

# Liderança: Abordagens Teóricas

---

Maria Adelaide A. T. Lopes Jesus

Nuno Jorge C. S. Tavares Ramos<sup>1</sup>

## Introdução

Em 1910, os Noruegueses e os Ingleses entraram numa corrida épica para a conquista do pólo sul. Os Noruegueses, liderados com eficácia por Roald Amudsen, conseguiram-no. Os Ingleses, inaptamente liderados por Robert Falcon Scott perderam, inclusivamente Scott e três outros membros da equipa morreram. Amudsen ilustra o poder da liderança, processo pelo qual certos indivíduos mobilizam e guiam grupos.

É este processo que, pelo método documental, nos propomos estudar nesta pesquisa sobre as teorias da liderança. Ao longo do texto enquadramos as diversas teorias com os seus pressupostos teóricos. Sabendo que a liderança se cruza com outros processos de grupo, optámos por fazer menção aos processos pertinentes para a liderança, sem no entanto os aprofundar pois esse não é o objectivo deste trabalho.

Existindo uma grande variedade de teorias da liderança, escolhemos abordar aquelas que de entre a vertente da psicologia como ciência básica e da vertente ciência aplicada, acolhem maior consenso e que se tornaram referência na investigação e prática psicológica actual.

Num segundo tempo deste trabalho, apresentaremos uma súmula de pesquisas realizadas no sentido de apurar a validade e aplicabilidade prática das teorias da liderança. Embora muitos cenários de estudo sejam possíveis, optámos pelo cenário organizacional, tendo em conta os interesses dos autores deste trabalho e a pertinência da matéria para o âmbito organizacional.

---

<sup>1</sup> Alunos do 2º ano do Curso de Licenciatura em Psicologia

## PARTE I: Liderança, a sua definição e teorias

### Líderes e decisão em grupo

Sabemos que os grupos podem variar no seu tamanho, composição, longevidade e objectivo. Também variam na sua coesão<sup>2</sup>, adoptam normas<sup>3</sup> diferentes e estruturam-se internamente em papéis, de diferentes formas. No entanto podemos descortinar um traço comum à grande maioria dos grupos que decorre, segundo Bales (1950b, citado por Jesuíno, 2004) no decurso da interacção das pessoas que constituem o grupo: “praticamente em todos, mesmo naqueles em que impera a igualdade, existe uma distribuição desigual do poder e da influência que permite que alguns indivíduos liderem e outros os sigam” (Hogg & Vaughan, 2005, p. 316).

Esta liderança, praticamente presente em todos os grupos, pode assumir diversas formas: pode ser democrática, autocrática, informal, formal, entre outras. Mas seja qual for a forma que assuma, é um aspecto fundamental da vida dos grupos que, segundo Festinger (1950, citado por Jesuíno, 2004) é o que faz progredir o grupo para alcançar os seus objectivos.

Sabemos também que os grupos se formam pelas mais diversas razões, e pelos mais diversos objectivos. Uma das razões mais comuns, é a de tomada de uma decisão sobre um aspecto da vida dos seus membros, e inclusivamente sobre a vida de outros que não farão parte deste grupo decisório. De facto, se reflectirmos um pouco sobre o assunto rapidamente nos ocorrem vários exemplos. Quantas vezes nos reunimos com amigos para decidir onde ir passar as férias? Quantas vezes um grupo administrativo, da empresa em que trabalhamos, se reúne para tomar decisões que nos afectarão directamente? A lista de exemplos é enorme e em todos poderemos constatar a formação de

---

2 Coesão: forças que interligam os membros de um grupo, impedindo-os de abandonarem o grupo e protegendo-os de influências disruptivas. Manifesta-se pela solidariedade, cooperação nas tarefas do grupo e compreensão entre os membros. Esta é tão mais forte quanto mais comunicação existir, quanto maior a partilha de interesses e opiniões e quanto maior for o êxito no alcançar dos objectivos (Doron. & Parot, 2001)

3 Norma: enquanto norma descritiva falamos da regularidade de comportamento ou de juízos num dado colectivo social, não influenciada por constrangimentos externos evidentes; enquanto norma injuntiva falamos do comportamento ou juízo dotado de valor social num dado colectivo social, mesmo quando elas não foram aí objecto de regularidades reconhecidas; o conhecimento das normas influi nas estratégias de auto-apresentação (Doron & Parot, 2001)

grupos para tomadas de decisão. Podemos então argumentar que a maioria das decisões são tomadas enquanto decisões de grupo, e inclusivamente quando as tomamos individualmente elas, frequentemente, são realizadas tendo em referência o que um determinado grupo pode fazer ou pensar.

Sendo então evidente que a liderança é um processo de grupo, passemos a analisá-lo como processo psicológico social.

Defendemos que, de uma certa forma, a liderança é um tipo de poder pessoal. Isto decorre de o líder agir no sentido de modificar ou provocar comportamentos nos liderados de maneira intencional. E o conceito de influência liga-se ao conceito de poder e autoridade. Segundo Chiavenato (2004), a capacidade para influenciar, persuadir e motivar os liderados está fortemente associada ao poder percebido no líder.

French e Raven, em 1959 (citados por Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2005) identificaram cinco tipos diferentes de poder: a) Poder coercivo – baseado na capacidade de punir, b) Poder de recompensa – baseado na capacidade de recompensar, c) Poder legitimado – decorre da posição ocupada pelo indivíduo no grupo, d) Poder de competência – baseado no conhecimento, e) Poder de referência – baseado na admiração, respeito e carisma. Afirma Chiavenato (2004) que os três primeiros tipos de poder decorrem da posição ocupada no grupo, enquanto os dois últimos se baseiam nas características do próprio indivíduo. Segundo Rahim e Afzal, em 1993 (citados por Pina e Cunha et al. 2005), que a verdadeira liderança assenta neste dois últimos tipos de poder, pois são os que garantem empenhamento dos liderados.

## Liderança

O termo liderança é muito abrangente e de complexa definição. Para o enquadramento deste trabalho optámos pela definição de Myers (2005) que entende liderança como o “processo pelo qual certos membros do grupo, motivam e guiam o grupo” para que este atinja os seus objectivos.

Segundo Jesuíno (2004), o processo de liderança de grupo, envolve estruturas de poder e influência. Neste sentido e tal como é referido por Muckinsky (2004), a pesquisa tem se centrado no poder hierárquico, no poder



de influência, no líder, nos liderados, na situação onde ocorre a liderança e na eficácia do líder.

Para Bales (1950b citado por Jesuíno, 2004) a liderança emerge do processo de diferenciação vertical, destacando-se como líder alguém que tem *boas ideias* com que todos se sentem seduzidos a concordar, alguém que parece gerar consenso, alguém que consegue fazer com que as *coisas* aconteçam. Os tais líderes que permitem que o grupo funcione de uma forma coordenada e se tal for o caso, produtiva. É por definição, uma função essencial pois dada a sua posição privilegiada na estrutura do grupo, o líder é o agente primário na determinação das estruturas, atmosfera, objectivos, ideologia e actividades do grupo (Krech & Crutchfiel, 1948)

Para entender como os líderes operam, quais os factores que influenciam a emergência de um líder em determinados contextos e quais as consequências da liderança, a psicologia social utilizou uma vasta gama de ênfases teóricas.

## Teorias da Liderança

### *Traços de Personalidade*

Nem precisamos de os conhecer pessoalmente, basta-nos a leitura da história para reconhecer em líderes como Churchill, Gandhi, Hitler, Estaline, Alexandre Magno, Martin Luther King, Margaret Thatcher, características especiais e distintas que os separam da maior parte de nós. Não será surpreendente que, para compreender estas personagens da História, procuremos uma explicação disposicional, ou seja, em características de personalidade que os predisponem para a liderança. Esta é a base da Teoria dos Grandes Homens.

