



Atlântica – Escola Universitária de Ciências Empresariais, Saúde,
Tecnologias e Engenharia

Mestrado em Gestão

**A Influência da Liderança nos Desempenhos
de Inovação de
Diferentes Países e Regiões**

Carina dos Santos Rodrigues

Dissertação orientada pela Professora Doutora Albertina Dias

Barcarena

2019



Atlântica – Escola Universitária de Ciências Empresariais, Saúde,
Tecnologias e Engenharia

Mestrado em Gestão

**A Influência da Liderança nos Desempenhos
de Inovação de
Diferentes Países e Regiões**

Carina dos Santos Rodrigues

Dissertação orientada pela Professora Doutora Albertina Dias

Barcarena

2019

Dissertação apresentada à Universidade Atlântica, Escola Universitária de Ciências Empresariais, Saúde, Tecnologias e Engenharias, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Nota: A presente dissertação foi escrita ao abrigo do antigo acordo ortográfico.

Resumo

É indiscutível a importância da liderança nas organizações, contudo, a análise de lideranças governativas ao nível nacional, do ponto de vista social e político, comparada com a evolução de indicadores económicos carecem de informação a nível da literatura científica, e principalmente quando se pretendem apurar os efeitos das lideranças em aspectos socioeconómicos dos diversos países e regiões.

A presente investigação visou analisar a potencial influência das diferentes tipologias de lideranças na capacidade de inovar e, por consequência nos indicadores sociais e económicos de cada país ou região. Os países e regiões em estudo são os EUA, Europa, China, Índia, Brasil, Japão e África Subsariana, seleccionados com base nas divergências políticas e socioeconómicas, nos diferentes simbolismos nas relações internacionais e pela influência na economia global.

São diversos os factores que influenciam o crescimento económico dos países e regiões, desta forma a inovação foi analisada do ponto de vista do rápido desenvolvimento tecnológico e consequente crescimento económico. Sendo que, com base na literatura é perceptível a influência do desenvolvimento económico nas alterações do mercado de trabalho, nomeadamente na taxa de desemprego. Os ambientes de inovação são instrumentos de países desenvolvidos e em desenvolvimento que conferem maior vantagem competitiva local ao transformar conteúdo de conhecimento em riqueza. Por sua vez o esforço tecnológico possui várias dimensões críticas e, ao analisar a origem e a natureza das inovações, muitos autores concluem que as inovações transformam não apenas a economia, mas afectam profundamente a sociedade.

A contribuição deste trabalho é apresentar uma reflexão sobre o potencial impacto das lideranças na criação de sistemas de inovação que consequentemente permitem uma capacidade de inovar acrescida. Espera-se que este trabalho possa contribuir para o interesse de realização de estudos mais aprofundados por parte da comunidade científica.

Palavras-chave: Liderança, Inovação, Crescimento Económico, EUA, Europa, China, Índia, Brasil, Japão e África Subsariana

Abstract

The importance of leadership in organizations is unquestionable, however, the analysis of governmental leadership at the national level, from a social and political point of view, compared to the evolution of economic indicators, lack information in the scientific literature, and especially when one intends to ascertain the leadership effects on socio-economic aspects of different countries and regions.

This research aimed to analyze the potential influence of different leadership typologies on the ability to innovate and, consequently, on the social and economic indicators of each country or region. The countries and regions under study are the USA, Europe, China, India, Brazil, Japan, and sub-Saharan Africa, selected on the basis of political and socio-economic differences, different symbolism in international relations, and influence on the global economy.

Several factors influence the economic growth of countries and regions, so innovation was analyzed from the point of view of rapid technological development and consequent economic growth. Based on the literature, the influence of economic development on changes in the labor market is noticeable, namely on the unemployment rate. Innovation environments are instruments of developed and developing countries that bestow local competitive advantage by turning knowledge content into wealth. In turn, the technological effort has several critical dimensions, and in analyzing the origin and nature of innovations, many authors conclude that innovations not only transform the economy, but profoundly affect society.

The contribution of this paper is to present a reflection on the potential impact of leadership in the creation of innovation systems that consequently allow an increased ability to innovate. It is hoped that this work may contribute to the interest of further studies by the scientific community.

Keywords: Leadership, Innovation, Economic Growth, USA, Europe, China, India, Brazil, Japan and Sub-Saharan Africa

Agradecimentos

Quero agradecer, primeiramente aos meus pais, às minhas irmãs e ao meu namorado que foram e são o meu pilar em todos os momentos importantes da minha vida, e este não foi exceção, pois sabem o quão importantes foram para mim estes dois anos de estudos para obtenção do Mestrado em Gestão.

Um agradecimento muito especial à minha orientadora, professora Doutora Albertina Dias, que para além do acompanhamento extraordinário durante a realização do presente trabalho de investigação, esteve sempre disponível para esclarecer e ajudar no que fosse necessário. Agradeço todos os conselhos desde o primeiro momento, os quais foram muito importantes para que conseguisse absorver o máximo de conhecimento, e por fim agradeço toda a compreensão e partilha aberta de conhecimento.

Agradeço também aos meus colegas de Mestrado, Vanessa e Frederico que tive o prazer de conhecer e que são pessoas excepcionais!

Porque acredito que na vida o mérito nunca é de uma pessoa só, “obrigada”!

Lista de Abreviaturas

AGOA – African Growth and Opportunity Act

BJP - Partido Bharatiya Janata Party

CEEAC - Comunidade Económica dos Estados da África Central

CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

EIS - European Innovation Scoreboard

EUA - Estados Unidos da América

FOCAC – Fórum de Cooperação África - China

I&D - Investigação e Desenvolvimento

IMF - International Monetary Fund

INC - Indian National Congress

JIT – Just In Time

ONU - Organização das Nações Unidas

PIB - Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

PSL – Partido Social Liberal

RPC - República Popular da China

TIC -Tecnologias de Informação e Comunicação

UE - União Europeia

WEO – World Economic Outlook

Índice

Resumo	4
Abstract.....	5
Agradecimentos	6
Lista de Abreviaturas.....	7
1. Introdução	11
2. Revisão da literatura.....	14
2.1. Liderança	14
2.2. Tipos de Liderança	16
2.2.1. Liderança Carismática.....	16
2.2.2. Liderança Transformacional.....	16
2.2.3. Liderança Transaccional.....	17
2.3. Comportamento do Líder.....	18
2.3.1. O modelo contingencial de Fiedler	19
2.3.2. O modelo cognitivo-motivacional ou “ <i>path-goal</i> ” de House & Mitchell.....	19
2.3.3. O modelo situacional de Hersey e Blanchard	20
3. Metodologia	21
3.1. Estrutura.....	23
4. Liderança do ponto de vista social e político.....	24
4.1. Liderança nos Estados Unidos da América	25
4.2. Liderança Europeia	28
4.3. Liderança na China.....	30
4.4. Liderança na Índia.....	33
4.5. Liderança no Brasil	35
4.6. Liderança no Japão.....	38
4.7. Liderança na África Subsariana	40
5. A inovação e a capacidade de inovar	44

5.1. Sistemas de Inovação	47
6. Análise e Discussão.....	52
6.1. Liderança, Desempenho de Inovação e Evolução Social e Económica	55
6.1.1. Inovação e a Evolução do PIB	60
6.1.2. Inovação e o Desenvolvimento Rápido	61
6.1.3. Evolução Tecnológica e a Taxa de Desemprego	63
7. Conclusões e limitações	64
8. Referências Bibliográficas.....	67

Índice de Figuras

Figura 1: Desempenho dos países em 2018 em relação ao desempenho da UE.....	48
Figura 2: Desempenho dos países em 2017 em relação ao desempenho da UE.....	48
Figura 3: Wisdom Innovation Model	51
Figura 4: Evolução do PIB da China e EUA	56
Figura 5: Evolução e Projecção do PIB.....	58
Figura 6: Evolução e Projecção do PIB <i>per capita</i>	59
Figura 7: Evolução e Projecção da População	60

Índice de Tabelas

Tabela 1: Comparação de Indicadores Socioeconómicos	52
Tabela 2: Evolução do PIB e níveis de Inovação	60

1. Introdução

A liderança é crucial para o sucesso das organizações, uma vez que todas as acções e atitudes de um líder têm impacto no modo como são desenvolvidos os processos internos, e o processo de gestão depende da liderança para orientar a implementação das mudanças necessárias nas organizações. O planeamento e a gestão dos processos são primordiais na efectividade da mudança, já que direccionam e alinham todos os envolvidos para o mesmo fim (Musunguzi et al. 2018).

No contexto de um ambiente global competitivo, a tentativa de colocação de serviços e/ou produtos inovadores no mercado é constante. Actualmente a inovação é fundamental para viabilizar a competitividade e a continuidade das organizações (Cruz & Frezatti, 2014), sendo que a introdução de um serviço ou produto inovador no mercado implica inevitavelmente mudanças (Cheng, 1996). Contudo, o comportamento de resistência das pessoas é uma das razões para o fracasso de muitas iniciativas de mudança (Almada & Policarpo, 2016). A inovação requer a aprendizagem de algo novo; a aprendizagem consolida-se na formação de competências; e as competências podem ser essenciais para o alcance de inovações que potencializem a competitividade (Araújo, da Silva, & Brandão, 2015). Diversas pesquisas referentes à gestão da mudança demonstram que qualquer iniciativa de mudança tem alto potencial de insucesso se as pessoas não estiverem propensas e receptivas a mudar, ou se estas acreditarem que a mudança a implementar irá fracassar (Seijts & Roberts, 2010). Neste sentido, a liderança também é vista como um fenómeno de construção social no qual o líder interage com seus liderados (Smircich & Morgan, 1982), sendo que as interações entre líderes e liderados são importantes para o contexto social onde estão inseridos. Os tipos de liderança dos gestores impactam a cultura das organizações, e esta define a visão dos colaboradores.

No panorama internacional são diversos os tipos de liderança adoptados pelos líderes políticos. Cada vez mais os tipos de liderança influenciam positiva ou negativamente a estabilidade dos países, e conseqüentemente o ambiente económico e respectiva evolução da economia. Tipos de liderança e conseqüentes crenças e posições adoptadas, crescimento económico e promoção de ambientes inovadores são temáticas debatidas

diariamente a nível global, pelo que importa analisar a influência das lideranças e contextos políticos, naquilo que será a promoção de um ambiente favorável à inovação, ao crescimento, e que permita competir no actual e dinâmico mercado económico.

Para além do ambiente interno dos países, o ambiente externo também tem um impacto significativo no sucesso do investimento em inovações. Os ambientes de inovação são instrumentos de países desenvolvidos e em desenvolvimento que conferem maior vantagem competitiva local ao transformar conteúdo de conhecimento em riqueza. De acordo com o relatório *European Innovation Scoreboard 2019* (EIS) publicado pela Comissão Europeia, e que desde 2001 faculta uma análise comparativa do desempenho da inovação nos países da União Europeia (UE), em outros países europeus e vizinhos regionais, demonstra que o desempenho da inovação nos países da UE apresenta progressos significativos durante a última década. O EIS avalia os pontos fortes e fracos dos sistemas nacionais de inovação de cada país e ajuda esses mesmos países a identificar as áreas que devem abordar de forma a melhorar o desempenho, permite também a realização de comparações personalizadas de pontuações de desempenho, comparações de perfis de países e testes de correlações entre pontuações com base em indicadores definidos no respectivo relatório. O desempenho da inovação é medido através de um indicador composto designado como “Índice Resumo de Inovação” que resume o desempenho de vários indicadores diferentes. O EIS distingue quatro tipos de indicadores como principais, sendo estes “*Framework Conditions*”, “*Investments*”, “*Innovation Activities*” e “*Impacts*”, e dez dimensões de inovação, que integram um total de 27 indicadores. No EIS 2019 foram apontados dois factores que contribuíram para o actual progresso na UE, o primeiro foi o crescimento justificado por melhorias na dimensão de recursos humanos, indicador que integra o indicador principal “*Framework Conditions*”, através do aumento de novos doutorados, da população entre os 25 a 34 anos com ensino superior e do aumento do grau de aprendizagem ao longo da vida; e o segundo justificado por melhorias na dimensão do ambiente favorável à inovação, integrado no indicador principal “*Innovation Activities*”, com o aumento da penetração da banda larga e do empreendedorismo orientado para as oportunidades (European Innovation Scoreboards, 2019).

As organizações e as empresas estão expostas às políticas internas dos respectivos países onde estão inseridas, as quais poderão afectar de forma diferente cada uma das empresas, positiva ou negativamente, criando ambientes que promovem ou dificultam a posição que ocupam no mercado.

O “*International Monetary Fund*” (IMF) publica, desde 1980, uma análise semestral de indicadores económicos de países e regiões. Estes indicadores integram a base de dados do IMF designada como “*World Economic Outlook*” (WEO), que através desta é elaborado um relatório, também intitulado como WEO, que permite analisar o passado, presente e projecções de indicadores económicos de países e regiões. Com os dados obtidos no WEO procedeu-se à análise do crescimento económico nos países e regiões em análise.

Iniciou-se a presente investigação com a análise das lideranças dos seguintes países e regiões: Estados Unidos da América (EUA), Europa, China, Índia, Brasil, Japão e África Subsariana. Para tal procedeu-se à revisão bibliográfica para caracterização das diversas lideranças, a fim de enquadrar os diferentes contextos económicos de cada país e região a nível mundial. Os dados obtidos no EIS permitiram a análise dos sistemas de inovação de cada país e região, e os dados do IMF fornecem uma perspectiva do crescimento económico actual de cada país e região, bem como a projecção a médio prazo.

Assim a presente investigação visa, através de uma análise comparativa, verificar a influência da liderança no desempenho dos sistemas de inovação dos países e regiões em estudo. Verificar se os países com um PIB superior apresentam também uma classificação superior no desempenho em inovação com base nos dados do EIS. Sendo a inovação apontada como uma das principais causas do crescimento económico, pretendeu-se também, através do estudo exploratório verificar a “influência da inovação no desenvolvimento económico rápido dos países e regiões” e qual “a influência da evolução tecnológica no aumento da taxa de desemprego”.

2. Revisão da literatura

2.1. Liderança

A Ciência Organizacional, através do Comportamento Organizacional, tem como domínio o estudo de indivíduos e grupos em contexto organizacional e o modo como os processos e práticas internas influenciam esses mesmos indivíduos e grupos. Neste sentido salientam-se os processos individuais como a percepção, a comunicação e a motivação, e os processos grupais como a liderança e a tomada de decisão (Afonso, 2010).

No início do século passado iniciou-se o estudo científico da liderança (Castro & Lupano, 2005, p. 89) com as investigações de Lewin, Lippit e White (1939). Estes estudos experimentais demonstraram que a manipulação do “clima organizacional” criada por um líder podia contribuir para a variação da satisfação e do rendimento dos membros de um grupo e que este se podia comportar de forma diferente em função do tipo de liderança a que estava submetido.

Alguns estudos referenciam a perspectiva da liderança enquanto processo de influência social (Jesuíno, 2005). Sendo que muitas vezes a dificuldade na distinção entre poder, autoridade e liderança, e o maior ou menor peso concedido a um ou outro conceito, podem reflectir-se no comportamento organizacional (Jesuíno, 2005). Quando a realidade das organizações e das sociedades muda, o modo adequado de liderar também requer mudança (Cunha e Rego, 2005). *“Uma gestão eficaz pressupõe uma liderança eficaz, pelo que os conceitos são inseparáveis”* (Fontan & Sousa, 2014).

São diversas as definições e perspectivas encontradas para a liderança ao longo dos anos (Fontan & Sousa, 2014). Sendo que a importância do líder dentro da organização tornou-se relevante apenas a partir da década de 50 (Bergamini, 1994). Actualmente o conceito de liderança ainda é um dos mais estudados e discutidos mundialmente, visto que continua a fomentar inúmeras pesquisas e estudos (Kuchler, 2008) citado (Oliveira, 2017). É um tema vasto e prolífico, que remete a poder e autoridade, e que, nos dias de hoje possui uma carga semântica positiva, ligada a respeito, diferente do que acontecia

no passado, sendo este sinónimo de ordem e ditadura (Silva, Mesquita, & Ferreira, 2015). Contudo mesmo sendo assunto de inúmeros estudos, ainda não existe uma definição universal, bem como não existem conceitos definitivos sobre comportamento e estilo do líder (Burns, 1978).

De acordo com Bass (1985), liderar é o talento para motivar os elementos da comunidade para fazerem mais do que o previsto, estimulando a superação dos interesses individuais em função dos colectivos. Também consciencializando os elementos do valor dos processos e produtos desejados, elevando os níveis de confiança e motivando os seguidores para que eles próprios sejam líderes. O líder deve assumir características de sustentabilidade, isto é, deve procurar um consenso entre os objectivos da empresa, dos seus colaboradores e do meio envolvente (Hargreaves, 2006). Sendo que para Yukl (2002, p. 3) a liderança é definida como um processo que *“influência os outros para compreenderem e concordarem com o que precisa de ser feito e como pode ser feito de forma eficaz, é um processo para facilitar esforços individuais e colectivos e realizar um objectivo comum”*. Davies (2004) utiliza a expressão liderança estratégica, que representa a capacidade para perceber de forma coerente a posição da organização em relação ao futuro, verificando as medidas que são necessárias tomar para atingir os objectivos a longo prazo. Segundo Hersey e Blanchard (1986), existem três variáveis fundamentais para delimitar o tipo de liderança a exercer: o líder, o subordinado e a situação, sendo o nível de maturidade do subordinado uma condição necessária para que aquele consiga planear a sua estratégia de acção.

Assim sendo, a liderança é uma espécie de corrente que necessita de dois pólos: líderes e seguidores (Lourenço & da Graça, 2012). Para a existência da liderança é necessário que exista alguém que lidere e alguém que se deixe liderar. Pois *“a não ser que os seguidores queiram ser liderados, os líderes não podem liderar”* (Sergiovanni, 2004, p.125). *“No leader leads without followers”* (Avolio, 1999, p.3). Segundo Rego (1998), quase instintivamente, a maior parte de nós tende a ver nos líderes uma espécie de *“grandes homens”* que podem determinar o sucesso ou insucesso dos grupos e organizações. Em suma, a liderança é uma relação e um processo, e é a qualidade dessa relação e desse processo que faz a diferença (Graça, 2010).

