmos convenientemente para outro. Todos andamos, ansiosamente, à procura de soluções e de quem nos ajude a encontrar essas soluções. Votamos neste e depois naquele e agarramo-nos a esta novidade, a esta teoria e depois àquela e continuamos sem respostas, sem soluções. Provavelmente nada vai voltar a ser como foi. A mudança, a incerteza, a complexidade são a constante.

Ainda não há muito tempo eu conhecia directores hoteleiros que eram “vedetas” e que estão agora na “prateleira”; históricos empresários hoteleiros que dominavam a actividade e que foram ultrapassados por jovens organizações que rapidamente se transformaram em grupos hoteleiros e que estão transformando o panorama hoteleiro, em Portugal.

As empresas hoteleiras têm de passar a dar muita importância à competência criativa e visionária, têm de se diferenciar, inovar, sair da rotina, sair para fora dos limites tradicionais, têm de experimentar coisas novas, fazer experiências, arriscarem-se a cometer erros calculados e a aprender com eles.

O problema é que esta nova realidade social e empresarial exige mais e melhores competências, e não é fácil encontrá-las numa pessoa só.

O problema é que, na actividade hoteleira, pelo menos em Portugal, apesar das mudanças que aparentemente se vão verificando, predomina um modelo de direcção centralizado numa pessoa, o director geral, quando não apenas no administrador ou dono.

Assim, não é fácil ser convenientemente eficaz, porque será muito difícil ou impossível reunir, numa pessoa só, todas as competências chave que são necessárias, hoje, a uma direcção eficaz e competitiva.

## A questão

A eficácia de uma empresa depende de muitas variáveis internas e externas, umas mais ou menos controláveis, outras não. Mas será que o modelo de direcção será uma variável determinante da eficácia e eficiência? E qual será o papel da utilização competente de um sistema de informação de gestão como o *USALI* e o *BSC*?

Não é nossa intenção desenvolver exaustivamente o tema da eficácia e da eficiência.

Contudo, a eficácia e a eficiência foram sempre o fim almejado pela gestão e liderança, pelo que faz parte integrante do modelo de direcção partilhada. Ou seja, acreditamos que um modelo de direcção de competências em equipa poderá ser mais eficaz do que o modelo predominante tradicional a "solo". Por isso, teremos de esclarecer, o melhor possível, o conceito de eficácia e utilizá-lo como medidor criterioso no âmbito estrito das empresas hoteleiras. Mas não pretendemos ir mais além.

Assim, em idêntico contexto, somos levados a pensar que uma direcção hoteleira que congregue competências chave e se apoie na linguagem e informação do sistema de contabilidade analítica de gestão modelo *USALI* e no *BSC* terá maior probabilidade de ser mais eficaz e eficiente na sua gestão e, portanto, de alcançar melhor *performance*.

Então, se é muito difícil encontrar todas as competências chave numa pessoa só, porque não experimentarmos uma direcção formada por essas competências complementares a funcionar em equipa (co-direcção), tendo as referidas duas ferramentas de informação e controlo de gestão como elo de ligação, como linguagem e controlo comuns? Ou seja, não será mais eficaz e eficiente uma direcção em díade ou em tríade no topo estratégico e que se estenda ao longo da organização, motivando, envolvendo e aproveitando o potencial de muitos QI e Qe<sup>5</sup>? Não será ela viável?

---

1- QI, queficiente intelectual. QE, queficiente emocional.

## A pertinência da questão

Apesar da super abundância da literatura sobre liderança, apesar da importância crescente do turismo na economia e apesar da importância que a hotelaria tem no turismo, ainda há muito pouca investigação empírica sobre a direcção em equipa, designadamente no subsector da hotelaria.

A economia portuguesa atravessa uma fase muito complexa, a exigir grandes mudanças, algumas já em curso.