No século XIX, Francis Galton defendeu que os bons líderes não se faziam, mas nasciam assim (Hogg & Vaughan, 2005). Tendo, por isso, realizado investigações sobre a hereditariedade à procura das características inatas dos *grandes homens*, no âmbito da sua teoria do eugenismo<sup>4</sup>.

Nesta senda, a Teoria dos Grandes Homens, entende a liderança como dependente das características pessoais do indivíduo. Tendo sido uma

---

4 Eugenismo: Termo criado, em 1883, por Francis Galton para definir a ciência do melhoramento da raça, fundamentando-se no conceito de hereditariedade dos traços intelectuais tal como os físicos, o progresso da espécie humana exigiria a selecção genética. (Doron & Parot, 2001)



perspectiva dominante nos primórdios da pesquisa da liderança perdeu algum crédito, só recuperando algum fulgor com os recentes progressos na avaliação da personalidade (Muchinsky, 2004). Duma forma resumida, existem duas perspectivas nesta abordagem: (1) Características de Personalidade – as primeiras pesquisas centraram-se em traços de personalidade abstractos tais como energia, intuição e percepção. Com o evoluir do estudo, o foco mudou para atributos específicos que podiam ser relacionados com comportamentos exigíveis para uma liderança eficaz numa situação específica. Falamos de atributos como elevado nível de energia, tolerância ao stress, maturidade emocional, integridade e autoconfiança. Esta mudança de foco revelou que alguns traços de liderança aumentam a probabilidade de sucesso do líder, embora não o garantam. Ou seja, o sucesso da liderança depende, em parte, da conjugação de determinados traços com a situação específica (Muchinsky, 2004); (2) Capacidades de Liderança – esta perspectiva defende a necessidade de três categorias básicas de habilidades, para o sucesso na liderança. São elas: *capacidades técnicas* que incluem conhecimento das operações de trabalho, procedimento e equipamento e mercado, clientes e concorrentes; *capacidades conceituais* que incluem a capacidade para analisar eventos complexos e perceber tendências, reconhecer mudanças e identificar problemas; *capacidades interpessoais* que incluem a compreensão dos processos interpessoais e de grupo, capacidade de manter os relacionamentos cooperativos com e entre as pessoas e o poder de persuasão.

Embora os psicólogos sociais já não acreditem no inatismo da liderança, o pressuposto está de tal forma enraizado que a pesquisa prossegue na crença de que os traços de liderança são adquiridos precocemente na vida, e como tal deverá existir uma combinação de características de personalidade que forneçam o carisma e a predisposição para a liderança. Neste âmbito, carisma é entendido como a faculdade excepcional ou sobrenatural de uma pessoa e que a diferencia das demais (Chiavenato, 2004), ou segundo Weber (citado por Pina e Cunha et al., 2005), será uma forma de influência baseada, não na tradição nem na autoridade formal, mas nas percepções dos seguidores de que o líder está dotado de excepcionais qualidades.

Um estudo realizado sobre a perspectiva do líder carismático, foi realizado por Randle em 1956 (citado por Wren, 1999). O estudo consistiu na realização de entrevistas e testes psicológicos a 1.427 executivos de 27 empresas norte-

americanas. O objectivo era identificar traços de personalidade e capacidades que supostamente se encontrariam nos líderes mas não nos seguidores. De entre 30 traços e capacidades investigadas, Randle só conseguiu apurar que a inteligência e a motivação eram marginalmente superiores nos líderes.

Segundo Muchinsky (2004), a investigação apurou que a liderança carismática apresenta quatro comportamentos típicos : 1) Gestão da imagem para manter a confiança dos seus seguidores; 2) Articulação de uma visão atraente e envolvente do futuro; 3) Partilha das elevadas expectativas com os outros membros; 4) Expressão clara de confiança nas capacidades dos seguidores para atingir as elevadas expectativas.

A realidade portuguesa não difere dos estudos realizados noutros países. Os estudos feitos por Jesuíno em 1987, (citado por Neves, 2001) numa amostra portuguesa, concluíram que apenas a aptidão verbal apresenta alguma correlação com a liderança e mesmo assim de reduzida intensidade.

Os vários estudos levam-nos a concluir que, apesar de alguns traços de personalidade estarem presentes na maioria dos líderes, não são *per si* razão suficiente para explicar a diferença de desempenho dos líderes, de situação para situação.

Questionamo-nos então sobre qual será o motivo da longevidade e apelo desta teoria se tem tão pouca fundamentação científica? Para avaliarmos e comentarmos esta teoria é necessário considerar três pontos.

Em primeiro lugar, a pesquisa apura uma relação entre características pessoais e liderança carismática tão baixa, ao invés do que advoga a teoria, talvez porque as correlações observadas na história sejam obra do acaso. De qualquer forma os estudos correlacionais só pretendem apurar uma relação, e não pretendem demonstrar uma causa-efeito.

Em segundo lugar, quando identificamos um líder atribuímos-lhe traços de personalidade para explicar o seu sucesso, podendo com isso cometer um erro de atribuição, segundo a teoria da atribuição de Fritz Heider. Esta teoria afirma que ao explicarmos as nossas acções, bem como as de outros, recorremos a explicações disposicionais (internas) ou situacionais (externas). Assim, face a acontecimentos de larga-escala ou complexos, tendemos a recorrer a explicações em termos de acções disposicionais dos líderes (Hogg & Vaughan, 2005). Por outras palavras, o erro vem da tendência a ignorar causas situacionais, tais como os eventos que propiciaram a ascensão ao poder



dos líderes, preferindo olhar para factores internos, e descrevê-los como seres *brilhantes* face às dificuldades.

Por último, mesmo que exista uma relação entre os traços de personalidade e a liderança, por muito ténue que seja, então como decidiremos se os traços identificados fazem bons líderes, ou se os líderes adoptam estes traços após se tornarem líderes?

### *Aspectos situacionais*

Será que os grandes líderes são o resultado da oportunidade? Ou seja, a pessoa certa, no lugar certo, na altura certa? Em contraste com a perspectiva anterior estão as teorias que enfatizam o aspecto funcional da interacção dos grupos e da situação, como provocadores da emergência do líder.

Uma forma extrema desta perspectiva é negar qualquer influência do líder. Por outras palavras, “para descobrir as leis da história devemos pôr de lado os reis, ministros e generais, e seleccionar para o estudo os elementos homogéneos e infinitésimos que influenciam as massas” (Tolstoy, 1998, p. 881). Num registo idêntico, Karl Marx, propõe-nos que olhemos para a história focando as acções do colectivo e não dos indivíduos.

Mas a pesquisa empírica nega este extremismo, sugerindo que os líderes têm importância no desenrolar dos eventos. Por exemplo, a análise de 300 batalhas militares, feita por Simonton em 1980, revelou que embora aspectos situacionais como a dimensão e estrutura de comando dos exércitos tivessem uma correlação com o número de baixas sofridas, também a experiência operacional e personalidade do líder tinham uma correlação com a vitória (Hogg & Vaughan, 2005).

Vejamos então alguns aspectos situacionais que influenciam a determinação do líder.

Em grupos experimentais, pormenores tão triviais como quem se senta na cabeceira da mesa podem ter um efeito na determinação do líder, tal como demonstraram Howells e Baker em 1962 (citados por Wren, 1999). Isto parece indicar que aspectos posicionais como a organização física dos membros do grupo, em relação uns aos outros, podem influir na escolha do líder.

Nesta perspectiva, um estudo realizado em 1962, em condições mais controladas, por Sheriff e seus colaboradores, abordou as relações intra-grupo num grupo de rapazes reunidos num campo de actividades de Verão.



Num primeiro tempo os rapazes foram separados em grupos e cada grupo foi afastados dos outros. Isto serviu para estabelecer a identidade do *ingroup*<sup>5</sup> (Wren, 1999). De seguida os grupos disputaram jogos competitivos entre grupos. Isto serviu para reforçar a identidade do *ingroup* e ao mesmo tempo estabelecer a rejeição do *outgroup*<sup>6</sup> (Wren, 1999). Foram também colocados desafios a cada grupo separadamente. Sheriff constatou que a liderança mudava conforme a situação que o grupo tinha que enfrentar.

