

CAPÍTULO III

A LIDERANÇA

- 1. Liderança – a definição do conceito**
 - 1.1. Da liderança à gestão**
- 2. A liderança – a perspectiva histórica**
 - 2.1. A teoria dos traços**
 - 2.2. A teoria sobre estilos comportamentais**
 - 2.3. A teoria situacional ou contingencial da liderança**
- 3. A nova liderança**
 - 3.1. A liderança carismática, transformacional e transacional**
- 4. A liderança e o problema da mudança**

CAPÍTULO III – A LIDERANÇA

«A liderança é uma espécie de corrente que necessita de dois pólos. Líderes e seguidores. Sem um deles, não há circulação de energia – não há liderança.» (Rego, 1998:15)

Na última centúria, o conceito de liderança tem sido objeto de incontáveis estudos não só ao nível dos fenómenos sociais em geral mas também ao nível dos comportamentos humanos em particular. Ainda que a investigação seja substancialmente mais significativa no contexto internacional, o estudo da liderança tem ocupado progressivamente os investigadores nacionais no âmbito das várias ciências sociais e humanas.

Na verdade, a temática assume uma relevância tão expressiva nos estudos organizacionais que autores como Bolman e Deal asseguram que a «liderança é encarada como uma panaceia para quase todos os problemas sociais» (2003:336). Nesta linha Cunha e Rego (2005) referem-se mesmo à impossibilidade de falar de gestão e de organização sem recorrer ao conceito de liderança. Apesar do incremento atual dos estudos sobre a liderança, esta temática remonta aos primórdios da humanidade. Com efeito, nas empresas e demais organizações humanas, a liderança é um conceito basilar na medida em que o administrador precisa de saber conduzir os indivíduos e conhecer as suas motivações (Chiavenato, 1993). Apesar da importância capital que recai sobre a liderança no comportamento dos indivíduos, o conceito assumiu relevância unicamente com a Teoria das Relações Humanas na medida em que a Teoria Clássica valorizava apenas a autoridade formal ao considerar simplesmente a chefia dos níveis hierárquicos superiores sobre os níveis inferiores nos aspetos relacionados com as atividades e funções do cargo. Por seu lado, a Experiência de Hawthorne procurou evidenciar que a existência de líderes informais, enquanto guardiães das normas e expectativas do grupo, assegurava o controlo sobre o comportamento do grupo, levando os indivíduos a agirem como um grupo social coeso e integrado.

Na medida em que se registam inúmeras teorias e modelos de liderança, a nossa opção de análise recaiu nos modelos que se têm evidenciado nos últimos tempos em torno da questão da liderança organizacional.

Consequência das múltiplas abordagens e das perspetivas adotadas pelos investigadores, assistimos a uma profusão de definições do conceito de liderança. Bass (1990) assegura que existem tantas definições quantas as pessoas que definiram o conceito, logo, encontrar uma definição consensual e paradigmática (Cunha et al., 2003) não tem sido possível. Com efeito, com o aparecimento das Ciências Sociais, por volta do século XIX, a temática da liderança perdeu parte significativa da sua aura misteriosa e enigmática (Jesuino, 1996).

1. Liderança – a definição do conceito

No contexto organizacional atual torna-se cada vez mais pertinente discutir a temática da liderança. Se atendermos às justificações de Syroit (1996), esta necessidade prende-se com fatores de vária ordem, das quais destacamos o carácter imperfeito da morfologia organizacional quanto à regulação do comportamento, a relação entre a organização e a comunidade envolvente, a necessidade de mudanças sistémicas e o equilíbrio da organização.

Os vocábulos *líder* e *liderança* entraram definitivamente no rol de termos triviais ao saírem do campo técnico e entrarem, definitivamente, no domínio da utilização comum. Mas de que falamos ao usarmos estes termos? Apesar da vasta investigação produzida no âmbito da literatura organizacional em torno destes conceitos, os resultados equacionados nem sempre são elucidativos e auxiliares na tentativa de enunciar uma definição concetual sendo frequentemente arrolados termos como poder, autoridade e gestão por contraste (Neves, 2001).

Apesar da multiplicidade de definições existentes, importa-nos neste contexto relevar a existência de um sujeito que tem como competência influenciar um grupo de indivíduos. Esta premissa implica, então, considerar a liderança como algo que pressupõe um “destinatário coletivo”, no que difere de poder, de comportamento político, de autoridade ou de influência social.

Etimologicamente, líder e liderança são termos de introdução recente no léxico português oriundos do inglês *leader* e *leadership*; traduzem a ideia, respetivamente, de guia virtual e qualidade ou função de líder.

Na língua portuguesa, estes conceitos estão profundamente ligados à arte de comando, mas, obviamente, a tónica nesta literatura de inspiração política e militar é posta nos aspetos biográficos do líder enquanto ator que dirige um processo e não na liderança propriamente dita. O advento das ciências sociais, em particular, da sociologia e da psicologia, possibilitou alargar esta visão algo restrita da liderança.

Neves (2001) considera que os múltiplos estudos sobre a temática têm mostrado a liderança como característica da personalidade, como forma indutora de obediência, como exercício de influência ou outros comportamentos específicos, como meio de persuasão, como relação de poder, como meio de alcançar objetivos ou como uma combinação de múltiplos fatores.

A proliferação de estudos teóricos, empíricos e experimentais na área da liderança possibilitou o esclarecimento do conceito de liderança sem, no entanto, chegarmos a definições consensuais e definitivas. Importa não esquecer que as definições de liderança devem ser entendidas no contexto científico e temporal em que foram produzidas.

Perante esta realidade complexa e multivariada, a liderança deverá ser analisada sob diversos ângulos enfatizando distintas variáveis contingenciais (situacionais) não se restringindo apenas ao tipo de subordinados e situação de trabalho. Assim, na definição de liderança, deverão ser tidas em conta variáveis como a configuração organizacional, o ciclo de vida das organizações ou as culturas organizacionais e nacionais diferenciadas.

Face a esta multiplicidade e complexidade de estudos, como definir, então, liderança? Sem sermos exaustivos, procuraremos, então, apresentar algumas definições que julgamos mais representativas.

Antes da 2.^a Guerra Mundial, a liderança era definida de acordo com as características de personalidade do líder – dos Magos. A seleção natural dos líderes resolvia os problemas da eficácia. Mais tarde, a abordagem comportamental entendeu a liderança de acordo com os comportamentos suscetíveis de distinguir os líderes dos não líderes. A aposta na formação dos líderes respondia naturalmente aos problemas de eficácia organizacional.

Em quase todas as definições se encontra implícita a ideia de que um ou mais sujeitos de um grupo podem ser encarados como líderes e que estes indivíduos diferem em certos traços dos restantes membros do grupo (aos quais chamamos subordinados ou seguidores), o que por sua vez implica uma estrutura grupal hierárquica.

Um grupo muito significativo de definições assume a liderança como um processo interativo entre os membros do grupo, composto por líderes e seguidores com uma orientação definida para determinados objetivos.

Da vasta panóplia existente na literatura organizacional, selecionámos cinco definições cuja leitura conjunta nos permitirá compreender os principais enfoques das teorias que desenvolveremos seguidamente.

Tannenbaum et al (1970) descrevem a liderança como uma influência interpessoal efetuada num determinado contexto e conduzida através do processo de comunicação humana com a intenção de alcançar um ou vários objetivos específicos.

Por seu turno, Hersey e Blanchard (1988) consideram a liderança como o processo de influenciar as atividades de um membro ou grupo com o propósito de deles conseguir esforços que permitam atingir metas numa determinada situação. Relaciona-se, então, algo que é função do líder, dos seguidores ou subordinados e de outras variáveis situacionais.

Yukl (1994) define liderança como um processo de influência que implica a interpretação dos acontecimentos pelos seguidores, a eleição dos objetivos para a organização ou grupo, a organização das atividades para alcançar os objetivos, a motivação e empenho dos seguidores para atingir os objetivos, a manutenção das relações de colaboração e do espírito de equipa e a angariação de apoio e cooperação de sujeitos exteriores ao grupo ou organização.

Syroit (1996) apresenta a liderança como um conjunto de atividades exercidas por um sujeito detentor de uma posição hierarquicamente superior, direcionadas para a condução e orientação das atividades dos outros sujeitos, com o propósito de atingir eficazmente o objetivo do grupo.

A definição proposta pela equipa *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE), embora primando pela simplicidade, sublinha a competência de um sujeito para influenciar, motivar e habilitar os outros sujeitos a contribuírem para aumentar a eficácia e o sucesso das organizações a que pertencem. (House et al, 1999).

Na verdade, este conjunto de definições encerra um conjunto de ideias transversais que percorrem o conceito de liderança, nomeadamente no que respeita à existência de líderes e liderados ou seguidores que aceitam o primeiro, ajudando-o a definir as suas posições permitindo ao mesmo tempo que o processo da liderança se operacionalize. Acresce, ainda, a distribuição desigual de poder entre os líderes e os restantes indivíduos da organização, fator a usar para influenciar as condutas dos seguidores.

Aliado ao conceito de liderança, encontramos outras noções associadas e que nos parecem ser relevantes para a economia deste trabalho. Assim, termos como influência, poder e autoridade estão em perfeita sintonia com as questões relativas à liderança.

Na verdade, a essência da liderança passa pela influência que é exercida sob os seguidores. Rego (1997) apresenta a influência como um processo transaccional no qual um indivíduo ou grupo atua com o propósito de modificar o comportamento de um outro sujeito ou grupo num determinado sentido. A eficácia do líder está intimamente ligada com a sua capacidade de influenciar não só os seguidores como também os pares ou os agentes externos.

Com efeito, a capacidade de influência advém não só das bases de poder que o líder possui, como também da forma como as operacionaliza. O mesmo autor, de modo muito simples, define poder como a capacidade potencial para influenciar os outros (Rego, 1997). Esta capacidade advém de várias fontes de poder e é exercida através da adoção de estratégias de influência. De acordo com Yulk (1994), existem diversas fontes de poder (cf. Quadro 12).

Quadro 12 – Fontes de poder (adaptado de Yulk, 1994:14)

| Tipo de poder | Características |
|-------------------------|--|
| Poder de posição | <ul style="list-style-type: none">• Autoridade formal• Controlo sobre os recursos e recompensas• Controlo sobre os castigos• Controlo sobre a informação• Controlo do meio |
| Poder pessoal | <ul style="list-style-type: none">• Experiência• Amizade/lealdade• Carisma |
| Poder político | <ul style="list-style-type: none">• Controlo sobre os processos de decisão• Coligações• Cooptação• Institucionalização |

A este propósito, Rego apresenta uma recolha interessante de definições de poder (cf. Quadro 13) produzidas por diversos autores.

Quadro 13 – Algumas definições de poder (adaptado de Rego, 1997: 250)

| Autor | Definição |
|------------------------|---|
| Russel, 1938 | Poder é a produção dos efeitos desejados. |
| Perrow, 1986 | Poder é a capacidade de as pessoas ou grupos obterem para si próprias <i>outputs</i> (bens, remunerações, <i>status</i> social ...) de um sistema em que outras pessoas ou grupos procuram os mesmos <i>outputs</i> . O poder é exercido para alterar a distribuição inicial dos <i>outputs</i> , para estabelecer uma distribuição desigual, ou para os mudar. |
| French, 1956 | O poder que A tem sobre B é igual à máxima força que A pode exercer sobre B menos a máxima força que B pode mobilizar em sentido contrário. |
| Dawson, 1986 | Poder é a capacidade de obter decisões, ações e situações de acordo com os nossos interesses. |
| Bernoux, 1986 | O poder de A sobre B é a capacidade que A tem de, na sua relação com B, os termos da troca lhe serem favoráveis. |
| Dahl, 1957 | A tem poder sobre B na medida em que pode obrigar B a fazer qualquer coisa que não faria sem a intervenção de A. |
| Kanter, 1977 | Poder é a capacidade de mobilizar recursos. |
| Mintzberg, 1989 | Poder é a capacidade de produzir ou modificar os resultados ou efeitos organizacionais. |
| Finkelstein, 1992 | Poder é a capacidade dos atores individuais obterem o que desejam. |
| Greiner e Schein, 1988 | Poder é a capacidade de levar outra pessoa ou grupo a aceitarem as nossas próprias ideias ou planos. Em essência, o poder capacita para obter de outros o que deles se pretende. |
| Yulk, 1989 | O poder é a influência potencial de um agente sobre as atitudes e comportamentos de uma ou mais pessoas-alvo. |

Por sua vez, o poder e autoridade são conceitos divergentes. Se o poder pode ser entendido como a capacidade para exercer influência, a autoridade traduz, tão-só, o poder que advém da ocupação de uma dada posição na organização. Isto é, os detentores de autoridade detêm poder, no entanto, os detentores de poder não possuem, forçosamente, autoridade.

Efetivamente, liderança e poder são processos de influência, a ligação entre os dois conceitos assenta na influência e a sua distinção reside na ação. Enquanto o poder é a influência em potência, a liderança envolve o exercício real do poder. A liderança não deixa, portanto, de ser um fenómeno de poder.

Apesar do desconforto provocado pela diversidade de definições ou pontos de vista, a liderança continua a despertar uma contínua reflexão por parte dos investigadores, nomeadamente, no que respeita à liderança eficaz.

Tal como a conceção de liderança, a liderança eficaz oferece, também, uma multiplicidade de definições em parte devido aos critérios que permitem medir a eficácia. Em causa estão aspetos como a *performance* do grupo, a sua sobrevivência ou crescimento, a atitude dos seguidores, a contribuição do líder para a coesão, motivação dos membros, solução de problemas, a capacidade de sobrevivência às crises ou os lucros obtidos.

1.1. Da liderança à gestão

Das muitas questões que envolvem a liderança, importa, também, ressaltar o debate existente entre o binómio liderança *versus* gestão. Se os conceitos são praticamente sinónimos para muitos autores, outros há que os afastam por completo na medida em que gestores e líderes atuam em campos significativamente opostos.

É vulgar entender-se a liderança como um processo mais emotivo e intenso do que a gestão visto que os líderes encarnam uma versão mais carismática e inspiradora, arriscam, são dinâmicos e criativos, sabem lidar de perto com a mudança. No que respeita aos gestores, estes são mais cerebrais, lidam com a eficiência, o planeamento, os procedimentos, os controlos e os regulamentos. Logo, é vulgar encontrarmos um líder sem ser gestor ou um gestor sem ser líder.

Bennis e Nanus (1985) diferenciam com nitidez estes conceitos. Assim, a gestão implica provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar enquanto a liderança consiste em exercer influência, guiar, orientar. Os gestores sabem o que devem fazer, os líderes sabem o que é necessário fazer.

Na esteira de Bennis (1989), Rego (1998) advoga que líderes e gestores são divergentes não só em termos temporais mas também quanto ao modo como lidam com o contexto, o grau de inovação que defendem e o modo como questionam as situações. Os líderes apresentam-se mais intuitivos, imprevisíveis e proactivos, mais preocupados com os objetivos a longo prazo, com a inovação e originalidade por oposição ao conservadorismo, à administração, adaptabilidade e imitação mais particulares dos gestores. (cf. Quadro 14).

Quadro 14 – Gestores e líderes (adaptado de Rego, 1998:28)

| Gestores | Líderes |
|---|--|
| • Rendem-se à situação. | • Procuram agir sobre a situação. |
| • Administram. | • Inovam. |
| • Questionam-se sobre o como e o quando. | • Questionam-se o quê e o porquê. |
| • Têm perspectivas a curto prazo. | • Têm perspectivas a longo prazo. |
| • Imitam. | • São originais. |
| • As competências de gestão podem ser ensinadas/aprendidas. | • As competências de liderança não podem ser ensinadas/aprendidas. |

Para Rost e Smith (1992), a liderança e a gestão apresentam, também, uma natureza divergente embora ambas sejam necessárias para a sobrevivência e a prosperidade das organizações. (cf. Quadro 15). Este autor defende que a liderança é uma influência de relacionamento, ao passo que a gestão é um relacionamento de autoridade.