Naturalmente que a hotelaria está nesse ambiente, e como negócio *sui generis* e de elevado risco que é, a sua complexidade tende a agravar-se, sobretudo para os hotéis ditos independentes que ainda são a maioria, em Portugal.

Tempos houve em que ser director hoteleiro era relativamente fácil e, por isso, era uma tarefa eminentemente técnica adquirida na "tarimba", sobretudo no *front office*. Hoje e ainda mais no futuro, um director hoteleiro, para obter uma boa *performance*, tem de ser não só um gestor de empresas e, mais do que isso, tem de ser um líder cujo estilo se adapte às circunstâncias, ou seja, um líder que destrói e que constrói, um líder que sonhe, que crie, que inove ou que seja pragmático, que tenha os pés bem assentes no chão ou que seja calculista, analista e controlador. Tudo isto de acordo com o aqui e o agora. Ora, será que é possível encontrar tudo isto reunido numa só pessoa? Muito dificilmente ou pelo menos muito raramente e o que é raro é muito precioso e o que é muito precioso poderá ser incomportável. Então a solução poderá ser a direcção em equipa, com cada um no seu lugar certo e consciente de que é limitado e precisa do outro para, em conjunto, conseguirem obter maior eficácia e eficiência.

## A direcção em equipa

A nossa cultura, sobretudo a latina, é muito caracterizada pelo chefe forte, pelo patriarca, pelo "líder" que centraliza mais ou menos tudo e de quem se espera que resolva tudo (não só a visão estratégica, como a gestão corrente e o controlo do dia-a-dia). Para o comum dos mortais, a liderança é óbvia e manifestamente um dom e uma actividade individual. Tem sido assim durante séculos. Já Platão escrevia que as qualidades para a liderança eram possuídas apenas por uma pessoa, em qualquer sociedade. Mas

também já o seu discípulo Aristóteles contestou essa visão, mas não lhe deram ouvidos. Pelo que é muito difícil pensá-la de outra maneira. É um condicionamento cultural. Ainda hoje, o próprio ensino ministrado nas escolas de gestão não foge a este "senso comum", ou seja, a liderança é ensinada e estudada no singular. Quando se pensa e fala no papel do *CEO*, pensa-se e fala-se numa pessoa. Isto não quer dizer que não haja alguns empreendedores que são os verdadeiros motores do seu projecto, mas os verdadeiros e grandes líderes individuais são casos raros e tendem a ser ainda mais raros (e há quem diga, até perigosos...) no novo e complexo mundo novo em que vivemos.

Até à segunda grande guerra mundial, era usual ter à frente dos destinos das grandes empresas um Presidente e um Vice-Presidente, sendo que o papel principal deste era o de substituir o presidente em caso de incapacidade. A partir daquele marco histórico o mundo começou a mudar aceleradamente. A história mostrou que as organizações dirigidas por uma só pessoa corriam riscos consideráveis, pelo que começaram a repartir as suas competências e poder por vários pelouros criando, assim, o *Chairman*, o *President*, o *CEO*, o *Vice Charirman*, etc. Assim, nesta situação, a saída de um desses elementos por qualquer motivo, já não seria tão problemática e muito menos catastrófica. Com esta modalidade, a direcção criou outra dinâmica interna, confrontando pontos de vista, passou a dispor de mais tempo para estar no terreno e assim vai desaparecendo o trauma da perda do líder único.

Na análise da literatura mais recente e relevante sobre esta matéria, encontramos, não só excepções claras ao modelo consagrado de líder único, como a descoberta de toda uma equipa que estava por de trás de muitos daqueles líderes famosos que davam a cara em público e que eram tidos (e ficaram para a história) como os líderes únicos e incontestáveis. «Verificamos que mesmo os mais famosos líderes "solitários" eram rodeados por uma equipa de outros verdadeiros líderes» (O'Toole et al. 2002).

Os investigadores desta matéria (que são recentes) designam esse esforço em equipa por liderança partilhada ou co-liderança e que nós, pelas razões apresentadas no início, preferimos designar por co-direcção ou direcção em equipa.