Numa outra experiência Carter e Nixon, em 1949, (citados por Hogg & Vaughan, 2005) num estudo realizado com estudantes universitários, criaram grupos aos quais foi solicitado que realizassem três tarefas. Uma tarefa ligada ao raciocínio, uma tarefa de cariz burocrático, e uma terceira relacionada com a montagem de um aparelho mecânico. Tal como no exemplo anterior, constatou-se que os líderes mudavam conforme as exigências da situação. Isto parece indicar que a liderança se prende mais com os parâmetros da situação, por exemplo o tipo de tarefa a executar, do que com a personalidade do líder.

Um outro aspecto situacional que parece influenciar a determinação do líder é o número de intervenções orais feitas por um indivíduo, independentemente da sua personalidade. Este fenómeno foi evidenciado num estudo feito em 1965, por Bavelas (citado por Wren, 1999), no qual os participantes foram dispostos numa mesa de reuniões de forma a que pudessem comunicar uns com os outros sem qualquer obstáculo. Mas ao mesmo tempo que podiam ver cada um dos outros membros, seriam os únicos a ver o seu par de luzinhas, não vendo o dos outros. Cada um deles foi informado que sempre que a sua intervenção, ou silêncio, dificultasse a discussão a luz vermelha acendia-se, e se a intervenção, ou silêncio, facilitasse a discussão a luz verde acenderia. Após o início da conversa, os investigadores tomaram como alvo um dos participantes menos activo, e conseguiram estimulá-lo, através da operação das luzes, a uma maior participação tendo inclusivamente, este participante, tomado as rédeas da discussão.

Quando terminou a experiência, os participantes classificaram-se mutuamente em vários traços, inclusivamente o da liderança. Apurou-se que

---

5 Ingroup: ou nós, grupo a que pertencemos (Summer citado por Pinto, 2004, p. 4)

6 Outgroup: ou eles, grupo a que não podemos pertencer ou do qual fomos excluídos (Summer citado por Pinto, 2004, p. 4)

o participante seleccionado pelos investigadores e estimulado a participar, recebia as mais altas avaliações em termos de liderança.

Este fenómeno pode ser compreendido à luz da teoria da justiça distributiva e da teoria da congruência de status de Homans (1961, citado por Rodrigues, Assmar, & Jablonski, 2003). Tendo como base a teoria dos processos de comparação social de Festinger, as teorias de Homans defendem que existe uma relação entre o investimento e a impressão causada por uma pessoa num grupo, e as recompensas que ela obtém agora e no futuro. Assim se um indivíduo se notabilizar pelos benefícios que proporciona ao grupo, isso merecer-lhe-á um maior prestígio social. Se entoncarmos, nesta afirmação, a definição de status de Rodrigues et al., segundo a qual status é o prestígio desfrutado por um membro do grupo, e sabendo que as normas sociais colaboram com o status para a determinação do papel a ser desempenhado no grupo, poderemos concluir que uma recompensa plausível para o maior investimento no grupo será a atribuição do papel de líder.

Os estudos atrás mencionados apresentam explicações situacionais para o fenómeno de liderança. No entanto, ao avaliarmos estas explicações podemos criticar a sua fraca validade ecológica. Elas não representam situações da vida real mas sim situações laboratoriais. Na vida real é mais correcto afirmar que muitos factores, quer disposicionais quer situacionais, se combinam para determinar quem lidera e quem é liderado. Podemos também afirmar que os estudos não tomam em consideração algumas influências sociais como a conformidade<sup>7</sup>, a qual pode ser responsável por um indivíduo pertencente a um grupo se tornar líder, enquanto os outros não se tornam.

### ***O comportamento do líder***

Se as características pessoais não são pré-requisitos para o sucesso como líder, talvez a forma como um indivíduo se comporta o seja.

A abordagem comportamental preocupa-se em achar a relação entre o que os líderes realmente fazem e a sua eficácia. Segundo Muchinsky (2004) existem duas vertentes principais de pesquisa sobre o comportamento: (1) A classificação dos comportamentos de liderança em taxonomias e (2)

---

7 Conformidade: forma de influência social que caracteriza o comportamento, do indivíduo ou subgrupo, como determinado pela norma e pela pressão do grupo ou autoridade. (Doron & Parot, 2001)



identificação dos comportamentos relacionados com os critérios de eficácia de liderança.

Então como classificar os comportamentos? As pesquisas realizadas nas universidades de Ohio State e Michigan (citadas por Chiavenato, 2004), permitiram chegar à conclusão que os seguidores percebem o comportamento do líder, principalmente, em termos de duas categorias independentes, uma de comportamentos orientados para a tarefa (estrutura de trabalho), outra de comportamentos orientados para a relação com as pessoas (consideração).

Tal como referido acima, os seguidores dividem os líderes em função da percepção do comportamento destes. Neste sentido os estudos de Asch, em 1946 e 1952 (citado por Rodrigues et al., 2003), demonstraram a importância das primeiras impressões e como estas nos fornecem algumas peças de informação, designadas pelo autor como traços centrais, que assumem maior influência na formação da impressão final sobre a pessoa em avaliação. A experiência de Asch foi replicada por Kelley, em 1950 (citado por Rodrigues et al., 2003), e para além de confirmar as conclusões de Asch apurou que as impressões iniciais levam a comportamentos em consonância com a impressão formada. Por outras palavras, uma pessoa que seja percebida como afectuosa receberá mais interações dos seus pares, do que outra que seja percebida como fria, o que pode, em parte, explicar alguns dos resultados encontrados nas experiências a seguir mencionadas.

Um dos estudos mais famosos que manipulou o comportamento da liderança e simultaneamente observou a mudança nos comportamentos dos seguidores foi realizado por Lewin, Lippitt e White em 1939 (citados por Wren, 1999). Neste estudo recorreram a centros de ocupação de tempos livres para jovens rapazes. O objectivo era estudar os efeitos de diferentes estilos de liderança no ambiente, moral e eficiência do grupo. Os líderes de cada grupo eram comparsas dos investigadores, tendo sido treinados em cada um dos seguintes estilos de liderança: (a) Liderança autocrática – em que o líder organiza as actividades dos clubes, dá ordens, isola-se dos outros e foca-se exclusivamente na tarefa em execução; (b) Liderança democrática – em que o líder consulta e pede sugestões aos membros, discute os planos e partilha as actividades comportando-se como os outros membros; (c) Liderança

laissez-faire – em que o líder deixa o grupo entregue a si próprio participando minimamente nas tarefas e planeamento.

A cada grupo foi designado um estilo de liderança. Cada líder desempenhava o seu papel durante sete semanas, sendo posteriormente substituído por outro líder que assumia o estilo designado para o grupo. Cada grupo experimentou um único estilo de liderança desempenhado por três pessoas diferentes. Isto permitiu aos investigadores isolarem da experiência as características da personalidade do líder. Os resultados do estudo podem ser constatados no seguinte quadro.

| <b>Estilo de Liderança</b> | <b>Afeição pelo líder</b> | <b>Atmosfera</b>                                            | <b>Produtividade</b>                                                       |
|----------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Autocrático                | Pouca afeição             | Agressiva, dependente, egocêntrica                          | Elevada na presença do líder, baixa na ausência do líder                   |
| Democrático                | Muita afeição             | Amigável, orientação para o grupo, orientação para a tarefa | Relativamente elevada, sem ser afectada pela presença ou ausência do líder |
| Laissez-faire              | Pouca afeição             | Amigável, orientação para o grupo, orientação para o lazer  | Baixa, aumentando na ausência do líder                                     |

Quadro 1 (Hogg & Vaughan, 2005, p. 320).