Quadro 15 – Gestão versus Liderança (adaptado de Rost e Smith, 1992:192-201)

| Gestão | Liderança |
|---|--|
| • Privilegia um relacionamento de autoridade. | • Implica a influência de relacionamento. |
| • Refere-se a gestores e subordinados. | • Refere-se a líderes e seguidores. |
| • Exige a coordenação de indivíduos e recursos para a produção e venda de bens e/ou serviços numa organização. | • Exige líderes e seguidores que procuram mudanças reais na organização. |
| • Reclama coordenação de atividades para produzir e vender bens e/ou serviços que traduzam as metas da organização. | • Reclama que as mudanças procuradas reflitam as metas mútuas de líderes e seguidores. |

Na linha de Rost e Smith, Kotter (1992) partilha da ideia que faz divergir os dois termos embora os considere a ambos como distintos e complexos sistemas de ação. Cada sistema apresenta as suas próprias funções e atividades peculiares, por isso, os dois são indispensáveis num ambiente organizacional complexo e instável. Nesta ótica, a gestão existe para fazer frente à complexidade e a liderança para dar resposta à mudança. Sem uma gestão equilibrada, as organizações tendem a ficar caóticas, por isso, o ideal seria aliar uma forte aliança a uma forte gestão, usando uma para equilibrar a outra.

É difícil encontrar um indivíduo excelente nas duas áreas na medida em que a liderança implica formar e manter um compromisso com uma visão bem definida, gerir a mudança de maneira a melhorar a organização, criar e gerir uma equipa de grande

rendimento, inspirar, motivar e influenciar o grupo, liderar através do exemplo e assumir a responsabilidade. Por sua vez, a gestão abrange o pensamento e o planeamento estratégicos, debruça-se sobre a forma de rentabilizar as capacidades do grupo, com a delegação, apreciação e desenvolvimento, com os recursos financeiros, as comunicações e monitorizações, com a avaliação do desempenho e conseqüentemente com a apresentação dos resultados (Earley, 2002). Porém, este autor reconhece que, apesar das grandes dissemelhanças, tanto a liderança como a gestão se sobrepõem e são essenciais para o sucesso das organizações (idem) (cf. Quadro 16).

Quadro 16 – Líderes e gestores (adaptado de Earley, 2002:34)

| Os gestores ... | Os líderes ... |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| ● submetem-se. | ● controlam o contexto. |
| ● administram. | ● inovam. |
| ● mantêm. | ● desenvolvem. |
| ● focam-se nos sistemas e estruturas. | ● focam-se nas pessoas. |
| ● perguntam como e quando. | ● perguntam o quê e porquê. |
| ● aceitam o <i>status quo</i> . | ● desafiam o <i>status quo</i> . |
| ● fazem a coisa bem. | ● fazem a coisa certa. |

Contudo, certos autores como Yulk (1994), House e Aditya (1997:445) advogam a possibilidade dos gestores se tornarem líderes e *vice-versa* na medida em que o binómio é de criação artificial e estereotipada. Os gestores transformam-se em líderes no momento em que propiciam visão, direcção, estratégia e inspiração às organizações e respetivos atores. Rowe (2001) advoga esta hipótese e, nesta perspetiva, propõe um modelo triangular cujos vértices apontam para as lideranças gestonária, visionária e estratégica. Assim, o papel de gestor e o papel de líder coexistem no vértice da liderança estratégica (cf. Quadro 17). O líder gestonário apela à segurança financeira a longo prazo, garante a ordem, não considera as inovações que podem reformar a organização. A visão, o sonho, a emoção e a criatividade não fazem parte dos seus planos. Ao contrário, o líder visionário investe a viabilidade da organização a longo prazo. Estimula a mudança, a inovação e a criatividade. O realismo e a frieza, imprescindíveis para garantir a continuidade da organização a curto prazo não são considerados. Harmoniosamente, o líder estratégico coordena estas duas vertentes da liderança. Alia

os atributos do gestor com os de líder, viabilizando deste modo a organização a longo prazo sem penhorar a segurança financeira a curto prazo.

Quadro 17 – A liderança estratégica: a harmonização das lideranças visionária e gestonária
(adaptado de Rowe, 2001)

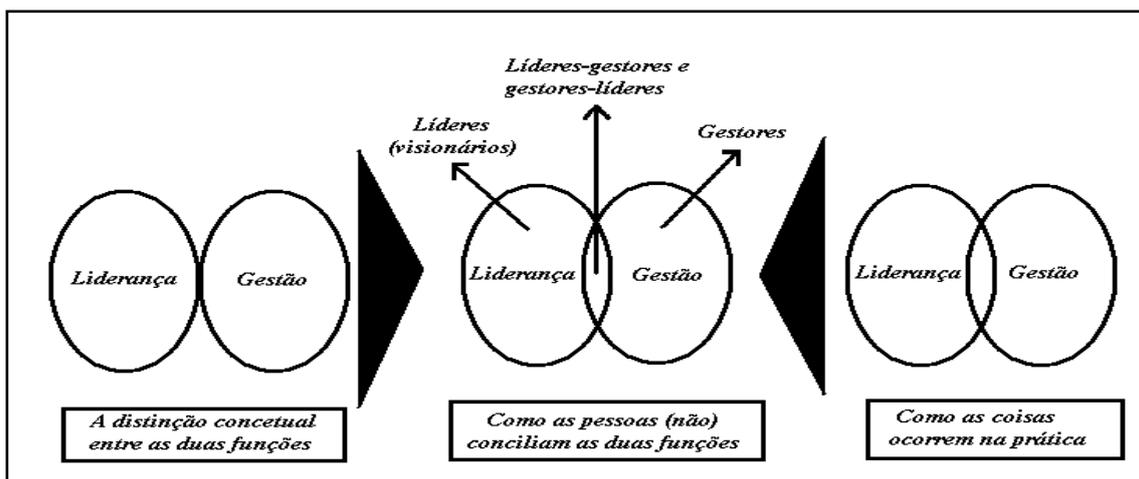
| | |
|------------------------------|---|
| Liderança gestonária | <ul style="list-style-type: none">• É reativo, elege uma atitude passiva perante os objetivos (estes radicam mais na necessidade do que em desejos ou sonhos).• Revê-se como conservador e estabilizador da ordem existente.• Relaciona-se com os indivíduos de acordo com os seus papéis no processo de tomada de decisão.• Envolve-se em situações e contextos característicos das atividades quotidianas.• Decide excecionalmente recorrendo aos valores.• Guia-se para os comportamentos de curto prazo e baixo custo, atento ao desempenho financeiro.• As escolhas que faz são motivadas pelo ambiente interno e externo.• Recorre ao pensamento linear. |
| Liderança visionária | <ul style="list-style-type: none">• É proativo, influencia os membros da organização sobre o que é desejável, possível e necessário.• Não teme o risco.• Lida com as pessoas empática e intuitivamente.• Trabalha na organização mas não pertence à organização.• Orienta-se para o desenvolvimento das pessoas e com o futuro da organização. Acredita no elevado desempenho das pessoas.• Decide frequentemente com base em valores.• Orienta-se para a inovação, o capital humano e o fomento de uma cultura que assegure a viabilidade a longo prazo.• Fomenta as escolhas estratégicas dado que marcam a diferença na organização e no ambiente. |
| Liderança estratégica | <ul style="list-style-type: none">• Combina harmoniosamente as lideranças visionária e gestonária.• Privilegia o comportamento ético e baseia as decisões em valores.• Conjuga as operações do dia-a-dia com as responsabilidades a longo prazo.• Equaciona e desenvolve estratégias com impacto imediato mas que asseguram a estabilidade e desenvolvimento organizacional a longo prazo.• Acredita veementemente no desempenho dos superiores, pares, subordinados e dele próprio.• Utiliza quer o pensamento linear quer o não linear.• Usa metáforas, analogias e modelos que facilitem a sobreposição de conceitos aparentemente contraditórios.• Aposta nas escolhas estratégicas dado que fazem a diferença na sua organização e no ambiente. |

Com efeito, no exercício de algumas funções ou momentos da vida organizacional, a liderança pode ser mais relevante do que a gestão, ou vice-versa É aceitável que a liderança seja mais ativa no princípio do ciclo de vida organizacional, em momentos de mudança ou em organizações inseridas em ambientes agitados. Por sua vez, a gestão prevalece em ocasiões de estabilidade.

Nas organizações do mundo moderno, gestores e líderes são peças fundamentais: a liderança deve ser «temperada» com gestão (com o intuito conferir realismo e estabilidade ao sonho/visão) e a gestão «condimentada» com liderança (com o propósito de evitar a estagnação e prosperar a longo prazo). Sempre que não é possível conciliar num mesmo indivíduo as duas funções, é necessário assegurar a dupla liderança (Cunha, 2000; Rego e Cunha, 2003).

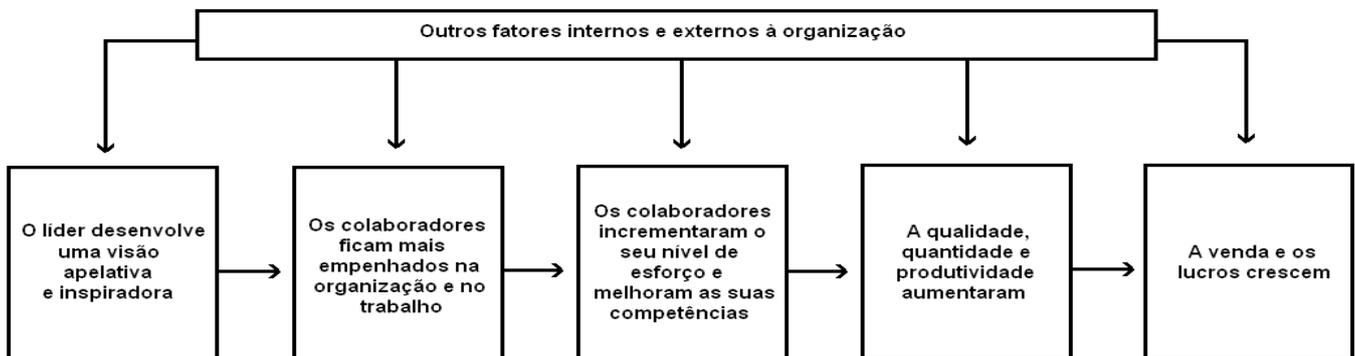
Aceitando a premissa que gestores e líderes são componentes imprescindíveis no puzzle das organizações modernas, parece-nos que a figura-síntese proposta por Pina e Cunha (2000) traduz a ideia da complementaridade das duas noções em estudo (cf. Figura 4).

Figura 4 – Um ensaio visual para a compreensão das distinções liderança-gestão e líderes-gestores (adaptado de Pina e Cunha, 2000:273)



Isolados ou em conjugação de esforços com os gestores, os líderes são figuras de primeira linha na morfologia das organizações, responsáveis últimos não só pelos triunfos mas também pelos fracassos. A ligação entre as ações dos líderes e os resultados de eficácia é altamente complexa, não-linear, a longo prazo e de difícil escrutínio. A parcela dos resultados que pode ser atribuída às ações protagonizadas diretamente pela liderança dificilmente poderá ser inventariada com grande precisão (cf. Figura 5).

Figura 5 – Cadeia ilustrativa entre as relações entre a atividade do líder e os resultados organizacionais (adaptado de Yulk:1994:7)



O papel da liderança é entendido de modo variado pelos vários investigadores no que respeita ao desempenho dos indivíduos, grupos e organizações. Na base estará, certamente, um conjunto de fatores simultaneamente internos e externos que restringem consideravelmente o papel do líder. Rego (1998) arrola um conjunto de fatores responsáveis por essa diversidade de opiniões: a cultura organizacional, a força dos *stakeholders*, o jogo entre os vários agentes organizacionais, as estruturas internas que limitam a tomada de decisão, as condições económicas externas, a situação do mercado de trabalho e os custos do dinheiro junto das entidades financiadoras. Acresce, ainda, o nível organizacional na medida em que os líderes de níveis inferiores da hierarquia tendem a ser mais contidos na sua ação do que os líderes de topo.

Por vezes, a dificuldade em atribuir à liderança a sua verdadeira valia advém de duas variáveis distintas: em primeiro lugar, entre as ações do líder e o resultado produzido pode distar um período de tempo mais ou menos longo; e em segundo lugar outros fatores (quer internos quer externos à organização) exercem influência sobre essas variáveis, e, desse modo, é difícil saber qual o papel que cabe ao líder e a esses fatores.

Rego (1998) considera os efeitos da liderança como diretos e indiretos. Por um lado, o líder pode diretamente levar os seguidores a trabalharem mais e melhor mediante a aplicação de incentivos ao desempenho e da definição de objetivos estimulantes. O líder pode, também, ampliar as capacidades e competências dos subordinados para o trabalho através de formação contínua, clarificar as metas e procedimentos a realizar, organizar e coordenar as atividades de modo mais eficiente, eliminando atrasos, duplicação de esforços e desperdícios, e, ainda, reunir os recursos necessários para

realizar o trabalho. Por outro lado, indiretamente o líder pode promover a mudança da cultura organizacional, incrementar a longo prazo capacidades e competências dos seguidores, apostar nas alterações tecnológicas utilizadas nos diversos procedimentos, gizar mudanças ao nível da estratégia e da estrutura morfológica da organização.

2. A liderança – a perspectiva histórica

A multiplicidade de estudos dedicados à liderança apresenta como grande consequência uma vasta panóplia de teorias, orientações e modelos. Efetivamente, parece-nos que tanta abundância significa a dificuldade de explicitar o conceito de liderança.

Apesar da diversidade, são comumente aceites três paradigmas principais na conceptualização da liderança: o primeiro assenta no estudo dos traços da personalidade do líder, o segundo apela à observação dos comportamentos adotados pelo líder no exercício da liderança e o terceiro refere-se às variáveis situacionais ou contingenciais que condicionam a eficácia da liderança.

Se no primeiro dos três paradigmas, o importante é isolar e caracterizar os atributos pessoais do líder, marcos essenciais na distinção entre líderes e não líderes, no segundo, o relevo é atribuído àquilo que os líderes fazem no que respeita às suas funções na tentativa de descrever os comportamentos que mais se correlacionam com a eficácia organizacional. Por sua vez, a terceira perspectiva, enfatiza uma lógica mais contingencial ou situacional na medida em que se pretende apurar as influências do meio e do contexto que podem condicionar os efeitos da liderança.

Porém, nas últimas décadas, novas perspectivas têm sido apontadas referindo-se ao carisma e à capacidade transformacional dos líderes no que respeita à relação que mantêm com os membros da organização. Prevalece a preocupação em integrar aspetos comportamentais e os traços da personalidade assim como o tipo de interações que se estabelecem entre todos os membros da organização.

O Quadro 18, adaptado a partir de Bryman (1992), procura fazer uma síntese sobre a evolução temporal das várias perspectivas que traduzem, de certo modo, as tendências dos estudos sobre a liderança.

Quadro 18 – Tendências no estudo da liderança (adaptado de Bryman, 1992)

| Período | Perspetiva | Caracterização |
|--|---|--|
| • Até finais dos anos 40 | • Traços da personalidade | • A liderança é um atributo inato. |
| • Finais dos anos 40 até finais dos anos 60 | • Comportamentos do líder | • A eficácia da liderança está relacionada com o tipo de comportamento do líder. |
| • Finais dos anos 60 até ao início dos anos 80 | • Abordagem situacional/contingencial | • A eficácia da liderança é influenciada pelo contexto. |
| • Anos 80 | • Novas abordagens da liderança (liderança carismática, transformacional, transacional) | • A liderança está dependente da visão do líder. |

2.1. A teoria dos traços

Os primeiros estudos sobre liderança, realizados até à II Guerra Mundial, tiveram como preocupação maior definir e isolar os atributos físicos, psicológicos e aptidões que diferenciavam os líderes dos não-líderes e os líderes eficazes dos não-eficazes. Estes atributos ou competências são, vulgarmente, designados por traços. Chiavenato (1993:175) define traço como “qualidade ou característica distintiva da personalidade”. De acordo com Yulk (1994), os traços consistem num conjunto de atributos físicos, traços de personalidade, necessidades e motivos e valores.