## As pesquisas sobre a direcção em equipa

A direcção partilhada é um tema que, até à data, não tem sido pesquisado por muitos autores.

A questão põe-se quando nos perguntamos qual é o modelo de direcção mais eficaz para uma organização com uma certa dimensão.

Heenan e Bennis (1999) foram dos primeiros a despertar a atenção para esta nova maneira de ver e pensar a liderança organizacional, ou seja, deixando de a pensar apenas como um empenho individual (*an individual endeavor*) e passar a pensá-la também como um esforço partilhado em equipa (*a shared effort*).

Por sua vez, O'Toole e colegas (2002) a propósito da partilha do poder no topo, afirmam que a primeira coisa que temos de compreender acerca da liderança partilhada é que a sua prática não é nova nem estranha no campo da gestão. Se estivermos atentos, diz, encontramos muitos casos, no passado e no presente, de liderança partilhada no topo empresarial. E muitos desses casos não se resumem sequer apenas a dois líderes (díade), mas a três (triade) ou mais.

Claro que a direcção partilhada não é, só por si, condição suficiente para o sucesso. A direcção partilhada pode não resultar numa boa gestão, pode mesmo não ser tão boa como uma direcção com uma pessoa só. Com efeito, a história mostra-nos também alguns casos de insucesso.

Em geral, a direcção partilhada será mais eficaz para situações mais complexas, porque exigem mais competências. Contudo isso não basta, é condição indispensável que haja espírito de equipa entre os pares da direcção e que se estenda aos seus colaboradores.

Townsend (1970) ao falar das vantagens da liderança colegial e ao apresentar uma repartição do que poderia ser a partilha de funções de dois directores funcionando em equipa, diz que as melhores díades são como o *yin* e o *yang* e explica: «nenhum de nós é muito bom, mas as nossas fraquezas (e forças) podem ser contrabalançadas». O truque para os co-directores, acrescenta, é «distribuir as tarefas esporádicas, ter o controle prévio das questões estratégicas e manter cada um informado sobre os falhanços do dia».

Investigações realizadas por O'Toole et al. (2002) indicam que os principais factores explicativos das causas do sucesso ou insucesso do modelo de direcção partilhada são: o critério que preside à selecção, isto é, se são seleccionados como

equipa ou como individuais; as orientações emocionais e os papéis dos directores; que papéis resultam da co-liderança; como são complementadas as suas aptidões; como trabalham em conjunto e como envolvem os outros na equipa de gestão.

Em suma, para que o modelo de direcção em equipa seja bem sucedido e eficaz, não basta fazer distribuição de tarefas por dois ou três ou mais co-directores. É preciso ter em conta e respeitar permanentemente certas condições necessárias.

Uma das condições necessárias para o sucesso deste modelo de direcção é os membros terem, *reconhecida-mente*, diferentes competências que se complementam. Isto é que é verdadeira direcção em equipa, por tarefas, de acordo com as competências de cada um.

Isto significa que o poder na cúpula pode ser distribuído de várias maneiras e por várias pessoas, dependendo das necessidades impostas pela estratégia do projecto e dos pontos fortes e fracos de cada membro da equipa que se pretende formar ou da que exista. A partir daqui, ou se dispõe de uma pessoa (ou duas) que reúna o maior número possível das competências exigidas pela estratégia do projecto e, neste caso, não será necessário alargar muito mais a equipa da direcção de topo, ou se não, ter-se-á de alargar a equipa a três ou mais pessoas que completem as competências consideradas necessárias para que a estratégia do projecto seja levada a cabo com sucesso e se renove, para que a organização seja eficaz, eficiente e perdure. Como exemplos disto (apenas alguns) temos: a Intel (com Noyce, Moore e Grove), a GM (com Welch e três ou quatro co-directores, conforme as necessidades) e muito recentemente a Google (com os co-fundadores Brin e Page que compõem a direcção com vários outros co-directores).