2.2. Tipos de Liderança

2.2.1. Liderança Carismática

House (1990) propôs a definição de carisma como a *“influência exercida ao nível das orientações normativas dos subordinados e do envolvimento emocional com o líder”*.

Klein e House (1995) caracterizam a liderança carismática estabelecendo uma analogia com o triângulo do fogo. Sendo que o carisma resulta da conjugação de três elementos: líder, que representa a temperatura de ignição; seguidores, que representam a matéria inflamável, e o ambiente propício, oxigénio. Ou seja, a liderança carismática, à semelhança do fogo, ocorrerá apenas na presença dos três elementos. A utilização do termo carisma em contexto de liderança remonta aos estudos de Max Weber em 1921 e 1968, referido por Jesuíno (1987). Aliada à investigação da liderança carismática, estão os conceitos de liderança transformacional e transaccional de Burns (1978) que foi o pioneiro nesta área, tendo Bass (1985) desenvolvido alguma da sua pesquisa a partir dos estudos de Burns.

2.2.2. Liderança Transformacional

Burns (1978) propôs um tipo de liderança transformacional em que o líder estimula o grupo a transcender os seus interesses pessoais em função de uma visão do futuro. O líder preocupa-se com os seus seguidores e estes seguem-no.

Os líderes transformacionais assemelham-se com os carismáticos, mas são distinguidos pela sua capacidade de modelar a organização através da sua visão e do seu potencial de inovação. Estes tipos de líderes provocam entusiasmo nos seus liderados, através do carisma, da atenção individualizada e do seu intelecto (Bateman & Snell, 2009). Sendo que são visionários que enfrentam de forma original os problemas. São pessoas que podem retirar e reforçar as suas próprias energias, que são donos do seu próprio destino e que têm uma gama de talentos que os fazem atravessar com sucesso tempos pouco favoráveis e de adversidade (Bass, 1985).

Bass (1985) defende que a liderança transformacional tem como base três dimensões: o carisma; a consideração individualizada e a estimulação intelectual. Sendo que a liderança transformacional é uma perspectiva teórica determinante para os processos de aprendizagem e pode favorecer uma estratégia inovadora (Vera & Crossan, 2003). A liderança transformacional supre as necessidades das organizações que procuram equipas capacitadas e motivadas para ter sucesso em tempos de incerteza (Northouse, 2004) e envolve uma forma excepcional de influência que move os seguidores a realizar não só as tarefas, como também mais do que normalmente é esperado deles.

2.2.3. Liderança Transaccional

A liderança transaccional, pressupõe a existência de uma troca, seja política, económica e/ou psicológica, entre o líder e o seguidor, enquanto ambos acreditarem que isso irá beneficiá-los. É uma transacção, pura e simples. Os colaboradores comportam-se da forma pretendida pelos líderes em troca de bens tangíveis, o que pode originar por vezes um fenómeno que é o cinismo organizacional, que é definido como a incredulidade generalizada em relação a mudanças ocorridas dentro da organização (Tesluk, Farr, Mathieu, & Vance, 1995) citado por (Almeida, 2012).

Segundo Bass (1985) a liderança transaccional é uma execução incapaz de introduzir grandes alterações nas organizações, fazendo com que o sistema funcione eficazmente, utilizando em grande parte a sua habilidade de negociação, persuasão e consenso. Bass (1985) defende que a liderança transaccional faz parte de duas dimensões, nomeadamente a recompensa contingencial e a gestão por excepção. Este conceito de liderança procura apenas compatibilizar e harmonizar os objectivos dos liderados através da troca simples e da negociação dos conflitos (Yukl, 1998).

Assim, o líder transaccional é aquele que se baseia na relação líder-subordinados, ao contrário do líder transformacional que alarga e eleva os objectivos e motiva os subordinados para patamares mais elevados (Bass, 1985). O líder transaccional motiva os colaboradores a mudarem através de recompensas como troca dos serviços que prestaram, enquanto o líder transformacional motiva os colaboradores a trabalhar para além dos objectivos propostos.

2.3. Comportamento do Líder

As experiências, os valores e a personalidade dos líderes são características que influenciam a visão, a percepção e a interpretação dos seus seguidores. O fundador de uma empresa é possuidor de um percurso de vida que se reflecte nas diversas tarefas de gestão e que o levam a dirigir-se num determinado sentido, embora sem que, muitas vezes, encontre explicação lógica ou até estratégica para o fazer (Barreto, 2003). Para Bergamini (1994), existiam três grandes tipos de traços que caracterizavam os líderes: *“os factores físicos como sejam a altura, peso, aparência e idade; as capacidades e características como sejam a inteligência, escolaridade, conhecimentos e fluência verbal; e aspectos relacionados com personalidade como sejam a moderação, a introversão, a extroversão, a autoconfiança e o controlo emocional.”* Para Lacombe & e Heilborn (2003) a autoconfiança é uma das características mais comuns nos líderes, sendo que sem autoconfiança os seus liderados não o seguirão.

Os estudos conduzidos pelas escolas de Ohio, de Harvard e de Michigan marcaram as teorias dos comportamentos do líder. Os estudos da escola de Ohio procuraram descobrir as dimensões que caracterizam o comportamento dos líderes. O estilo ideal ou universal deve resultar da maximização de duas dimensões: estruturação (da tarefa) e consideração (pessoas). Os estudos de Harvard salientaram a caracterização dos comportamentos do líder em três factores independentes: actividade, competência instrumental e simpatia. Deste modo, e consoante as combinações, têm-se três tipos de líder; o ideal, o de tarefa e o de relacionamento. Finalmente, os estudos da escola de Michigan preconizaram que a liderança é considerada uma variável causal que afecta a produtividade, o absentismo, a rotatividade e o número de queixas. Esta relação é mediada pelas atitudes dos trabalhadores em relação ao trabalho e à organização, pela natureza da comunicação e pela coesão grupal. Assim, relativamente ao comportamento dos líderes salientam-se três estudos, o modelo contingencial de Fidler (1957), o modelo cognitivo-motivacional ou *“path-goal”* de House & Mitchell (1974) e o modelo de Hersey & Blanchard (1986), referidos por Jesuíno (1987).

2.3.1. O modelo contingencial de Fiedler

As teorias contingenciais da liderança analisam de que modo os factores situacionais mudam a eficácia do comportamento e do estilo de liderança. São várias as teorias contingenciais, contudo uma das mais importantes segundo Tirmizi (2002) é a teoria contingencial de Fiedler. A teoria de Fiedler consiste basicamente em relacionar as características do líder, determinadas a partir da forma como ele classifica o colaborador menos preferido com a eficácia do grupo, determinada a partir dum critério objectivo (Jesuíno, 2005). O modelo consagra quatro dimensões: “o estilo de liderança, a estrutura da tarefa, o ambiente do grupo, e o poder formal”.

O modelo Fred Fiedler (1967) analisa a liderança, não a partir da capacidade de um indivíduo, mas em função da relação existente entre o líder e os aspectos de uma dada situação e considera a competência de um líder consoante a sua adaptabilidade situacional.

2.3.2. O modelo cognitivo-motivacional ou “*path-goal*” de House & Mitchell

A “*Path Goal Theory*” desenvolvida por Robert House em 1971 defende o líder eficaz como aquele que for capaz de influenciar o percurso, “*Path*”, entre o comportamento dos liderados e os objectivos. A função principal do líder e a condição da sua eficácia, ou seja, a maior ou menor capacidade de motivar os liderados para atingir os objectivos desejáveis, conseguindo maior empenho, maior satisfação e melhor aceitação da liderança.

O princípio subjacente a esta teoria é que os indivíduos em posição de autoridade serão efectivos na medida em que mentalizarem os seus subordinados de que a concretização dos objectivos lhes provocará uma satisfação intrínseca e uma compensação monetária. Esta procura da melhoria da satisfação e da performance dos subordinados está, no entanto, dependente de um conjunto de factores, como sejam, a natureza da tarefa, o ambiente de trabalho e as características dos subordinados.

Segundo House e Mitchell (1974), esta teoria acarreta quatro tipos de comportamentos de liderança:

- A Liderança Directiva, em que o líder esclarece os liderados sobre o que vão fazer e como devem fazer, fornece orientação para a execução das tarefas, coordena e planeia;
- A Liderança Apoiante, que o líder dá especial atenção às necessidades e bem-estar dos liderados, melhorando o ambiente social da organização;
- A Liderança Participativa, cujo líder consulta os liderados, ouve as suas sugestões, tendo-as em consideração na tomada de decisão;
- A Liderança Orientada para os Resultados, e, que o líder define objectivos desafiadores, esperando que estes sejam alcançados e de forma plena.

Assim, este modelo assume que os líderes podem adoptar qualquer um dos estilos acima mencionados, dependendo da situação. Segundo Teixeira (2005), a situação que o líder enfrenta depende de dois factores ou contingências: contingências ambientais e as contingências dos liderados. As contingências ambientais englobam a estrutura da tarefa, o sistema, a forma de autoridade e o grupo, influenciando o comportamento dos liderados em termos de motivação. Por outro lado, as contingências dos subordinados abrangem *locus* de controlo, a experiência e a capacidade percebida, afectando a satisfação no desempenho da tarefa e a aceitação do líder.

2.3.3. O modelo situacional de Hersey e Blanchard

O modelo situacional de Hersey e Blanchard é dos mais populares e tem sido a base da formação em liderança (Den Hartog & Koopman, 2001, p.169). Os comportamentos do líder devem adequar-se à maturidade ou ao nível de desenvolvimento das equipas como um todo, assim como, dos seus membros individualmente (Hersey & Blanchard, 1974).

O modelo situacional de Hersey e Blanchard (1986) congrega duas variáveis contingenciais: a primeira é o comportamento do líder, na orientação para as tarefas e relacionamentos; e a segunda é a maturidade dos colaboradores, no desempenho de funções, experiência profissional e traços psicológicos, como a autoconfiança, a motivação e o empenho (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007).

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), o exercício da liderança envolve diversas variáveis situacionais (líder, liderados, superiores, colegas, organização, exigências do

cargo e tempo, entre outras) mas o grande ênfase está justamente no comportamento do líder em relação aos seus liderados. De acordo com o presente modelo o líder deve ajustar o seu comportamento ao grau de maturidade dos liderados (Hersey & Blanchard, 1986).

Para Cunha, et al (2007) a diferença entre este modelo e o modelo contingencial de Fiedler reside no facto que no modelo de Fiedler (1967) a eficácia do líder é fundamentalmente resultante da selecção da pessoa certa para determinada situação. E no presente modelo, Hersey e Blanchard (1986) preconizam que o líder altere comportamentos para se adaptar à situação.

3. Metodologia

Segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 157), em referência a Ander-Egg (1978, p. 28), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.” As pesquisas qualitativas “[...] pedem descrições, compreensões e análises de informações, factos, ocorrências que naturalmente não são expressas por números” (Martins; Theóphilo, 2007, p. 135). Vergara (2004), propõe que o pesquisador defina o tipo de pesquisa com relação aos fins e aos meios de investigação. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista. Com relação aos meios, pode ser classificada como uma pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-acção ou estudo de caso.

Para Mattar (1993 p. 86), a pesquisa exploratória “visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. O autor acrescenta que é apropriada para os estágios de investigação em que o pesquisador não possui familiaridade com o fenómeno ou não o conhece de modo suficiente. Ou, como afirma Vergara (2004), quando há pouco conhecimento acumulado ou sistematizado.

Neste sentido, o tipo de estudo da presente investigação foi exploratório, que segundo Mattar (1993 p. 86), “a pesquisa exploratória visa aumentar o conhecimento sobre um

determinado tema ou assunto, possibilitando a construção de hipóteses ou tornar a situação em questão mais explícita”. Quanto ao meio, a presente investigação baseou-se numa intensa pesquisa bibliográfica elaborada a partir de material já publicado. Koche (2006, p. 122) reforça que o aspecto do objectivo da pesquisa bibliográfica é “[...] conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se instrumento indispensável a qualquer tipo de pesquisa”.

Considerando a importância da escolha da metodologia, e que esta deve ser efectuada em função da natureza do problema a estudar, esta investigação foi enquadrada numa metodologia de investigação qualitativa, pois entendeu-se que seria a mais adequada para perceber a problemática da investigação, uma vez que o que se pretende não é explicar a realidade, mas sim compreendê-la (Postic, 1990, p.145).

Richardson (2007) acrescenta que as investigações qualitativas são utilizadas em situações complexas ou particulares e procuram descrever essa complexidade, analisar a interacção de certas variáveis, compreender os processos dinâmicos de grupos sociais e contribuir com a mudança de determinado grupo.

O método qualitativo justifica-se na presente pesquisa, ainda que com recurso a dados quantitativos para efeitos de medição e comparabilidade dos objectos de análise, por buscar entender uma determinada situação em que se dispõe de pouca informação. O que se enquadra na presente investigação que visa conhecer os tipos de liderança adoptados pelos líderes políticos dos países e regiões em estudo, nomeadamente, EUA, Europa, China, Índia, Brasil, Japão e África Subsariana, e verificar a influência da liderança nos sistemas de inovação.

O método científico utilizado no presente trabalho é o Método Comparativo, Marconi e Lakatos (2017) citam que este método, para Lakatos (1981, p. 32), realiza comparações, com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências. O método comparativo é usado tanto para comparações de grupos no presente, no passado, ou entre os existentes e os do passado, quanto entre sociedades de iguais ou de diferentes estágios de desenvolvimento.

Assim, pretendeu-se verificar a influência das lideranças nos sistemas de inovação dos EUA, Europa, China, Índia, Brasil, Japão e África Subsariana. Pretendeu-se também, verificar se os países e regiões com desempenho em inovação superior, considerando a classificação do EIS, apresentam um crescimento económico superior. E por fim verificar a correlação entre a “influência da inovação no desenvolvimento rápido” e “a influência da evolução tecnológica no aumento da taxa de desemprego”.

3.1. Estrutura

A presente investigação assume a seguinte estrutura:

Primeiramente, e de forma a enquadrar os pressupostos da investigação, procedeu-se a um estudo exploratório dos tipos de liderança adoptados e dos sistemas políticos dos países e regiões em análise, nomeadamente EUA, Europa, China, Índia, Brasil, Japão e África Subsariana. A escolha destes países e regiões teve como base a importância e o papel que estes desempenham à escala global a nível económico, e que por sua vez apresentam lideranças distintas.

De seguida, analisaram-se os sistemas de inovação dos países e regiões em estudo, sendo que a análise da inovação foi realizada mediante a análise dos dados do último relatório EIS elaborado pela Comissão Europeia em 2019, sendo que os dados do relatório são referentes ao ano de 2018. No estudo da inovação na África Subsariana considerou-se a África do Sul como país de referência, devido à carência a nível da revisão da literatura nesta matéria.

Por fim procedeu-se à análise e discussão, analisando-se as lideranças dos países e regiões, os desempenhos em inovação e os contextos sociais e económicos; verificou-se se os países com maior projecção do PIB apresentam uma classificação superior a nível de inovação; e procurou-se verificar a influência da inovação no desenvolvimento económico rápido dos países e regiões, e a influência da evolução tecnológica no aumento da taxa de desemprego. A conclusão será elaborada face à informação e dados obtidos.

4. Liderança do ponto de vista social e político

O estudo da personalidade e dos estilos de liderança adoptados pelos líderes podem ajudar na compreensão das razões que levam determinados líderes a optar por determinadas decisões em detrimento de outras, e como outros líderes realizam escolhas completamente diferentes quando confrontados com um cenário semelhante (Budchina, 2018). Aspectos políticos, económicos, sociais, culturais e históricos moldam as percepções dos líderes relativamente a situações e acontecimentos específicos, que consequentemente, enquadram a tomada da decisão que é considerada a melhor abordagem. A história descreve inúmeros líderes de países que adoptaram comportamentos e estilos de liderança que marcaram a narrativa política, económica e social, muitas vezes com repercussões negativas a nível mundial.

Desde a revolução portuguesa de 1974 e o início da chamada terceira vaga de democratização que o número de democracias aumentou de forma nunca antes vista. Sendo que actualmente a democracia está consolidada em zonas do mundo onde até há pouco se pensava ser impossível esta forma de regime, desde a América Latina à Europa do Sul e de Leste, mas também à África e à Ásia (Fernandes, 2017).

Tendências recentes da política internacional mostram também que está em curso um processo alternativo de consolidação de regimes autoritários e semiautoritários à escala global, de desconsolidação de democracias recentes e que se pensavam estáveis (Fernandes, 2017). Dinâmicas como a afirmação de formas de governação tecnocrática separadas da escolha e controlo populares, o aumento das desigualdades socioeconómicas e a sua tradução em desigualdades de participação e voz, o declínio da confiança em instituições representativas e nos partidos, limitações às liberdades cívicas e o reforço dos poderes executivos, são apenas alguns aspectos da denominada crise da democracia (Fernandes, 2017). Segundo Schmitter (2011) novas democracias, sobretudo as que sucederam a regimes autoritários de direita, não introduziram mudanças significativas nas relações de poder e de *status* social, já que boa parte destas transições foi a elite política e económica do regime anterior a liderar o processo de democratização. Nunca a democracia se expandiu a tantas sociedades e tanta população cresceu sob regimes democráticos, mas também nunca se viram tantos sintomas de crise

da democracia, tais como a falta de confiança nos parlamentos, partidos e governos, declínio da participação política, aumento da corrupção e aumento das desigualdades socioeconómicas.

Na presente investigação procedeu-se ao estudo exploratório, através de uma intensa pesquisa bibliográfica, dos tipos de liderança e contextos sociais e económicos dos países e regiões em análise, em diversos momentos históricos até à actualidade. Serão analisadas as lideranças de grandes potências mundiais, nomeadamente os EUA e a Europa, como bloco económico, potências emergentes, como a China e a Índia, o Japão, dado que têm apresentado um desempenho de excepção no que diz respeito aos indicadores de inovação, e por fim a região da África Subsariana, pelo interesse que suscita em termos de análise comparativa e em termos de diferente estágio de desenvolvimento socioeconómico. Assim, pretende-se verificar a influência das lideranças nos sistemas de inovação dos respectivos países e regiões.

4.1. Liderança nos Estados Unidos da América

De forma a contextualizar a actual liderança dos Estados Unidos da América (EUA) é importante fazer menção a determinadas datas que marcaram a história e que contribuíram para o papel que os EUA representam actualmente no panorama internacional.