A partir dos resultados apurados, Lewin, Lippit e White, defenderam que “a liderança democrática é mais eficiente que outro tipo de liderança” (Hogg & Vaughan, 2005, p. 319).

A partir dos seus estudos sobre os processos de interacção em grupo, Bales em 1950, concluiu que os papéis de especialista da tarefa (orientado, principalmente, para o atingir do objectivo) e especialista sócio-emocional (orientado, principalmente, para as relações entre os membros) são papéis de liderança nos grupos, embora nenhum indivíduo os possa ocupar simultaneamente (Hogg & Vaughan, 2005).

Não sabemos se Lewin, Lippitt e White tiveram em consideração alguns factores situacionais, como a comunicação entre os membros ou a forma como os espaços estavam organizados, que são factores que podem influenciar quer o comportamento do líder quer dos seus seguidores, como já vimos



anteriormente. Podemos questionar a conclusão de que o estilo democrático é o mais eficiente. Tal é verdade se o objectivo é a harmonia do grupo, no entanto se o objectivo é a produtividade, conquanto o líder esteja presente, o estilo autocrático é mais eficiente. Então, a análise do comportamento do líder tem que ser complementada com a análise das influências situacionais, nomeadamente a correlação, e possível interacção, entre estilo de liderança e exigências situacionais, para se poder determinar a eficiência de um determinado estilo.

### ***Teoria da contingência***

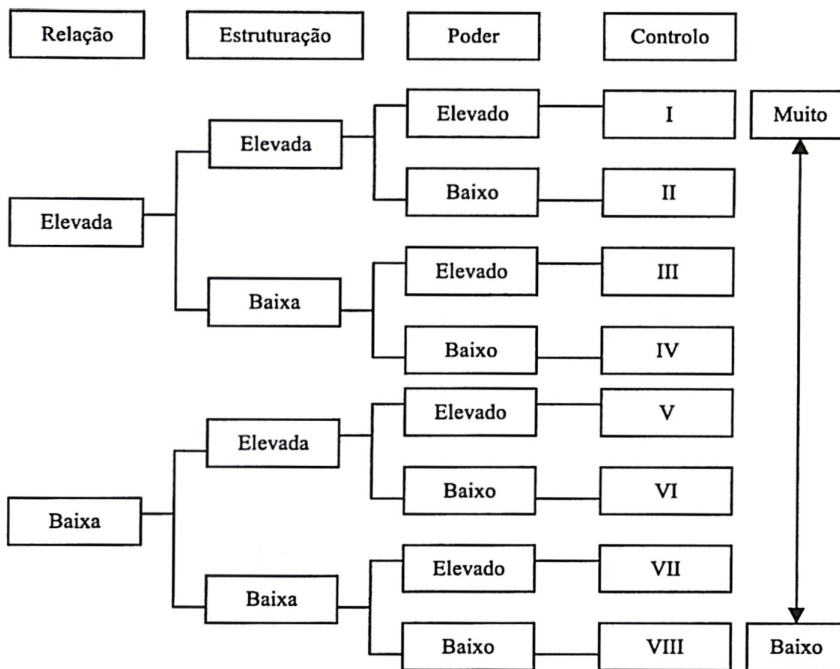
Apesar do avanço obtido pelas várias pesquisas efectuadas, constatou-se que a liderança eficaz não é simplesmente uma questão de o líder ser o *homem certo* (personalidade) ou estar no *lugar certo* (situação) ou ser orientado para a tarefa/relacionamento (comportamento), mas também é determinada pela interacção do líder com o grupo. Surge, assim uma nova abordagem que enfatiza o carácter interactivo do comportamento do líder e da natureza do grupo.

Fiedler propôs, em 1965, a teoria da contingência, a qual afirma que a liderança efectiva está contingente (dependente) de três factores: a relação do líder com os seus seguidores, a tarefa e o poder do líder (Wren, 1999).

Para medir o estilo de liderança, segundo Neves (2001) Fiedler, criou uma Escala que denominou de *Least Preferred Coworker* (LPC). Uma baixa pontuação, nesta escala, indicava predominância da orientação para a tarefa e por oposição, uma pontuação elevada indicava predominância de orientação para a relação.

Para definir qual o melhor tipo de líder, os teóricos da contingência afirmariam que depende (é contingente) da quantidade de controlo sobre os seguidores que a situação de liderança permite ao líder (Hogg & Vaughan, 2005).

O controlo situacional depende de três factores, por ordem decrescente de relevância: 1) Relação líder-membros: a relação afectiva entre líder e seguidores; 2) Estruturação da tarefa: até que ponto a tarefa está bem ou mal estruturada; 3) Poder posicional: o grau de legitimidade e autoridade do poder do líder. A partir destes três factores, surge a Escala de Controlo Situacional, com oito categorias, conforme se pode observar no quadro seguinte:



Quadro 2 (Hogg & Vaughan, 2005, p.323).

Pela leitura do quadro podemos concluir que uma boa relação com os membros, uma boa estruturação da tarefa e elevado poder posicional, fornecem um bom controlo da situação ao líder. Por oposição, uma má relação com os membros, uma má estruturação da tarefa e um baixo poder posicional, tornariam a situação praticamente incontrolável. Com base nisto, Fiedler lançou a hipótese de que líderes orientados para a tarefa teriam bons resultados em situações de controlo extremamente elevado e de controlo extremamente baixo (Hogg & Vaughan, 2005). Relacionando com a sua escala LPC, líderes com baixos resultados na escala LPC obtêm bons resultados nos primeiros e últimos níveis da escala de controlo situacional. Líderes orientados para a relação, teriam bons desempenhos nas situações intermédias (Wren, 1999) da escala de controlo situacional. Novamente criando a relação com a escala LPC, líderes com resultados altos na escala LPC obtêm bons desempenhos nos níveis médios da escala de controlo situacional.

Numa pesquisa empírica com base neste modelo, encetada por Chemers em 1985 (Wren, 1999), foi constatado que os líderes orientados para a tarefa



apresentavam um maior nível de stresse em situações de controlo moderado. Em contraste, os líderes orientados para a relação apresentavam maiores níveis de stresse quando não dispunham de controlo. Os problemas de saúde apresentados pelos dois tipos de líderes corroboravam os resultados.

Embora, esta teoria, tenha recolhida bastante evidência empírica como o indicam os estudos de Strube e Garcia em 1981 e os estudos de Tepper e Tetrault em 1994 (Hogg & Vaughan, 2005), os seus críticos apontam, maioritariamente, três falhas.

Em primeiro, Fiedler assume o carácter constante do estilo de liderança, mantendo-se idêntico ao longo do tempo e entre situações. Isto é negado pela pesquisa de Argyle, em 1971, sobre a comunicação não-verbal e interacção social, a qual demonstrou que “o nosso comportamento em grupo é muito mais modificável do que era defendido pelos antigos teóricos da personalidade” (Wren, 1999, p.86). Também as pesquisas de Mischel, em 1968, mostram que existe substancial variação temporal e situacional na personalidade (Hogg & Vaughan, 2005). E se nos reportarmos ao estudo realizado por Lewin, Lippitt e White, mencionado anteriormente, podemos constatar a facilidade com que diferentes indivíduos foram treinados e adoptaram diferentes estilos de liderança. Isto pode-nos suscitar a ilação de que a situação e o comportamento líder-membro variam e como tal não requerem um único estilo de liderança mas uma variedade de estilos, sendo possivelmente o melhor líder aquele que constantemente se adapta às mudanças.