Outra condição necessária é haver conhecimento mútuo, humildade e confiança. Cada membro da equipa tem de ter autoconfiança suficiente, mas também tem de estar bem consciente das suas limitações. Isto pressupõe um sentimento de humildade e não de "campeão". Uma das maiores fragilidades da direcção em equipa está no facto de um qualquer membro da equipa se considerar superior aos outros. Pelo que a confiança mútua é imprescindível neste modelo de direcção.

Outra condição necessária é formar uma equipa para trabalhar em *equipa*. Começa por ser fundamental ser capaz

de seleccionar uma equipa de directores e não apenas um indivíduo. É necessário conhecer, o melhor possível, o perfil das aptidões dos vários candidatos. Mais difícil será conhecer as relações interpessoais que se estabelecerão entre eles, pelo que não interessa apenas seleccionar talentos individuais mas sim uma equipa de co-directores que tenham aptidões complementares e sejam harmoniosos, isto é, que tenham "talento e química".

Outra condição necessária é trabalhar em equipa. A principal preocupação dos directores, depois de serem seleccionados, terá de ser a de trabalharem em equipa. A distribuição das tarefas será uma das principais preocupações e condições para um eficaz funcionamento da direcção em equipa, sendo porventura o critério mais indicado, o que estiver de acordo com os interesses, as aptidões e a personalidade de cada um, conjugadas com as necessidades e oportunidades da organização. Contudo, mais prioritário do que a divisão de tarefas, que é muito importante, é o alinhar na aprendizagem da distribuição dos "louros". O grande desafio que têm à sua frente não é de ordem prática ou técnica, mas sim a gestão dos seus egos, isto é, a capacidade de cada um, se for necessário, dar um passo atrás e deixar o outro tomar a proa, ou subirem todos para o mesmo palco, para repartirem os "louros" conjuntamente.

Como complemento a esta distribuição dos louros, o sucesso da direcção partilhada depende da maneira como realmente cada um dos seus componentes comunica, como gere as crises, como distribui e redistribui as tarefas comuns, as tomadas de decisão, e como desenvolve as posições comuns sobre questões chave.

Finalmente, outra condição para o sucesso deste modelo de direcção é encontrar a melhor maneira da equipa trabalhar em conjunto, isto é, coordenadamente. Os co-directores, depois de distribuírem tarefas, devem discutir e encontrar a melhor forma de coordenar a eventual interdependência das suas tarefas e de resolverem eles próprios as ambiguidades daí resultantes, não deixando que nada disso passe para os seus subordinados.

Em suma, o mais importante é pôr a eficácia do projecto comum à frente do ego de cada um, estarem unidos e mostrarem um rosto conjunto nos bons e maus momentos, serem claros nos seus papéis e honestos consigo e com cada um sobre a contribuição da cada um. Pelo que as grandes questões à partida são: em que é que cada um de nós é bom?

Onde é que a empresa necessita de mim para ter sucesso? Como nos vamos coordenar e comunicar para não nos esbararmos nem nos atropelarmos? Como nos vamos assegurar de que comunicamos bem?

Não há soluções únicas. Depende muito do modo de distribuição que fizerem dos papéis e tarefas. Quanto maior for a interdependência das tarefas de cada um, maior a probabilidade de haver confusões, pelo que mais cuidados há a ter com a coordenação e não deixarem nem acumular nem transparecer para a operação os eventuais problemas daí resultantes.

### **Motivos que levam à direcção partilhada**

A análise de casos mostra-nos os seguintes motivos principais que têm conduzido à direcção partilhada:

Um dos motivos, que a globalização acelerou, é a fusão de organizações idênticas que, na realidade, não passa normalmente de uma aquisição, pelo que a união dos directores das duas organizações na nova não passa de fachada, até porque, geralmente, esses directores de ocasião não têm aptidões nem experiência nem apetência para uma direcção colegial, não têm uma relação pessoal e de confiança, veem a fusão mais como um novo desafio para se tornarem os directores únicos e espreitam essa oportunidade desta ou daquela maneira...