Importa ressaltar três datas que serviram, e servem de referência aos líderes americanos, nomeadamente, a aprovação da Declaração de Independência em 1776, a Constituição Federal dos EUA em 1787 e a aprovação da Declaração dos Direitos em 1791, sendo que esta última limitou os poderes do governo dos EUA, no intuito de proteger e salvaguardar os direitos de todos os cidadãos, residentes ou visitantes que permaneçam no território americano.

A instituição do sistema político norte-americano ocorreu com base numa ampla reflexão dos evocados como Pais Fundadores, que contribuíram para definição da identidade nacional, bem como para o estabelecimento de normas que perpetuassem os valores em nome dos quais se declarou a independência. Embora, nos anos 50 tenha prevalecido um determinado consenso na política americana, sempre existiram

diferenças significativas entre os dois partidos principais, sendo estes os Democratas e Republicanos. Os Democratas, sempre favoráveis a usar o governo para universalizar e nacionalizar o sistema do bem-estar social e promover, através do Estado, as forças do desenvolvimento económico; e o partido Republicano, o mais novo dos dois principais partidos políticos dos EUA, foi criado em 1856 como um partido anti-esclavagista. Nos anos 50 os republicanos apoiavam os direitos civis para os negros, na verdade, com maior consistência do que os Democratas (Rockman, 1994). A ideologia democrata defende uma maior intervenção do Estado na economia, e uma filosofia mais liberal. Já a ideologia republicana aposta em uma menor actuação do Estado e defende ideias mais conservadoras. Os democratas representaram o partido do livre comércio, posição que historicamente sempre mantiveram durante o século XIX, enquanto aos republicanos, de alguma forma, eram o partido a favor do protecçãoismo (Rockman, 1994). Eisenhower, 34º Presidente dos EUA, de 1953 até 1961, preocupou-se em afastar o partido Republicano do protecçãoismo e do isolacionismo. Para Rockman (1994) este alinhamento sugere algo mais profundo, isto porque, nos anos 50, os Estados Unidos ocupavam uma posição mais dominante que a actual na economia mundial. Ao longo das décadas até à actualidade os Republicanos tornaram-se cada vez mais conservadores e os Democratas cada vez mais liberais (Rockman, 1994).

De acordo com Strange (1989), a hegemonia dos EUA revela-se no domínio das empresas norte-americanas sobre a economia global, na prevalência das técnicas administrativas e de marketing adoptadas por estas, na ampla difusão da cultura norte-americana pelo cinema, televisão e comunicação social, na enorme atracção que o sistema universitário norte-americano exerce sobre os melhores cérebros do mundo, ou seja, na difusão, pelo mundo, de práticas típicas da sociedade norte-americana.

Actualmente, subjacente ao êxito de Trump prevalece um profundo descontentamento popular com a governação e o sistema (Hofstadter, 2008, citado por Vinha, 2018). Oliver e Rahn (2016) afirmam que Trump conseguiu compreender, melhor do que qualquer outro candidato, o “estilo paranóico” da política americana e consagrar-se como o candidato mais populista da história contemporânea dos EUA. Sendo que Oliver e Rahn (2016), citado por Vinha (2018), definem o populismo como um estilo de

retórica política que confronta um povo “virtuoso” contra uma elite nociva que lesa o bem comum. De acordo com os mesmos autores, a corrente populista actual assenta num sentimento antielitista e na desconfiança.

São diversos os estudos a alertar para a situação política preocupante nos EUA, a terminologia para designar o problema diverge conforme os autores, desde “disfunção política” (Dawood, 2014), “decadência política” (Fukuyama, 2014), “declínio governamental” (Pildes, 2014), “desmoronamento do sistema político” (Frum 2017), “nação dividida” (Porter, 2016), “democracia hiperpolarizada” (Pildes, 2011), “caos estrutural” (Rauch, 2016), “Vetocracia” (Cain & Fukuyama, 2015), referidos em Vinha (2018). Contudo, apesar da instabilidade política a economia americana tem vindo a crescer a um ritmo apreciável ao longo dos últimos anos, com uma projecção do aumento do PIB para 2019 de 2,3% (IMF, 2019). Alguns analistas não contestam o crescimento da economia, mas salientam que a percepção dos cidadãos diverge dos dados estatísticos. Ou seja, os norte-americanos não sentem a recuperação económica na capacidade financeira individual.

Actualmente a população dos EUA perfaz cerca de 329.559 milhões de habitantes (IMF, 2019), a taxa de desemprego é de 3,7% (CEIC, 2018), e com uma taxa de natalidade de 12% (The World Bank, 2017) o IMF (2019) prevê que a população aumente para 340.980 milhões de habitantes em 2024. De acordo com a mesma fonte, o rendimento médio das famílias americanas, ajustado pela inflação, é hoje apenas 2,2% maior que o registado no final dos anos 90, sendo que a população em 1990 totalizava 250.050 milhões de habitantes, apesar de o PIB *per capita* ter aumentado em 23% durante o mesmo período (IMF, 2019). A projecção realizada pelo IMF para 2019 é de um PIB *per capita* de 64.770 mil dólares.

Em outros segmentos, o presidente Donald Trump tem adoptado medidas de desregulamentação ambiental, em que desmantela políticas direccionadas para a contenção das alterações climáticas, salientando-se a saída do país do Acordo de Paris. Quaisquer que sejam os factores que pesaram na vitória eleitoral, Trump capitalizou o sentimento de descontentamento generalizado da população americana com o seu sistema político. Donald Trump apresentou-se como anti-sistema, o candidato que

critica e denuncia ferozmente a ineficácia, incompetência e corrupção em Washington (Lowry 2015; Page & Heath 2016; Shaw 2016; Waldman 2016). Num estilo pouco ortodoxo, Trump atacou tanto candidatos Democratas como Republicanos ao longo da campanha.

Numa sondagem de opinião da Gallup, envolvendo 134 países, foi denotado um colapso da confiança mundial nos EUA, a taxa de aprovação da presidência de Donald Trump foi de 37%, comparativamente aos presidentes Barack Obama (50%), George W. Bush (58%) e Bill Clinton (54%) que estavam num patamar superior. Sendo que o único presidente em décadas recentes a ter aprovação equivalente à de Trump é Ronald Reagan, com 37% em 1983 (Mccarthy, 2019).

"Ainda é demasiado cedo para a presidência Trump ditar que a sua política externa 'América Primeiro' foi um sucesso ou um falhanço", aponta o Gallup no relatório que acompanha a sondagem. "Contudo, é claro com base na trajectória do que o mundo pensa sobre os EUA que muitas das alianças e parcerias dos EUA que a administração Trump considera fontes de 'grande força' estão potencialmente em risco" (Mccarthy, 2019).

4.2. Liderança Europeia

Em meados do século XX, a Europa assumiu um projecto de união, tendo por base os valores e a herança histórica comum, de forma a garantir a paz e a prosperidade do continente que tinha como tradição a guerra. Após o sucesso da unificação económica e política, a Europa alcançou a pacificação. Definiu uma dimensão simbólica, tais como uma bandeira e uma moeda, elaborou uma ordem normativa condensada na cidadania europeia e abriu as fronteiras internas (Noversa, 2017). O projecto de construção europeia, numa versão mais alargada, pretendia-se edificado em torno dos direitos da livre circulação, do emprego e de remuneração correspondente e justa, da melhoria das condições de trabalho e de vida, da liberdade de associação e negociação colectiva, da formação profissional, da igualdade de tratamento entre os homens e as mulheres no trabalho, da informação, consulta e participação dos trabalhadores, da protecção da saúde e da segurança em contexto de trabalho, da protecção das crianças e dos

adolescentes, do cuidado das pessoas idosas e da protecção social generalizada (Estanque, 2012).

As mais recentes crises dos mercados financeiros internacionais, da crise económica e da actual crise do euro permitiram o avanço de uma racionalidade economicista, que tem suscitado a desconfiança relativamente a uma economia de mercado sustentável, quando conectada ao incremento dos valores da União, Subsidiariedade e Solidariedade (Schallenberg & Berenz, 2012).

Actualmente é possível salientar indicadores económico-sociais que são reflexo da crise que se vive na Europa. O IMF (2019) projecta um crescimento do PIB de apenas 1,6% e um PIB *per capita* de 29.410 mil dólares. A Europa agrupa uma população de 740.960 milhões de habitantes e uma taxa de natalidade bruta de apenas 10% (Worldbank, 2017), sendo que a taxa de desemprego de 6,3% (CEIC, 2018) é pouco promissora. Os efeitos da saída do Reino Unido da União Europeia - “Brexit”, o apoio a partidos de extrema-direita, anti-europeus e anti-imigração, a crise dos refugiados e emigrantes, o índice de apoio à União Europeia em alguns Estados-Membros e o índice de apoio a separatismos em alguns Estados-Membros da União Europeia, são também tendências e factos preocupantes.

A grande recessão entre 2007 e 2013 marcou um dos episódios mais avassaladores desta ordem na Europa do Sul, tendo-se verificado que a capacidade de auto-organização política dos mais ricos cresce na medida em que decresce a dos grupos com menos recursos (Bartels, 2014). Todas as democracias do Sul da Europa são também regimes que sucederam a um autoritarismo de tipo ou de influência fascista. Ao contrário de uma parte dos países do Norte da Europa, onde a democracia se consolidou após longos períodos de liberalismo. É assim de esperar que o legado destes regimes (Salazarismo e Franquismo em Portugal e Espanha, respectivamente, a França de Vichy, o Fascismo de Mussolini e a ditadura militar grega) se faça ainda sentir durante o período democrático subsequente, com efeitos duradouros e sobretudo negativos para a qualidade da democracia. A maioria destas democracias herdou estruturas sociais altamente desiguais, e que a globalização e as políticas de austeridade agravaram (Bernhard, Fernandes e Branco 2017).

A crise económica e financeira nacional e a crise sistémica da moeda única europeia prejudicaram seriamente o estatuto internacional de Portugal e de outros países europeus do Sul e provocaram uma degradação da sua reputação externa sem precedentes desde o fim do regime autoritário, como decorre da “marca” dos *PIIGS* – *Portugal, Italy, Ireland, Greece, Spain*. Na última década, a Europa tem sido palco de uma situação dramática frente aos fenómenos migratórios provenientes das costas africanas e às necessidades de gerir comunitariamente os desembarques pelo Mar Mediterrâneo, sendo que alguns países fundadores da União Europeia suspenderam o Tratado de Schengen abdicando assim da responsabilidade de gerir um problema europeu: o alastrar do desespero dos emigrantes presentes nos países confinantes. Para além disto as repercussões do “Brexit”, anunciado a 23 de Junho de 2016, ultrapassam as fronteiras do Reino Unido, colocando em questão o futuro da União Europeia como um todo e levantado a questão se a decisão do Reino Unido seria o início da desagregação da União Europeia. Outro factor de preocupação é a existência em quase todos os Estados-Membros da União Europeia partidos e forças de orientação nacionalista, com diferentes graus de expressão e força política. Sendo que actualmente existem oito países na União Europeia com partidos nacionalistas no poder, designadamente, a Bélgica, a Dinamarca, a Finlândia, a Polónia, a Letónia, a Lituânia, a Eslováquia e a Bulgária (Lopes. J, 2017).

Na visão de Bauman (2013), é necessário um quadro institucional para que haja solidariedade humana a nível europeu, que é o que a UE pretende ser, mesmo que muitas vezes haja falta de vontade política para tal. Os europeus ainda têm dificuldades em pensar com uma consciência europeia porque a Europa não demonstrou pensar o suficiente sobre os europeus, porque ainda não desenvolveu uma consciência sobre si própria (Baldi & Oliveira, 2014).

4.3. Liderança na China

A China, proclamada como República Popular da China (RPC) a 1 de Outubro de 1949, é uma das civilizações mais antigas e importantes do mundo, e que está cada vez mais presente no mundo contemporâneo. Da política aos negócios, da ciência à cultura, é

notável o impacto provocado pela modernidade chinesa e é intenso o debate sobre as perspectivas que se abrem aquando da presença da China no mundo futuro.

Ao longo dos anos foram diversos os líderes da civilização chinesa e os tipos de liderança adoptados por estes, pelo que é fundamental abordar a história da China a nível político e cultural para uma melhor compreensão da posição que ocupa actualmente. São descritos abaixo por ordem cronológica os principais líderes que assinalaram o pós RPC.

- 1º Líder: Mao Zedong, de 1949 a 1976 - Instaura a República Popular da China;
- 2º Líder: Deng Xiaoping, de 1978 a 1992 - Lança reformas e abertura ao exterior;
- 3º Líder: Jiang Zemin, de 1992 a 2002 – Secretário-geral do Partido;
- 4º Líder: Hu Jintao, de 2002 a 2012 – Secretário-geral do Partido;
- 5º Líder: Xi Jinping, de 2012 a 2022 – Secretário-geral do Partido

A RPC surgiu após a deterioração do sistema político de Império, no século XIX, que ocorreu como consequência do crescimento contínuo da pressão estrangeira, proveniente do Ocidente e do Japão, e do início de um período de anarquia (Hong-ming, et al., 2004). A partir desse momento ocorreram diversas tentativas de restaurar o governo através de princípios confucianos, com o objectivo de solucionar os problemas internos, sociais e económicos (Bueno, 2016).

Em 1949, Mao Tsé-tung, enquanto representante do Partido Comunista da China (PCC), foi nomeado como chefe de Estado e adoptou directrizes e princípios políticos, bem como uma lei orgânica para governar o país sendo então proclamada a RPC. Mao Tse-Tung conseguiu unificar o país depois da invasão japonesa, centralizou o poder no âmbito do PCC e governou o país com mão firme (Hong-ming, et al., 2004). Após a morte de Mao, Deng Xiaoping lançou a política de abertura e reformas económicas visando o desenvolvimento da China. A política externa chinesa tornou-se mais branda, pragmática e flexível, com esforços concentrados na melhoria das relações com o Ocidente, em especial, com os EUA.

Desde Mao e Deng que a RPC não tinha um líder tão carismático como Xi Jinping. Este tem adoptado uma postura assertiva e, desde o seu primeiro discurso como Presidente,

tem proclamado o “sonho chinês” de prosperidade e de rejuvenescimento nacional (Mendes, 2015). O interesse nacional chinês passa também por garantir a manutenção dos níveis de crescimento, sendo que a relação da China com a economia mundial alterou-se radicalmente, passando de uma postura desinteressada e fechada a um crescente interesse e envolvimento.

Actualmente a economia chinesa apresenta um desempenho forte. O crescimento do PIB acelerou de 6,7% em 2016 para 6,9% em 2017, impulsionado por uma recuperação cíclica no comércio global (IMF, 2018). Em 2019 o crescimento deverá enfraquecer ligeiramente para 6,3%, contudo as perspectivas são positivas segundo o IMF (2019). A nível populacional a China reúne 1,40 biliões de pessoas (IMF, 2019) e uma taxa de natalidade de 12% (The World Bank, 2017). A projecção do PIB *per capita* para 2019 é de 10,15 mil dólares e a taxa de desemprego ronda os 3,67% (CEIC, 2018). Estes indicadores contrastam com 1949 em que a China era um dos países mais pobres do mundo, com um PIB *per capita* inferior a 100 dólares, e com uma população de 500 milhões de habitantes (Hong-ming, et al., 2004).

O tipo de governo chinês, desde a fundação da República Popular em 1949, é a ditadura democrática popular, e sendo a China um Estado unitário (Hong-ming, et al., 2004), este tipo de sistema político leva a que a questão “*Terá a China democracia a menos?*” seja colocada com frequência. De forma privada, muitos analistas e responsáveis chineses confidenciam que o país sofre de um défice democrático que, mais cedo ou mais tarde, terá de ser superado (Xavier, 2013).

O governo de Xi Jinping tem, num cenário de múltiplos factores e desafios, levado a China à ascensão global. Após décadas de um alto crescimento económico, de redução da pobreza e de uma influência crescente no mundo, a política externa e o comportamento diplomático da China passaram por uma tremenda transformação sob Xi Jinping, que foi eleito secretário-geral do Partido Comunista no final de 2012, tornando-se Chefe de Estado em 15 de Março de 2013. Sendo que nenhum líder chinês, antigo ou contemporâneo, tem sido tão activo quanto Xi na diplomacia.

4.4. Liderança na Índia

Com 815 milhões de eleitores, as eleições na Índia representam o maior processo eleitoral democrático do mundo, seguida das eleições nos Estados Unidos com apenas um quarto dos eleitores (Schmidt, 2014). Apesar de a Índia possuir uma estrutura e mecanismos que possibilitam a denominação de maior democracia do mundo, a desigualdade social é um dos maiores obstáculos a este regime, o que torna a definição de maior democracia apenas no sentido da dimensão populacional (Rizzardi & Paredes, 2016), uma vez que de acordo com o IMF (2019) a população indiana totaliza actualmente 1,35 bilhões de habitantes, prevendo-se que este número continue a aumentar considerando a taxa de natalidade actual de 19% (The World Bank, 2017).

Relativamente à forma de estado, a Índia apresenta-se como uma república federativa com sistema parlamentar de governo, existindo assim uma divisão do poder entre o governo central e os governos estaduais. A constituição da república federativa na Índia foi promulgada em 1950, com elevada influência de tradições institucionais britânicas, o que por sua vez tornou a delineação das instituições indianas, em alguns aspectos, muito similares às de Inglaterra.

A Constituição da Índia é reconhecida por ser um dos documentos, deste tipo, mais extensos do mundo e que estipula que o governo deve ser democrático, secular, parlamentarista e federal, e declara que a Índia deve ser um Estado soberano, e democrático, cuja obrigação fundamental é esforçar-se na busca da igualdade, fraternidade, liberdade e justiça entre cidadãos (Oliveira, Tuhtenhagen, & Haffner, 1990).

O fim do século XIX foi marcado pelo rápido surgimento do nacionalismo indiano. Primeiramente, tal nacionalismo exigiu elevada autonomia político-administrativa, posteriormente, culminou em protestos pela independência, obtida a 15 de Agosto de 1947. Após a independência, a Índia, sob a liderança de Gandhi e Nehru, procurou incorporar, como estratégia de desenvolvimento, uma política que levasse em conta as capacidades endógenas do país, traduzidos na percepção proteccionista e de

“autossuficiência” no desenrolar de seu desenvolvimento tecnológico, industrial e económico (Oliveira, Tuhtenhagen, & Haffner, 1990).