Outra crítica apontada é a validade do sistema criado por Fiedler. Primeiro porque a aceitação tácita dos pressupostos de Bales é questionável pois a pesquisa daquele decorreu em laboratório, logo carece de valor ecológico. Depois porque os dados obtidos a partir de questionários e escalas de Likert têm uma baixa validade científica. Rice, em 1978, testou a escala LPC e encontrou pouca validade de repetição na aplicação (Wren, 1999). Isto demonstra a falta de consistência da escala. A tentativa de objectivar dados subjectivos, como a opinião pessoal sobre colegas de trabalho, pode produzir valores de correlação como os encontrados por Rice, variando de 0,01 a 0,93, com uma mediana de 0,67 (Hogg & Vaughan, 2005), os quais não permitem sustentar inferências.

Finalmente, embora a teoria de Fiedler investigue a interacção entre as características do líder e as características da situação, tais como o objectivo

a alcançar, ela não responde perante outras influências sociais que afectam a interacção no grupo, tais como as expectativas dos membros ou a obediência. Negligencia assim, na sua teoria, alguns processos de grupo que são responsáveis pela ascensão e queda de líderes e a complexidade situacional da liderança.

### ***Liderança como processo de grupo***

As teorias até agora apresentadas parecem ignorar, ou pelo menos minorar, o facto de que são os membros do grupo que conferem o papel de líder a um determinado indivíduo e que são também eles que o destronam. Neste sentido apelamos à definição de liderança de Chemers, (1997) que postula que liderança é um processo de influência social no qual um indivíduo é capaz de assegurar a ajuda e apoio dos outros para realizar uma tarefa comum.

As teorias de reforço social e transacção constroem-se sob os princípios da psicologia comportamentalista, adaptando-a às interacções sociais, e utilizando metáforas retiradas à economia tais como recompensa e custo, ganho e perda. Estas teorias, partilham a noção de que as interacções sociais percepcionadas como mais recompensadoras do que custosas são mais prováveis de repetição, e de serem avaliadas e experienciadas de uma forma positiva.

Entre elas, a Teoria da Troca Líder-Membro (TLM), observa em maior detalhe as transacções entre líderes e seguidores, descrevendo como a qualidade das relações de troca entre líderes e seguidores pode variar (Hogg, & Vaughan, 2005). Estas trocas incluem recursos como respeito, confiança e afeição. Esta teoria, originalmente chamada Ligações Diádicas Verticais (LDV), numa forma genérica, afirma que o líder e o subordinado encetam um processo de definição de papéis em que negociam os termos da sua colaboração (Chemers, 1997). Neste processo o subordinado pode ser altamente valorizado, tornando-se um membro do *ingroup* do líder, ou tratado com alguma indiferença, tornando-se um membro do *outgroup*, afastado do líder. A TLM abandona esta dicotomia *ingroup/outgroup* e argumenta que existe um continuum na qualidade das trocas da relação (Hogg & Vaughan, 2005), que vai desde relações baseadas na confiança mútua, respeito e sentido de dever (TLM de elevada-qualidade) até às que são baseadas, na autoridade formal (TLM de baixa-qualidade). A TLM defende que os subordinados são



diferenciados, pelo líder, com base em três dimensões: (1) competência e habilidade; (2) grau de confiança merecida, principalmente na ausência do líder; (3) motivação para assumir maior responsabilidade no grupo (Muchinsky, 2004).

A pesquisa empírica encontrou uma relação positiva entre TLM de elevada-qualidade e boas avaliações de desempenho e satisfação (Hogg & Vaughan, 2005). Por outras palavras, as TLM de elevada-qualidade estão associadas a baixas taxas de despedimento, de comportamento retaliatório por parte de seguidores, e também a elevados níveis de entrega aos objectivos, satisfação, bem-estar, promoção profissional, desempenho e assiduidade.

É importante referir que a teoria TLM coloca uma grande ênfase na importância da confiança, pois se, por um lado este tipo de liderança é permeável à *ingratiation* (Pina e Cunha et al., 2005), por outro lado embora as pessoas possam tolerar alguma injustiça distributiva, não tolerarão injustiça nos procedimentos (Hogg, & Vaughan, 2005). Se esta última situação acontecer, a liderança será percebida como inválida e ilegítima, acarretando a desfragmentação e o abandono psicológico do grupo.

O líder transaccional procura apenas compatibilizar e harmonizar os objectivos dos liderados, através de simples troca e na base da coordenação de interesses e da negociação dos conflitos; trocam-se incentivos e estatuto por desempenho (Neves, 2001). Devido à ênfase na troca de recompensa por desempenho, é necessário considerar que um dos efeitos deste modelo é o facto de os seguidores poderem não estar motivados a fazerem mais do que o que seria necessário para atingir a recompensa, e assim chamam-nos a atenção para a importância de uma relação entre líder e seguidor que, de facto, pode transcender a transacção. Para constataremos um tipo de liderança que parece ultrapassar as considerações transaccionais devemos observar a liderança transformacional. Ou nas palavras do autor supra citado, a liderança transformacional pode entender-se como a excelência da liderança transaccional no sentido de conseguir níveis de dedicação e desempenho dos colaboradores, que vão para além dos que ocorreriam com uma mera modalidade transaccional.

A Liderança Transformacional ocorre quando o líder fortalece, nos seguidores, a noção da missão ou visão para a qual eles trabalham, criando assim uma situação em que os seguidores se sentem entusiasmados e interessados

nos objectivos comuns (Turner, Barling & Zacharatos, 2002). No ambiente criado pelo líder transformacional os seguidores aspiram a ultrapassar o pico da pirâmide de Maslow (Bass citado por Pina e Cunha et al., 2005).

O líder transformacional não se limita ao intercâmbio da informação ou à realização de acordos, antes lidera pelo exemplo, atingindo assim resultados superiores através do uso de um ou mais componentes que estão na base da liderança transformacional, e que permitem atingir este estado de bem-estar (Muchinsky, 2004).

Estes componentes, são: (a) Influência idealizada: representa a capacidade do líder em “escolher fazer o que é certo ao invés de fazer o que é simples ou rotineiro” (Turner et al., 2002, p.721). Quando este comportamento é consistente, e se torna previsível para os seguidores, estes tomam-no como um modelo a seguir e a confiança mútua e respeito são sedimentados. E um aspecto crítico para o funcionamento do grupo, a percepção de justiça na relação, é obtido. Alguns autores associam a influência idealizada ao carisma (Hogg & Vaughan, 2005); (b) Liderança inspiracional: o líder transformacional comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar os esforço dos seguidores, actua como um modelo de comportamentos e instila optimismo. Desta forma, a motivação de atitudes criativas aumentará a auto-confiança e auto-eficácia dos seguidores, permitindo-lhes otimizar o desempenho nas suas tarefas; (c) Estímulo intelectual: o líder transformacional estimula os seus seguidores encorajando-os a pensarem por si próprios, levando-os a desafiar os pressupostos sobre a forma de realizarem as suas tarefas, e a pensarem em novas formas de abordar velhos problemas (Turner et al., 2002). Ou seja, o líder transformacional faz uma solicitação expressa, aos seus seguidores, por novas ideias e soluções criativas, as quais são incorporadas no processo de resolução de problemas e criação de soluções. E isto é feito sem recurso à coerção (Avolio, Bruce & Bass, 2002), o que é uma das grandes forças desta abordagem e desencadeia o crescimento de cada membro dentro do grupo; (d) Consideração pelo indivíduo: o líder transformacional demonstra uma preocupação acrescida pelas necessidades individuais de cada seguidor de ser apreciado e de auto-valorização, no sentido de Maslow, actuando como um mentor ou treinador. Os líderes ouvem e demonstram empatia para com os membros do grupo (Turner et al., 2002). As diferenças individuais são



reconhecidas, e o próprio comportamento do líder demonstra a aceitação dessas diferenças dando apoio social personalizado a cada um dos membros.