Com a ideia do “grande homem”¹ bem definida, o líder, dotado de traços e competências inatas, facilmente, desempenha as suas funções com eficácia em qualquer situação, especialmente nas difíceis. As características marcantes do líder permitem-lhe influenciar o comportamento dos outros membros da organização. Nesta fase, os traços

¹ A teoria do “grande homem” foi defendida, por volta de 1910, por Carlyle. Segundo o autor, os grandes avanços e progressos da humanidade resultaram da ação de homens com traços da personalidade muito específicos e vinculados.

mais comumente aceites passam pela inteligência superior, criatividade, eloquência, autoestima, estabilidade emocional, o nível de energia, intuição, poder de persuasão. Com efeito, um líder eficaz é capaz de inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo perante os subordinados. Visto que nem todos os sujeitos eram possuidores destas qualidades inatas, estáveis e distintivas apenas os que as detivessem poderiam ser considerados potencialmente líderes e tidos como heróis. Assim, não sendo possível a formação, a teoria dos traços privilegia a seleção dos líderes. Contudo, a teoria de traços da personalidade apresentava determinados aspetos frágeis que acabariam por ser contestados «ao verificar-se que os traços de personalidade são escassamente preditores da eficácia dos líderes» (Jesuino, 1996:53).

Da profusão de pesquisas resultou uma pluralidade de traços e competências não coincidentes entre si e que acabaram por pôr em causa esta teoria na medida em que a presença de um conjunto de traços num indivíduo não é preditor de sucesso. Após a revisão de inúmeros estudos sobre liderança feita por Stogdill (1948), o autor concluiu que um líder dotado de determinados traços pode ser eficaz num contexto mas ineficaz noutra. Por outro lado, líderes distintos dotados com diferentes traços podem ser bem sucedidos no mesmo contexto.

Apesar do abalo provocado pelos estudos de Stogdill (1948), a teoria dos traços continuou a merecer aplicação nomeadamente na seleção de novos líderes e novos traços continuaram a ser identificados. Porém, em 1974, Stogdill² (1974) fez a revisão de 163 estudos e apontou novos traços e competências com incidência no desempenho da liderança (cf. Quadro 19). Neste trabalho, o autor defende que os indivíduos possuidores de determinados traços têm mais hipóteses de serem líderes eficazes do que os sujeitos que deles carecem, contudo tal não lhe garante automaticamente a eficácia. Na verdade, a relevância dos diferentes traços parece estar dependente do contexto.

² *Bass and Stogdill Handbook of Leadership* (Stogdill, 1974) é uma das mais famosas obras sobre liderança, nela aparecem compilados os dados mais relevantes sobre modelos, investigações e aplicações práticas da liderança.

Quadro 19 – Traços e competências mais vulgares nos líderes eficazes (Adaptado de Yulk, 1989, 1994)

| Traços | Competências |
|--|-----------------------------------|
| ● Adaptabilidade ao contexto | ● Inteligente |
| ● Atento ao ambiente social | ● Conceptualmente bem dotado |
| ● Ambicioso e direcionado para o sucesso | ● Criativo |
| ● Afirmativo | ● Diplomático |
| ● Cooperativo | ● Eloquentes |
| ● Decisivo | ● Conhecedor das funções do grupo |
| ● Motivado para impressionar os outros | ● Organizado |
| ● Enérgico | ● Persuasivo |
| ● Persistente | ● Socialmente bem dotado |
| ● Autoestima | |
| ● Capaz de absorver o <i>stress</i> | |
| ● Desejoso de assumir responsabilidades | |

Estas premissas apontadas por Stogdill continuam atualmente³ a ser valorizadas pelos investigadores na medida em que muitos estudos continuam a enfatizar a relevância de certos traços parecendo mesmo haver um ressurgimento do tema (Cunha et al, 2003). No entanto, atualmente parece ser consensual que a liderança não pode cingir-se apenas à personalidade do líder, ainda que este seja um fator relevante. O contexto e os seguidores são elementos essenciais para a compreensão da liderança assim como uma abordagem alicerçada no terreno (Silva, 2010).

A ligação desta teoria à liderança carismática parece óbvia na medida em que ambas identificam o líder como «um herói ou cavaleiro branco enviado para salvar a organização das dificuldades presentes» (Cunha et al, 2005:24).

Chiavenato (1993) aponta cinco razões que traíram esta teoria na medida em que não foi feita a distinção entre os vários traços da personalidade; foi esquecida a influência e reação dos seguidores nos resultados da liderança; não foram tidos em conta os traços adequados a cada tipo de tarefa e objetivos a alcançar; foi ignorada a situação concreta em que a liderança se operacionaliza e, finalmente, de modo simplista,

³ A título de exemplo, no estudo levado a cabo por Kirkpatrick e Locke (1996) são referenciados seis traços de personalidade (motivação, desejo de liderar, honestidade e integridade, confiança, capacidade cognitiva para interpretar informação, conhecimento da tarefa) que marcam a diferença entre os indivíduos líderes e os não-líderes. Contudo, é reconhecida a possibilidade dos traços serem aprendidos e aperfeiçoados com o intuito de potenciar a eficácia dos líderes. Este ponto de vista, demarca-se, então, da teoria inicial que postulava o facto dos traços serem inatos e as falhas de carácter não poderem ser corrigidas.

foi equacionado que o líder dotado de traços de liderança é permanentemente líder durante todas as ocasiões e em qualquer situação.

As reações adversas perante esta teoria de liderança vão, certamente, dar origem a um novo modelo «mais centrado na crítica aos traços mantendo todavia a crença na possibilidade de identificar o líder universal» (Jesuino, 1996: 55).

2.2. A teoria sobre estilos comportamentais

As teorias sobre estilos comportamentais surgiram como resposta às fragilidades apresentadas pela teoria dos traços nos finais dos anos 40, princípios dos anos 50. Se a teoria dos traços enfatiza aquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança refere-se a tudo aquilo que o líder faz. O estilo de comportamento do líder é, agora, o principal fator a ter em conta nos estudos sobre liderança. Efetivamente, a procura de comportamentos eficazes é uma área de estudo menos problemática do que a análise dos traços da personalidade do líder na medida em que se torna mais simples criar modelos de comportamento do que descrever estruturas de personalidade e características de funcionamento. Desta forma, identificados os comportamentos próprios dos líderes é possível apostar em programas de formação que impulsionem a sua eficácia. Já não estamos perante um líder nato mas assistimos, pelo contrário, ao treino do líder com o fito de inculcar e aperfeiçoar comportamentos eficazes.

A rutura com a anterior teoria dos traços deve-se em grande parte a autores como Lewin (1939) que após diversas experimentações em grupos naturais concluiu que o comportamento do líder resulta da função da personalidade do líder e da situação. Mais tarde, Lippitt e White (1952,1960) submeteram grupos de crianças com 10 anos, orientados para a execução de tarefas, a três diferentes de estilos de liderança (autocrática ou autoritária, liberal ou *laisse-faire* e democrática) durante determinados períodos de tempo. O líder autocrático estabelecia todas as ações do grupo, estipulava os métodos, fases de execução, procedimentos a operacionalizar, distribuía recompensas

e punições. Por sua vez, o líder democrático encorajava e motivava os membros do grupo a tomarem decisões descrevendo em traços largos as etapas genéricas para atingir os objetivos e metas delineados e quais os procedimentos opcionais. Ao grupo era permitido formar equipas de trabalho e o líder encarregava-se de distribuir críticas e elogios com rigor e objetividade. Finalmente, o líder liberal definia-se pela sua atitude não participante nas tarefas e atividades realizadas, mantendo-se afastado e indiferente permitindo ao grupo agir como bem entendesse (cf. Quadro 20).

Quadro 20 – Os três estilos de liderança (adaptado White e Lippitt)

| Liderança autocrática | Liderança democrática | Liderança liberal |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• O líder estabelece as diretrizes sem participação do grupo.• O líder fixa as medidas e as técnicas para a implementação das tarefas, cada uma por sua vez.• O líder destina qual a tarefa que cada membro deve realizar e qual o parceiro de trabalho.• O líder dominador personaliza os elogios e críticas ao trabalho de cada um. | <ul style="list-style-type: none">• As linhas gerais são discutidas e definidas pelo grupo, estimulado e auxiliado pelo líder.• O grupo delinea as medidas e as técnicas para atingir o alvo, pedindo aconselhamento técnico ao líder quando necessário. Este propõe alternativas ao grupo e as tarefas a realizar resultam de intenso debate.• A divisão de tarefas é tarefa do próprio grupo e cada indivíduo é livre de escolher o seu parceiro de trabalho.• O líder procura ser também um membro da equipa, sem encarregar-se substancialmente das tarefas. É objetivo e nas críticas e elogios limitam-se apenas aos factos. | <ul style="list-style-type: none">• A intervenção do líder é mínima, existindo liberdade completa nas decisões grupais ou individuais.• A participação do líder no debate é restrita dado que apresenta apenas os materiais ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as solicitassem.• A divisão de tarefas e a escolha dos parceiros fica a cargo do grupo. O líder é não participante.• O líder não procura avaliar ou regular a execução de tarefas. Quando questionado, o líder comenta as atividades do grupo. |

Os resultados das observações efetuadas pelos referidos autores evidenciaram padrões de comportamento diferenciados consoante os estilos de liderança aplicados pelos líderes. O grupo submetido à liderança autocrática apresentava maior volume de trabalho realizado. O grupo sujeito ao estilo liberal ficou abaixo dos resultados esperados no que respeita à quantidade de tarefas realizadas bem como à sua qualidade. O grupo submetido à liderança democrática denota uma produção de tarefas inferior à obtida através da liderança autocrática, contudo a qualidade do trabalho foi muito superior. Tendo em conta os resultados apresentados por este estudo, a liderança democrática ganhou terreno sobre os restantes estilos numa altura em que surgiram dúvidas quanto à viabilidade dos sistemas democráticos.

Segundo Chiavenato (1993), sobre estes estudos foi possível concluir que em determinadas situações, a liderança autocrática tem efeitos positivos e funciona quando os demais estilos fracassam; noutras situações, a liderança democrática resulta quando os demais estilos falham e, finalmente, a liderança liberal supera os restantes estilos em certas ocasiões.

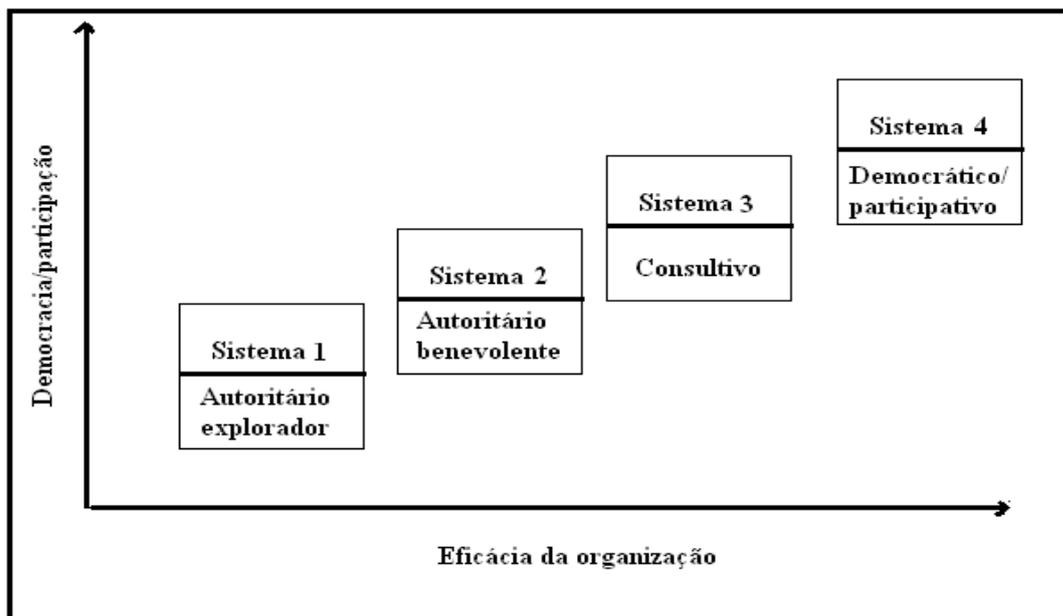
Na verdade, o líder no seu quotidiano deve aplicar os três estilos de liderança, consoante a circunstância, os membros da organização e as tarefas em execução. Qualquer líder manda cumprir ordens, consulta os subordinados antes de tomar decisões, sugere tarefas aos subordinados. A principal dificuldade da liderança reside em adequar o estilo à situação, aos subordinados e às tarefas a serem realizadas.

Dos múltiplos programas de pesquisa realizados no âmbito desta perspetiva destacam-se os realizados nas Universidades de Michigan e de Ohio. Quer num caso quer no outro, remontam aos estudos pioneiros sobre estilos de liderança protagonizados por Lewin (1939), Lippit e White (1952,1960). Os investigadores da Universidade de Michigan referiram a existência de duas categorias de comportamento: a primeira orientada para as tarefas (nível em que o líder define e operacionaliza-se os seus afazeres e os dos seguidores, com a finalidade de atingir os objetivos) e a segunda orientada para as pessoas/relacionamento (nível em que o líder atua de modo cordial e colaborante, se interessa pelos seguidores e o seu bem-estar). Os líderes com comportamento direcionado para a tarefa preocupam-se, primordialmente, com a supervisão e cumprimento da tarefa por parte dos subordinados; executar a tarefa é mais importante do que o crescimento e a satisfação dos indivíduos com os quais trabalha. Por sua vez, os líderes orientados para as pessoas atingem maior sucesso no que respeita à produtividade e satisfação no trabalho na medida em que fomentam relações amistosas e o cumprimento das tarefas é produto do clima interno.

A abordagem de Likert (1961,1967) é paradigmática desta linha ao perspetivar quatro sistemas de liderança típicos conhecidos por sistema 1: autocrático explorador; sistema 2: autocrático benevolente; sistema 3: consultivo e sistema 4: democrático/participativo (cf. Figura 6). No sistema 1, a confiança não existe entre os líderes e os subordinados na medida em que o processo de controlo é muito rígido. Decisões, definições de objetivos e metas são traçados a partir do topo da organização. Os subordinados regem-se pelo medo, ameaças, punições e, eventualmente, gratificações. A interação é praticamente nula. Por sua vez, no sistema 2 existe um grau de confiança entre líderes e subordinados um pouco maior. Apesar das decisões,

definição de metas, objetivos e processos de controlo serem tomados pelos líderes, existe já alguma delegação nos subordinados intermédios. No sistema 3, a interação e a comunicação ascendente e descendente moderadas promovem valores como a confiança entre os líderes e os subordinados. No sistema 4, a confiança nos subordinados é total por parte dos líderes ao ponto de muitas decisões poderem ser partilhadas. A comunicação horizontal (entre pares) e a comunicação vertical (ascendente e descendente) facilitam o inter-relacionamento na organização. A participação e envolvimento na vida organizacional motivam os subordinados a aumentar os lucros, a estabelecer objetivos e a melhorar os métodos para os alcançar. A vertente formal e a vertente informal da organização estão em sintonia de modo que todas as forças dentro da organização se esforçam para alcançar os mesmos objetivos declarados.

Figura 6 – Os sistemas de liderança/eficácia da organização (adaptado Likert, 1967)



O autor criou um instrumento repartido por 18 escalas capaz de medir a que sistema pertence a organização, designado Perfil de Características das Organizações. Segundo Likert (1961,1967) ao contrário dos sistemas 1 e 2, os sistemas 3 e 4 favorecem a produtividade organizacional e a satisfação do pessoal, as sugestões dos subordinados são tidas em condição pelos líderes, o apoio é incondicional e a confiança recíproca. Na verdade, o sistema 4 de Likert aponta para o treino de candidatos a líderes, dadas as oportunidades que oferece, através da participação, aos novos líderes (Jesuíno, 1996). Apesar de suportado por inúmeros estudos, esta abordagem de Likert

foi considerada inconsistente por não ter em conta a situação: com efeito, diferentes tipos de situação exigem distintos estilos de liderança.

Os estudos liderados pela Universidade de Ohio tiveram, também, como objetivo central elencar estilos comportamentais da liderança eficaz a partir da análise fatorial de questionários, da observação direta e sem pressupostos teóricos. Destacamos o modelo de Blake e Mouton (1964), popularizado como grelha gerencial. Este modelo pretende avaliar a preocupação do líder face aos indivíduos e às tarefas resultando cinco estilos essenciais (cf. Figura 7). Esta grelha de dupla entrada é sustentada por dois eixos, um que reproduz o grau de atenção orientado para as pessoas e outro dirigido para as tarefas/produção, ambos graduados de 1 a 9; o cruzamento dos dois eixos gera os cinco principais estilos de liderança, identificados em função da orientação para pessoas ou para as tarefas. Naturalmente, o estilo 9.9⁴ é o estilo mais eficaz na medida em que enfatiza simultaneamente a orientação para as pessoas e para as tarefas e, por esse motivo, cada líder deve situar o seu desempenho na grelha com o intuito de melhorar e atingir o ponto ideal.