A nível partidário, destacam-se os partidos *Índian National Congress Party* (INC), partido de esquerda, e o *Bharatiya Janata Party* (BJP), partido da direita conservadora (Schmidt, 2014). Sridharan (2004) divide a história partidária e eleitoral indiana em três momentos. O primeiro, entre 1947 e 1967, em que prevaleceu a completa hegemonia eleitoral do INC tanto a nível federal quanto estadual. O segundo período vai de 1967 a 1989, em que o ano de 1967 marcou o início do fim da hegemonia do INC na política nacional e estadual, apesar das décadas de 70 e 80 se basearem numa política proteccionista, com fortes regulamentações, com presença do sector público na economia, e com a consequente degradação dos défices orçamentais, tendo-se revelado como uma estratégia insustentável. O terceiro período da evolução partidária indiana, situado entre 1989 e 1999, consolidou a polaridade eleitoral em âmbito federal, e que Sridharan (2004) denominou “bipolaridade múltipla” nos estados, isto é o declínio do INC e a ascensão do BJP e dos partidos regionais como forças políticas regionais ou estaduais.

Rajiv Gandhi, líder representante do INC entre 1984 e 1989, ficou marcado pelo carácter de grande incentivador das práticas económicas e políticas em benefício da liberalização, implementando uma vertente política moderna. Contudo o governo de Rajiv Gandhi revelou diversos desequilíbrios quando a Índia, apesar de demonstrar um crescimento médio do PIB de 5,6%, ao mesmo tempo apresentava um descontrolo elevado de gastos públicos, que originou a crise fiscal que se verificou no início dos anos 90 (Oliveira, Tuhtenhagen, & Haffner, 1990).

Contudo, o país recuperou da crise fiscal da década anterior, atingindo uma taxa anual de crescimento de aproximadamente 7,7% (Cardozo, 2012). O ambiente fértil favoreceu o aumento da produtividade, do investimento externo directo e alavancou as exportações. Sob a liderança de Narasimha Rao do partido INC, a partir de 1991, a Índia adoptou uma nova política económica, em consonância com o contexto neoliberal de vertente globalizada, podendo ser considerada uma data de referência como o ponto de partida da emergência de uma nova estratégia de desenvolvimento da Índia.

Posteriormente, durante o mandato do BJP a Índia alcançou altas taxas de crescimento, contudo o partido não obteve sucesso na divisão deste crescimento, sendo criticado por não saber lidar com a enorme concentração do rendimento e com o aumento das desigualdades. (Oliveira, Tuhtenhagen, & Haffner, 1990).

Desde 2014 que a Índia é liderada pelo primeiro-ministro Narendra Modi, partido nacionalista BJP. Durante o primeiro mandato de Narendra Modi o povo indiano demonstrou uma preocupação superior com o desenvolvimento, emprego, com uma taxa de desemprego na Índia de 2,55% (CEIC, 2018), educação e melhoria das infra-estruturas, comparativamente com as questões tradicionais de religião, castas e nas identidades regionais e linguísticas, muito valorizadas durante a presença Hindu. Sendo que, de forma pública, e por vezes alarmista, muitos indianos acusaram a classe política de corrupção e incapacidade, reivindicando por um governo centralizado e autoritário, seja por via de uma administração autónoma ou de um líder carismático (Xavier, 2013).

Narendra Modi foi reeleito em 2019 sendo caracterizado como o político indiano mais popular desde Indira Gandhi, sendo que o nacionalismo de Modi foi um elemento-chave durante a campanha e que segundo vários investigadores este prevaleceu sobre os problemas económicos que afectam os eleitores actualmente. Visto que o PIB *per capita* projectado pelo IMF para 2019 é de apenas 2,2 mil dólares (IMF, 2019).

Apesar dos desafios contínuos a economia da Índia é uma das que mais cresce a nível mundial. Os resultados económicos têm sido geralmente positivos, a taxa de crescimento do PIB da Índia tem aumentado entre 6% a 7% nos últimos anos, o dobro da média das primeiras quatro décadas de independência. Sendo que actualmente a projecção do IMF (2019) para o crescimento do PIB é de 7,3% em 2019.

4.5. Liderança no Brasil

O Brasil, oficialmente designado como República Federativa do Brasil, é o maior país da América do Sul, sendo o quinto maior do mundo em área territorial, com uma população com mais de 209 milhões de habitantes (IMF,2019), e com uma taxa de natalidade bruta de 14% (The World Bank, 2017).

O regime democrático brasileiro conhecido actualmente teve início em 1985 (Barbosa L., 2010), sendo que em 1946 havia sido promulgada a Constituição através de uma assembleia eleita democraticamente, contudo esta foi derrubada pelo regime militar que vigorou entre 1964 e 1985. Na sequência da restituição de poderes aos civis em 1985, em 1988 é promulgada uma nova Constituição e em 1989 celebrou-se a primeira eleição presidencial livre desde 1960 (Barbosa L., 2010). A Constituição de 1988 alterou significativamente o papel do Poder Executivo no processo decisório, bem como o comportamento dos partidos comparativamente ao período 1946 e 1964, sendo que neste período a competição política era limitada pelas restrições ao direito de a oposição competir livremente. O Partido Comunista, que entre 1945 e 1947 teve um significativo desempenho eleitoral nas áreas industriais do país, passou a ser considerado ilegal a partir de 1947, permanecendo fora da política partidária até 1985 (Figueiredo & Limongi, 2007).

Após o período em que vigorou o regime militar autoritário, o Brasil confrontou-se com uma sucessão de problemas económicos e políticos graves, como a hiperinflação, os diversos choques económicos, as elevadas taxas de desemprego, os escândalos de corrupção e, sobretudo, o *impeachment* de um presidente (Kinzo, 2004). A história económica do Brasil é caracterizada por uma significativa volatilidade económica até 1994. A intervenção do Estado na economia contribuiu para fortalecer o Executivo, uma vez que se fez por meio da expansão de agências burocráticas subordinadas a este (Boschi & Lima, 2002), contudo, o ano de 2005 foi marcado por uma grave crise política com origem na falta de organização na base de apoio do chefe de Estado na Câmara dos Deputados. Entre 2003 e 2005, Lula da Silva, manteve uma coligação governativa estável, tendo o partido Movimento Democrático Brasileiro (MDB), o maior partido tanto na Câmara como no Senado, como seu principal aliado. Entre 2007 e 2010, Lula torna-se o presidente mais popular da história brasileira, no rastro do vigoroso crescimento da economia, de políticas sociais que melhoraram sensivelmente o bem-estar material da população de baixo rendimento, da expansão da classe média, e da sua impressionante capacidade de comunicação com o eleitorado e do seu enorme prestígio internacional. O ano de 2008 foi marcado pela grande crise global, o Brasil apesar de ter demonstrado reservas significativas em adoptar políticas anticíclicas,

demonstrou também enorme resiliência com uma forte recuperação do crescimento económico em 2010. Desde então, no entanto, uma combinação de desequilíbrios fiscais crescentes, aumento das políticas económicas intervencionistas e deficiências estruturais negligenciadas levou à brusca erosão da confiança, que finalmente levou à mais forte recessão da economia já registada. Após cair por oito trimestres consecutivos, o crescimento retornou no início de 2017.

Nas últimas duas décadas, um forte crescimento combinado com o admirável progresso social fez do Brasil umas das principais economias emergentes do mundo. Contudo a longa recessão que começou em 2014 devastou quase 7 anos de crescimento e fez duplicar a taxa de desemprego, sendo que só agora a economia brasileira está lentamente a recuperar. Em 2014 surgiram também diversas denúncias de corrupção associadas ao termo “Operação Lava Jato”, as desigualdades permanecem elevadas e as contas públicas deterioraram-se substancialmente, exigindo amplas reformas para manter o progresso do crescimento inclusivo.

O Brasil continua a ser um dos países mais desiguais do mundo. Metade da população tem acesso a 10% do total do rendimento familiar enquanto a outra metade tem acesso a 90%. O PIB brasileiro projectado para 2019 é de 3,6%, abaixo do expectável, bem como o PIB *per capita* de 9,34 mil dólares, um valor pouco prometededor para a população brasileira, acompanhado de uma taxa de desemprego de 12,30% (CEIC, 2018). De acordo com o relatório do IMF (2019), os desequilíbrios fiscais são um dos principais factores que pesaram nas alterações das previsões para o PIB do país, além de "rigidez estrutural e termos de troca moderados", que levam o Brasil a ter um crescimento estável, mas sem avanços expressivos. O actual líder Jair Bolsonaro do Partido Social Liberal (PSL) tem vindo a apostar numa política militar. Philip Alston, narrador especial da Organização das Nações Unidas (ONU) para a pobreza e os direitos humanos, citou o presidente brasileiro ao ilustrar o que chamou de "fracasso de lideranças governamentais" em relação à erradicação da pobreza diante dos desafios impostos pelas mudanças climáticas. As políticas defendidas pelo actual líder brasileiro tem contribuído para uma onda de discórdias no contexto nacional brasileiro, bem como no contexto internacional. Sendo que uma das grandes problemáticas apontadas

recentemente é a desvalorização dada por este, bem como por Donald Trump presidente Norte Americano, relativamente à questão das alterações climáticas.

4.6. Liderança no Japão

A monarquia japonesa é a mais antiga monarquia ininterrupta do mundo. O imperador do Japão, conforme consta na Constituição, é o símbolo do Estado e da unidade do povo. O actual chefe de estado, desde 1989, é o imperador Akhito, sendo que o papel principal deste é cerimonial. O partido de centro-direita, Partido Liberal Democrata lidera a coligação japonesa com o Primeiro-ministro Shinzō Abe desde 26 de Dezembro de 2012.

O sistema político vigente no Japão é o democrático, sendo que todos os cidadãos adultos podem votar e concorrer nas eleições locais e nacionais. Existem seis grandes partidos políticos, sendo que o mais forte, o Partido Liberal Democrata, esteve no poder quase ininterruptamente desde 1955 (Camargo, 2012).

O Japão é um país pequeno, com um território de apenas 372.000 km² e com uma população estimada em 126.184 milhões de pessoas (IMF, 2019). Sendo que geograficamente, o Japão está situado numa área geopoliticamente instável face à probabilidade de conflito entre as Coreias ou entre a República Popular da China (RPC) e Taiwan (Guimarães, Oliveira, Camargo, & Neto, 2016).

Desde o século XIX, que o Japão se caracteriza por ser um Estado forte com uma nação homogénea. No período moderno, o Japão não tem tido conflitos sejam eles de ordem religiosa, social ou política. A nível constitucional é possível salientar a Constituição do Japão de 1947, que define que o país não pode declarar uma guerra, aspirando a paz mundial, baseada na justiça e ordem. O Japão apenas se pode envolver num conflito armado caso o país se encontre sob ataque directo de uma Nação estrangeira. Sendo que tecnicamente, o Japão também não dispõe de Forças Armadas, como na maioria dos países, mas sim uma Força de Autodefesa. O pacifismo é bastante popular no país, estimando-se que mais da metade da população concorda com a proibição de ter um Exército.

Nas três décadas que se seguiram à II Guerra Mundial, o Japão desenvolveu um modelo particular de capitalismo, destacado por muitos como uma das razões do sucesso a economia. Sendo que neste período a economia japonesa avançou significativamente, com aumentos na produtividade e nas exportações, tornando-se na segunda maior economia do mundo. No entanto, a partir de 1990 o Japão enfrentou uma das mais resilientes crises da história do capitalismo. Ainda hoje, mais de duas décadas depois, o Japão enfrenta sinais de dificuldades e de estagnação (Guimarães, Oliveira, Camargo, & Neto, 2016).

Ao longo dos anos a sociedade japonesa tem demonstrado uma invulgar capacidade para apreender com pragmatismo e inteligência, conhecimentos e tecnologias externas (Camargo, 2012). Com a revolução Meiji em 1867 nasceu no Japão uma expressão significativa "*wakon yosai*", que significa estilo japonês aliado à capacidade ocidental, ou seja, manter a cultura nipônica, mas adaptar o que de melhor existir no ocidente como a tecnologia, educação, política, forças armadas. O sistema educativo japonês seguiu o modelo francês, a marinha japonesa foi uma cópia da britânica, as universidades adotaram o modelo americano. Os japoneses conseguiram adoptar todos estes conhecimentos provenientes de culturas tão diversas, bem como a sua compatibilização e o progresso foi uma evidência (Ferreira & António, 2014).

O modelo de gestão japonês ficou conhecido devido à elevada competitividade que as empresas japonesas demonstravam face às restantes concorrentes nas respectivas indústrias. Pois, estas, por norma eram líderes de mercado a nível mundial e as suas práticas baseavam-se em políticas de recursos humanos e num sistema produtivo eficaz (Ferreira & António, 2014). Contudo, e recuando no tempo, depois da Segunda Guerra Mundial, período marcado com a derrota no conflito e a explosão das bombas atómicas de Hiroshima e Nagasaki, o Japão começou a crescer e a desenvolver-se industrialmente, tornando a economia do país cada vez mais complexa e ao mesmo tempo dinâmica. O Japão criou o conceito "*Just in time*" (JIT) que surge por oposição à produção em massa nos EUA. Enquanto a produção em massa visava características como a uniformização e o preço baixo, o JIT primava pela sua agilidade e redução de *stocks* (Maricourt, 1995).

Em relação a alguns segmentos da indústria, o Japão conseguiu alcançar os EUA e até mesmo ultrapassá-los nalgumas áreas, como a dos semicondutores. A competitividade dos sectores depende essencialmente da qualidade dos produtos, do seu preço reduzido e do respeito dos prazos de entrega, três pontos fortes tradicionais do sistema produtivo japonês. Estes resultados estão associados a gestão dos recursos humanos nipónica, que privilegia a solidariedade e homogeneidade do pessoal (Ferreira & António, 2014). A filosofia kaizen tem o intuito de capacitar os trabalhadores, aumentar a satisfação dos mesmos e, facilitar um senso de realização, criando assim, um orgulho em trabalhar (Schlevogt, 2002).

O crescimento contínuo do Japão foi impulsionado pela rapidez dos processos tecnológicos, a notável melhoria da produtividade, o alargamento do mercado, e sobretudo, a alimentação de um ciclo de inovação constante (Camargo, 2012). Actualmente, o Japão representa a terceira maior economia do mundo, atrás dos EUA e da China. O IMF prevê um crescimento do PIB de 1,0%, e ao PIB *per capita* é de 41, 02 mil dólares, uma taxa de desemprego de 2,40% (CEIC, 2018) e uma taxa de natalidade bruta de 8% (The World Bank, 2017). A situação económica é igualmente desalentadora. O Japão ilustra uma enorme dificuldade do capitalismo em termos macroeconómicos, devido à estagnação económica, o envelhecimento da população, e às dificuldades fiscais.

4.7. Liderança na África Subsariana

A análise da Liderança na África Subsariana compreendeu uma análise histórica com base na transição para Regimes Democráticos. E portanto, África do Sul, Angola e Etiópia são os países tidos em consideração nas abordagens à liderança, sendo que a África do Sul representa uma grande economia, tal como Angola, apesar de Angola atravessar um período conturbado, com ambiente económico vulnerável e com a desvalorização da moeda que tem vindo a agravar-se durante os anos de 2018 e 2019, atingindo taxas de inflação na ordem do 17% (IMF, 2019). A Etiópia reconhecida pelos índices elevados de pobreza apresenta actualmente um ambiente económico promissor com taxas de crescimento optimistas que atingiram em 2018 os 7,7% (IMF, 2019).

Ao longo das décadas a África Subsaariana foi marcada por um número elevado de guerras e pela instabilidade política. Após as independências africanas, a maior parte dos Estados entrou em colapso e as guerras propagaram-se, sendo que entre 1990 e 2010 mais de um terço da região estava em conflito (Machado, 2012).

Com a multiplicação dos processos de independência o optimismo percorreu o continente africano, influenciando a renovação das práticas culturais e políticas, como as ciências sociais que, nos anos 60, procuravam aprofundar a compreensão da diversidade social que se afirmava através dos movimentos de libertação africanos. Contudo, o cenário idealizado deixou de oferecer paz e prosperidade, sendo substituído por crises a nível político e pelas carências inerentes ao subdesenvolvimento.

Os processos originais de libertação anticolonial que evocavam formas de construção nacional, bem como aspirações democráticas genuínas, foram-se vazando progressivamente em projectos de repressão e arbitrariedade política, elitização de poderes e regimes, cerceamento de liberdades e direitos, censura e perseguição, adiando assim o desenvolvimento económico e social que todas as declarações de Independência prediziam (Sousa, 2002). Consequentemente os golpes de estado e movimentos golpistas arrasaram diversas economias, multiplicaram instabilidades e movimentos populacionais, exorbitaram o peso da economia militar, exageraram o militarismo e a centralidade da disciplina militar como fonte de soberania e ordem social (Sousa, 2002).

Todos os países da África subsariana (com excepção de Somália e Suazilândia), já realizaram eleições multipartidárias. Contudo, as eleições multipartidárias não aprofundaram nem consolidaram as práticas democráticas em África. Mais de 80 por cento das eleições na África subsariana foram (e são) ganhas pelos partidos governantes.

Esta situação advém do facto de que em diversos países o *partido único sofreu “reformas” e “democratizou-se”, mas continuou no poder. Sobretudo os “movimentos de libertação nacional” que mais tarde se tornaram partidos únicos, durante o período autoritário. Após a democratização, ganharam as primeiras eleições multipartidárias e ficaram no poder desde então. Na África Austral, isto aconteceu na Tanzânia, Namíbia,*

Zimbabwe, Moçambique e Angola. Noutros países, o movimento pró-democracia formou novos partidos (ou alianças) que conseguiram derrubar os governos autoritários nas primeiras eleições multipartidárias e estabeleceram-se como partidos governantes (Amundsen, 2011).

Se actualmente um renascimento africano não parece “realista” a muitos, também não há ninguém, sem cair no círculo vicioso da “crença” ou do preconceito, que possa afirmar de maneira científica e credível que ela é impossível ou mesmo improvável antes do fim do século XXI. Os sinais de uma evolução positiva podem ser constatados em diversos países africanos, tais como Gana, Quénia, Etiópia e Uganda, onde está a surgir uma classe média técnica e culturalmente preparada que pode anunciar uma nova era para muitas sociedades africanas, bem como novas empresas africanas dinâmicas.