Segundo Hooker, (2000) os líderes transformacionais tendem a partilhar seis características: (a) Empatia: entendida como a capacidade de compreender os que o rodeiam e como se sentem, mantendo a comunicação; (b) Visão: o líder transformacional é capaz de criar uma visão para a organização. Esta visão é, de acordo com Muchinsky (2004), frequentemente, transmitida aos empregados através do uso do discurso narrativo, como por exemplo, contar histórias ou utilizar símbolos culturais ou metáforas para comunicar a sua visão. Mas seja qual for o tipo de linguagem e apoios audio-visuais utilizados, a mensagem é passada com clareza; (c) Auto-confiança: tendo-a, o líder transformacional não tem receio de admitir que não sabe algo. Este tipo de líder partilha sucessos e derrotas e consegue o envolvimento das pessoas nas tarefas; (d) Espírito de Aventura: embora esteja disposto a correr riscos não aceita qualquer desafio, principalmente se envolver riscos desnecessários, pelo que toma as medidas adequadas para alcançar a meta a que se propôs. (e) Empenhamento: os líderes devem mostrar e demonstrar o total empenhamento na causa, o altruísmo, a inovação e a capacidade de correr riscos; (f) Capacidade para garantir aos outros a sua própria competência: o líder transformacional consegue demonstrar com clareza que é competente e capaz de operar sobre o pressuposto de que todos os outros são competentes.

Podemos afirmar que os líderes transformacionais são aqueles que não só respondem positivamente à mudança, como também, provocam a mudança. A comprovar esta teoria, foi realizado um estudo com uma amostra de 186 oficiais, da Academia Naval do Estados Unidos, foram inicialmente identificados quais os que reuniam características de líder transformacional. Num segundo passo foram apurados dados sobre a avaliação de desempenho quer por parte de superiores quer por parte de inferiores hierárquicos, de todos os 186 oficiais. A correlação obtida entre liderança transformacional e eficiência foi bastante elevada, entre 0,70 e 0,80 (Hogg & Vaughan, 2005).

No entanto, esta teoria, suscita pelo menos 2 questões.

Em primeiro lugar, ao criar uma ênfase tão grande no estilo de comportamento do líder, podemos desprezar as transacções entre líder e membros e favorecer a personalidade do líder. Não podemos deixar de pensar que, ao falar-nos de influência idealizada, esta teoria, remete-nos para a teoria

da liderança carismática, tendo inclusivamente Bass (citado por Pina e Cunha et al., 2005) defendido a existência de causas hereditárias e experiências positivas de infância na génese do líder transformacional.

Em segundo lugar, surge-nos uma questão. Quais os limites da liderança transformacional? Até que ponto é possível ou desejável que os seguidores abdicuem dos seus próprios interesses pelos do grupo? E em relação ao próprio líder, até que ponto o poder que lhe é conferido não se torna excessivo? Como o próprio Bass referiu, a autenticidade e o comportamento ético estão intimamente associados à liderança transformacional (Pina e Cunha et al., 2005). Fica-nos a questão: como garantir que estamos na presença da autenticidade e ética?

## Conclusão

Após observarmos as várias teorias, paramos perante uma questão. Permitirá a pesquisa fornecer a fórmula mágica da liderança? Embora os próprios teóricos da liderança reconheçam as suas limitações, o seu trabalho continua a reflectir muitos pressupostos positivistas dos primórdios da investigação social, acima de tudo a noção de que o comportamento humano e traços de personalidade podem ser abstraídos, definidos e quantificados. Este tratamento do abstracto como se de algo de concreto se tratasse, pode parecer desesperadamente ingénuo, mas a evolução da pesquisa merece toda a nossa atenção. Estudar a pesquisa da liderança é compreender que todos os seus erros e sucessos, melhoraram o nosso entendimento do fenómeno.

Encontramos a origem do estudo científico da liderança nos trabalhos de Max Weber (1864-1920), com a sua formulação dos três tipos de liderança: Tradicional, Carismático e Democrático.

Georg Simmel (1858-1918), contemporâneo de Weber e pioneiro no estudo da interacção social, usou o termo *prestígio* como substituto de carisma. A principal distinção entre ambos, é que Simmel defendeu que o líder com prestígio só pode ser entendido no contexto da relação interpessoal entre líder e seguidor. A liderança não consistiria numa qualquer aura enigmática e poderosa (carisma) do líder, mas sim nas percepções dos seguidores sobre o líder.



As diferentes posições e pressupostos, de Weber e Simmel, encontram-se em cada estágio evolutivo da investigação da liderança, sendo que a única constante é a necessidade de criação de tipologias.

De facto, o estudo científico da liderança pode ser dividido em três fases. Na primeira, que decorreu entre o virar do século XIX para o XX até à Segunda Guerra Mundial, os pesquisadores procuraram identificar os traços dos líderes numa tentativa de desmistificar a noção de carisma. A segunda fase, que decorreu entre a Segunda Guerra Mundial e a década de 1970, focou-se no comportamento do líder. A actual fase, centra-se na interacção entre líder e seguidores.

A primeira fase de investigação, embora com um início promissor, rapidamente se demonstrou infrutífera. A correlação, entre personalidade e liderança, era insuficiente, e o pressuposto de que existiria uma inteligência e energia acima da média nos líderes depressa se converteu no pressuposto de que as características pessoais dos líderes devem ter alguma relação com as características dos seguidores.

Assim a segunda fase pautou-se pela definição de dois tipos de comportamentos presentes nos líderes, o comportamento orientado para a prossecução da tarefa e outro orientado para as boas relações com os subordinados. Mas foi evidenciado que o líder eficaz tanto se preocupa com os seus seguidores como se encarrega de lhes fornecer os recursos necessários para atingir o objectivo. Então, identificar comportamentos não é o mesmo que detectar padrões de interacção entre o líder e o grupo. Tal foi demonstrado pela falta de correlação directa e evidente entre o comportamento do líder e o desempenho dos membros.

A terceira fase inicia-se com Edwin Hollander, no início dos anos 70, que defendeu que se for dada aos seguidores alguma autonomia, aumentará o seu desejo de acatar as directivas do líder (Hogg & Vaughan, 2005). A grande distinção entre a abordagem transaccional e transformacional, prende-se com o facto da primeira ser uma perspectiva económica que apela à sedução dos membros com a recompensa, e a segunda apelar à alteração das expectativas dos seguidores por parte do líder. A principal crítica, a estas, é o facto de ambas serem avaliadas em termos de desempenho operacional do grupo.

Para que o que foi dito não apresente o estudo da liderança como infrutífero, eis algumas ilações possíveis: a) a influência dos líderes sobre

a vida dos grupos, independente da sua qualidade ou quantidade, é real; b) algumas características de personalidade e habilidades fornecem ao indivíduo maior probabilidade de ser líder, e de o ser com eficácia, embora não a garantam; c) a liderança é um processo que envolve o líder, o grupo e a situação; d) qualquer consideração que não considere este triângulo é pouco sustentável; e) a complexidade do fenómeno não permite encontrar uma receita universalmente aplicável; f) o anteriormente dito não impede que o indivíduo possa retirar da pesquisa disponível informação que o torne mais eficaz no exercício da liderança; g) não existem líderes eficazes sem seguidores eficazes; h) a energia da liderança, tal como as outras, depende das trocas entre dois pólos – líder e seguidores;

Pensamos também que é importante saber destrinçar de entre as várias teorias aquelas que nos falam de liderança daquelas que nos falam de chefia, pois muitas das investigações correntes parecem apresentar fórmulas mágicas de *como se tornar um líder* e como a pesquisa apurou, as competências de liderança não podem ser ensinadas nem aprendidas. E isto, provavelmente, encerra o grande dilema da pesquisa nesta área.

Como não pretendemos com esta nossa conclusão retirar a validade científica da pesquisa da liderança, apresentamos de seguida uma breve análise dos estudos realizados para apurar a vertente prática das teorias da liderança, e como estas podem colaborar para melhorar o desempenho nas organizações.

## PARTE II: Teorias da liderança e liderança organizacional eficaz

A nossa questão de base é: será que as teorias da liderança ajudam as organizações a desenvolver a liderança eficaz?