Figura 7 – O modelo da grelha gerencial (Adaptado de Blake e Mouton, 1964)



⁴ Segundo a grelha de gestão gerencial (Blake e Mouton, 1964), no estilo 1.9., gestão tipo simpático, a atenção às necessidades de relacionamento satisfatório das pessoas promove um ambiente e ritmo organizacionais de trabalho cordiais; no estilo 9.9., gestão tipo integrador, a execução de tarefas parte de pessoas ativamente envolvidas: as relações de confiança e o respeito nascem dos objetivos comuns aos membros da organização; no estilo 5.5., gestão tipo intermédio, a necessidade de concluir um trabalho e a manutenção da motivação dos indivíduos num grau satisfatório são perfeitamente compatíveis; no estilo 1.1., gestão tipo anémica, o exercício de um esforço mínimo para levar a cabo o trabalho é necessário e apropriado para manter os indivíduos na organização; no estilo 9.1., gestão tipo autocrático, a realização da tarefa é possível sem que o elemento humano interfira grandemente.

Apesar da sustentabilidade e da recetividade, este modelo começou a ser questionado no que respeita à sua aplicabilidade na formação e seleção dos líderes. A preocupação com a identificação dos traços do líder universal dá lugar a orientações mais contingenciais, em que é o contexto, tal como as motivações e capacidades dos subordinados, nível de estruturação da tarefa, posicionamento da estrutura hierárquica, quem exerce o papel essencial na opção do comportamento mais adequado. Em consequência, a investigação produzida nos anos 60 e 80 sublinha a predominância da contingência, referindo a relevância dos fatores contextuais no que respeita aos traços e comportamentos individuais, na determinação de uma liderança eficaz.

2.3. A teoria situacional ou contingencial da liderança

Após as fragilidades apresentadas pelas teorias anteriores, de finais dos anos 60 até ao início dos anos 80, a abordagem situacional ou contingencial da liderança acrescenta um novo aspeto ao estudo da liderança: para atingir a eficácia, cada situação exige um tipo de liderança diferente e adequado ao contexto. Este novo contributo não invalida, contudo, a relevância da teoria dos traços e dos comportamentos para o estudo da liderança. Neste sentido, a liderança não se aplica apenas àquilo que o líder é ou faz mas estende-se, também, ao tipo de subordinados que compõem a organização, ao tipo de tarefas a realizar e ao contexto em que todos os membros da organização estão inseridos.

Deste modo, as teorias situacionais ou contingenciais têm como pressuposto orientador a inexistência de um estilo único ou característico da liderança válido e comum a todas as situações. Com efeito, cada contexto em particular requer um tipo de liderança diferenciado. Assim, o líder eficaz é aquele que evidencia a capacidade de adaptação a grupos de sujeitos com determinadas particularidades sob condições muito diversificadas. Líder, grupo e situação constituem, na verdade, um conjunto de variáveis capitais para a explicação da eficácia da liderança.

Na medida em que as abordagens anteriores não eram suficientes para explicar o êxito e a derrota do mesmo líder integrado em organizações e contextos diferentes, esta

nova abordagem consegue isolar a variável situação e catapultá-la como elemento catalisador de uma liderança eficaz.

As teorias situacionais podem ser enquadradas de acordo com duas subcategorias: numa primeira subcategoria, o comportamento do líder é tido como uma variável dependente da situação dado que existem certos fatores que determinam o modo como os líderes atuam: o nível hierárquico, a dimensão da organização, a dependência de outras organizações, as situações de crise, o estágio de maturidade da organização, as expectativas dos superiores, pares e seguidores, os procedimentos burocráticos, as políticas organizacionais, a (in)existência de recursos; na segunda subcategoria, os diferentes padrões de comportamento ou traços são avocados como indispensáveis à liderança eficaz em diferentes situações.

Neste âmbito evidenciam-se múltiplos estudos dos quais se destacam a teoria caminho-objetivos, a teoria dos substitutos de liderança, o modelo situacional de Hersey e Blanchard (1988), a teoria da contingência de Fiedler (1970), o modelo das ligações múltiplas de Yulk (1971,1994), o modelo normativo de Vroom e Yetton (1973) e a teoria dos recursos cognitivos (Fiedler, 1986). Centrar-nos-emos, apenas, em três dos modelos mais significativos: o modelo de Hersey e Blanchard (1969, 1988), na teoria da contingência de Fiedler (1970) e no modelo das ligações múltiplas de Yulk (1971, 1994).

Enquadrada nesta abordagem, a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1969, 1988), também, conhecida como teoria dos ciclos de vida, baseada substancialmente nos estudos formulados pela Universidade de Ohio, advoga que o comportamento e a forma de atuação do líder depende do grau de maturidade⁵ dos seguidores e à medida que este evolui, alterar-se-á, também, o tipo de liderança⁶ a

⁵ Rego define maturidade como «conhecimento, experiência, e capacidade, assim como confiança, empenhamento e motivação para a realização de uma determinada tarefa, não sendo perspetivada como característica pessoal, ou traço de personalidade, mas sim como algo que tem a ver com uma tarefa específica» (Rego, 199:302). A maturidade pode, então, dividir-se em duas componentes distintas: a maturidade no trabalho a realizar e que refere os aspetos mais técnicos das tarefas, exprimindo-se pela competência e conhecimentos que os indivíduos têm sobre aquilo que devem fazer e a maturidade psicológica que simboliza os sentimentos de autoconfiança e abertura para aceitar a responsabilidade pela concretização das funções designadas.

A maturidade no trabalho pode ser avaliada numa escala de quatro intervalos: M1: pouca maturidade; M2: alguma maturidade; M3: bastante maturidade; M4: muita maturidade.

A maturidade psicológica também pode ser avaliada numa escala com quatro intervalos: 1: raramente; 2: às vezes; 3: frequentemente; 4: geralmente.

⁶ Segundo Hersey e Blanchard (1969, 1988) podemos distinguir quatro estilos específicos de liderança: S1 dirigir, dar ordens (alta orientação para a tarefa e baixo relacionamento – na medida em que o líder define as funções e informa os seguidores sobre as tarefas, quando e como realizá-las, a ênfase é posta no comportamento diretivo; S2 persuadir, vender (alta orientação para as tarefas e alto rendimento com as

aplicar (cf. Quadro 21). Este modelo, virado essencialmente para a formação dos líderes, para além de avaliar o estágio de maturidade do indivíduo, refere que o líder deve, também, avaliar o nível de maturidade do grupo na medida em que os membros que o compõem interagem na mesma área de trabalho.

Assim, perante os quatro níveis de maturidade identificados pelos autores, o líder deve aplicar quatro estilos de liderança diferenciados: a) face a sujeitos de baixa maturidade (M1), o líder deve dar ordens, dirigir, especificar (S1); b) os indivíduos que não sabem e não querem assumir responsabilidades (M2), o líder deve vender a solução para o problema, persuadindo-os (S2); c) os colaboradores que sabem mas não querem assumir as responsabilidades (M3) devem ser estimulados e chamados a participar na tomada de decisões (S3); d) sempre que os subordinados sabem e estão dispostos a assumir responsabilidades (M4), o líder deve delegar (S4).

Conforme se pode observar pela figura abaixo, sempre que os colaboradores assumem elevados graus de maturidade, o líder diminui o controlo sobre as tarefas, diminuindo, também, o comportamento de relacionamento. Desde que ajustado ao grau de maturidade dos subordinados, qualquer dos estilos pode revelar eficácia. Para os autores não há «one best way», ou seja um estilo universal, eficaz em todas as situações, o que não acontecia por exemplo em Blake e Mouton⁷ (1964).

peçoas) – o líder apresenta um comportamento diretivo e de apoio aos seguidores de modo que as tarefas possam ser realizadas de acordo com a definição e estruturação delineada; S3 participar (baixa ênfase na estruturação das tarefas e alto nível de relacionamento com as pessoas) – A tomada de decisão é partilhada, embora o líder encarne o papel principal enquanto facilitador e comunicador; S4 delegar (baixa ênfase na estruturação das tarefas e baixo nível de relacionamento com as pessoas) – o apoio fornecido pelo líder aos colaboradores é mínimo na medida em que estes são capazes de desenvolver o se trabalho e possuem elevados níveis de motivação para atingir as metas solicitadas.

⁷ Na senda da grelha gerencial de Blake e Mouton (1964), os quatros estilos de liderança propostos por Hersey e Blanchard (1969, 1988) revelar-se-iam todos relativamente ineficazes em comparação com o único estilo verdadeiramente eficaz, o estilo 9.9.

Quadro 21 – Modelo situacional de Hersey e Blanchard (adaptado 1969, 1988)

| NÍVEIS DE MATURIDADE DOS COLABORADORES | M1 | M2 | M3 | M4 |
|--|--|---|---|---|
| | Não é capaz e não quer assumir responsabilidades ou é inseguro | É incapaz de assumir responsabilidades, mas tem vontade ou confiança | É capaz mas não tem vontade de assumir responsabilidades ou é inseguro | É capaz de assumir responsabilidades e, simultaneamente tem vontade ou confiança |
| Estilos de liderança apropriados | Não é empenhado nem competente | É empenhado mas incompetente | Não é empenhado mas é competente | É empenhado e competente |
| | Estilo E1 (diretivo) <ul style="list-style-type: none"> ● Dar ordens ● Guiar ● Dirigir ● Estabelecer | Estilo E2 (persuasivo) <ul style="list-style-type: none"> ● Vender ● Explicar ● Colaborar ● Comprometer | Estilo E3 (participativo) <ul style="list-style-type: none"> ● Participar ● Encorajar ● Colaborar ● Comprometer | Estilo E4 (delegativo) <ul style="list-style-type: none"> ● Delegar ● Observar ● Monitorizar |
| | Faculta normas específicas e supervisão rígida, diz o que fazer, quando e como | Explica as decisões e clarifica; debate, explica o porquê | Partilha ideias, debate, apoia, facilita, fomenta a participação na tomada de decisões | Delega as responsabilidades na tomada de decisões e na sua implementação |
| Componente de tarefa do líder | Baixa | Elevado | Baixa | Baixa |
| Componente de relacionamento do líder | Elevado | Elevado | Elevado | Baixa |

Este modelo de liderança, considerado popular para efeitos de formação de líderes, apresenta, segundo a crítica, uma conceptualização ambígua (Cunha, 2003), frágeis fundamentos teóricos na medida em que a teoria explicitada resulta de evidências empíricas reunidas com base em milhares de aplicações realizadas um pouco por toda a parte.

Contudo, o modelo continua a granjear boa receptividade no que respeita à formação de líderes, designadamente, no mundo militar e é-lhe reconhecido o contributo para a compreensão da necessidade dos líderes atuarem conforme as situações, adotando um comportamento flexível.

Foi este o entendimento de Casse (1991) ao defender que cada um dos quatro estilos deve ser aplicado em diferentes circunstâncias de mudança: assim, em situações reativas, o líder deve usar o estilo persuasivo para convencer os seus seguidores das vantagens da mudança a implementar; o estilo diretivo deve ser utilizado pelo líder para gerir a mudança em situações de crise, embora o líder possa recorrer ao estilo persuasivo para determinar a forma como a mudança será implementada; em situações antecipativas, o líder deve recorrer aos estilos participativo e delegativo, solicitando aos

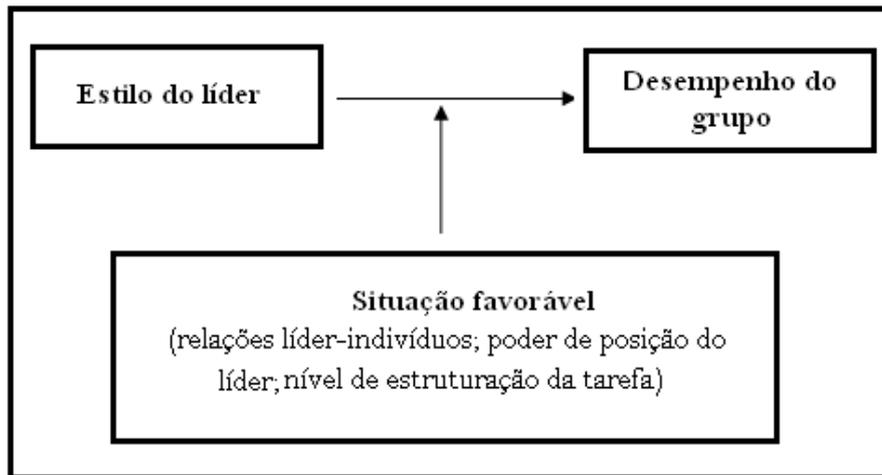
indivíduos para trabalharem no problema, invocando a criatividade e a inovação e delegando autoridade e responsabilidade.

Em resultado de vários estudos realizados por Jesuíno (1996) em ações de formação de líderes portugueses, o estilo de liderança dominante em Portugal é o estilo S1-S2 e depois o estilo S2-S3, estando este último associado a um maior grau de eficácia. O estilo S4 é bastante mais raro de encontrar junto dos líderes portugueses, sinal de uma maior dificuldade em delegar.

Se o modelo de Hersey e Blanchard (1969,1988) defende que o líder deve alterar o comportamento em função da situação (flexibilidade comportamental), o modelo avançado por Fiedler (1970) advoga que a eficácia do líder resulta da seleção da pessoa certa para determinada situação, ou então, através da produção de mudanças sobre a situação de maneira a adequá-la ao líder. O líder, na perspetiva de Hersey e Blanchard (1969,1988) deve aprender a reconhecer as situações e a adotar os comportamentos a elas ajustados. Já na perspetiva de Fiedler (1970), o líder deve aprender a reconhecer-se a si próprio e a praticar uma certa engenharia situacional.

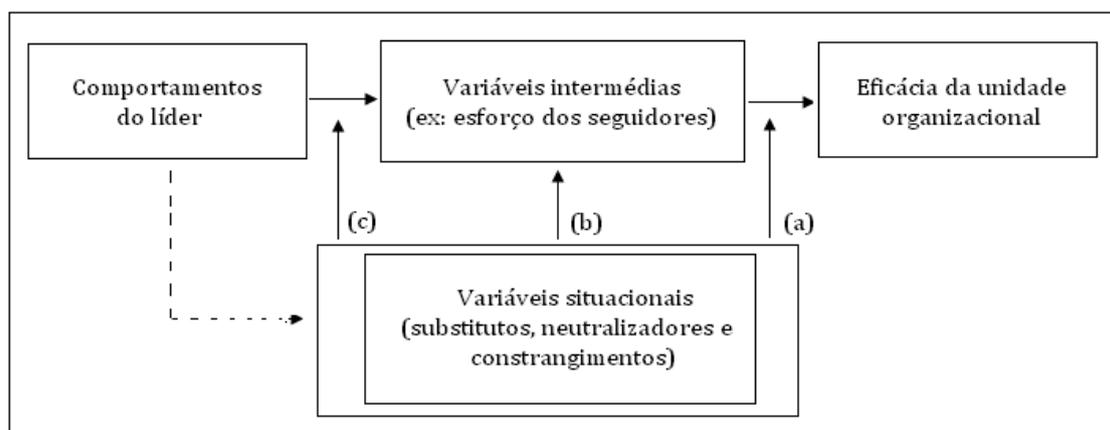
O modelo de Fiedler (1970) é um dos mais representativos desta teoria. O autor defende que a própria situação molda a relação entre os traços do líder (estilo do líder) e o desempenho do grupo: a eficácia do líder resulta dos seus atributos (orientação para o relacionamento ou orientação para a tarefa) e o controlo que possui da situação (grau favorável da situação). O sucesso dos sujeitos na tomada de decisão depende da anuência entre o modo como trabalham com os membros do grupo e o tipo de funções que têm que desempenhar. Desta forma, os líderes mais orientados para as tarefas são mais eficazes em situações de elevado ou baixo controlo do que os orientados para o relacionamento. Por sua vez, os líderes orientados para o relacionamento são mais eficazes em ocasiões de controlo moderado (cf. Figura 8)

Figura 8 – O modelo contingencial de Fiedler (Adaptado de Fiedler, 1970)



A partir da revisão dos estudos descritivos do comportamento dos líderes Yulk (1971,1994) apresentou uma classificação na qual procurou integrar os múltiplos contributos existentes à data. O procedimento estendeu-se aos vários resultados e teorias acerca dos comportamentos de líderes eficazes. Deste ensaio, em 1971, surgiu a primeira teoria, melhorada em 1994. Na verdade, a teoria das ligações múltiplas abarca quatro tipos de variáveis: comportamentos do gestor, variáveis intermédias, variáveis de eficácia e variáveis situacionais (cf. Figura 9).