Actualmente a África Subsariana reúne uma população de 1,07 biliões de habitantes (IMF, 2019), sendo que considerando a taxa de natalidade bruta de 36% (The World Bank, 2017) o número populacional continuará a aumentar significativamente. Contudo verifica-se uma taxa de desemprego elevada, nomeadamente 6,1% (CEIC, 2018),

A globalização e a crescente integração de África nos mercados internacionais têm levado a que os Governos e as empresas africanas adoptem as metodologias de gestão e as tecnologias de produção modernas, justamente para se confrontar uma concorrência internacional mais disputada e feroz. A competitividade africana tem sido ganha competindo em mercados mais estruturados e fortes, ainda que, em alguns casos, aproveitando-se algumas facilidades concedidas pelas economias mais avançadas, como é o caso do *African Growth and Opportunity Act (AGOA)* (CEA, 2011).

A criação da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) também contribuiu para dinamizar a economia africana. Inicialmente pode-se dizer que a união teve como principal objectivo a divulgação da língua e da cultura comum que todos os países que constituem a CPLP. Contudo com o fim da Guerra Fria, com os acontecimentos do 11 de Setembro de 2001 e principalmente com os conflitos existentes em África, surgiu a necessidade da CPLP se unir no plano da segurança e defesa para fazer face a possíveis desafios nesse campo.

A nível económico, e de acordo com a análise de Naidoo (2019), publicada na agência de informação financeira Bloomberg, a África do Sul é uma das maiores economias da África Subsaariana. Contudo as previsões do IMF (2019) são que o enfraquecimento da economia da África do Sul irá permanecer em 2019, com uma taxa de crescimento de 1,2%, apontando como uma das principais causas um panorama de incertezas políticas. Por sua vez, a Etiópia apresenta um crescimento económico notável reflectido na previsão do PIB para 2019 de 7,7% (IMF, 2019). Com índices elevados de pobreza a Etiópia apresentou um crescimento de 8,5% na última década.

Aquando da análise da economia, da política e da geoestratégia africana é inevitável não incluir Angola. Entre 2007 e 2008 foi considerada a sétima maior economia de todo o espaço africano entre 48 países. Reduzindo o espaço continental à zona subsariana, a posição de Angola melhora consideravelmente, passando a sua economia a ser a terceira maior, a seguir à da África do Sul e à da Nigéria, países que iniciaram a “aventura” do desenvolvimento há muito tempo. Angola é o segundo maior produtor de petróleo da África subsaariana e o quarto maior produtor mundial de diamantes por valor.

Os fluxos financeiros para África têm sido acelerados pela participação da China. No entanto, a força principal do crescimento económico africano tem de vir de dentro do continente e de cada um dos seus países, devendo a experiência adquirida servir de lição e de estímulo para novas estratégias de desenvolvimento (Contreiras & Ribeiro, 2012).

No contexto de um ambiente externo menos apoiante, o crescimento médio da África Subsariana (ponderado pelo PIB em termos de paridade do poder de compra) deverá aumentar, de 3,0% em 2018 para 3,5% em 2019 e 3,7% em 2020, cerca de 0,25 pontos percentuais menos do que o previsto na edição de Outubro de 2018 do WEO. Todavia, estes valores agregados mascaram uma heterogeneidade considerável entre países, com diferenças consideráveis entre países ricos em recursos e países não ricos em recursos.

O IMF prevê um PIB de 3,3% para 2019, e um PIB *per capita* 1,64 biliões. Os países não ricos em recursos deverão continuar a crescer rapidamente a cerca de 6,3%, em média, em 2019/2020. A Etiópia, a terceira maior economia na região, deverá registar

uma aceleração do crescimento para 7,7% à medida que a incerteza gerada pelos entraves políticos e os choques externos diminuem.

5. A inovação e a capacidade de inovar

Schumpeter (1988) foi pioneiro ao explicar o processo da inovação como a criação de novos produtos, serviços e novas marcas, bem como a demonstrar os efeitos da inovação no desenvolvimento da economia. Para Schumpeter a inovação é reflectida em resultados, ou seja, na implementação de um bem novo no mercado, na inserção de qualidades em bens existentes, na criação de um novo método de produção, na criação de um novo mercado ou numa nova fonte de fornecimento, ou na implementação de uma estrutura organizacional nova, que pode ser resumida como “fazer as coisas de forma diferente”.

Neste sentido, as inovações abrangem as seguintes dimensões: a inovação de produto, a inovação de mercado, a inovação de processo, a inovação comportamental, e a inovação estratégica. Assim a inovação do produto é compreendida como processos de descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adopção de novos produtos num determinado contexto (Dosi, 1988). A inovação do processo é entendida como a implementação ou introdução de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Inovação de mercado corresponde à criação e desenvolvimento de novos mercados a partir das condições preexistentes (Bessant & Tidd, 2009). Inovações comportamentais dizem respeito à adopção de novos paradigmas culturais que influenciam a forma como os indivíduos aceitam e usam determinados artefactos (Rogers, 1995). Por fim, inovações estratégicas são entendidas como aquelas que as organizações adoptam para competir de forma diferenciada no mercado.

Schumpeter (1934), associou a criação de valor à inovação tecnológica, destacando a importância do empreendedorismo individual para a dinamização organizacional. A invenção é uma ideia, um modelo ou um esboço para um processo ou sistema, novo ou aperfeiçoado ou simplesmente para um produto, que não está ainda concretizado no mercado. A inovação apenas é materializada com a introdução no mercado, ou seja,

após a sua difusão. Muitas invenções nunca chegam a ser concretizadas e difundidas no mercado (Schumpeter, 1934).

Para Baregheh, Rowley e Sambrook (2009, p. 1334) a inovação é um processo que engloba várias etapas e através do qual as organizações transformam ideias em produtos novos ou melhorados, serviços ou processos, a fim de avançar, competir e diferenciar-se com sucesso no mercado em que estão inseridas.

As rápidas mudanças que se verificam no ambiente empresarial exigem uma adaptação constante das organizações por meio da inovação. Actualmente a inovação ocupa uma posição primordial no centro da competitividade em diferentes níveis e o seu alcance depende de estratégias específicas. As organizações que não inovam correm o risco de perder a competitividade ou até mesmo de sucumbirem (Liao, Fei, & Chen, 2007). A liderança e a cultura funcionam como condutores da inovação e da estratégia, sendo que a competência dos líderes é fundamental para permitir que as organizações possam acompanhar e sobreviver numa economia de mercado, sendo que o sucesso ou fracasso das empresas depende muito de gestores que sabem, ou não, liderar. A liderança é um dinamizador que transforma em realidade o que era apenas potencial (Newstrom, 2008).

Inovar significa ir ao encontro de algo novo, e, portanto, procurar a mudança. No entanto, as pessoas são resistentes à mudança e evitá-la ou resistir faz parte da natureza humana. (Gilley, Gixon, & Gilley, 2008). A inovação enquanto processo de mudança intencional é benéfico para as organizações, e requer a envolvimento das pessoas no sentido de transformar uma ideia criativa em algo comercializável no mercado (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2008). As competências do líder na implementação da mudança são determinantes para que o processo de inovação ocorra (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2008; Gilley, Dixon, & Gilley, 2008). Além de o líder possuir a competência para implementar mudanças, é necessário que os seus liderados a reconheçam para que se comprometam com o direccionamento desejado pelo líder (Borgogni et al., 2011). Assim, a confiança na liderança influencia positivamente vários aspectos, entre eles a rentabilidade, a inovação, a comunicação e a satisfação dos empregados, nos quais se inspiram a dar o melhor de si (Kouzes & Posner, 2013). É também fundamental que os líderes tenham autoconfiança, pois para além de serem os primeiros a arriscar, os

liderados apenas confiarão no líder se este for capaz de demonstrar que além de acreditar neles, acredita em si próprio.

O “*front-end*” requer um líder com características de extrema abertura e curiosidade sobre o mundo externo, com pensamento generalizadamente denominado “*out of the box*”, paciência quanto aos resultados, capacidade de aceitação de riscos, vontade de experimentar e tolerância para falhas (Bel, 2010). Já as etapas após a selecção das ideias, chamada por alguns autores de “*back end*” da inovação ambicionam um líder voltado para a gestão de processos e de projectos, com foco na implementação operacional, rapidez na decisão e acção, pragmático, habilidades de coordenação e, acima de tudo, uma grande vontade de vencer no mercado (Bel, 2010).

Segundo Vera & Crossan, (2004) a liderança transformacional é uma perspectiva teórica determinante para os processos de aprendizagem e pode favorecer uma estratégia inovadora. A liderança transformacional supre as necessidades das organizações que procuram equipas capacitadas e motivadas para ter sucesso em tempos de incerteza e envolve uma forma excepcional de influência que move os seguidores a realizar não só as tarefas, como também mais do que é normalmente esperado deles. Nesse tipo de liderança, o líder procura vincular a identidade dos seguidores à identidade colectiva da organização por meio de recompensas intrínsecas (Northouse, 2004)

“In general, according to studies in the field of economic growth, only technological progress is capable of causing continued/sustained economic growth.” (Dias, Ordaz & López, 2011). Para competir num ambiente de rápidas transformações, as empresas devem dispor de capacidade financeira para reforçar os orçamentos com investigação e desenvolvimento, mas o que é exigido, acima de tudo, são as atitudes, as políticas e as práticas da organização enquanto inovadora. No panorama internacional, os indicadores de inovação são cada vez mais valorizados, pois são bem visíveis os impactos da inovação no crescimento económico dos países. Verificando-se uma crescente preocupação dos líderes políticos na implementação de medidas que fomentem a inovação.

5.1. Sistemas de Inovação

Actualmente, a inovação é amplamente reconhecida como um motor central do crescimento e desenvolvimento económico. Neste âmbito, a União Europeia tem investido na criação de programas que visam fomentar a inovação, e por sua vez aumentar o nível de competitividade Europeia. Os esforços são visíveis pela adopção de medidas e políticas económicas e financeiras que contribuem para esta evolução, tais como o Europa 2020 e o Horizonte 2020 que é o maior programa de investigação e inovação da União Europeia. A estratégia Europa 2020 funciona como um quadro de referência para actividades a nível da UE, e a nível nacional e regional. Os governos dos países da UE estabeleceram metas nacionais de forma a atingir as metas gerais da UE e fornecem informações sobre os progressos realizados. As metas a atingir são direccionadas para as vertentes do emprego, investigação e desenvolvimento (I&D), alterações climáticas e energia, educação, pobreza e exclusão social (CIC, 2019).

Por sua vez, o *European Innovation Scoreboard*, criado em 2001, faculta uma análise comparativa do desempenho da inovação entre países da UE, outros países europeus, vizinhos regionais, e principais concorrentes a nível mundial. O principal objectivo do EIS visa proceder à avaliação dos pontos fortes e fracos dos sistemas nacionais de inovação de cada país, bem como identificar as áreas que merecem maior atenção. Como tal, os dados para a análise da inovação global na presente investigação foram adquiridos através da Edição de 2019 do *European Innovation Scoreboard*. Neste contexto, de acordo com EIS o desempenho dos países em inovação é classificado em quatro níveis, sendo estes “*Innovation Leaders*”, “*Strong Innovators*”, “*Moderate Innovators*” e “*Modest Innovators*”.

Considerando os países e regiões em análise na presente investigação, será dado ênfase aos Índices de Inovação dos EUA, Europa, China, Índia, Brasil, Japão e África Subsaariana, contudo uma vez que o EIS apenas faz referência à África do Sul será o país analisado da África Subsaariana. Os resultados da Edição do *European Innovation Scoreboard* 2019 demonstram que a UE continua a melhorar a sua posição em relação aos EUA e Japão. No entanto, a China está a alcançar três vezes a taxa de crescimento de desempenho em inovação da UE. “*China is catching up very fast*” (EIS, 2019). A

figura 1 apresenta a evolução do Índice de Inovação dos principais concorrentes mundiais, a Coreia do Sul, o Canadá, a Austrália, o Japão, a UE, EUA, a China, o Brasil e a África do Sul, em comparação com a UE.

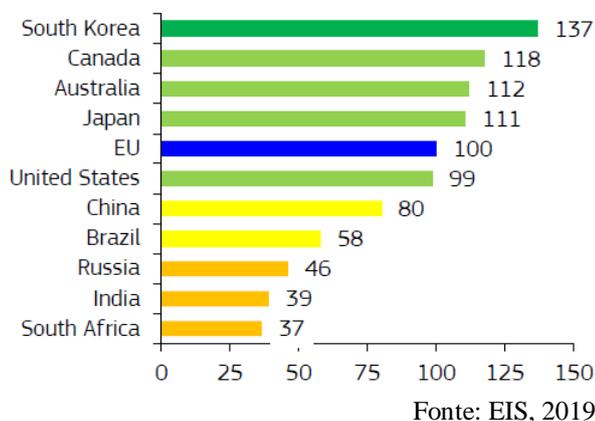


Figura 1: Desempenho dos países em 2018 em relação ao desempenho da UE

Desde 2011 até 2018 o desempenho médio da inovação na UE aumentou 8,8% com uma previsão de aumento do desempenho em mais de 6% nos próximos dois anos. O Japão apresenta um desempenho significativo desde 2011. Apesar do desempenho da UE permanecer abaixo do Japão, apresentou resultados superiores e um aumento do desempenho em relação aos EUA comparativamente a 2017, figura 2. A relação do desempenho da UE comparativamente com o Brasil, a Índia e África do Sul, manteve-se considerável em 2018, figura 1.

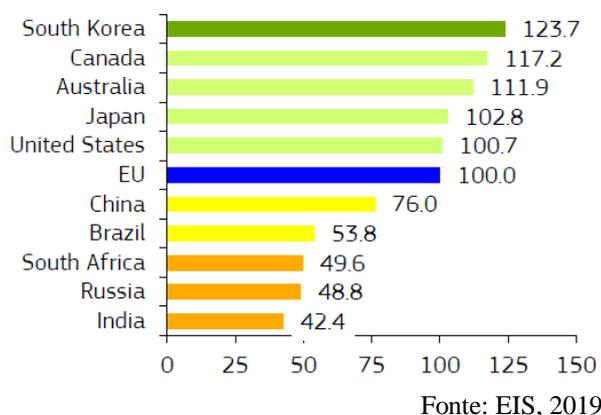


Figura 2: Desempenho dos países em 2017 em relação ao desempenho da UE

A Coreia do Sul é o país com o maior índice de inovação, com uma percentagem de desempenho de quase 37% acima da pontuação de desempenho da UE. Considerando as classificações estabelecidas no EIS, e os países que constam nas figuras 1 e 2, o desempenho dos países em inovação é classificado da seguinte forma: a Coreia do Sul é classificada como “*Innovation Leader*”, o Canadá, Austrália, Japão e os EUA como “*Strong Innovators*”, a China e o Brasil como “*Moderate Innovators*” e por fim a Rússia, Índia e África do Sul como “*Modest Innovators*”.

O Japão e a Coreia do Sul têm uma liderança de desempenho crescente em relação à UE. A UE apresenta uma liderança crescente no desempenho sobre a Índia, a Rússia e os Estados Unidos, e uma liderança de desempenho decrescente sobre o Brasil, a China e a África do Sul. Quando comparados os resultados do EIS referentes a 2017 com os resultados de 2018, verifica-se que em 2018 o desempenho em inovação apresentou um aumento significativo no Japão, na Coreia do Sul e na UE.

Na classificação do EIS dos 28 países membros da UE apenas 4 são classificados como “*Innovation Leaders*”, 8 como “*Strong Innovators*”, 14 como “*Moderate Innovators*”, e onde Portugal está incluído, e 2 como “*Modest Innovators*”. Sendo que 50% dos países membros da União Europeia se encontra em “*Catching Up*”.

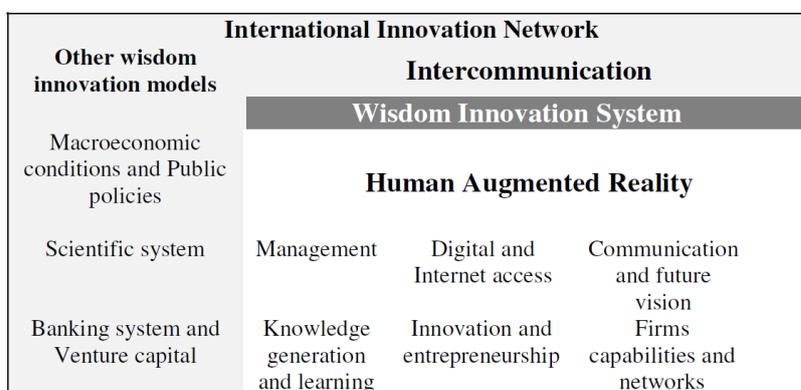
As empresas da UE gastam menos em inovação quando comparadas com os competidores mundiais classificados como “*Innovation Leaders*” e “*Strong Innovators*” (*European Innovation Scoreboard*, 2019). Embora os investimentos em empresas e os investimentos em capital de risco tenham aumentado nos últimos anos, a UE investe menos que os EUA. A digitalização e as tendências de ritmo acelerado, como a inteligência artificial e a economia circular, oferecem grandes oportunidades, mas também novos desafios. À medida que a concorrência global se intensifica, é importante que a Europa aprofunde a sua vantagem de inovação para garantir o sucesso. O Japão, “*Strong Innovator*”, desenvolveu um sólido e dinâmico sistema de inovação. A economia japonesa desenvolveu uma estrutura económica e tecnológica avançada e tornou-se na segunda maior economia do mundo.

Apesar dos resultados positivos para a UE na última edição do EIS 2019, é inegável que esta tem permanecido ao longo dos anos em “*catching up*”, sendo que são diversos os argumentos e os indicadores que justificam esta posição, que aparenta ser quase congénita à UE. Evžen Tošenovský, membro do parlamento europeu, a partir de uma comparação da UE face aos EUA comenta que “infelizmente, a maioria das descobertas científicas é conduzida fora da Europa, e muitas mentes brilhantes deixaram o nosso continente rumo aos EUA, onde há melhores condições e mais perspectivas de futuro”. Aludindo também à capacidade científica da Europa, que deveria ser mais ambiciosa e apostar em medidas para se tornar líder mundial, mesmo em “campos científicos relativamente novos, como a investigação espacial” (Tošenovský, 2015).