A pergunta pode ser rápida e facilmente respondida, se observarmos o que acontece quando existem maus líderes numa organização. Como referimos no nosso enquadramento teórico sobre a liderança, o termo líder está tipicamente associado ao bom, mas só porque alguém tem o título de líder isso não o faz, necessariamente, um bom líder.



Barbara Kellerman, no seu livro *Bad Leadership* (citado por Randall, 2004), identifica sete categorias de má liderança, que são: incompetência, rigidez, propensão ao exagero, indiferença, corruptibilidade, estreiteza de espírito e maldade.

As organizações cujo líder tenha uma ou mais destas categorias, sofrerão no mínimo duras dificuldades, ou no máximo desintegrar-se-ão. E terá isso alguma relação com as teorias da liderança? Sim. Estes líderes tiveram a capacidade de persuadir outros a seguirem-nos, frequentemente, porque simplesmente tinham a posição e o título de líder.

É de extrema importância, e dado o tema liderança estar a ser abordado enquanto comportamento organizacional, fazermos aqui uma distinção entre líder e gestor. Para vincar esta distinção utilizaremos a distinção feita por Pina e Cunha et al. (2005), segundo a qual os gestores: a) rendem-se à situação, b) administram, c) questionam-se sobre o como e o quando, d) têm perspectivas a curto prazo, e) imitam e f) as suas competências podem ser ensinadas/aprendidas; enquanto os líderes: a) procuram agir sobre a situação, b) inovam, c) questionam-se sobre o quê e o porquê, d) têm perspectivas a longo prazo, e) são originais e f) as suas competências não podem ser ensinadas/aprendidas.

## Organização eficaz: um conceito

Poderá ser útil definir o que é uma organização eficaz. A este respeito, Chiavenato (2004), afirma que a eficácia organizacional se relaciona com o grau em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas, o que é determinado pela combinação da relação entre *inputs* e *outputs* do sistema organizacional, e a capacidade de alcançar esses *inputs*. Densten e Gray (2003) afirmam que os critérios mais valorizados são a operacionalidade, oportunidade e eficiência, ou seja, a medida em que uma organização consegue alcançar os seus objectivos e missão.

Podemos afirmar que a eficácia de uma organização se espelha no seu sucesso, se aceitarmos que os líderes se focam no sucesso da organização. Esta definição apoia o pressuposto de que as teorias da liderança contribuem para que as organizações desenvolvam lideranças eficazes.

## Teorias da liderança que funcionam

Uma teoria que se pode revelar funcional é a teoria da Troca Líder-Membro (TLM). A pesquisa efectuada, revela que existe uma correlação significativa entre a qualidade da relação supervisor-subordinado e o empenhamento e desempenho do subordinado. A teoria da Troca Líder-Membro demonstrou contribuir para a sobrevivência e rentabilidade da actividade organizacional (Truckenbrodt, 2000).

A teoria da Troca Líder-Membro reflecte-se em muitos aspectos, em termos de resultados. Por exemplo, segundo este autor, ela aumenta o empenhamento do empregado e aumenta o altruísmo nos comportamentos organizacionais. Estes são essenciais para a liderança e sucesso organizacional.

Por empenhamento, segundo este autor, entende-se a atitude de lealdade para com a companhia ou o envolvimento e identificação do empregado com os objectivos e valores da organização. Truckenbrodt (2000) afirma que a pesquisa demonstra, repetidamente, que os empregados empenhados estão associados à melhor performance organizacional, têm uma baixa taxa de absentismo e uma baixa taxa de substituição.

Numa linha de abordagem semelhante, Epitropaki e Martin, em 1995, (citados por Kolb, 1995) investigaram a relação e importância das teorias de liderança implícita relativamente à qualidade da interacção líder-membro e o empenhamento, bem-estar e satisfação profissional dos empregados. O seu estudo longitudinal, com 439 empregados, concluiu que, quanto mais próximo os empregados percebem o perfil do seu chefe, da liderança implícita que apoiam, melhor é a qualidade da interacção líder-membro (Kolb, 1995).

Os seus resultados foram consistentes ao longo de agrupamentos de empregados. Por outras palavras, os resultados eram os mesmos independentemente de uma função específica ou da longevidade da relação líder-membro.

Existe pois uma correlação directa entre a prática de uma teoria de liderança e a eficácia da organização. Mas podemos expandir esta premissa observando o que a literatura afirma sobre o impacto dos estilos de liderança na satisfação profissional dos empregados.



## Estilos de liderança que funcionam

A premissa agora, é que empregados satisfeitos são executantes de alto rendimento, o que por sua vez leva a uma organização mais eficaz.

Shea, em 1999, investigou o efeito de três estilos de liderança, o carismático, o orientado para a tarefa e o orientado para a relação, sobre o desempenho de trabalhadores em regime de manufatura. Este autor, apurou que os trabalhadores que operavam consistentemente sob uma liderança orientada para a relação, demonstravam inicialmente um desempenho superior, no entanto esta diferença esbatia-se com o tempo. O critério entre os que se encontravam em análise, que demonstrava melhorar continuamente o desempenho, era a auto-eficácia que, por sua vez, era “um mediador constante da relação entre estilo de liderança e desempenho” (Shea, 1999, p.407).

A noção de auto-eficácia é derivada do trabalho de Bandura (1993). Segundo este investigador, o comportamento humano é melhor entendido quando visto como um sistema recíproco de causalidade onde as características pessoais, factores ambientais, e comportamento operam através de mecanismos cognitivos de auto-regulação como determinantes interactuantes de cada um. O mecanismo auto-regulador da auto-eficácia, ou a crença do indivíduo em que ele ou ela consegue realizar uma tarefa, tem sido definido como sujeito à influência de factores externos, tais como o treino e associado aos resultados do desempenho profissional.

A pesquisa tem demonstrado, com consistência, uma forte relação positiva entre o desempenho profissional e comportamentos de liderança carismática.

As habilidades/capacidades e atributos, do líder carismático, têm um profundo impacto, de tal forma que criam a confiança do seguidor na correcção das convicções do líder, aceitação irrestrita do líder, afeição pelo líder e obediência voluntária (Muchinsky, 2004). Este tipo de liderança baseia-se no poder como referência, tal como apontado em 1960 por French e Raven, conseguindo obter elevados níveis de desempenho e realização.

Outra teoria de liderança que demonstrou ter uma correlação positiva com a eficácia organizacional é a liderança transformacional. Nas palavras de Muchinsky (2004), as pesquisas de Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam, em

1996, revelaram que a liderança transformacional está fortemente associada à eficácia da unidade de trabalho.

## Eficácia Organizacional

Recentemente, o tópico da eficácia organizacional tem sido amplamente discutido, a diversos níveis. Messick (2005, p. 65) afirmou que “o conceito de eficácia organizacional, varia conforme as organizações”. Ele investigou o porquê dessa variação e concluiu que se prende à própria liderança. Eficácia organizacional existe como um agregado dos conceitos individuais de cada membro relativamente à capacidade colectiva do grupo, ao seu sentido de missão ou razão de existência e capacidade de recuperação após fracassos (Messick, 2005).

Resumindo, para este autor, eficácia organizacional é uma atitude e uma sensação de *poder fazer* e de confiança. O estudo de Messick (2005) concluiu que a liderança era a característica determinante da eficácia organizacional. Tal afirmação sustenta-se no facto da maioria dos inquiridos citar a liderança como o factor crítico para a existência de confiança na organização (Messick, 2005).

No mercado global com que actualmente se deparam as organizações, estas têm que se preocupar com a manutenção e desenvolvimento do conhecimento. Dois estilos de liderança têm sido identificados como excelentes em termos de gestão do conhecimento. São eles o estilo transformacional e o estilo transaccional.