Figura 9 – Modelo de ligações múltiplas (adaptado de Yulk, 1971, 1994)



Este modelo releva a importância da ligação entre os comportamentos que o líder pretende realizar (por um lado, clarificar, delegar, desenvolver, reconhecer e apoiar e, por outro, planear, desenvolver problemas, monitorizar, construir espírito de equipa) e a eficácia da unidade organizacional que pretende alcançar, uma vez que a relação entre

estas duas áreas é condicionada por um conjunto de fatores importantes, as variáveis intermédias (os esforços dos membros da organização; capacidades dos subordinados e clareza do papel; organização do trabalho; colaboração e espírito de equipa; recursos e apoio e coordenação externa). A eficácia resulta, então, da conjunção de todas as variáveis. Cada variável interage com todas as outras e uma falha na engrenagem pode pôr em causa a eficácia organizacional.

No que respeita às variáveis situacionais, estas podem interferir no processo em três situações distintas: numa fase inicial, neutralizando as ações do líder sobre as variáveis intermédias se, por exemplo, as tarefas a executar pelos colaboradores forem repetitivas e rotineiras diminuindo, assim, a relevância do fator cooperação e coesão. Em segundo lugar, independentemente das ações do líder sobre as variáveis intermédias, existem vários aspetos da situação que as determinam. São disso exemplo: o esforço dos colaboradores será mais relevante se a organização possuir um sistema de reconhecimento do mérito que atribua as recompensas ao mérito; a qualificação maior ou menor dos indivíduos estará dependente do facto de a organização poder ou não pagar salários elevados compatíveis com as funções a realizar; a colaboração e o espírito de equipa são determinados pelas características do grupo ou pelo sistema de recompensas. Finalmente, acresce que alguns aspetos da situação relativos à realização de mudanças e reação aos problemas são limitativos para o líder: este pode ver o seu comportamento limitado por imposições legais ao pretender agir disciplinarmente sobre os subordinados ou ao ver a neutralização das suas ações protagonizada por sindicatos fortes.

Na enunciação deste modelo, Yulk (1971, 1994) equaciona duas grandes asserções gerais: por um lado, se o líder atuar no sentido de minorar lacunas ao nível das variáveis intermédias, a eficácia organizacional deverá a curto prazo ser mais facilmente atingível; por outro, se o líder atuar no sentido de tornar a situação mais propícia (linha tracejada na Figura 11), a eficácia da unidade organizacional será maior a longo prazo.

Ainda que sejam reconhecidas várias virtudes ao modelo das ligações múltiplas, ele enforma várias fragilidades, nomeadamente, por não explicar a forma como os comportamentos de liderança interagem entre si para produzir resultados sobre as variáveis intermédias e por não particularizar as relações entre as variáveis situacionais.

Ainda que existam diferenças significativas entre os modelos que acabámos de elencar, alguns aspetos são comumente considerados por todas as propostas. Em primeiro lugar, a aceitação de que os comportamentos de quem lidera podem estar

centrados tanto na execução das tarefas como nas relações entre os membros do grupo parece ser um pressuposto válido para explicar o facto de alguns líderes serem mais eficazes do que outros que tendem a centrar-se apenas numa área. Em segundo lugar, há a registar a centralização da liderança na figura do líder, partindo-se da premissa que este fator seria determinante para influenciar a satisfação dos atores organizacionais e controlar a performance dos colaboradores.

Os estudos levados a cabo sobre esta proposta revelam uma moderada aceitabilidade do modelo na medida em que são identificadas algumas fragilidades não só quanto à elaboração de instrumentos de avaliação⁸ para medir o grau motivacional do líder mas também no que respeita à avaliação da situação⁹ (Ferreira, 2001).

Importa, ainda, referir que se as teorias sobre as quais nos temos vindo a debruçar pretenderam ultrapassar a construção de um modelo universal «pronto-a-vestir» aplicável a todas as situações, acabaram por postular um «*one best way*» para uma determinada situação.

3. A nova liderança

O princípio da década de 80 pautou-se por um certo pessimismo no que diz respeito ao estudo da liderança na medida em que surgiram inúmeras teorias explicativas da eficácia organizacional, contudo, os dados não foram considerados consensuais nem no seio de cada teoria ou modelo nem nas múltiplas abordagens que foram surgindo. Como consequência desta situação, foram aparecendo novas propostas que tentaram assimilar pressupostos oriundos de vários quadrantes conceptuais nomeadamente no que respeita aos traços da personalidade. Os trabalhos produzidos centram-se, sobretudo, na análise dos traços dominantes partilhados pelos líderes eficazes, contribuindo para a compreensão do impacto das características pessoais e comportamentos dos líderes eficazes e qual o seu papel na implementação de ações que conduzem ao sucesso da organização. O líder é encarado como alguém que ilustra a

⁸ Fiedler utilizou a escala LPC (Least Preferred Coworker) para medir o grau de orientação motivacional do líder (orientação para as tarefas ou para o relacionamento).

⁹ As variáveis situacionais são complexas, difíceis de avaliar e nem sempre é fácil balizar a qualidade das relações líder-seguidores, nem o nível de estruturação da tarefa ou o poder de posição que o líder detém.

realidade organizacional através da articulação entre uma visão e os valores que lhe servem e base.

Por esta altura os psicólogos organizacionais viram na cultura organizacional e na mudança cultural peças estruturantes do sucesso organizacional. Os trabalhos de Schein (1988, 1990) demonstraram a relação dual entre a cultura e liderança. De acordo com o autor, os líderes fazem a cultura e são altamente influenciados pela mesma. Na verdade, os líderes enquanto criadores da cultura carecem de capacidades e competências muito específicas como a persistência, a paciência ou a confiança emocional. Os líderes, detentores de uma visão, deverão não ter a capacidade de a transmitir aos seus colaboradores mas também de a fazer cumprir.

Esta alteração de paradigma funda-se na perspetiva cultural¹⁰ das organizações que faz depender o sucesso das organizações de uma cultura organizacional forte e de valores partilhados entre todos os colaboradores. A função basilar da liderança reside, então, ao nível da manipulação da cultura (Schein, 1990).

A corroborar esta linha de pensamento, Costa (1998) acrescenta que

«a questão da liderança passa, assim, a fazer parte integrante dos estudos sobre a cultura organizacional tendo vindo, concomitantemente, a dar-se uma deslocação significativa das conceções tradicionais da liderança (ligada aos modelos racionais e burocráticos) para um novo entendimento do papel do líder mais ligado às questões culturais e simbólicas e aos processos de influência» Costa (1998:133).

Por sua vez, Reto e Lopes (s/d) ao identificarem liderança e influência, atribuem ao líder, enquanto gestor da cultura e do simbólico organizacional, três dimensões essenciais

«que exigem dele a a criação de uma visão que permita dotar a empresa de uma identidade; a ancoragem desta visão no sistema de normas e valores maioritariamente partilhadas na organização; a personificação da identidade do grupo e da própria visão» (Reto e Lopes, s/d: 77).

Os líderes culturais, atores cimeiros das organizações, também designados metaforicamente por profetas, poetas, negociadores e encenadores (Deal, 1992:41),

¹⁰ A questão da cultura organizacional, enquanto referencial teórico, adveio de um conjunto de trabalhos, na área da gestão empresarial, que procuram explicar o sucesso de empresas japonesas. Sobre esta questão ver Capítulo sobre Cultura Organizacional.

imbuídos de uma visão que procura dotar a organização de uma identidade, deverão centrar a sua ação na criação e gestão da cultura da organização, recorrendo à manipulação de valores, rituais, cerimónias, histórias, heróis, mitos e outros artefactos simbólicos com o intuito de fomentar nos seguidores um sentido de pertença, uma identidade e uma mobilização coletivas.

A visão organizacional de que temos vindo a falar consiste, basicamente, numa imagem ideal do futuro da organização pensada estrategicamente e respetivos caminhos de acesso. Obviamente, exige o envolvimento de todos os atores da organização, aliados estratégicos do líder.

Foi já um pouco nesta perspetiva que surgiu o movimento vulgarmente conhecido como *Nova Liderança* no qual se destaca a liderança carismática de House (1977), a liderança transformacional de Bass (1985) e Burns (1978), a teoria atribucional da liderança carismática de Conger e Kanungo (1987) e as teorias da liderança visionária (Bennis e Nanus (1985). Transversal a estas propostas encontramos o interesse pelo estudo de líderes históricos e gestores de várias organizações que conseguiram obter resultados excelentes mesmo em contextos de crise e de grande concorrência quer interna quer externa. Na verdade, os líderes carismáticos suscitam fortes sentimentos perante os seguidores sejam eles de atração ou de rejeição e levam-nos a implementar grandes esforços com o fito de corresponderem aos seus desafios e solicitações.

3.1. A liderança carismática, transformacional e transaccional

O processo de influência através do qual o líder engendra mudanças profundas nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, levando-os a um comprometimento veemente com os objetivos e missão da organização é aplicável quer à liderança carismática quer à liderança transformacional. Apesar da sobreposição existente entre os dois conceitos, é vulgar atribuir à liderança transformacional uma maior profundidade.

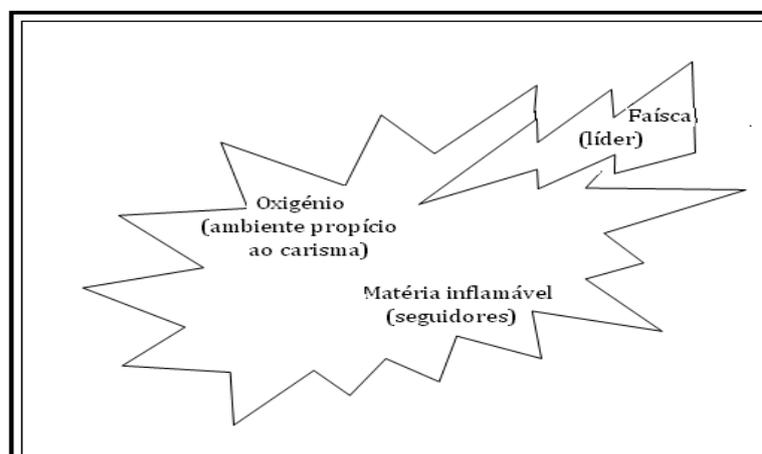
Estas novas teorizações, que a década de 80 deu a conhecer, partilham o facto de ancorarem o líder enquanto figura detentora de um conjunto excecional de características. O carisma, vocábulo de origem grega que significa dom divino e de aplicação recente na área da literatura organizacional, está na base destas competências

manifestadas pelo líder. Consiste numa espécie de ingrediente mágico da boa liderança (Rego e Cunha, 2003). O carisma acaba por ser o resultado do processo de interação entre o líder e os seus seguidores. Parece, contudo, evidente que certos traços do líder, como a autoestima, as profundas convicções, a eloquência, a estabilidade ou o instinto tendem a aumentar-lhe o carisma. O próprio contexto organizacional pode potenciar todos estes efeitos e catapultar o líder como fator altamente agregador das necessidades dos colaboradores. Na verdade,

«o processo pelo qual os líderes carismáticos geram entusiasmo e empatia nos seguidores não é claro, mas uma componente importante é a articulação de uma visão apelativa que toca, consciente ou inconscientemente, nas necessidades, valores e sentimentos dos seguidores. Os apelos emocionais são realçados com o uso de símbolos, metáforas e representação de eventos dramáticos, e podem ser complementados com a persuasão racional, visando convencer os seguidores de que a sua estratégia para alcançar as metas partilhadas é viável e eficaz» (Yulk, 1994:341).

Klein e House (1995) definem metaforicamente o carisma como o encontro entre a “faísca” e a “matéria inflamável” e o “oxigénio. A combustão efetiva-se apenas no momento da conjugação dos três elementos (cf. Figura 10). A faísca representa o líder com atributos e comportamentos carismáticos; a matéria inflamável ilustra os seguidores disponíveis e permeáveis ao carisma do líder e o oxigénio alude ao ambiente carismático, frequentemente, caracterizado pela perceção de crise e pelo desencanto com a situação vigente. Com efeito, as explosões de liderança são propícias nos momentos em que os seguidores preveem momentos de crise e outorgam ao líder a capacidade de as ultrapassar.

Figura 10 – Carisma (adaptado de Kleine e House, 1995)



Após uma revisão sobre a literatura de cariz organizacional, House (1977) equacionou uma teoria na qual tenta identificar o modo como os líderes carismáticos agem e diferem dos outros indivíduos bem como o contexto em que podem mais facilmente ter êxito. Com efeito, esta teoria multidimensional abarca não só os traços, os comportamentos, as influências mas também as variáveis situacionais (cf. Quadro 22) e por isso é considerada mais abrangente e integrativa pela crítica.

Quadro 22 – Fatores que suscitam efeitos carismáticos (Adaptado de House, 1977)

| Tipos de Fatores | Fatores |
|----------------------------------|--|
| Traços da personalidade do líder | <ul style="list-style-type: none">• Tem necessidade de poder• Procura ser dominante• Revela autoconfiança elevada• Está convicto da moralidade das suas crenças |
| Comportamento do líder | <ul style="list-style-type: none">• Cria a impressão de competência junto dos seguidores• Atribui relevância significativa ao trabalho dos seguidores inspirando o seu empenho e dedicação• Modela papéis• Manifesta confiança nos colaboradores• Transmite elevadas expectativas de desempenho aos colaboradores• Desperta os seguidores para a missão do grupo de modo a suscitar empenho e esforço nas tarefas |
| Condições facilitadoras | <ul style="list-style-type: none">• Define os papéis dos colaboradores em termos ideológicos de forma apelativa |

Os efeitos carismáticos do líder levam os seguidores a confiar na correção das suas crenças, manifestando crenças semelhantes às dele, aceitando-o sem reservas e nutrindo por ele valores de estima e grande obediência. Estes efeitos são, ainda, acrescidos de partilha de objetivos ambiciosos, de elevada identificação com o líder, de envolvimento emocional na missão organizacional que o líder materializa.

Contudo, o modelo não esteve isento de críticas dado que a liderança carismática resulta, sobretudo, da relação erigida entre o líder e os seus seguidores, não sendo considerada do ponto de vista organizacional.

Ainda assim, a teoria desenvolvida por Conger e Kanungo (1987) e mais tarde, por Conger (1989) mantém a tónica de que o carisma não é um atributo individual mas uma interação entre o líder, os seguidores e o contexto propício ao carisma e representa

um enorme desenvolvimento na compreensão da liderança carismática ao defini-la como um fenômeno atribucional: os seguidores observam certos comportamentos no líder e atribuem-lhe determinadas qualidades carismáticas. Os traços, os comportamentos do líder, o processo de influência e as condições facilitadoras constituem, agora, os elementos fundamentais do modelo e foi a partir deles que os autores desenvolveram o modelo comportamental da liderança carismática.

O carisma é suscetível de existir com maior probabilidade em líderes que defendem uma visão divergente do *statu quo*; utilizam meios não convencionais para atingi-los, advogam o autossacrifício, não hesitam em assumir riscos pessoais ainda que os custos sejam elevados, demonstram confiança nos seus argumentos e propostas, induzem os seguidores a considerar a situação atual como negativa e inaceitável considerando a situação futura como atrativa e atingível, denotam assertividade e autoconfiança, revelam preocupação com as necessidades dos colaboradores, elegem um registo elitista, empreendedor e exemplar e evidenciam, ainda, um gosto profundo pelas reformas ou mudanças radicais. Contudo, qualquer um destes comportamentos do líder está, parcialmente, dependente da situação.

Na verdade, a identificação pessoal (os colaboradores veneram o líder, almejam imitá-lo e agrada-lhe) e a internalização (os colaboradores interiorizam as atitudes e valores veiculados pelo líder que fomenta neles a motivação para alcançar a missão organizacional) explicam o processo de influência, repercutido no excepcional empenho dos seguidores na visão/missão organizacional. Nesta perspetiva, o carisma tende a ocorrer, sobretudo, em contextos marcados pelo desencantamento dos colaboradores ao pressentirem uma crise quer ela seja real ou fictícia.