Particularizando e abordando o contexto de Portugal, em comparação com os 28 estados membros da UE, é classificado como “*Moderate Innovator*”, apresentando um desempenho inferior à média da UE que ao longo dos anos tem reduzido. Apesar de Portugal ter elevado quatro níveis na edição referente a 2017, na qual permanece em 2019, sendo o 14.º país mais inovador no conjunto dos 28 países da UE, e apresentar a melhor posição desde sempre tem permanecido na fase de “*catching up*”. Em Portugal, entidades transversais, estão cada vez mais centradas nos desafios da inovação empresarial e as grandes empresas aprofundam estas dinâmicas através de concursos de inovação, programas de aceleração da inovação, colaboração com unidades de I&D e formação aplicada em inovação.

Contudo, “é hoje consensual que Portugal tem baseado o seu desenvolvimento num modelo de crescimento económico esgotado, assente na utilização cada vez mais extensiva dos recursos disponíveis” (Conceição & Heitor, 2004). A inovação é um tema cada vez mais debatido em Portugal, em muito devido à necessidade de reorientação do modelo competitivo da economia portuguesa de um modelo “Recursos Intensivo” para um modelo “Conhecimento Intensivo”. Quando se trata de inovação a gestão da mudança é uma problemática que surge imperiosamente e com a qual os gestores têm que lidar, pois a inovação é um processo de diálogo, uma troca aberta de ideias que resulta na melhoria contínua e na transformação de pensamento criativo em políticas, processos ou tecnologias tangíveis (Paramova & Blumberg, 2017).

A Inovação é um dos indicadores que pode ser considerado como fundamental para o progresso da economia Mundial, bem como para o aumento do PIB *real per capita*. Como tal é necessária a adopção de metodologias inovadoras que promovam a inovação, bem como a partilha do conhecimento de forma aberta. Podendo ser este um impulsionador para ideias que fazem a diferença. A população mundial pode trabalhar em conjunto facultando a divulgação de descobertas inovadoras que levarão a novas ideias inovadoras. Segundo Dias et al. (2011), as tipologias de liderança impactam os tradicionais sistemas nacionais de inovação, uma vez que as entidades que compõem os sistemas nacionais de inovação dependem em grande medida das respectivas governações. Contudo, a evolução tecnológica e em particular o desenvolvimento rápido das tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm vindo a transformar as relações intrínsecas entre as entidades componentes dos tradicionais sistemas de inovação, possibilitando uma crescente autonomia e eficácia na execução e implementação de decisões estratégicas por parte dos líderes. O Wisdom Innovation Model (ver Figura 3) apresenta uma descrição detalhada sobre estas entidades, como sejam o sistema científico nacional, o sistema de bancos e outras entidades de financiamento de investimento (na sua maioria dependentes directa ou indirectamente



da liderança governativa) e a forma como os actuais modelos de governação influenciam os modelos de inovação em cada país (Dias et al., 2011).

Fonte: Dias et. Al, 2011

Figura 3: Wisdom Innovation Model

6. Análise e Discussão

Os tipos de liderança, bem como os indicadores socioeconómicos divergem em cada país e região, tabela 1.

	EUA	Europa	China	Índia	Brasil	Japão	África Subariana
Sistema Político	República Presidencialista	República Presidencialista	Sistema Uni-Partidário	Republica Parlamentar	República Presidencialista	Monarquia Constitucional	República Presidencialista
Partidos Eleitos	Partido Republicano (Conservador)	Regimes Democráticos Multipartidários	Partido Comunista da China	Partido Nacionalista <i>Bharatiya Janata Party</i>	Partido Social Liberal	Partido Liberal Democrata	Regimes Democráticos
Projeção PIB (2019)	2.3%	1.6%	6.3%	7.3%	3.6%	1.0%	3.3%
Projeção PIB per capita 2019 (Biliões Dólares)	64,77	29,41	10.15	2,2	9,34	41,02	1,64
População (2019)	329.55 milhões	740,96 milhões	1.40 biliões	1.35 biliões	209.79 milhões	126.18 milhões	1.07 biliões
Taxa de Desemprego (2018)	3.70%	6,30%	3.67%	2.55%	12.30%	2.40%	6.1%
Taxa de Natalidade Bruta (2017)	12%	10 %	12%	19%	14%	8%	36%

Tabela 1: Comparação de Indicadores Socioeconómicos

Os países liderados com base no comunismo, China, e no Nacionalismo, Índia, apresentam uma taxa de crescimento económico superior, sendo que por sua vez países liderados com base na democracia, apresentam taxas de crescimento económico reduzidas, ou em fase de estagnação, como é o caso do Japão. Por sua vez, os resultados a nível do PIB *per capita* da China e da Índia não são os expectáveis e de acordo com o IMF este valor tende a aumentar. A China e a Índia apresentam também o maior índice populacional, com taxas de natalidade de 12% e 19%, respectivamente, o que significa que a população destes países apresenta uma tendência de crescimento.

A nível da taxa de desemprego, é perceptível que países e regiões que vivenciaram crises económicas recentes apresentam taxas de desemprego superiores, Brasil, Europa e África Subsariana. A África Subsariana apresenta uma taxa de desemprego inferior relativamente ao Brasil e à Europa, contudo importa salientar que existe uma percentagem significativa da população da África Subsariana que não está devidamente registada, o que enviesa os resultados dos censos demográficos.

Analisando as lideranças individualmente, os EUA sob a liderança de Donald Trump, partido Republicano Conservador, tem ao longo do seu mandato fomentado um conjunto de controvérsias tanto no país, como a nível Internacional. Actualmente a liderança americana representasse como uma liderança errática do ponto de vista social e político, sendo que no contexto internacional representa uma diminuição de poder. Apesar de um cenário de liderança pouco promissor, a nível económico os EUA continuam a ser uma grande potência que continua a inovar e com índices de crescimento positivos. Segundo o IMF (2019) a projecção do PIB para 2019 é de 2.3%, apesar de não ser um crescimento de referência está acima das previsões do IMF em 2018.

Por sua vez, a Europa apesar de reunir um vasto conjunto de regimes democráticos, vive um período de crise democrática, com uma preocupação crescente com o nacionalismo e com a forma como diversos países europeus estão a aderir a esta tese política. Sendo um dos principais objectivos europeus reforçar a transparência e o funcionamento democrático, o aumento do nacionalismo contraria esta premissa. A nível económico a projecção do PIB para 2019 é de apenas 1,6% (IMF, 2019), sendo esta uma projecção pouco promissora. Apesar do nacionalismo em termos de pressupostos políticos não ser o desejável, a Índia liderada com base no nacionalismo apresenta uma projecção do PIB promissora.

A China, sistema Uni-partidário, liderada por um Governo Comunista desde 1949, tem actualmente como presidente Xi Jinping que é caracterizado como um líder carismático. O crescimento económico da China é observado pela economia mundial, sendo que as previsões de crescimento da China para 2019 continuam prometedoras com uma taxa

projectada do PIB de 6,3% (IMF, 2019). Actualmente, a China surge como um novo actor no cenário económico e geopolítico.

A Índia enquanto democracia multipartidária, é governada pelo partido Nacionalista JPG, sob a liderança do Presidente Ram Nath Kovind e o Primeiro-Ministro Narendra Damodardas Modi, reeleitos em 2019, sendo que os nacionalistas hindus conseguiram a maior pontuação da história nas últimas eleições. Apesar do povo Indiano ter manifestado elevada insatisfação durante o primeiro mandato, com elevada tensão político-religiosa, demonstrou confiança perante os líderes actuais. A Índia representa a maior democracia do mundo com uma população 1,35 biliões (IMF,2019). As perspectivas de crescimento da economia indiana continuam favoráveis e o crescimento económico do país lidera o mundo (IMF, 2018), sendo esta responsável por 15% do crescimento mundial. Relativamente à projecção do PIB prevê-se um crescimento significativo da economia na Índia de 7,3%.

O Brasil, república presidencialista é actualmente liderada pelo presidente da República Jair Bolsonaro, do Partido Social Liberal. Jair Bolsonaro é um líder polémico pelas medidas adoptadas e pelas políticas que defende. O Brasil a nível de liderança reúne um histórico de instabilidade, sendo que a inconstância política que se vive é reflectida no PIB e PIB *per capita* do País, com resultados que não possibilitam prever qual o futuro económico do Brasil nas próximas décadas. A taxa de desemprego elevada, de 12,30%, não sustenta um futuro prometedor a curto prazo. Por sua vez a taxa de natalidade de 14% indicia um aumento populacional significativo nos próximos anos.

O Japão, monarquia constitucional, com um sistema político democrático é liderado pelo primeiro-ministro Shinzo Abe, representante do partido conservador Partido Liberal Democrático. A projecção do PIB do Japão é de apenas 1%, sendo que a estagnação da economia nipónica é um desafio para o líder Japonês. Na última década a economia do Japão foi promissora com valores de PIB significativos, contudo a actual estagnação é motivo de preocupação. Com o aumento da esperança médica de vida no Japão prevê-se o aumento do índice de população envelhecida que não se encontra no activo e por sua vez não contribui para o crescimento económico. A taxa de natalidade actual não será suficiente para reverter esta situação.

Actualmente a África Subsariana é liderada por um conjunto de regimes democráticos, contudo muitos destes camuflam regimes autoritários. A projecção do PIB para 2019 é de 3,3%, sendo que apesar da baixa taxa de crescimento a nível regional, países como a Etiópia, Gana, Quénia, e Uganda têm apresentado taxas de crescimento promissoras. A China desempenha um papel importante neste sentido, visto que a China se tem vindo a assumir como um dos mais confiáveis e importantes parceiros dos países Africanos.

6.1. Liderança, Desempenho de Inovação e Evolução Social e Económica

Na análise dos indicadores económicos apresentada de seguida, utilizaram-se os dados publicados pelo IMF no banco de dados do World Economic Outlook, que engloba um conjunto de dados macroeconómicos seleccionados do relatório WEO, que é elaborado durante o exercício semestral do WEO, sendo que os resultados são publicados em Abril e Setembro/Outubro de cada ano. A publicação do WEO está disponível na íntegra na página *online* do IMF (IMF, 2019). Os dados históricos e projecções são realizados com base nas informações obtidas pelos oficiais do IMF presentes em cada país, por meio da análise contínua da evolução dos países e através de estatísticas financeiras do IMF. Os dados estão disponíveis desde 1980 até ao presente e com projecções para os próximos dois anos. Apresenta também projecções de médio prazo que estão disponíveis para diversos indicadores, contudo para determinados países e regiões os dados estão incompletos ou indisponíveis em alguns anos.

O WEO dispõe de informação categorizada em 5 grupos de indicadores. Neste trabalho utilizaram-se dados referentes a dois grupos de indicadores, dados do grupo do "Produto Interno Bruto" com 7 indicadores associados, dos quais o PIB e o PIB *per capita*, onde é possível analisar a evolução destes indicadores bem como as projecções a médio prazo; e dados do grupo "Pessoas" onde são analisados dados demográficos, tais como a evolução populacional.

Considerando o relatório WEO publicado em Abril do presente ano, a nível do crescimento económico mundial, o IMF prevê a desaceleração do crescimento mundial, salienta as economias emergentes Índia e da China pelo crescimento económico destas e

pelo contributo para a progresso do PIB mundial, e projecta ainda que o que PIB da China poderá ultrapassar os EUA até 2030.

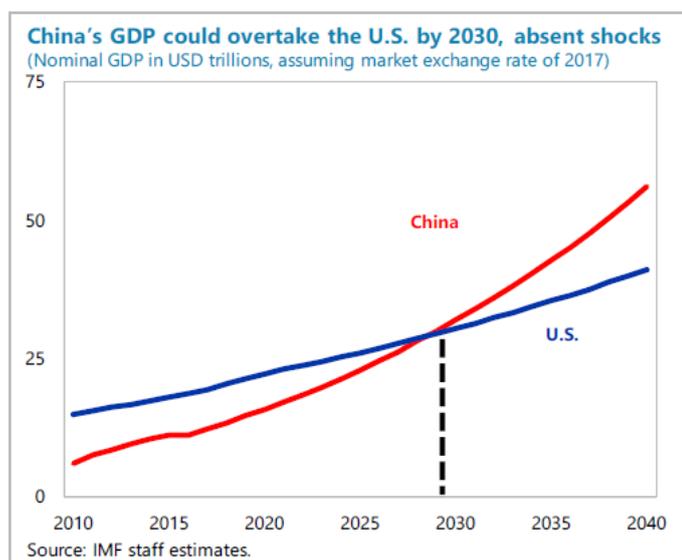


Figura 4: Evolução do PIB da China e EUA

A figura 5 demonstra a evolução do PIB desde 1980 e a projecção do PIB para os próximos 10 anos. Os EUA apresentam um crescimento económico favorável, contudo de acordo com o relatório WEO de 2019 este crescimento está acima do potencial, e o crescimento está a ser amparado pelos estímulos fiscais do governo federal e pelo fortalecimento do mercado de trabalho. O IMF faz também referência à problemática da “guerra Comercial” intentada por Donald Trump, sendo que este cenário proteccionista adoptado pelo presidente norte-americano representa um risco de curto prazo para a economia mundial.

Na economia da China, verifica-se uma recuperação a partir do ano 2000 com um nível máximo de crescimento em 2007, sendo que nos anos seguintes se verificou um crescimento inferior, contudo manteve-se como uma economia competitiva a nível de crescimento, tal como a Índia.

A Índia é uma das economias que mais cresceu no mundo nos últimos anos, reflectindo em parte reformas estruturais chave que foram implementadas (IMF, 2018), com projecções de contínuo crescimento nos próximos dez anos como é possível constatar na figura 5.

Ao longo dos anos o PIB do Brasil tem sofrido oscilações significativas, verificam-se períodos de crescimento representativo e logo de seguida períodos de crise económica. Na figura 5 é possível identificar três períodos distintos da economia Brasileira. O período entre 2003 e 2008 onde se verifica um crescimento satisfatório da economia, de 2009 a 2014 onde se verifica uma desaceleração do crescimento, sendo que em 2010 se verifica uma recuperação considerável após a recessão de 2009. No biénio 2014-2016, e a partir dos anos 2015 e 2016, a deterioração dos cenários político e económico originou uma das maiores recessões da história económica brasileira. Em 2017 a economia interrompeu a queda do PIB. O último relatório do IMF reduziu a projecção do crescimento da economia do Brasil para 2019 de 2,5% para 2,1%.

A economia do Japão tem-se mantido com um crescimento sem oscilações. Estará o Japão a atravessar um período de estagnação económica? O PIB do Japão tem vindo a decrescer, e são diversas as causas apontadas para tal, como a crise comercial entre os EUA e a China que tiveram impactos a nível de financiadores externos. A figura 4 demonstra uma previsão de estagnação do PIB Japonês.

A África Subsariana, entre o final da década de 90 até 2003 apresentou um crescimento promissor, entre 2004 e 2009 o crescimento reduziu, em 2010 a economia recuperou, contudo entre 2015 e 2018 os valores decresceram novamente. O IMF projecta que o PIB cresça nos próximos 10 anos. Uma das razões apontadas para o sucesso económico das economias africanas é, justamente, a prática duma gestão macroeconómica prudente, esclarecida e no respeito pelos padrões internacionais e teóricos dos limites das políticas fiscal e monetária, em parte, atribuída nova geração de líderes africanos, politicamente comprometidos com a democracia e economicamente com o desenvolvimento e a melhoria das condições de vida das populações.

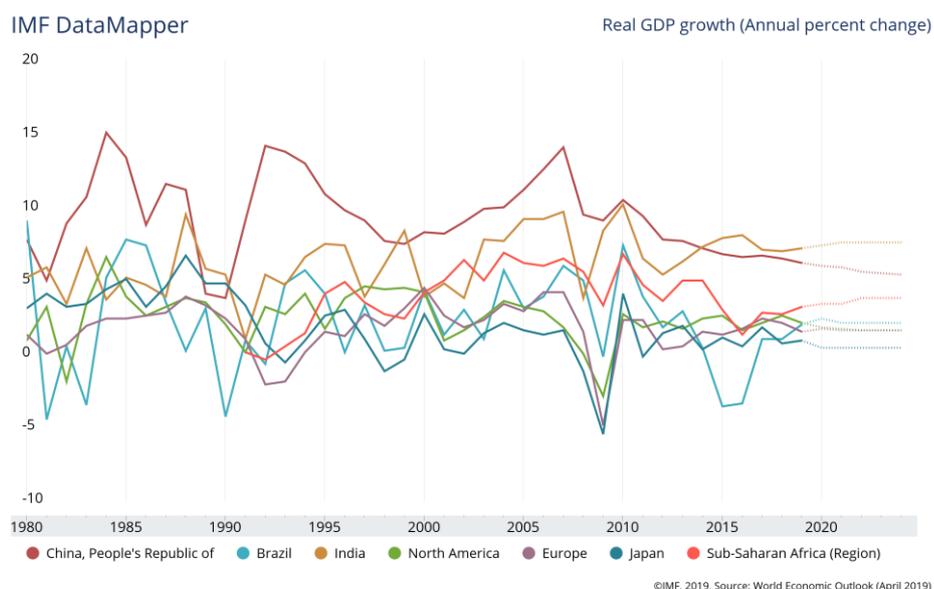


Figura 5: Evolução e Projecção do PIB

A nível do PIB *per capita* o Japão apresenta uma evolução com diversas oscilações, enquanto os EUA estão a acompanhar de forma mais estável o Japão, a Europa encontra-se significativamente abaixo. O Japão enquanto terceira potência económica mundial enfrenta, actualmente, grandes desafios geopolíticos, demográficos e económicos, contudo as perspectivas do PIB *per capita* são positivas.

O PIB *per capita* do Brasil tem sofrido diversas oscilações ao longo dos anos, sendo que actualmente apresenta um PIB *per capita* significativamente inferior às três grandes potências mundiais, sendo que 2017 o PIB *per capita* da China ultrapassa o do Brasil e de acordo com a projecção assim deverá permanecer nos próximos 10 anos. Verifica-se um forte crescimento da China nos últimos 20 anos. As políticas adoptadas pelo Brasil têm fomentado uma redução elevada no PIB *per capita*, sendo que as desigualdades sociais são uma preocupação elevada no país. Por outro lado, a China, com índices elevados de pobreza.