Portanto, nestas circunstâncias, a tentativa de co-direcção, não reúne as condições mínimas, pelo que normalmente falha.

Outro motivo é a vontade dos co-fundadores da organização (como Hewlett & Packard). Neste caso, há muito maior probabilidade de sucesso, uma vez que as pessoas em causa se escolheram mutuamente. Normalmente quando estas experiências falham, é porque as aptidões, apropriadas na fase inicial, já não são as necessárias e suficientes para as fases posteriores.

Outro motivo é a vontade de uma direcção já existente se reformular, porque vê maior eficácia na distribuição das suas tarefas (caso de Gates & Ballmer). Na opinião de O'Toole et al. (2002) esta é das modalidades de criação de uma direcção em equipa com maior probabilidade de sucesso.

Outra origem da direcção em equipa é a tradição e uma

cultura já enraizada de gerir desta maneira. Em geral, isto acontece onde há uma mentalidade e cultura de delegação de poder e de trabalho em equipa que já vem de longe, por vezes, dos próprios fundadores.

Finalmente, a crescente complexidade da maior parte das actividades, designadamente da hotelaria, faz com que a liderança em equipa se torne cada vez mais uma necessidade, sobretudo nas mudanças e desenvolvimento das grandes organizações (O'Toole et al.2002).

### **A co-direcção e a direcção participativa por objectivos**

A direcção em equipa não é um assunto que interessa apenas para a direcção de topo. Há muito tempo que se fala de direcção participativa por objectivos.

O'Toole e colegas (2001) investigaram para cima de 3.000 gestores numa dezena de grandes empresas e, em algumas delas, descobriram que «muitas das tarefas chave e das responsabilidades da direcção estavam institucionalizadas em sistemas, práticas e culturas da organização», pelo que as coisas funcionavam sem a presença dos ditos directores "superiores". Estes investigadores afirmam que observaram pessoas, a todos os níveis das organizações estudadas, que:

- Actuavam mais como donos e empreendedores do que como empregados, assumindo responsabilidades e gerindo riscos;
- Tomavam a iniciativa de resolver problemas e de agir atempadamente;
- Aceitavam voluntariamente a responsabilidade de assumir desafios e os valores da organização;
- Criavam, mantinham e aderiam a sistemas e procedimentos concebidos para medir e premiar estes comportamentos.

Entre outras coisas, acrescentam estes pesquisadores, esta descoberta ajuda a explicar algumas contradições que persistem no modelo de direcção única e predominante. Ou seja, se a direcção fosse apenas um traço individual, como se explica que algumas empresas sejam capazes de renovar as suas estratégias e produtos e serem competitivas no seu

sector, apesar de terem vários directores executivos? Por que é que alguns desses CEOs que tiveram sucesso numa organização não o tiveram tanto noutra a seguir? E os autores encontram como razão as tais variáveis chave, ou seja, sistemas, estruturas e políticas, variáveis estas que não se encontram na pesquisa baseada no modelo de direcção única.

## **Conclusão**

Apesar de predominar a opinião de que a direcção em equipa não funciona, os autores deste modelo de direcção acreditam que há, de tal modo, exemplos suficientes de co-direcção com sucesso, que se pode rejeitar, com algum grau de confiança, essa opinião predominante. A questão, dizem, está na identificação dos factores que fazem com que essa combinação de directores possa vir a ser bem sucedida. Entre esses factores, destacam: selecção coesa, complementaridade de competências, orientações emocionais, mecanismos de coordenação. Isto parece ter sentido, mas não é prática comum. É importante que este tipo de investigação e análises continuem, para testar estes e outros factores, pois a direcção em equipa está aí e parece que veio para ficar.