Com efeito, variáveis como os comportamentos de liderança, as características específicas dos colaboradores e os atributos da própria situação determinam a atribuição de carisma aos líderes. Rego e Cunha (2003) consideram que a atribuição do carisma ocorre, sobretudo, quando os colaboradores com características específicas reconhecem traços e comportamentos específicos nos líderes em condições específicas.

Neste modelo, o carisma é concebido como uma dimensão observável tal como as vertentes da consideração individual, da valorização da tarefa e dos comportamentos autocráticos e democráticos.

Para além deste primeiro pressuposto, o carisma existe a partir das tarefas executadas pelos seguidores que se relacionam direta ou indiretamente com o líder. Assim, os processos de influência tornam-se essenciais no reconhecimento dos líderes

carismáticos pelos seguidores. Nesta ótica, Conger e Kanungo (1987) definem a liderança como um processo que implica a mudança dos atores organizacionais de um determinado estado para outro nível de desenvolvimento tendo como fundamento a visão do próprio líder (imagem mental projetada pelo líder para evocar o futuro da organização e dos seus agentes).

O processo de implementação da liderança carismática é consubstanciado em três fases distintas e referem-se aos comportamentos do líder, ao processo de influência protagonizado pelo líder e às condições facilitadoras. O Quadro 23 procura ilustrar a integração da proposta de Conger e Kanungo (1987) e Conger (1989).

Quadro 23 – Fatores explicativos da liderança carismática (Adaptado de Conger e Kanungo (1987) e Conger (1989))

| Tipos de Fatores | Fatores |
|-------------------------|--|
| Comportamentos do líder | <ul style="list-style-type: none">• Extremeza da visão• Riscos pessoais elevados• Uso de meios não-convencionais• Avaliação apurada da situação• Visão atrativa e alcançável• Assertividade e preocupação com as necessidades dos seguidores• Uso do poder pessoal• Comportamento exemplar, empreendedor e elitista• Agente de mudanças radicais |
| Processo de influência | <ul style="list-style-type: none">• Identificação pessoal dos seguidores com o líder• O líder faz com que os seguidores internalizem atitudes e crenças que são relevantes para a prossecução da missão |
| Condições facilitadoras | <ul style="list-style-type: none">• Desencantamento dos seguidores ou crise |

Apesar da validade da liderança carismática e dos resultados positivos obtidos pelos líderes carismáticos nas unidades organizacionais, Rego (1998) refere não só a existência de líderes carismáticos positivos (orientam-se fundamentalmente para as necessidades dos seguidores e da organização) e negativos (preocupam-se essencialmente com as suas próprias necessidades e, por isso, são designados narcisistas) mas também para os líderes carismáticos positivos suscetíveis de produzirem resultados negativos.

A liderança carismática e a liderança transformacional são conceitos recorrentes da literatura organizacional na área da liderança, constituindo para alguns autores conceitos de certo modo sobrepostos.

A criação da expressão liderança transformacional é atribuída a Burns (1978) e pretende traduzir a liderança praticada pelos líderes que impulsionam grandes mudanças nas unidades organizacionais, deixando marcas profundas e duradouras. Este modelo teve por base a compreensão dos processos subjacentes ao relacionamento entre o líder e os seguidores que se demarcasse das explicações alicerçadas na estruturação das tarefas ou na consideração individual.

Os líderes transformacionais induzem, acima de tudo, os seguidores a ultrapassarem os seus próprios interesses estimulando profundamente o seu empenhamento e compromisso em prol dos desígnios da organização. Estes líderes, instigadores da mudança e dotados de elevados níveis de moralidade e de motivação, desenvolvem a consciência dos seguidores invocando a ideais como a justiça, a igualdade, o humanitarismo, a liberdade ou a paz e repelindo veementemente sentimentos básicos como o medo, a ganância, o ódio e a inveja.

A “liderança autenticamente transformacional”, impregnada de preocupações de natureza ética, é considerada enquanto padrão de liderança motivando desempenhos elevados dos atores organizacionais e grandes transformações nas organizações (Cunha e Rego, 2005) A sua caracterização está sucintamente explanada no Quadro 24.

Quadro 24 – Como atua o líder autenticamente transformacional (Cunha e Rego, 200:35)

Actuação do líder autenticamente transformacional

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">● Orienta a sua necessidade de poder para benefício da organização e dos seus seguidores. Está interior e exteriormente preocupado com o bem do grupo, da organização ou da sociedade como um todo.● Está disposto a fazer auto-sacrifícios.● O seu objectivo não é ser idolatrado – mas obter a adesão dos seguidores a ideais.● Focaliza-se no desenvolvimento dos colaboradores. Proporciona apoio, mentoria e oportunidades de crescimento aos colaboradores.● Tolera e fomenta a expressão de pontos de vista diferentes dos seus próprios.● Trata cada seguidor como indivíduo. | <ul style="list-style-type: none">● Fomenta os valores da lealdade, da justiça, da honestidade, dos direitos humanos, da verdade, da franqueza, da harmonia e do trabalho sério.● É honesto, autêntico, confiável.● Promove políticas, procedimentos e processos éticos.● Ajuda os seguidores a questionarem as assunções e a gerar soluções mais criativas.● Procura desenvolver competências de liderança nos seguidores. Ajuda-os a serem mais competentes e bem-sucedidos.● Para ele, as pessoas são um fim em si mesmo – e não instrumentos. |
|--|--|
-
-

Burns (1978) considera que a liderança transformacional difere da liderança transacional na medida em que esta última estimula os colaboradores em benefício próprio, o poder do líder é alicerçado na autoridade proporcionada pela posição hierárquica, respeito pela regras e pela tradição. Ao invés a liderança transformacional maneja valores como a responsabilidade, a honestidade e outros valores similares veiculados pelo líder através de apelos inspiracionais.

Ao desenvolver mais tarde o modelo da liderança transformacional, Bass (1985) elenca quatro componentes distintos neste tipo de liderança interligados entre si (cf. Quadro 25).

Quadro 25 – Componentes da liderança transformacional (adaptado de Bass, 1985)

| COMPONENTES | |
|--------------------------------------|---|
| Carismática | As características carismáticas do líder transformacional são de natureza socioafetiva e inspiram sentimentos de lealdade e devoção nos seguidores. |
| Inspiracional | O líder entusiasma os seguidores a cumprir os objetivos da organização |
| Consideração pelos seguidores | O líder considera as necessidades, interesses e capacidades dos membros da organização, fomenta valores como a equidade, o respeito e a confiança |
| Estimulação intelectual | O líder realiza um esforço suplementar com o fito de conduzir os seguidores a ultrapassarem o curto prazo e desenvolverem as suas capacidades estratégicas. |

Bass (1985) distingue entre líderes transformacionais e líderes carismáticos. O autor refere que a liderança transformacional vive substancialmente do carisma do líder, embora, esta qualidade não seja suficiente para fazer incrementar um processo transformacional. Assim, um líder carismático pode não ser um líder transformacional mas um líder transformacional terá sempre uma componente carismática muito forte. Por outro lado, os líderes transformacionais procuram fortalecer os seus seguidores enquanto os líderes carismáticos procuram apenas induzir nos seguidores a lealdade pessoal, tornando-os fracos e dependentes. Se os primeiros equacionam reações consensuais, os outros fomentam posições extremistas. Importa, também, acrescentar

que ambos os líderes provocam profundas emoções nos seguidores e induzem-nos a identificarem-se com o líder. Os líderes carismáticos existem em maior número nas organizações enquanto os transformacionais rareiam.

Os estudos pioneiros de Burns (1978) sobre a liderança transformacional foram, como acabámos de ver, retomados por Bass (1985) que distinguiu liderança transformacional de liderança transaccional. Enquanto a primeira é determinada em função dos seguidores que são motivados a sentir confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder estando disponíveis a executar tarefas extraordinárias; a segunda, implica um sistema de recompensas atribuídas aos seguidores em função do seu grau de obediência. O líder transformacional serve-se de três vias distintas para lograr os seus intentos ao tornar os seguidores mais conscientes da relevância dos objetivos organizacionais, ao induzi-los a exceder os seus autointeresses em proveito quer do grupo quer da organização ou, ainda, ao ativar as suas necessidades a patamares de elevada ordem. Já os líderes transaccionais identificam as necessidades e desejos dos seus seguidores, explicando-lhes como podem alcançá-las em troca da realização das tarefas e do desempenho. A liderança transformacional é, muitas vezes, equacionada com o próprio conceito de liderança e a liderança transaccional com o conceito de gestão.

Ao admitir diferenças entre os dois modelos, Bass não se opõe à sua complementaridade na medida em que o líder pode utilizar ambas em situações distintas ou em simultâneo como complemento uma da outra. No entanto, a liderança transformacional é mais adequada em períodos de fundação ou de mudança da organização; a liderança transaccional, por sua vez, é mais compatível com períodos de evolução lenta e ambientes favoráveis. É consensual a noção de que o líder mais eficaz é transformacional e transaccional na medida em que a liderança transformacional aumenta a eficácia transaccional embora não a substitua.

Na atualidade, são, tradicionalmente, atribuídas quatro componentes quer à liderança transformacional quer à liderança transaccional (cf. Quadro 26). Estas componentes surgiram como resultado da análise dos dados recolhidos com a primeira versão do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), agrupados em duas grandes categorias, designadas por liderança ativa e liderança passiva (Bass e Avoilo, 1993). Apesar desta dualidade, todas as componentes apresentam uma relevância intrínseca em termos concetuais.

Quadro 26 – Componentes da liderança transformacional e da transacional (adaptado de Bass, 1985, 1995)

| Tipos | Componentes | Explicação |
|------------------|--------------------------------|---|
| TRANSFORMACIONAL | Influência idealizada | Através do comportamento adotado, o líder causa fortes emoções nos colaboradores, suscita nestes a confiança e a identificação influenciando, também, os seus ideais. |
| | Liderança inspiradora | O líder transmite uma visão apelativa, utiliza símbolos para incrementar o esforço dos colaboradores, age enquanto modelo de comportamentos, inspira otimismo. |
| | Estimulação intelectual | O líder incita os colaboradores à tomada de consciência dos problemas, da sua própria consciência e imaginação. Ajuda-os na identificação dos valores e crenças, estimula-lhes a inovação, a criatividade e o espírito crítico. |
| | Consideração individual | O líder mantém-se atento às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, apoia-os estimulando o seu potencial, delega-lhes responsabilidades e fornece-lhes <i>feed back</i> . |
| TRANSAACIONAL | Recompensa contingente | O líder explicita os caminhos que possibilitam recompensar os colaboradores pelo esforço. |
| | Gestão por exceção ativa | O líder monitoriza o desempenho dos colaboradores e aplica ações corretivas se os objetivos não forem alcançados. |
| | Gestão por exceção passiva | O líder age, apenas, perante os problemas e nessa altura age corretivamente. |
| | Liderança <i>laissez-faire</i> | O líder evita em influenciar os colaboradores. |

A combinação das várias componentes apresentadas surge, de acordo segundo os autores ao longo de dois eixos. O primeiro eixo fornece-nos indicações sobre os níveis de eficácia de cada componente (à medida que o líder reforça os seus comportamentos, desde a intervenção em crise – ativa – passando pelo reforço contingente até às quatro áreas da liderança transformacional, os resultados obtidos pelos colaboradores vão melhorando progressivamente). O segundo eixo respeita ao envolvimento do líder na execução das tarefas e na concretização dos objetivos gizados, realçando-se decisores mais passivos e decisores mais ativos, dado que apresentam um número progressivo dos restantes comportamentos.

Nesta perspetiva, o perfil de liderança ideal é caracterizado por baixas taxas de *laissez-faire*, seguindo-se uma maior utilização dos estilos transacionais e, finalmente, uma demonstração das áreas transformacionais que constituem o grosso das ações. Assim, o líder mais eficaz é aquele onde prevalece a liderança transformacional,

seguidos dos comportamentos de reforço contingente, da intervenção em crise (ativa e depois passiva) e, em último lugar, o *laissez faire* (Avoilo e Bass, 1993).

Regressando à ideia de que o carisma não é uma peça imprescindível para a liderança transformacional, Bennis e Nanus (1985), a partir dos estudos que efetuaram, defendem que poucos líderes, dentro do conjunto de líderes, apresentam um perfil em conformidade com o estereótipo comum do líder carismático. Contudo, os referidos estudos permitiram-lhes definir com maior rigor três vetores que descrevem a natureza da liderança transformacional eficaz.

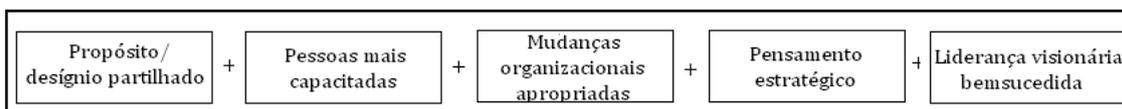
Em primeiro lugar, os autores assinalam a visão do líder fundamentada no que deseja para o futuro da organização que lidera e que resulta da articulação ajustada das opiniões e ideias recolhidas a partir de uma rede de contactos formais e informais, internos e externos. A visão eficaz deverá ser, simultaneamente, adequada ao tempo, à organização e a todos os atores organizacionais. Em segundo lugar, o líder partilha a sua visão da organização com todos colaboradores, de modo a que a estrutura, o processo de gestão e a cultura da organização se vejam profundamente impregnados dessa visão. A visão deverá ser permanentemente reforçada através dos comportamentos do líder, da construção da confiança e da mobilização do empenho dos colaboradores. Finalmente, o próprio líder é suscetível de desenvolver e consolidar as suas competências e aprender com o reflexo das suas ações. Para além disso, o líder deve promover a abertura e a inovação.

Posteriormente, Bennis (1989) definiu um conjunto de componentes essenciais para uma liderança eficaz e que passam por uma visão orientadora, paixão, integridade, confiança e curiosidade. Acresce, ainda, que os líderes devem desenvolver não só o conhecimento de si próprios mas também o conhecimento da realidade exterior.

Por sua vez Nanus (1992), apostou numa sequência de etapas que os líderes visionários devem incrementar com a vista à eficácia das organizações que lideram. A visão do líder deve pautar-se por um registo credível, realista e suficientemente atraente para todos os atores organizacionais. Assim, o líder deve começar por avaliar a situação atual da organização, depois, deve avaliar o modo como a organização opera, mediante a identificação da sua estratégia, valores, forças e fraquezas. Em seguida, deve avaliar o ambiente externo e as mudanças que poderão, eventualmente, ocorrer para, finalmente, poder desenhar a sua visão organizacional. O líder deve traçar todo este percurso munido de elevada flexibilidade, capacidade de avaliação e inovação de modo a facilitar o processo de implementação da visão estratégica. Para tal, teve que definir a

direção a seguir, ser agente instigador da mudança, ser porta-voz e comportar-se como um treinador. De modo a facilitar a sua missão, a comunicação com os colaboradores deve ser permanente de modo que as várias equipas criadas possam operacionalizar as estratégias desenhadas e cumprir os desígnios inerentes à visão do líder (cf. Figura 11).

Figura 11 – Desenho da liderança visionária (adaptado de Nanus, 1992)



A profusão de estudos na área da liderança transformacional granjeou-lhe uma popularidade inigualável não só pela solidez do conceito e da teoria subjacentes mas também pela relação como o desempenho individual e a eficácia organizacional por comparação com a teoria transacional.

Schein (1984, 1986, 1988, 1990a, 1990b), enquanto investigador na área da liderança transformacional, avançou um outro aspeto essencial e que se prende com o modo como os líderes lidam com a cultura da organização¹¹. O autor descreve cultura como

«um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização» Schein (1990a:9).