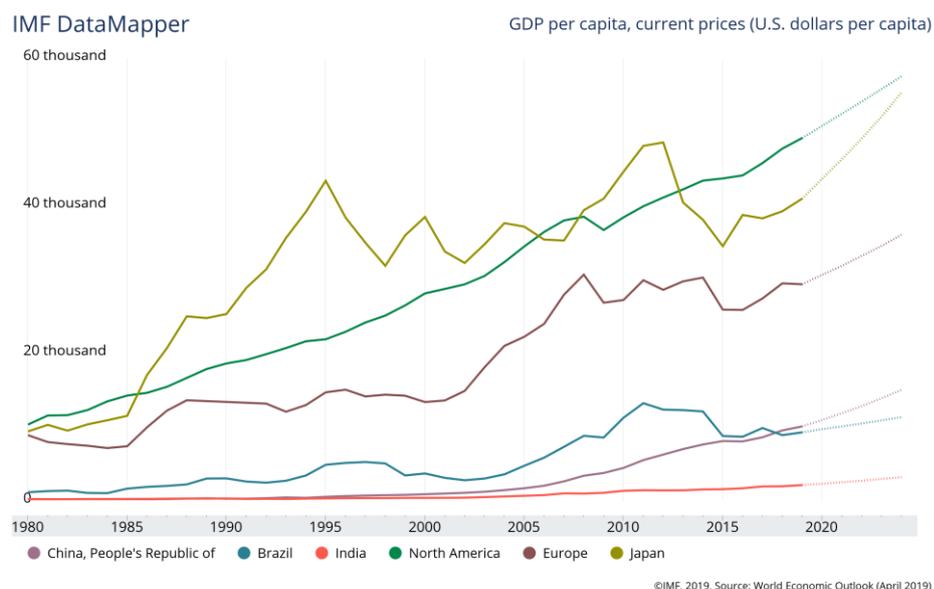


Figura 6: Evolução e Projecção do PIB *per capita*

A população mundial actual é de 7,2 mil milhões de habitantes, contudo o IMF prevê que em 2050 a população mundial aumentará para valores a rondar os 9,6 mil milhões de habitantes. Sendo que o crescimento populacional será maior nos países em desenvolvimento.

A figura 7 demonstra que a África Subsariana e a Índia apresentam uma taxa populacional com a tendência para um crescimento rápido nos próximos 10 anos, por outro lado a China exibe uma taxa de crescimento crescente até 2020, sendo que a partir de 2020 se projecta um ligeiro abrandamento.

O continente africano já ultrapassou os mil milhões de habitantes, e prevê-se que a população africana duplique nos próximos 40 anos atingindo dois mil milhões de habitantes, o que fará de África a região mais jovem e populosa do planeta, superando a China e a Índia.

De acordo com o último relatório das Nações Unidas, a Índia deverá tornar-se o maior país do mundo, superando a China por volta de 2028, quando ambos os países terão uma população de 1,45 mil milhões. As previsões demonstram que a população da Índia deverá continuar a crescer enquanto a população da China vai começar a diminuir, figura 7.

Por sua vez a população do Japão e do Brasil apresentam um crescimento lento. A Europa apresentou um forte crescimento populacional na década de 80, contudo actualmente apresenta um crescimento baixo, consequência da baixa taxa de natalidade, sendo que o mesmo acontece com os EUA.

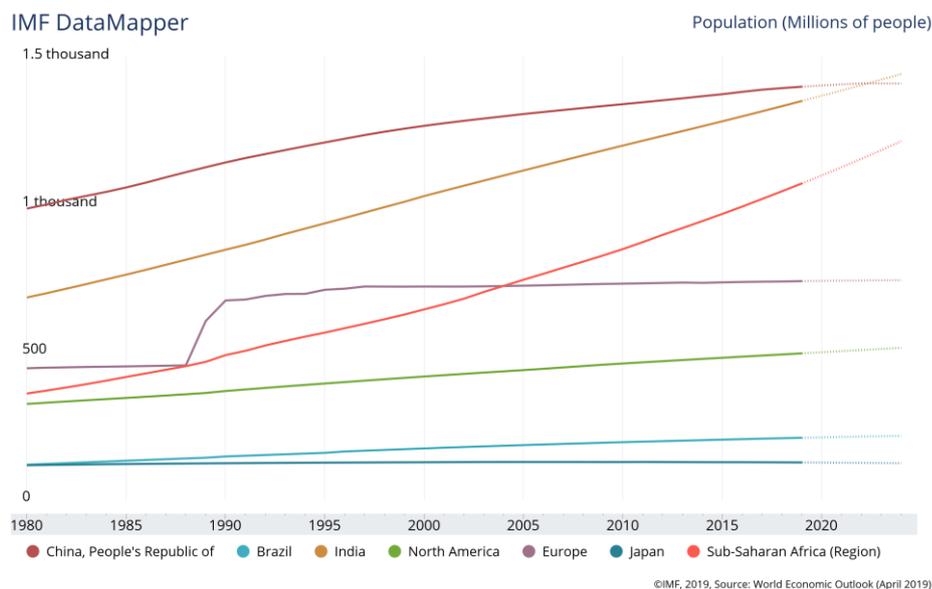


Figura 7: Evolução e Projecção da População

6.1.1. Inovação e a Evolução do PIB

	EUA	Europa	China	Índia	Brasil	Japão	África Subsariana
Projecção PIB	2.3%	1.6%	6.3%	7.3%	3.6%	1.0%	3.3%
Níveis de Inovação	<i>Strong Innovator</i>	<i>Moderate Innovator</i>	<i>Moderate Innovator</i>	<i>Modest Innovator</i>	<i>Moderate Innovator</i>	<i>Strong Innovator</i>	
Despesas em Investigação e Desenvolvimento em 2016 (%PIB)	2,74	1,47	2,11	0,62	1,27	3,14	0,50

Tabela 2: Evolução do PIB e níveis de Inovação

Relativamente à questão de investigação se os países com maior projecção do PIB apresentam uma classificação superior a nível de inovação, de acordo com a avaliação da Comissão Europeia no *European Innovation Scoreboard*, é possível verificar na tabela 2 que os países com uma projecção do PIB superior são classificados “*Modest*

Innovator”, como é o caso da Índia, e “*Moderate Innovator*” como é o caso da China. Por sua vez os EUA e o Japão, apresentam a menor projecção do PIB para 2019, contudo a nível de inovação são classificados como “*Strong Innovator*”.

Os EUA apresentam-se como “*Strong Innovator*”, tal como o Japão, e são os países que mais gastam em Investigação e Desenvolvimento, sendo que o Japão tem um gasto de 3,14% do PIB e os EUA de 2,74% do PIB (The Global Economy, 2016). Por sua vez a Europa, a China e o Brasil, classificados como “*Moderate Innovator*”, gastam menos em Investigação e Desenvolvimento comparativamente aos líderes em inovação, a Europa gasta 1,47% do PIB, a China 2,11% do PIB, valor superior ao apresentado pela Europa, e o Brasil despende 1,27% do PIB (The Global Economy, 2016). A Índia como “*Modest Innovator*” gasta apenas 0,62% do PIB (The Global Economy, 2016).

Assim, a África Subsariana e a Índia apresentam as menores taxas em despesa com Investigação e Desenvolvimento. A África Subsariana não consta nos valores de EIS enquanto região, contudo países como África do Sul e Etiópia são classificados como “*Modest Innovator*”.

6.1.2. Inovação e o Desenvolvimento Rápido

Actualmente, a inovação é debatida constantemente e as preocupações com a criação de ambientes que promovam a inovação é constante, podendo-se afirmar que actualmente a Inovação representa um indicador associado ao crescimento económico de países e regiões. Os países e regiões demonstram uma preocupação crescente com a temática da inovação, e com a influência desta no posicionamento destes mundialmente. Neste sentido, existem diversos dados publicados que permitem a verificação da evolução das inovações e realizar comparações entre países e regiões.

O conceito inovação é deveras abrangente, constitui um fenómeno multidimensional aos mais diversos níveis e influência o sucesso competitivo das empresas, mas também as trajectórias evolutivas das regiões e dos países pelo que se torna pertinente o estudo desta. A importância da inovação no desenvolvimento económico dos países industrializados tem-se intensificado à medida que o mundo se torna global. Trata-se de uma ferramenta poderosa e específica dos empresários na exploração da mudança

enquanto oportunidade (Drucker, 1997), na produção e comercialização de melhores produtos, assim como na criação de novas oportunidades e novos mercados (Gupta, 2008) e é também considerada como a solução para a crise global, tendo como principal objectivo contribuir para o crescimento do volume de negócios (Mendes & Teixeira, 2009) e para a competitividade das economias.

A importância do conhecimento científico e da inovação tecnológica está, segundo Maddison (2005), citado por Reis (2013), cientificamente comprovada e é reconhecida na sociedade como promotora do crescimento económico e do desenvolvimento humano. Dada a sua importância para o sucesso das organizações torna-se, portanto, essencial a promoção das competências criativas para a sustentabilidade e desenvolvimento futuro (Freire, 2002). Pelo que, segundo Drucker (1998) “Uma empresa que não inove, envelhece e declina inevitavelmente.”

Há cerca de três décadas a sociedade ganhou consciência para a importância que as tecnologias da informação tinham no desenvolvimento socioeconómico. As lideranças são consolidadas com base em estratégias para atingir um determinado objectivo. As inovações tecnológicas ofereceram novas portas a quem lidera, criando facilidades na conquista de novos mercados, facilitando também a internacionalização. Neste sentido as inovações tecnológicas revelaram-se um factor extremamente importante para o aumento da competição e expansão.

O investimento em inovação é determinante para o crescimento económico assim como potencia a capacidade de diferenciação das empresas e aumenta a sua competitividade no mercado global (Portugal, 2013, p. 71). Actualmente “o principal impulsionador do crescimento económico na União Europeia é a inovação”. Na Europa, o principal motor económico são as Pequenas e Médias Empresas (PME), reflectindo-se também na estrutura económica portuguesa, representando 99,7% das sociedades do sector não financeiro (INE, 2010). As PME estão no núcleo da economia portuguesa, actuando entre as regiões com diferentes sectores de actividade, promovendo o trabalho e rendimentos para as regiões.

6.1.3. Evolução Tecnológica e a Taxa de Desemprego

O século XXI é marcado pelas constantes inovações tecnológicas. A digitalização e a inovação são, de facto, incontornáveis, e a tecnologia e a automação estão a ganhar cada vez mais peso na sociedade e na economia. A relação entre a inovação e o emprego sempre foi complexa, quando não conflituosa. No quadro económico internacional, esta relação parece assumir uma forma ainda mais complexa e conflituosa. Segundo Schumpeter (1968) a inovação tecnológica assume uma dupla dimensão: por um lado, pode favorecer o emprego em períodos de expansão do ciclo económico e, por outro, pode ser um factor de agravamento durante as depressões, quando emerge o desemprego tecnológico, como parte do desemprego cíclico (Schumpeter, 1968). Contudo a inovação tecnológica e o aumento da produtividade, ao mesmo tempo que podem destruir produtos, empresas, actividades económicas e empregos, também podem criar novos produtos, novas empresas, novos sectores e novas actividades económicas e, portanto, novos empregos.

Perante este cenário surge uma questão pertinente, nomeadamente quais os impactos da crescente utilização da tecnologia, e da proporção que a automação está a atingir, no mercado de trabalho. Para Autor (2015) os avanços na inteligência artificial e na robótica vão permitir a substituição de trabalhos rotineiros e complementar o ser humano ao amplificar as competências de resolução de problemas, adaptabilidade e criatividade. (Berg, Buffie, & Zanna, 2016).

Borland e Coelli (2017) realizaram um estudo para a Austrália, Autor (2015) para os Estados Unidos, Gregory et al., (2016) para a Europa e chegaram a conclusões semelhantes: não existem evidências de que a adopção de tecnologias tenha diminuído a quantidade total de trabalho disponível e que exista um efeito acelerado da mudança tecnológica no mercado de trabalho com a introdução de novas tecnologias. (Borland & Coelli, 2017) (Gregory, Salomons, & Zierahn, 2016). De facto estes autores defendem é que os processos de digitalização e automação estão a gerar uma polarização do emprego, ou seja, existe uma maior procura de trabalhadores qualificados que consigam capturar valor da tecnologia e de trabalhadores menos qualificados que estão encarregues de tarefas básicas que não podem ser substituídos por tecnologia, já os

trabalhadores afectos a actividades menos exigentes, mais rotineiras e mais susceptíveis a automação, passam a ser menos procurados em resultado da evolução tecnológica (Autor, 2015). No entanto, há quem não tenha esta perspectiva e argumente que a tecnologia tem um impacto negativo ao nível do emprego e que muitas desigualdades nas economias avançadas advêm da pressão tecnológica que tem existido ao longo dos anos, como diminuição de salários e de investimentos em capital tradicional (Ford, 2015) (Freeman, 2015).

De acordo Borland e Coelli (2017), as mudanças no Mercado de Trabalho recorrentes da adopção de novas tecnologias levantam algumas proposições tais como: *“As novas tecnologias desempenham um papel mais transformador que as tecnologias anteriores; A (Suposta) destruição de empregos devido às novas tecnologias; Novas tecnologias fazem com que os trabalhadores percam os empregos ou sejam forçados a mudar de emprego com mais frequência que anteriormente; As categorias profissionais dos trabalhadores terão de ser alteradas para acompanhar as mudanças tecnológicas.”* Contudo, desde sempre ocorreu evolução, sendo que o que se vive actualmente com a inteligência artificial e com as novas tecnologias sempre aconteceu.

Esta realidade é uma preocupação, visto que se esta evolução ocorre muito depressa as pessoas ficam sem emprego e impossibilitadas de contribuir para o valor acrescentado, pois não conseguem acompanhar. Então há-de haver um interregno onde as pessoas vão sofrer porque não conseguem trabalhar em lado nenhum, e, portanto, não conseguem ser remuneradas.

7. Conclusões e limitações

Considerando a globalização, quando abordamos as lideranças políticas dos países, cada vez mais os tipos de governos e os líderes que os representam exercem uma elevada influência sobre o mercado internacional. As medidas tomadas influenciam não só um país, mas sim um conjunto de países e continentes. O mercado actual exige que os líderes dos governos tenham uma consciência além-fronteiras.

A presente investigação possibilitou a análise de países e regiões, com diferentes tipos de liderança e com diferentes posicionamentos no mercado mundial. Os EUA e a Europa apesar dos indicadores económicos menos promissores assumem o papel de grandes potências a nível Mundial. A China e a Índia, países emergentes, merecem elevada atenção no cenário político e económico mundial e, em particular, a China está progressivamente a assumir um papel de influência predominante sobre todos os países do mundo, através da realização de grandes investimentos em infra-estruturas, além do facto de já ter ultrapassado os EUA em vários indicadores económicos. Por sua vez o Brasil assume uma importância estratégica para o resto do mundo, não apenas devido às questões globais relativas às alterações climáticas – a protecção da floresta da Amazónia que representa um problema com impacto global – mas também porque se encontra num cenário complexo a nível económico devido à forte dependência dos EUA e da China. O Japão tem demonstrado ao longo de várias décadas capacidades ao nível da criação de novos conhecimentos, ao nível do domínio de novas tecnologias e com impacto global, no entanto, vive agora um período de aparente estagnação que se pode tornar crítica no futuro.

Quando se objectiva um regime político, a democracia é o regime de eleição para a maioria, seria também de prever que este regime favorecesse o crescimento económico, contudo no caso particular em estudo ao relacionar liderança com o PIB, verificou-se que a liderança comunista na China e Nacionalista na Índia apresentaram um PIB consideravelmente superior comparativamente aos restantes países sob lideranças democráticas. Apesar de na Europa prevalecerem maioritariamente regimes democráticos, estão a surgir novas vagas de nacionalismos, bem como a tomada de posse de líderes com políticas pouco ortodoxas e que alimentam a discórdia e os conflitos.

A temática da liderança é alvo de análise ao longo dos anos de diferentes perspectivas. Contudo, verificou-se nesta investigação uma elevada carência de estudos sobre os estilos de liderança e perfil dos líderes políticos, bem como dos impactos que os tipos de liderança adoptados têm a nível socioeconómico. Sendo que, sugere-se para investigações futuras a análise de uma amostra superior de países com diferentes

regimes e líderes políticos de forma a verificar a evolução no PIB no passado e presente.

A nível económico os dados IMF demonstram uma desaceleração da economia mundial. “O FMI prevê a redução do crescimento da economia mundial devido a um aumento das incertezas que se verificam actualmente. Sendo que as principais fontes de incerteza são a desaceleração do comércio internacional, em parte associada a conflitos comerciais, em particular entre Estados Unidos e China; pelas questões políticas, com destaque para a perspectiva de saída (Brexit) do Reino Unido da União Europeia e pelas questões económicas, associadas às perspectivas de crescimento nos Estados Unidos e ao risco de uma recessão na Europa (IMF, 2019).

Na análise do *European Innovation Scoreboard* o Japão e os EUA encontram-se inseridos no grupo de líderes na inovação a nível mundial. A China e o Brasil estão em “*catching up*”, contudo a China está a aumentar o desempenho em inovação rapidamente. A Europa também se tem apresentado em “*catching up*” ao longo dos anos.

No cruzamento da evolução do PIB dos países e regiões com o nível de inovação, os países com projecção de PIB superiores encontram-se em níveis de classificação inferiores, de acordo com os dados do *European Innovation Scoreboard*.

Após a análise do ponto de vista de vários autores, é possível afirmar que as inovações são um factor fundamental no crescimento económico. O progresso técnico passou a ser permanente e concentravam-se inovações em quantidade significativa, permitindo a produção em massa e a preços mais baixos, resultando numa nova aceleração do crescimento. O crescimento económico moderno, trouxe também desigualdades a todos os níveis, talvez, daí surgiu o termo subdesenvolvimento, onde estão incluídos países e regiões que não tenham conseguido iniciar ou acompanhar a modernização produtiva. Conseguir um rápido crescimento é uma das características mais importantes que distinguem uma economia bem-sucedida de uma outra qualquer.