## Bibliografia

- DRUCKER, P.F., (1979). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, London, Pan Books Ltd, revised version
- GALBRAITH, J. K., (1985), *Anatomie du Pouvoir*, Paris, ed. Du Seuil
- GOLEMAN, D. et al, (2002). *Os Novos Líderes: a inteligência emocional nas organizações*, Lisboa, Gradiva
- GHOSN, C. et al (2003). *Citoyen du Monde*, Paris, Éditions Grasset & Fasquelle
- HAMEL, G. et PRAHALAD, C. K., (1996). *Competing for the Future*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press
- HAMMER, M. (1996). *Beyond Reengineering How the Process Centred Organization is Changing our Work and our Lives*. Harvard Business School Press, 1<sup>st</sup> ed.
- HEENAN, D. et BENNIS, W. (1999). *Co-leaders: the power of great partnerships*. John Wiley and Sons
- HESHMATI, A. (2001). *Productivity Growth, Efficiency and Outsourcing in Manufacturing and Service Industries*. The United Nations University, UNU/WIDER.
- HILL, L.A., (2003). *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*. Harvard Business School Press, second edition.
- HOTEL ASSOCIATION OF NEW YORK CITY, INC., (1996). *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, Michigan, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, 9th Revised Edition
- HUNTER, J. C., (2006). *Servir para Liderar Uma História acerca da Verdadeira Essência da Liderança*, Lisboa, Editora Pergaminho, Lda., 1ª edição, 2006. Tradução e editoração portuguesa by Editora Pergaminho, Lda., a partir do original americano *The Servant A Simple Story About the True Essence of Leadership*, California, Prima Publishing, 1998.
- JESUÍNO, J. C., (1999). *Processos de Liderança*, Lisboa, Livros Horizonte, 3ª ed.
- JESUÍNO, J. C. et RETO, L., (1989). *Calendarização e factores de êxito da liderança em Portugal-Relatório de investigação*, Lisboa, ISCTE/IEFP
- KAPLAN, R. S. et NORTON, D. P., (1996). *The Balanced Scorecard*, Boston, Harvard Business School Press
- LAMELAS, J.P., (2004). *Sistema Uniforme de Contabilidade Analítica de Gestão Hoteleira*, Lisboa, Vislis Editores
- LOPES, A. et RETO, L., (1991). *Liderança e Carisma: o exercício do poder nas organizações*, Lisboa, Editorial Minerva
- MARTIN, R., (2007). *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*. Harvard Business School Press
- MEDLIK, S., (1988). *Tourism and Productivity*, Report for British Tourist Authority and British Tourist Board.
- O'TOOLE, J. (1999). *Leadership A to Z: A guide for the appropriately ambitious*. San Francisco: Jssey-Bass.
- O'TOOLE, J. (2001). When Leadership is an Organizational Trait. In W.