A cultura cumpre nesta ótica uma função integradora e equilibradora. Sendo entendida como uma tradição é transmitida através da socialização organizacional. Os processos sociais nas organizações são encarados numa vertente consensualista e testamentária, pendendo para o equilíbrio e a ordem. Schein (1984) acrescenta, ainda, que a

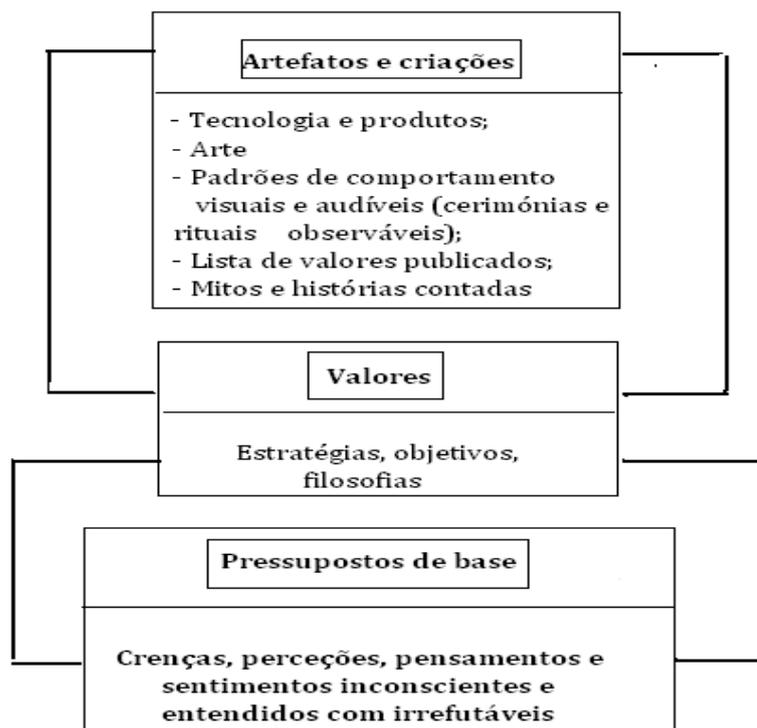
«cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficientemente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como o modo

¹¹ Para um conhecimento mais aprofundado da cultura organizacional ver Capítulo IV.

correcto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas» (Schein, 1984:3).

Schein (1990a) define três níveis de cultura: artefactos e criações (nível 1 de análise, mais visível e observável mas geralmente não decifrável; presentes no espaço físico, objetos, regras, normas e padrões de comportamento); valores (nível 2 de análise, acessível a um conhecimento consciente; presente nos valores, crenças, atitudes, ideologias e sentimentos); e pressupostos de base (nível 3 de análise, tomados como adquiridos, invisíveis, indiscutíveis e subconscientes, presentes nas concepções acerca das relações com o ambiente, da natureza da realidade e da verdade). Qualquer uma destas dimensões pode desenvolver-se em níveis diferentes de profundidade ou interiorização (cf. Quadro 27).

Quadro 27 – Níveis de manifestação da cultura (Schein, 1990)



Schein (1990a) advoga, ao contrário de outros investigadores, que a cultura organizacional se situa no último nível identificando-se, assim, com os pressupostos de base partilhados por um determinado grupo de indivíduos. Deste modo, o modelo de pressupostos de base, criado e desenvolvido por um conjunto de membros da organização, à medida que aprende a gerir os seus dilemas organizacionais, é validado

para ser ensinado e aprendido pelos novos membros como a forma certa de perceber, compreender, pensar, considerar e sentir a organização. A este propósito, Sanches (1992) salienta que

«as vivências organizacionais, quando avaliadas de forma positiva, são, em geral, sistematizadas e codificadas (...) irão influenciar as atitudes e regular as práticas comuns não apenas dos membros da organização que já estão socializados, mas sobretudo, daqueles que entram de novo. Esses padrões de pressupostos comuns são então apresentados e ensinados aos novos membros como a maneira mais adequada de sentir, ver, pensar e resolver problemas semelhantes. Eles constituem, afinal, um património colectivo a transmitir aos vindouros durante o seu processo de socialização. (...) Assimilados profundamente, tornaram-se tão básicos e naturais que deixaram, por isso, de ser postos em causa, ou de constituir objecto de mudança» (Sanches, 1992:45-46).

Os valores constituem na perspetiva de Schein um nível intermédio na cultura organizacional. São os valores comuns que moldam o carácter essencial da organização e lhes conferem um sentido de identidade. Quando os atores organizacionais conhecem os princípios e valores que a organização defende e abraça e se identificam com eles, é mais provável que o seu comportamento organizacional seja coerente com esses valores. Cada membro da organização sentir-se-á parte integrante da organização e atribuirá significado e relevância à realidade organizacional. A este propósito, lembremo-nos do sucesso das empresas japonesas onde existia uma consistência interna de determinados valores partilhados como a intimidade, a confiança, a cooperação, o trabalho em equipa e a igualdade. Cada ator organizacional é encarado atendendo à «sua complexidade, como um todo e não apenas como um agente de trabalho, gera-se na organização uma atmosfera de igualdade, uma comunidade de pares e iguais, trabalhando para finalidades consideradas comuns» (Sanches, 1991:54). A conceção de cooperação opõe-se, desta forma, à hierarquia formal defendida pelas teorias burocráticas da organização.

Os artefactos e criações ou normas partilhadas constituem elementos capitais, mediante os quais se constrói a cultura organizacional. São uma componente essencialmente concreta e mais observável do que os valores. São, sobretudo, manifestações informais, por isso, não escritas das dinâmicas organizacionais. Funcionam como orientações comportamentais, guias de análise para compreender os aspetos culturais da vida das organizações. As normas revelam-se através de relatos,

cerimónias, símbolos e marcam o que é essencial para a organização e, por esse motivo, são relatadas aos novos membros de modo a operacionalizar a socialização.

Na verdade, a cultura permite aos colaboradores compreender o ambiente e determinar o *modus faciendi*, minimizando, assim, a inquietação, a ambiguidade e a agitação. Serve de pilar norteador do quotidiano, evitando o recurso a ordens e regulamentos, proporcionando apoio constante na tomada de decisão face à resolução de problemas. Quer no momento da fundação quer em épocas conturbadas, o líder pode (re)criar a cultura organizacional. Para o efeito, tem ao seu alcance mecanismos primários e outros secundários. Os mecanismos primários possibilitam ao líder aduzir as suas conceções na vida diária das suas organizações (cf. Quadro 28). São divisíveis em seis categorias.

Quadro 28 – Mecanismos primários suscetíveis de influenciarem a cultura (adaptado de Schein, 1990a) e Yulk, 1994)

| Mecanismos | Explicação |
|--|--|
| Atenção | <ul style="list-style-type: none">● O líder difunde as suas prioridades, valores e interesses quando elege determinados assuntos para questionar, medir, comentar, elogiar ou criticar. Esta fase acontece durante a monitorização e planeamento das atividades. |
| Reações a crises e incidentes críticos | <ul style="list-style-type: none">● O líder detém elevada capacidade para transmitir valores e assunções mesmo que a sobrevivência organizacional esteja ameaçada, a insubordinação impere, os acontecimentos ameaçadores surjam, as normas sejam confusas ou desafiantes. |
| Afetação de recompensas e <i>status</i> | <ul style="list-style-type: none">● O líder valoriza ou penaliza os membros da organização que aprendem através das suas próprias experiências. A natureza do comportamento recompensado e punido, as próprias punições e recompensas veiculam sempre mensagens. |
| Modelação de papéis | <ul style="list-style-type: none">● O líder transmite valores através das suas próprias ações, sobretudo as que denotam lealdade, autossacrifício e espírito de serviço. |
| Afetação de recursos escassos | <ul style="list-style-type: none">● O líder utiliza critérios na afetação de recursos escassos e isso revela os seus princípios de eficácia que influenciam os objetivos, os meios de alcançá-los e os processos de gestão empregues. |
| Critérios de promoção, admissão e despedimento | <ul style="list-style-type: none">● O líder utiliza critérios de recrutamento, seleção, promoção, reformas antecipadas e despedimentos que comunicam valores. |

Por sua vez, os mecanismos secundários são recursos menos fortes, mais ambíguos que os primários. São de gestão mais difícil e, igualmente, divisíveis em seis categorias (cf. Quadro 29).

Quadro 29 – Mecanismos secundários suscetíveis de influenciarem a cultura (adaptado de Schein, 1990a) e Yulk, 1994)

| Mecanismos | Explicação |
|-------------------------------------|---|
| Desenho da estrutura organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • O desenho da estrutura organizacional é influenciado não só por assunções acerca das relações internas ou por teorias implícitas de gestão mas também pelos requisitos necessários a uma adaptação eficaz ao ambiente. Uma estrutura centralizada traduz a crença de que só o líder poder tomar decisões, repelindo a iniciativa individual e a responsabilização partilhada. |
| Desenho de sistemas e procedimentos | <ul style="list-style-type: none"> • Os sistemas e procedimentos internos equacionados pelo líder reduzem a ambiguidade e a confusão. |
| Ritos e rituais | <ul style="list-style-type: none"> • A ritualização dos comportamentos considerados relevantes pelo líder fomenta condutas similares. |
| Desenho de espaços físicos | <ul style="list-style-type: none"> • O desenho dos espaços físicos é compatível com os valores da organização: por exemplo, espaços abertos evidenciam abertura da organização aos colaboradores. |
| Histórias, lendas e mitos | <ul style="list-style-type: none"> • As histórias sobre pessoas e eventos importantes para a organização são suscetíveis de transmitir valores e assunções aos colaboradores. |
| Declarações formais | <ul style="list-style-type: none"> • As declarações públicas de valores, credos escritos, códigos e filosofias servem os propósitos do líder enquanto mecanismos complementares. |

Partindo da premissa que a liderança transformacional poderá ser ancorada numa perspetiva simbólica, os líderes têm a possibilidade de potenciar o desenvolvimento da organização, fomentando uma cultura singular mediante a aplicação dos vetores-chave da liderança transformacional: carisma, consideração individual, estimulação intelectual e inspiração. A cultura surge, então, como fator intrínseco à própria organização e desempenha um papel de grande relevo no desempenho da mesma.

O líder deve zelar pela vida simbólica da organização, revendo e reavivando as raízes históricas da mesma, impulsionando valores e crenças culturais em ação, estimulando rituais, enaltecendo certos eventos, contando histórias, com o intuito de reequacionar o capital simbólico da organização (Deal, 2005).

Ainda neste âmbito, Deal e Peterson (2007) imputam ao líder a possibilidade de desempenhar oito papéis simbólicos distintos (cf. Quadro 30). Estes papéis coadjuvam a consolidação de normas, valores e crenças tácitas, incrementando e ampliando a motivação através de rituais, fomentando culturas e organizações fortes, coerentes e coesas.

Quadro 30 – Papel simbólico do líder (adaptado de Deal e Peterson, 2007:199)

| Papel do líder | Características |
|----------------|---|
| Historiador | <ul style="list-style-type: none"> ● Procura entender o passado normativo e social da organização. |
| Cão de guarda | <ul style="list-style-type: none"> ● Analisa e procura as normas, valores e crenças que enformam a cultura atual da organização. |
| Visionário | <ul style="list-style-type: none"> ● Trabalha com outros líderes e com a comunidade para definir um futuro para a organização. |
| Símbolo | <ul style="list-style-type: none"> ● Define valores através do comportamento, atenção, rotinas... |
| Oleiro | <ul style="list-style-type: none"> ● Molda e é moldado pelos heróis, rituais, tradições, cerimónias e símbolos da organização. |
| Poeta | <ul style="list-style-type: none"> ● Utiliza a linguagem para fortalecer os valores e sustentar a melhor imagem da organização. |
| Ator | <ul style="list-style-type: none"> ● Improvisa nos dramas, comédias e tragédias da vida organizacional. |
| Curandeiro | <ul style="list-style-type: none"> ● Supervisiona mudanças na vida organizacional, sara as feridas do conflito e da perda. |

Na década de 90, Senge (2002) introduziu um novo conceito, *a organização aprendente*, cuja força motriz reside nas pessoas que expandem, constantemente, a sua capacidade de criar os resultados que, efetivamente, ambicionam, promovem padrões de pensamento novos e abrangentes e aprendem a prender em conjunto. As organizações aprendentes demandam um novo conceito de liderança no qual o líder atua como projetista, regente e professor. Enquanto projetista, o líder tem como missão projetar os processos de aprendizagem mediante os quais os colaboradores aprendem a lidar com os problemas críticos que surgem com frequência. Enquanto regente, o líder serve os propósitos da organização e daqueles que executam as tarefas em prol da sua visão. Enquanto professor, o líder é responsável por implementar a construção de ideias que delineiam o caminho da organização.

Cabe ao líder esclarecer a visão e aperfeiçoar os modelos mentais partilhados; o líder é o grande responsável pelas aprendizagens através das cinco disciplinas primordiais para que as organizações consigam atingir as suas metas com capacidade de adaptação constante.

Quadro 31 – As cinco disciplinas de Senge (adaptado de Senge, 2002)

| Disciplinas | Explicação |
|---|--|
| Domínio pessoal | <ul style="list-style-type: none"> • Exige um conhecimento profundo do caminho a seguir, com espírito de abertura e postura criativa. |
| Modelos mentais | <ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de ideias próprias, pressupostos profundos baseados em valores, princípios e capacidade de compreender os outros. |
| Construção de uma visão compartilhada | <ul style="list-style-type: none"> • Defesa de ideias importantes embora com abertura às perspectivas dos outros de modo a criarem-se objetivos partilhados. |
| Aprendizagem em equipa | <ul style="list-style-type: none"> • O estímulo do diálogo promove o trabalho e a aprendizagem em grupo, pilares da evolução organizacional. |
| Pensamento sistémico (a quinta disciplina) | <ul style="list-style-type: none"> • A visão da organização é algo complexo; a interligação entre todos os elementos supõe que quando um componente se altera todos se alteram, também, de modo a garantir o equilíbrio dinâmico. |

Para Senge (2002), a clareza e a capacidade de persuasão, a profundidade do compromisso e a abertura à aprendizagem contínua distinguem os líderes dos não líderes.

Perante a diversidade de teorias elencadas no presente capítulo, importa reforçar três elementos essenciais e transversais ao processo da liderança. Na verdade, líderes, seguidores (designados, também, por seguidores, colaboradores ou subordinados) e aspetos do contexto fazem parte da mesma realidade organizacional, contudo, o relevo recai, na maior parte dos casos, no líder.

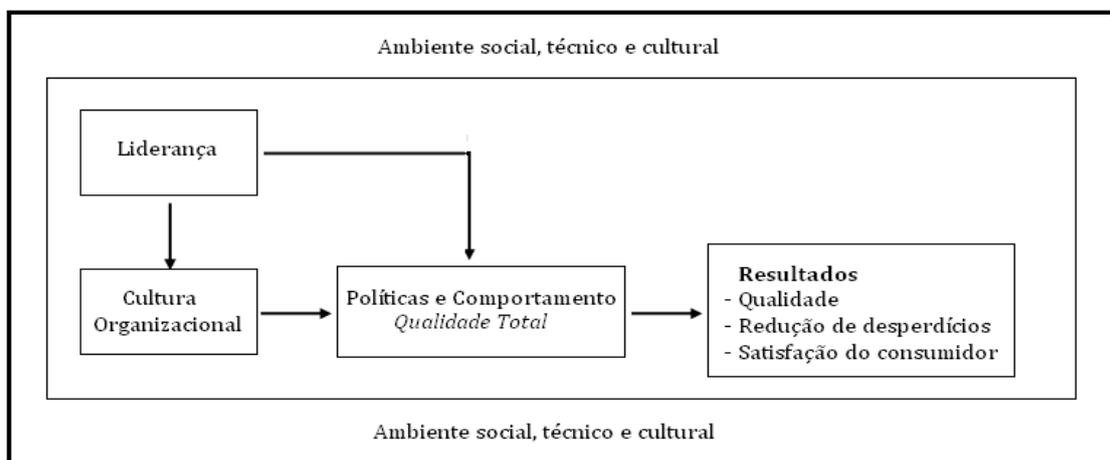
No entanto, atualmente, os contributos teóricos¹² permitem-nos admitir que líderes e seguidores se influenciam reciprocamente e contribuem ambos para a eficácia organizacional. Nesta perspetiva, a liderança funciona como uma «espécie de energia, cujos efeitos só se produzem porque existem dois pólos e material condutor» (Rego, 1998:425).

Do entendimento perfeito entre estes três elementos resultará a qualidade total. Este conceito privilegia um modelo organizacional que destaca a satisfação dos clientes, mediante a aquisição de produtos de nível superior, serviço notável e adaptação célere às mudanças nas suas necessidades. A Figura 12 evidencia o papel fulcral da liderança

¹² Estes contributos teóricos situam-se, por exemplo, ao nível da delegação de competências ou ao nível da liderança carismática que considera os seguidores como material inflamável.

através da cultura organizacional na construção, promoção e desenvolvimento da qualidade total.