8. Referências Bibliográficas

- Afonso, P. (2010). *Liderança: Elementos Chave do Processo*. Lisboa: Escolar Editora.
- Almada, L., & Policarpo, R. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *Revista de Gestão*, 23, pp. 10-19.
- Almeida, M. C. (2012). *Liderança Escolar e Satisfação com o Líder: Uma Relação Possível?*. (Dissertação de mestrado não publicada). Coimbra.
- Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational Leadership Style and its Relationship With Change Management.
- Amundsen, I. (2011). Partidos Políticos em Angola. *Angola Brief*.
- Araújo, G. D., da Silva, A. B., & Brandão, J. M. (2015). O que Revela a Literatura Internacional sobre os Vínculos entre Aprendizagem, Competência e Inovação? *Revista de Administração e Inovação*, 31.
- Autor, H. D. (2015). "Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation". *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 29.
- Avolio, B. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Baldi, V., & Oliveira, L. (2014). *Europeus em busca da Europa. Os desafios da consciência europeia nas novas gerações*. Porto: Afrontamentos.
- Barbosa, F. M., & Gerolamo, M. C. (2015). *Liderança e Gestão da Qualidade - Um estudo de correlação entre estilos de liderança e princípios de gestão da qualidade*.
- Barboza, R. A., Fonseca, A. S., & Ramalheiro, G. C. (2016). O papel das políticas públicas para potencializar a inovação em pequenas empresas de base tradicional. *REGE - Revista de Gestão*.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 8.

- Barreto, E. (2003). Estilos Gerenciais e o Impacto nas Organizações. *Tese de Doutorado em Administração*. (U. F. Bahia, Ed.) Salvador.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nova Iorque: FreePress.
- Bauman, Z. (2013). What is “central” in central Europe? *Revista Lusófona de Estudos Culturais, 1*.
- Bel, R. (2010). Leadership and Innovation: learning from the best. *Global Business and Organizational Excellence, 46-59*.
- Berardo, K., Deardorff, D. K., & Trompenaars, F. (2012). Building Cultural Competence - Innovative Activities and Models.
- Berg, A., Buffie, E. F., & Zanna, L. F. (2016). "Robots, Growth, and Inequality". *Finance & Development, Vol.53, nº3*.
- Bergamini, C. (1994). *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas.
- Borgogni, L., Dello Russo, L., & Latham, G. (2011). The relationship of employee perceptions of the immediate supervisor and top management with collective efficacy. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.
- Borland, J., & Coelli, M. (2017). "Are Robots Taking Our Jobs?". *The Australian Economic Review, Vol.50, nº4*, pp. 377-97.
- Bressant, J., & Tidd, J. (2009). *Inovação e empreendedorismo*. Porto: Bookman.
- Bruno-Faria, M. d., & Fonseca, M. V. (2015). Medida da Cultura de Inovação: Uma Abordagem Sistêmica e Estratégica com Foco na Efetividade da Inovação. *Revista de Administração e Inovação*.
- Budchina, L. (2018). A política externa da Índia e as relações bilaterais com o Paquistão. *Dissertação de Mestrado em Ciência Política e Relações Internacionais Área de especialização em Estudos Políticos de Área*.

Bueno, A. (2016). Perspectivas para o novo Confucionismo. *7º Simposio Electrónico Internacional sobre Política China*.

Bueno, A., & Torkomian, A. L. (2014). Financiamento à Inovação Tecnológica: Reembolsáveis, Não Reembolsáveis e Incentivos Fiscais. *Revista de Administração e Inovação*, p. 136.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nova Iorque: Harper and Row.

Cachão, J. R., & Martins, J. D. (2014). O conhecimento e inovação como factor de sucesso de uma organização – O caso Sport Lisboa e Benfica. (Dissertação de mestrado não publicada). Lisboa.

Camargo, A. P. (2012). Japão: a peculiaridade de sua cultura, arte e moda. (Monografia não publicada). Juiz de For, Brasil.

Castro, A., & Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de Psicología*, pp. 89-109.

CEA. (2011). África Sub-Sahariana, Meio Século Depois. *Instituto Superior de Ciências Sociais e Relações Internacionais*, (p. 120).

CEIC. (2018). *Indicadores*. <https://www.ceicdata.com/pt/indicators>, em 26-05-2019.

Cheng, Y., & Van de Ven, A. (1996). Learning the innovation journey: Order out of chaos? *Organization Science*, 7, pp. 593-614.

Contreiras, M. A., & Ribeiro, A. S. (2012). Avaliação do Potencial Estratégico de Angola. Lisboa.

Corado Simões, V., Mira Godinho, M., & Sanchez-Martinez, M. (2018). *RIO Country Report 2017: Portugal*.

Cruz, A. P., & Frezatti, F. (2014). Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições. (Tese de doutoramento não publicada). São Paulo.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional*. 6.^a Edição, Lisboa: Editora RH.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual do comportamento organizacional e gestão* (6 ed.). Editora RH.

Davies, B. (2004). Developing the strategically focused school. *School Leadership and Management*, 24, 12-27.

Deardorff, D. K. (2018). Exploring the Significance of Culture in Leadership. *Wiley Online Library*. Retrieved from Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12184>, em 06-08-2019.

Den Hartog, D., & Koopman, P. (2001). Leadership in organizations. In *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. 167-187. Sage Publications.

Dias, A., Ordaz, M. G., & López, F. M. (2011). *The Wisdom Innovation Model - Adjusting New Insights and Hosting New Perspectives to Human Augmented Reality*. España: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Dosi, G. (1988). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*.

Drucker, P. (1997). *Inovação e gestão*. Editorial Presença, Lda.

Drucker, P. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*.

Estanque, E. (2012). O Estado social em causa: instituições sociais, políticas e movimentos sociolaborais. *Finisterra - Revista de Reflexão e Crítica*, 39-80.

European Innovation Scoreboard - Growth - European Commission. (2018). Retrieved from <https://rio.jrc.ec.europa.eu/en/country-analysis/Portugal>, em 25-05-2019.

European Innovation Scoreboard. (2018). Retrieved from European Commission: http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/index_en.htm, em 25-05-2019.

European Innovation Scoreboards. (2019). Retrieved from European Commission: https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/index_en.htm, em 06-08-2019.

Fernandes, T. (2017). *Variedades de democracia na Europa do Sul, 1968-2016: uma comparação entre Espanha, França, Grécia, Itália e Portugal*. Lisboa: Gráfica Manuel Barbosa & Filhos, Lda.

Ferreira, R. M., & António, N. S. (2014). Modelo de Gestão japonês dos anos de 1980 versus Modelo de Gestão chinês atual.(Dissertação de mestrado não publicada). Lisboa.

Fiedler, F. (1957). *A note on leadership theory: the effect of social barriers between leaders and followers*. Sociometry.

Fiedler, F. (1967). *Theory of Leadership effectiveness*. New York: Mcgraw-Hill.

Fontan, O., & Sousa, M. J. (2014). *A influência da Liderança das PME portuguesas na Inovação*.

Ford, M. (2015). *Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future*. Nova Iorque.

Freeman, R. B. (2015). "Who owns the robots rules the world". *IZA World of Labor*.

Freire, A. (2002). *Inovação Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Gilley , A., Dixon, P., & Gilley, J. (2008). Characteristics of Leadership Effectiveness: Implementing Change and Driving Innovation in Organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19.

Goes, E. (2017). Eleições no Reino Unido Efeitos Brexit e austeridade produzem surpresa eleitoral. *Relações Internacionais*, (pp. 077-092). Lisboa:Quimera.

Gregory, T., Salomons, A., & Zierahn, U. (2016). "Racing With or Against the Machine? Evidence from Europe". *Centre for European Economic Research*, Vol.53, n°16, pp. 1-67.

Guimarães, A. Q., Oliveira, A. M., Camargo, R. T., & Neto, P. O. (2016). Instituições e desenvolvimento no Japão: modelo de capitalismo, trajetória pós 1990, desafios atuais. *Revista de Sociologia e Política*.

Gupta, P. (2008). Inovação empresarial no século XXI.

Hargreaves, A. (2006). *Sustainable Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1974). So you want to know your leadership style? *Training & Development Journal*.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.

Hong-ming, Z., Houkai, W., Guoying, D., Ying, Z., Yuanlun, Q., Changhong, P., Jiru, S. (2004). *Abrindo os olhos para a China*. Rio de Janeiro: EDUCAM, Editora Universitária Candido Mendes e CEAA, Centro de Estudos Afro-Asiáticos. Retrieved from <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Brasil/ceaa-ucam/20121123114130/abrindo.pdf>

House, R. (1990). Charismatic Leadership: A 1990 theory and seven empirical tests. Wharton School of Management, University of Pennsylvania.

House, R., & Mitchel, T. (1974). *Path-Goal theory of Leadership* (3 ed.). Contemporary Business.

INE, Instituto Nacional de Estatísticas. (2010). *Estudos Estruturais das Empresas, 2008*.

International Monetary Fund, I. (2019). *World Economic Outlook*. Washington, DC: IMF CSF Creative Solutions Division. Obtido de www.imf.org, 15-06-2019.

Jesuíno, J. C., Pereira, O. G., & Reto, L. A. (1993). Características dos Gestores de Topo: Uma Abordagem Qualitativa. Lisboa: Livros Horizonte.

Jesuíno, J. (1987). Processos de liderança. Lisboa: Livros Horizonte.

Jesuíno, J. (2005). *Processos de Liderança* (4 ed.). Lisboa: Livros Horizonte.

- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*. Austrália.
- Kinzo, M. D. (2004). Partidos, Eleições e Democracia no Brasil Pós-1985. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*.
- Klein, K., & House, R. (1995). On fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis. *The Leadership Quarterly*, 6, 193-198.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2013). *Posner O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lacombe, F., & Heilborn, G. (2003). *Administração: Princípios e Tendências*. São Paulo.
- Léo, R. M., & Tello-Gamarra, J. (2017). Inovação em serviços: estado da arte e perspectivas futuras. *Suma de Negócios*.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, pp. 271-299.
- Liao, S., Fei, W., & Chen, C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of Information Systems*, 33.
- Lopes, A., & Baioa, P. (2011). O Impacto da Liderança Partilhada no Desempenho Organizacional Percecionado. *Revista gestão e desenvolvimento*, ISSN: 0872-556X.
- Lourenço, R. J., & da Graça, M. A. (2012). A Liderança Distribuída - Um Estudo Exploratório na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto sobre a Materealização da Liderança entre os Diferentes Agentes. *Dissertação do Mestrado em Economia e Gestão da Inovação*.
- Lowry, R. (2015). The Anti-Establishment Front-Runner. *Político*.

Luís, P. F., & dos Santos, D. C. (2016). Estudo da Relação entre a Estratégia Organizacional, a Liderança, a Cultura Organizacional e a Inovação: Caso de Estudo do Centro Hospitalar Barreiro Montijo, EPE.

Maricourt, R. (1995). *Os samurais da Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.

Martins, J. P., & Henriques, P. A. (2014). Liderança Destrutiva e Capacidade de Inovação Organizacional: O Papel do Clima Ético.

Matos, P. G., & Franco, M. (2012). Estilos de Liderança nas PME e sua Influência no Desempenho.

May, T. (2016). *2016 speech to launch leadership campaign*. <http://www.ukpol.co.uk/2016/07/11>, em 01-05-2019.

Mccarthy, J. (2019). <https://news.gallup.com/poll/249344/trump-approval-remains-high.aspx>, 15-06-2019.

Medeiros, L. d., & Leone, N. M. (2017). Práticas de liderança na gestão imobiliária. *Revista de Gestão*.

Mendes, C. A. (2015). *República Popular da China*. Imprensa da Universidade de Coimbra.

Mendes, J., & Teixeira, J. (2009). Inovar ou morrer. *Inovação & Empreendedorismo*, 3.

Morelo, F., Cuadrado, I., Navas, M., & Morales, J. F. (2007). Relations and Effects of Transformational Leadership: A Comparative Analysis with Traditional Leadership Styles. Madrid. Span J Psychol.

Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J.-P. L. (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. Springer Science e Business Media.

Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahirya-Ntege, P., & Kekitiinwa, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *J Healthc Leadership*.

- Naidoo, P. (2019). South Africa's Economy Enters 70th Month of Downward Cycle. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-09-25/south-africa-s-economy-enters-70th-month-of-downward-cycle>, 27-09-2019.
- Northouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Noversa, D. (2017). Portugal europeu: a percepção dos estudantes de Erasmus. In R. Ribeiro, V. de Sousa & S. Khan (Eds.). In *A Europa no mundo e o mundo na Europa: crise e identidade Livro de atas* (pp.66-76). Braga: CECS.
- Oliveira, A. B., Tuhtenhagen, F., & Haffner, J. A. (1990). Desenvolvimento Índiano a Partir das Reformas Macroeconómicas de 1990. *Revista Conjuntura Austral*, 2, n.º. 5. doi:ISSN: 2178-8839
- Oliveira, K. C., & Rua, O. L. (2017). *Relacionando Liderança Transformacional e Inovação na Educação*.(Dissertação de mestrado não publicada). Porto.
- Oliveira, J. M., Rasia, I. C., Silva, D. C., & Patias, T. Z. (2017). Análise das Práticas de Inovação na Área da Saúde: Um Estudo de Caso em Uma Empresa do APL da Saúde na Cidade de Pelotas-RS. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde*.
- Padilla-Meléndez, A., Dieguez-Soto, J., & Garrido-Moreno, A. (2015). Pesquisa empírica sobre Inovação na Empresa Familiar: revisão de literatura e proposta de estrutura integrativa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*.
- Page, S., & Heath, B. (2016). How Anti-establishment Outsider Donald Trump Was Elected the 45^o President of the United States. Retrieved Julho 26, 2019, from <http://www.usatoday.com/story/news/politics/elections/2016/11/09/election-analysis-hillary-clinton-donald-trump/93198882>, em 06-04-2019.
- Paramova, P., & Blumberg, H. (2017). Cross-Cultural Variation in Political Leadership Styles. *Europe's Journal of Psychology*.
- Rego, A. (1998). *Lideranças nas Organizações: Teoria e Prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

- Reis, P. (2013). *Inovação na produção agrícola*. Lisboa: Rota do Guadiana-Associação de Desenvolvimento Integrado.
- Ribeiro, R., Sousa, V., & Khan, S. (2017). *A Europa no mundo e o mundo na Europa: crise e identidade. Livro de atas*. Braga, Portugal: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade .
- Rizzardi, L. C., & Paredes, M. M. (2016). Democracia na Índia e sua Influência sobre os Direitos das Mulheres.
- Rocha, C. S., & de Araújo, M. S. (2017). Liderança Tóxica: Estudo da sua influência no Comprometimento Organizacional e na Qualidade de Vida no Trabalho.
- Rockman, B. A. (1994). *Política nos Estados Unidos: Tendências nas últimas quatro décadas*. Departamento de Ciência Política da Universidade de Pittsburgh (EUA).
- Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- Sá, T. M. (2014). Os Estados Unidos e o fim da Guerra Fria. In *Relações Internacionais* (pp. 015-029).
- Schallenberg, P., & Berenz, T. (2012). Economia social de mercado para a Europa? . *Kirche und Gesellschaft*.
- Schlevogt, K. A. (2002). *The art of chinese management - Theory, evidence, and applications*. New York: Oxford University Press.
- Schmidt, F. (2014). *A Índia antes da mudança de poder*. Berlim: Fundação Friedrich Ebert.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1988). *A teoria do desenvolvimento económico*. São Paulo: Nova Cultura.
- Seijts, G. H., & Roberts, M. (2010). The impact of employee perceptions on change in a municipal government. Spell, Scientific periodicals electronic library.

- Sergiovanni, T. (2004). *Novos Caminhos para a Liderança Escolar*. Porto: Edições Asa.
- Shaw, C. (2016). Trump Wins in Historic Anti-establishment Uprising; Will He Deliver? *The New American*. Retrieved Agosto 8, 2019, from <https://www.thenewamerican.com/usnews/politics/item/24597-trump-wins-in-historic-anti-establishment-uprising-will-he-deliver>, em 06-04-2019.
- Shurbagi, A. M. (2014). The Relationship between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the effect of Organizational Commitment. *International Business Research*.
- Silva, W. T., Mesquita, E. O., & Ferreira, S. K. (2015). Impactos positivos da liderança no processo produtivo. *Revista de Economia E3 - Empresas e Empreendedores na CPLP*.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership the Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18, pp. 257-273.
- Sousa, I. C. (2002). A Conflitualidade na África Subsariana: do Problema das Fontes à Renovação das Teorias. *Centro de Estudos Africanos da Universidade do Porto*.
- Strange, S. (1989). "Toward a Theory of Transnational Empire", in J. Rosenau e E-O Czempiel, *Global Changes and Theoretical Challenges: Approaches to World Politics in the 1990's*. Lexington: Lexington Books.
- Swissnex Brazil*. (n.d.). <https://www.swissnexbrazil.org/noticias/principios-da-inovacao-suica/#sthash.BiOsJ7yd.tKQcxA2y.dpbs>, em 29-05-2019.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2 ed.). McGraw-Hill Interamericana de Espanha SL.
- Teza, P., Miguez, V. B., Fernandes, R. F., & Dandolini, G. A. (2013). Direcionadores do processo de inovação: o papel da estratégia, liderança e cultura. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 88.
- The Global Economy. (2016). *Economic indicators for over 200 countries*. Retrieved from <https://pt.theglobaleconomy.com>

The World Bank. (2017). *Indicador Understanding Poverty*. Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicador>

Tirmizi, S. (2002). The 6-L framework: a model for leadership research and development. *Leadership & Organization Development Vol. 23 (5/6)*, pp. 269-279.

Tošenovský, E. (2015). Europe should be 'much more ambitious' to prevent US braindrain. The Parliament Magazine. <https://www.theparliamentmagazine.eu/articles/opinion/europe-should-be-much-more-ambitious-prevent-us-braindrain>, em 22-07-2019

Venâncio, P. M., & Ferreira, I. (2017). *Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional*. (Dissertação de mestrado não publicada). Lisboa.

Vinha, L. M. (2018). A vitória eleitoral de Donald Trump: uma análise de disfunção institucional. *Revista de Sociologia e Política*, pp. 7-30.

Wilbert, J. K., Neto, R. J., & Dandolini, G. A. (2015). O Líder Inovador Segundo a Percepção de Gestores Intermediários. *Revista de Administração e Inovação*.

Xavier, C. (2013). A China e a Política Internacional - Da Democracia na Ásia. *Relações Internacionais*, pp. 057-069.

Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Índia: Pearson Education.