Em primeiro lugar é necessário definir conhecimento organizacional. Conhecimento é todo o “conhecimento tácito e explícito” que os empregados possuem sobre os produtos, sistemas e processos (Bryant, 2003, p.32). Segundo este autor, é todo o conhecimento que é codificado em qualquer ponto de encontro e também é todo o conhecimento tácito que se encontra na cultura organizacional, nas rotinas da organização e o *know-how* presente em todos os processos sociais.

Bryant (2003) enfatiza que os líderes desempenham um papel-chave na gestão do conhecimento. Os líderes fornecem a visão, a motivação, os sistemas e estruturas que a todos os níveis da organização viabilizam a



conversão do conhecimento em vantagem competitiva. Este autor defende que gerir o conhecimento não é algo que os líderes possam fazer casualmente nem é algo que possam delegar em outros.

Uma vez que os líderes transformacionais criam um ambiente em que os trabalhadores se sentem livres para inovar e criar novas ideias, e partilhar essas realizações com os outros, a liderança transformacional é especialmente efectiva a criar conhecimento (Bryant, 2003).

Embora aspectos de ambas as lideranças sejam importantes para os três componentes da gestão de conhecimento – criação, partilha e exploração – um ou outro estilo seria mais benéfico e ainda mais essencial para diferentes tipos de organizações. Neste sentido, e segundo Neves (2001) em 1989, Jesuíno defende que ao líder de topo é requerida iniciativa na criação e mudança da estrutura pelo que o líder deve possuir carisma e visão sistémica; ao nível intermédio, ao líder é requerida capacidade de relacionamento e perspectiva intersistémica das várias estruturas, sendo a sua função suplemento da estrutura. Ao nível da base a função da liderança é utilizar a estrutura, administrando-a com competência técnica e de equidade.

## Conclusão

Voltando à nossa questão de partida, será que as teorias da liderança ajudam as organizações a desenvolver a liderança eficaz?

Qualquer organização pode ser analisada quanto aos estilos de liderança nela praticados e estilos de liderança são teorias de liderança. Uma organização desenvolve estilos eficazes de liderança sob duas formas: (a) como organização – a própria empresa torna-se líder no seu mercado de acção, e por consequência desenvolve os seus líderes, criando oportunidades para que os indivíduos que nela operam desenvolvam estas competências; (b) como líder de mercado – neste ponto, e por consequência do anterior, a organização começa a reflectir-se nas teorias de liderança e determina que tipo ou tipos de liderança quer desenvolver.

Quisemos assim demonstrar que certas teorias de liderança quando postas em prática desenvolvem maior desempenho por parte dos trabalhadores. Quer a qualidade, quer a quantidade de trabalho dos empregados aumentam

quando os seus supervisores adoptam certos pressupostos de liderança. Por exemplo, a liderança transformacional tem sido positivamente correlacionada com maiores desempenhos e, conseqüentemente, com maior sucesso organizacional. A teoria, da liderança, da Troca Líder-Membro quando posta em prática origina uma organização mais eficaz e bem-sucedida.

Com base nestas considerações, pensamos que, a resposta à questão é afirmativa.



## Referências Bibliográficas

- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. [electronic version]. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bandura, A. (1993) *Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning*. [electronic version]. Educational Psychologist, Vol. 28
- Bryant, S. E. (2003). *The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge*. [electronic version]. Journal of Leadership & Organizational Studies 9(4), 32(13).
- Chemers, M. M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Densten, I. L. & Gray, Judy H. (2003). Leadership Applications – Organizational Effectiveness. 13 Outubro, 2005, Canadian Defence Academy [http://www.google.com /search?q=cache:fvSdVzkWiB0J:www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/research/pdf /50.pdf+Leadership+theories+%22organizational+effectiveness%22&hl=en&ie=UTF-8](http://www.google.com/search?q=cache:fvSdVzkWiB0J:www.cda-acd.forces.gc.ca/CFLI/engraph/research/pdf/50.pdf+Leadership+theories+%22organizational+effectiveness%22&hl=en&ie=UTF-8).
- Doron, R. & Parot, F. (2001) *Dicionário de Psicologia*. (1ª edição). (Gabinete de Tradução da Climepsi Editores, Trad.). Lisboa: Climepsi Editores.
- Hogg, M. A. & Vaughan, G. M., (2005) *Social Psychology*. (4ª edição). Essex: Pearson Education Limited.
- Hooker, A. (2000). *Jack Welch and Transformational Leadership*. 14 Outubro 2005, Foundations Of Business Projects Spring 2000 Section One, Southwestern University, from <http://www.southwestern.edu/~hooker2/fob2.htm>.
- Jesuino, J. C. (2004). Estruturas e Processos de Grupo. In J. Vala e M. B. Monteiro (Eds.). *Psicologia Social*. (6ª edição). (pp. 293-331). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Kolb, J. A. (1995). *Leader Behaviors Affecting Team Performance: Similarities and Differences between Leader Member Assessments*. [electronic version]. The Journal of Business Communication, Vol. 32.
- Krech, D. & Crutchfield, R. S. (1948). *Theory and Problems of Social Psychology* (1st ed.). [electronic version]. New York: McGraw-Hill.

- Messick, D. M. (2005). *The Psychology of Leadership: New Perspectives and Research*. [electronic version]. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia Organizacional*. (Ruth Gabriela Bahr, Trad.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning
- Myers, D. (2005). *Social Psychology*. (8ª edição). New York: McGraw-Hill.
- Neves, J. (2001). O processo de liderança. In Carvalho Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (Eds.). *Manual de psicossociologia das organizações*. (2001). (pp. 377-403). Lisboa: McGraw-Hill.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2005). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (4ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Pinto, J. M. S. (2004) *Dinâmica de Grupos: Sebenta de Relações Interpessoais e Dinâmica de Grupos*. Não publicado. Lisboa: UAL
- Randall, R. F. (2004). When leadership fails. (Bad Leadership). [electronic version]. *Strategic Finance*, 19(3).
- Rodrigues, A., Assmar, E. & Jablonski, B., (2003) *Psicologia Social*. (22ª edição). Petrópolis: Editora Vozes.
- Shea, C. M. (1999) *The effect of leadership style on performance improvement on a manufacturing task*. [electronic version]. *The Journal of Business* 72(3), 407(1).
- Tolstoy, L. (1998). *War and Peace*. [electronic version]. (H. Gifford, Ed.) (L. Maude & A. Maude, Trans.). Oxford: Oxford University Press.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The Relationship Between Leader-Member Exchange And Commitment And Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly*. 14 Outubro, 2005, FindArticles, from [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m0JZX/is\\_3\\_7/ai\\_78360115](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m0JZX/is_3_7/ai_78360115).
- Turner, N., Barling, J. & Zacharatos, A. (2002). *52 Positive Psychology at Work*. In *Handbook of Positive Psychology*, Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (Eds.) (pp. 715-725). [electronic version]. New York: Oxford University Press.
- Wren, K. (1999). *Social Influences*. [electronic version]. London: Routledge.



## Bibliografia

15 Outubro, 2005, from [http://thinkarete.com/quotes/by\\_teacher/ronald\\_reagan/](http://thinkarete.com/quotes/by_teacher/ronald_reagan/)

Blakeman, Professor Peter. (1997). Types of Leadership For Events & Organizations. 13 Outubro, 2005, George Brown College, from <http://liad.gbrownc.on.ca/programs/convmgmt/module7/7lect6.html>.

Center For Global Leadership Development. (2004). *Change Management via Critical Leadership Thinking*. 13 Outubro, 2005, <http://www.cfgld.com/programs.html>.

Mccormick, Michael J. (2001) *Self-Efficacy and Leadership Effectiveness: Applying Social Cognitive Theory to Leadership*, [electronic version]. Journal of Leadership Studies, Vol. 8

Miner, John B. (2002). *Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses*. [electronic version]. Oxford University Press.

University of Alaska. (n.d.). Leadership And Followership. 15 Outubro, 2005, <http://www.dickinson.edu/~jin/Leadership.html>.