Figura 12 – Liderança e Qualidade Total (adaptado de Waldman, 1993)



Para que a qualidade total possa ser alcançada não é possível descuidar o empenhamento organizacional, entendido como o vínculo psicológico que descreve a ligação do colaborador à organização e que minimiza a probabilidade de abandono. Cunha e Rego (2005), de acordo com o Quadro 32, referem três componentes do empenhamento organizacional: afetivo, normativo e instrumental.

Quadro 32 – As três componentes do empenhamento organizacional (Cunha e Rego, 2005:56)

| Categorias ¹³ | Caracterização | A pessoa permanece na organização porque... |
|--------------------------|--|---|
| Afetivo | Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. | ... sente que quer permanecer. |
| Normativo | Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização. | ... sente que deve permanecer. |
| Instrumental | Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados. | ... sente que tem necessidade de permanecer. |

¹³ Sublinhados dos autores.

Os colaboradores com fortes vínculos afetivos e normativos são, na verdade, os que mais cooperam para o desempenho dos grupos e da organização. Na verdade, este tipo de colaboradores exteriorizam atitudes mais favoráveis perante a mudança, apresentam um desempenho individual superior não evidenciando sinais de negligência ou abandono organizacional. Ao contrário, os colaboradores de tipo instrumental adotam um registro menos favorável.

Na base do desempenho organizacional dos colaboradores estão, frequentemente, aspetos dependentes da ação dos líderes. A atuação pelo exemplo, o apoio manifestado aos seus colaboradores fornecendo-lhes *feedback* construtivo sobre a forma como eles estão a efetuar a trabalho, proporcionando-lhes tarefas motivadoras e desafiantes, tratando-os com dignidade e respeito constituem alguns exemplos da ação que os líderes podem desenvolver (cf. Quadro 33).

**Quadro 33 – Fatores mais conducentes ao empenhamento afetivo e normativo dos colaboradores
(Cunha e Rego, 2005:57)**

Factores mais conducentes ao empenhamento afectivo e normativo dos colaboradores

Os líderes actuam de modo transformacional (e.g. actuam pelo exemplo; denotam consideração individualizada e estimulam intelectualmente os colaboradores).

Os colaboradores sentem que a organização os apoia (ou seja, que se preocupa com os seu bem-estar).

Os líderes são receptivos às sugestões dos colaboradores.

Os colaboradores sentem que o líder e os colegas os apoiam.

Os colaboradores recebem *feedback* relativo ao seu desempenho.

As funções executadas pelas pessoas são desafiantes.

As pessoas percebem que os valores organizacionais têm orientação humanizada e visionária.

Os colaboradores sentem que a sua organização é socialmente responsável.

As pessoas sentem que são tratadas com justiça, dignidade e respeito.

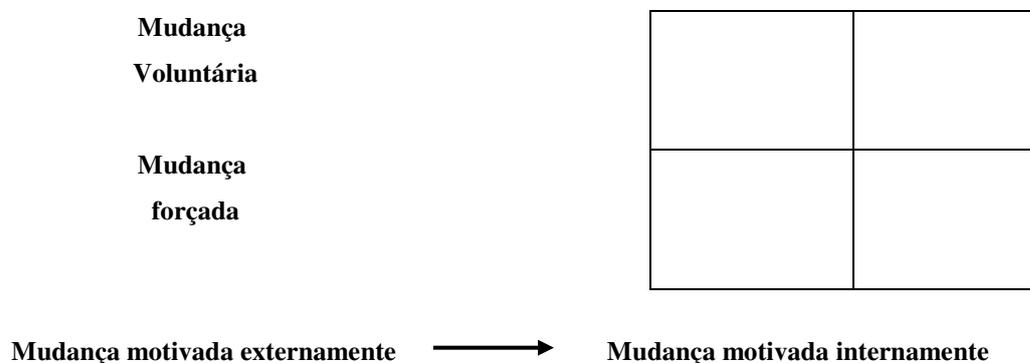
A partir do momento em que os colaboradores percebem a forma justa e digna como são tratados pelos líderes, emerge uma espécie de sentido do dever de reciprocidade e evidencia-se, ainda, uma disponibilidade crescente em executar tarefas que, embora não integrando o rol das suas obrigações formais, são benéficas para o trabalho dos líderes e para o melhor funcionamento do grupo e da organização.

4. A liderança e o problema da mudança

Seria um exercício interessante rever o conjunto de mudanças que ocorreram na última década do século XX. Contudo, à medida que entrámos no século XXI, o desafio da mudança adquiriu contornos muito mais profundos. A mudança desperta sempre emoções fortes e quando as emoções estão ao rubro, a liderança é o elemento catalisador. O papel dos líderes na gestão da mudança é determinante para a eficácia organizacional e, para que a mudança seja bem-sucedida o líder deve investir no melhoramento ao nível do relacionamento. Assim, é fundamental que os líderes construam relacionamentos perfeitos com os indivíduos e os grupos. Se trabalharem sistematicamente ao nível das componentes da liderança – se perseguirem um objetivo moral, compreenderem o processo da mudança, desenvolverem relacionamentos e lutarem pela coerência, os líderes empresariais ou educativos poderão aumentar as taxas de eficácia organizacional.

Com efeito, a mudança pode ser motivada a partir de dois eixos distintos: a mudança externa ou interna e a mudança voluntária ou forçada. Numa estratégia de mudança, importa catalogar os assuntos de acordo com estas duas escalas, que vão determinar a construção de uma matriz em que qualquer assunto específico (cf. Figura 13).

Figura 13 – As escalas da mudança (Hooper e Potter, 2003: 38)

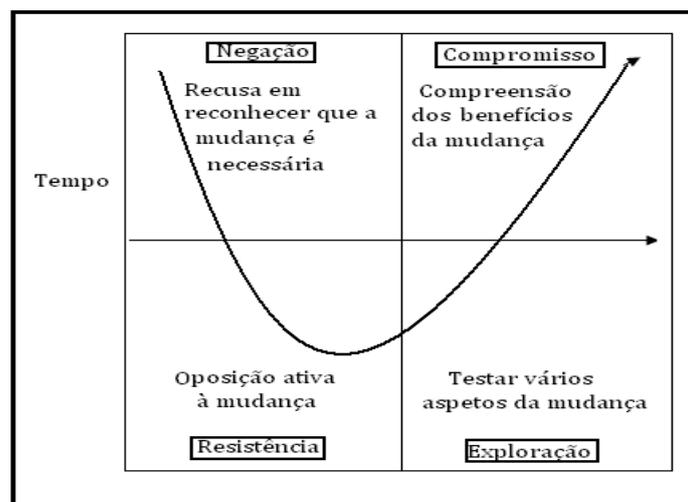


Em qualquer dos casos, o líder desempenha um papel primordial na condução das mudanças. Um aspeto relevante para uma liderança da mudança bem sucedida consiste em construir uma cultura dentro da organização que fomente a aprendizagem por parte dos colaboradores, dos grupos e da organização como um todo.

Partindo do pressuposto de que todos os modelos de liderança podem representar um valor acrescentado para eliminar o lado negativo das experiências, é a conjugação da observação da experiência, da exposição a modelos eficazes, da pesquisa e da introspeção que sustenta o verdadeiro desenvolvimento de uma liderança eficaz. A liderança atua como um processo de transformação que liberta o potencial que cada ator organizacional detém, em vez de ser um acordo contratual ou transaccional, onde as pessoas apenas agem para conquistar recompensas pessoais, financeiras ou de outro cariz. A primeira parte do processo que todas as organizações devem levar a cabo consiste numa mudança comportamental completa que atinja todos os colaboradores. O objetivo pretende definir uma panóplia de valores que coloque o comportamento humano no cerne da cultura e se torne catalizador para encorajar a liderança a todos os níveis da organização.

Contudo, a mudança não se opera de modo imediato na medida em que constitui uma alteração profunda nos valores e convicções de cada individuo. Hooper e Potter (2003) referem que a adaptação à mudança exige que os indivíduos ultrapassem quatro estádios: negação; resistência; exploração; compromisso (cf. Figura 14).

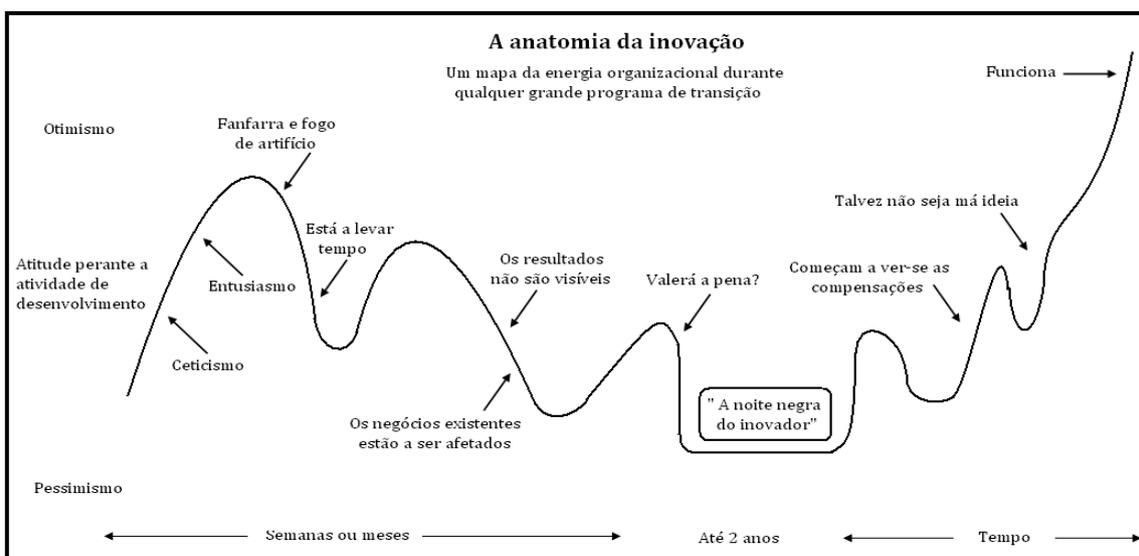
Figura 14 – As quatro fases básicas de resposta à mudança (Adaptado de Hooper e Potter, 2003)



A maior parte das organizações atravessa este percurso enquanto procura interiorizar aquilo que lhes estão a pedir para fazer. É ao mesmo tempo um processo interno e externo. A princípio, os atores organizacionais tentam ignorar o problema na ilusão que ele desaparecerá. Trata-se da externalização da mudança. Todavia, à medida que o processo progride, os atores vão, pouco a pouco, internalizando a mudança visto que percebem a mudança como uma ameaça crescente. Todo o processo é inevitavelmente moroso e essa morosidade permite-lhes compreender os benefícios da mudança.

Por outro lado, a mudança exige inovação e formas atualizadas de trabalho. As organizações procuram, constantemente, novas ideias, métodos e procedimentos para obterem melhores resultados dos colaboradores. Este facto requer um nível de energia e entrega no interior da organização que carece de uma forte base de sustentação durante o período de transição (cf. Figura 15). Neste percurso, o papel da liderança ao lidar com a inovação não pode ser relegado para um plano secundário na medida em que a gestão do processo da mudança exige antecipação e flexibilidade. Este caminho demorado não é exequível senão com atrasos, retrocessos e pequenos avanços recorrendo sempre à comunicação aberta como forma de assegurar a confiança, a ênfase no trabalho de equipa. A delegação de poderes, acompanhada pela partilha de valores, apoia a sustentabilidade da mudança.

Figura 15 – A anatomia da inovação (adaptado de Hooper e Potter, 2003)



Importa, também, realçar que a liderança da mudança bem-sucedida situa-se a nível individual. Na verdade, um líder focado na ideia de implementar uma mudança eficaz deve procurar compreender a forma como os colaboradores encaram o mundo, que lugar pensam ocupar nele e como se enquadram no seio da organização. Para além de tentar mudar comportamentos ou criar um ambiente diferente, o líder encontra a nível da identidade, crenças e valores a chave da mudança para influenciar os indivíduos. O líder deverá, simultaneamente, operar tendo em conta o ambiente, o comportamento, a cultura, a capacidade, as crenças, valores e identidade.

Quer o sistema empresarial quer o sistema educativo vivem em constante período de mudança como consequência de múltiplas reengenharias, fusões ou aquisições. O sucesso destas novas organizações advém da transformação da cultura, isto é, mudar a forma de agir no seio da organização. A reculturação é a chave para uma liderança eficaz e consiste na ativação e aprofundamento dos objetivos morais

«através de culturas de trabalho cooperante suscetíveis de respeitar as diferenças e permitir a construção e testagem constantes do conhecimento face a resultados mensuráveis – uma cultura dentro da qual é possível perceber que esse desequilíbrio é, afinal, um momento de aprendizagem. Liderar numa cultura de mudança significa criar uma cultura de mudança. Não significa adotar inovações, uma atrás das outras; significa gerar essa capacidade de procurar, avaliar de forma crítica e incorporar seletivamente novas ideias e práticas – constantemente, tanto dentro da organização, como fora dela» (Fullan, 2003:51).

O papel do líder passa, também, por assegurar que a organização é capaz de enfatizar relações que ajudam a alcançar os resultados desejados. As culturas colaborativas constituem uma ferramenta poderosa a estimular pelo líder. Uma colaboração débil entre os membros da organização é um fator destabilizador da liderança de qualidade.

Cabe, também, à liderança desenvolver as competências e os conhecimentos dos membros da organização, construindo uma cultura única de expectativas perante uso dessas mesmas competências e conhecimento, garantindo a união dos vários grupos da organização numa relação produtiva uns com os outros e, concomitantemente, comprometendo as pessoas pelos seus contributos para o resultado coletivo.

Basicamente, cabe ao líder fomentar uma maior capacidade dentro da organização para conseguir melhores resultados.

Na verdade, o objetivo da liderança numa cultura de mudança não prevê colocar sujeitos modificados num ambiente inalterado, o que obviamente, implica que o líder tenha que agir também para alterar o contexto e novas práticas possam resultar no sucesso pretendido. Para além dos investimentos em formação e tecnologia, as organizações carecem de investir na partilha e na criação de conhecimento. Esta partilha de conhecimento só se efetiva em organizações que detenham uma tradição ao nível das culturas colaborativas. Criar práticas de partilha de conhecimento é um opção credível de criação de culturas colaborativas, ou seja, a organização deve assumir a responsabilidade de dar e receber conhecimento proporcionando aos atores organizacionais incentivos e oportunidades para o cumprir.

Retomando a ideia inicial que abriu este capítulo, a liderança é um pilar essencial para o funcionamento das organizações formadas por sujeitos que aspiram alcançar metas e objetivos comuns ainda que possuam interesses pessoais diversos. O líder corporiza as normas e valores que unem os seguidores e dá continuidade ao grupo. No entender de Alvarez (2001), os líderes mais fascinantes

«têm uma visão clara das tendências, são visionários, e além disso são capazes de comunicar essa visão e fazer participar nela os demais, conseguindo a sua colaboração numa equipa unida. (...) O líder é capaz de fazer leituras da realidade e traduzi-las numa linguagem apropriada à equipas que colaboram com ele. (...) São pessoas capazes de integrar em torno de um projeto, uma ideia ou sentimento, um conjunto de pessoas conseguindo que predominem os interesses e objetivos do grupo sobre o individual» Alvarez (2001: 58).

Na verdade, a liderança surge sempre como um elemento capital para garantir a sobrevivência e funcionamento das organizações, seja em momentos de constituição ou consolidação, altura em que uma liderança reconhecida é fator decisivo para orientar, resolver conflito, instituir normas, espalhando visão, energia e significado à ação coletiva, seja em momentos de risco de desagregação do grupo.

Se a realidade evidencia que a liderança é um aspeto aglutinador dos grupos e em

«tudo o que os líderes fazem – seja criar estratégias ou mobilizar equipas para a acção – o sucesso depende da forma como o fazem e em tudo o que os líderes fazem. Mesmo que façam correctamente todas as outras coisas, se os líderes falharem na tarefa fundamental de encaminhar as emoções na direcção certa, nada do que fizerem funcionará bem, ou, pelo menos, não funcionaria tão bem como podia ou devia (Goleman et al, 2003:24).

A escola, enquanto organização, não pode refutar o papel da liderança no seu modo de funcionamento mas, em Portugal, os conceitos de líder e liderança só muito tardiamente foram aplicados ao contexto educacional.

As lideranças escolares enfrentam adicionalmente outra problemática de grande relevância e que está relacionada com o caudal de políticas pronto-a-vestir, impostas pela arquitetura legislativa.