- Bennis, G. M. Spreitzer, & T. G. Cummings (Eds.), *The future of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- O'TOOLE, J, et al., (2002). *When Two (or More) Heads are Better Than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership*, CEO Publication, Center for Effective Organizations Marshall School of Business University of Southern California, Los Angeles
- PARREIRA, A.,(1996). *Liderança Tecnologia da Eficácia para o Desenvolvimento de Pessoas e Grupos*, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas
- PASCALE, R. (1990). *Managing on the Edge: how the smartest companies use conflicts to stay ahead*. Simons e Chuster
- PASCAL, R. T., et ATHOS. (1986). A. G., *The Art of Japanese Management*, Nova York, Penguin Books Ltd.
- PETERS, T. (1994). *O Seminário de Tom Peters: Tempos Loucos Pedem Organizações Loucas*, Venda Nova, Bertrand Editora, 2ª ed. Título original: *The Tom Peters Seminar: Crasy Times Call for Crasy Organizations*. Tradução de Conde, J. P.
- PETERS, T. (1995). *Em Busca do UAU! Um Guia para Tempos Loucos*, Venda Nova, Bertrand Editora. Título original: *The Pursuit of Wow!: Every Person's Guide to Topsy-Turvy Times*, 1994. Tradução de Conde, J. P.
- PFEFFER, J. (1994). *Gerir com Poder, Políticas e Influências nas Organizações*, Venda Nova, Bertrand Editora. Título original: *Managing with Power* (1992). Tradução de J. Freitas e Silva
- PFEFFER, J. (1981). *Power in Organizations*, Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- PITCHER, P. (1997). *The Drama of Leadership*, Nova York, John Wiley & Sons, Inc.
- PRACANA, C. (2001). *O Líder Sedutor: uma leitura psicanalítica da liderança carismática*, Lisboa, Climepsi
- QUINN, R. (2004). *Building the Bridge as You Walk on It: a guide for leading change*, San Francisco (USA), Jossey-Bass, 1<sup>st</sup> edition,
- SCHEIN, E. H. (1982). *Psicologia Organizacional*, Rio de Janeiro, Editora Prentice-All do Brasil, Lda
- SECRETARIA DE ESTADO DO EMPREGO E FORMAÇÃO. (1999). *Hotelaria em Portugal*, Lisboa, Instituto para a Inovação e Formação (INOFOR)
- TAFFINDER P. (1995). *The New Leaders: Achieving corporate transformation through dynamic leadership*, Kogan
- TRIPLETT, J. et BOSWORTH, B. (2000). *Productivity in the Service Sector*, Brookings Institution.
- WELCH, J. (2005). *Ma vie de Patron*. Pearson Education France, Paris. Título original: *Jack*, (2001). Warner Business Books, New York. Traduzido do inglês (Estados Unidos) por Marie-France Pavillet
- WELCH, J. (2005). *Vencer*. Conjuntura Actual Editora, Lisboa, 8ª ed. Título original: *Winning*, (2005). Harper Collins Publishers Inc, USA. Tradução de Carla Pedro
- ZALEZNIK, A., (1989). *The Managerial Mystique restoring leadership in business*, New York, Harper and Row Publishers



## 2. Revistas, jornais e partes de livros:

- ACKSON, T., «The management of people across cultures: valuing people differently», *Human Resource Management*, Vol. 41, Nº 4, 2002, p. 455-475.
- ANTUNES, A.L., O Talento é Genético? *Autêntica*, revista publicada pela Unicer (primeiro trimestre 2007)
- BALAZS, K., «Take One Entrepreneur: - The Recipe for Success of France's Great Chefs», *European Management Journal*, Vol. 20, Nº 3, 2002, p. 247-259
- BETIS & PRAHALAD, "The Dominant Logic", *Strategic Management Journal*, Janeiro 1995
- BLANCHARD, K., «Os líderes do futuro», *Executive Digest*, Julho 1996
- BOWERS, D.G., et SEASHORE, S.E., (1966). «Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership». *Administrative Science Quarterly*. 11,238-263
- BRIDGES, W., «Os líderes do futuro», *Executive Digest*, Julho 1996
- CARREIRA, C. «Ponha as Pessoas em 1º Lugar». *Revista Exame*, Agosto 1992
- DRUCKER, P., «Os líderes do futuro», *Executive Digest*, Julho 1996
- DRUCKER, P., «Managing Oneself», *Harvard Business Review* (January 2005).  
*Executive Digest*, Julho 1996
- FERNANDES, A.J.G., «O paradigma político da eficácia organizacional», *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, Junho 2007, nº87.
- FONSECA, P. «Aqui há Talento», *Revista Visão*, Agosto 2008, nº 755
- HANDY, C. «Os líderes do futuro», *Executive Digest*, Julho 1996
- KENTER, R.M., «Os líderes do futuro», *Executive Digest*, Julho 1996
- MARTIN, R., How Successful Leaders Think, *Harvard Business Review* (June 2007, 60-67).
- MINTZBERG, H. «The Manager's Job, Folklore and Fact», *Leadership Insights, 15 Unique Perspectives on Effective Leadership*. Harvard Business Review, Article Colectio.
- MURPHY, J. «Carlos Ghosn traça mapa para ultrapassar a crise», *The Wall Street Journal*, edição Portugal, 2 de Fevereiro de 2008.
- KOUZES, J.M. e POZNER, B.Z., «Os líderes do futuro», *Executive Digest*, Julho 1996
- GALAMBAUD, B., «Savoir gérer, c'est d'abord savoir penser», *Entreprises et Carrières*, Nº 638, octobre 2002.
- GOFFEE, R. e Jones, G. (2000). «Why Should Anyone Be Led by You? » *Leadership Insights, 15 Unique Perspectives on Effective Leadership*, Harvard Business Review (article collection)
- HAMEL, G. «Seja Um Revolucionário»; *Executive Digest* nº 27
- INTER Magazine, «Hotelaria e restauração no Novo Milénio», in revista *INTER Magazine*, 1999, Outubro, p. 12
- KNOWLES, J. et ETTENSON, R. «Marketing Versus Finance: Reconcilable Differences», *Harvard Business review* (June 2007)
- LAGINHA, M. e JOÃO, M. «Escrita a 4 mãos», *Autentica*, Julho-

Setembro 2004

- LÉVY LEBOYER C. (2001) «Comment Choisir et Former des Leaders», in LÉVY LEBOYER C., Hwteau M., Louche Claude Relland S. P. *Ressources Humains: Les Apportes de la Psychologie du Travail*. Paris, Ed. d'Organisation.
- LOCH, C. et al. «The Fight for the Alpha Position: Channelling Status Competition in Organisations», *European Management Journal*, vol. 19, N° 1, pp16-25, 2001
- LOUCHE C. (1994) «Les Théories de la Motivation: Diversité et Intégration», in Louche Claude (1994), *Individu et organisation*, Lausanne, Ed. Delachaux et Niestlé
- PRAHALAD & HAMEL, "Strategy Intent", *Harvard Business Review*, Maio/Junho 1989
- PRAHALAD & HAMEL, «The Core Competences in The Corporation», *Harvard Business Review*, Maio/Junho 1990
- PRAHALAD & HAMEL, «Strategy as a Revolution», *Harvard Business Review*, Julho/Agosto 1996
- PRAHALAD & HAMEL, «Corporate Imagination And Expeditionary Marketing», *Harvard Business Review*, Julho/Agosto 1994
- QUINN, R. et al., «Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioural Complexity in Managerial Leadership». *Organization Science*, Vol. 6, N° 5, Setembro-Outubro, 1995, pp. 524-539.
- RODRIGUES, J.N., «E depois da reengenharia?», *Executive Digest*, Agosto 1996. Condensado de *Beyond reengineering*, de Michael Hammer e adaptado por Jorge Nascimento Rodrigues
- SCHEIN, E.H., «Os líderes do futuro», *Executive Digest*, Julho 1996
- SENGE, P. «Os líderes do futuro», *Executive Digest*, Julho 1996
- TROGNON A, DESSAGNES L (2001) «Quel son les facteurs qui influencent la réussite d'une équipe de travail», in LÉVY-LEBOYER C., Hueau M., louche C., Rolland J. P. *Ressources Humains: les Apportes de la Psychologie du Travail*. Paris. Ed. d'Organisation. 301-328
- VILLEINENCE (?) M., LETARTRE H. (1995?) «La cohésion est-elle en prédicateur valable de la performance des équipes de travail». *PTO*, 12, 3, 86-103
- ZALESNIK, A. «Managers and Leaders, Are They Different?» *Leadership Insights, 15 Unique Perspectives on Effective Leadership*. Harvard Business Review, Article Colectio