

**Palavras-chave:**

Axiomas da comunicação  
 Barreiras à comunicação  
 Características da tarefa  
 Características dos grupos  
 Ciclos de qualidade  
 Comunicação como relação  
 Comunicação grupal  
 Comunicação interpessoal  
 Comunicação organizacional  
 Constrangimentos à comunicação grupal  
 Contexto da comunicação grupal  
 Cultura  
 Fluxo ascendente  
 Fluxo descendente  
 Fluxo lateral  
 Participação  
 Processo de comunicação  
 Processos da comunicação grupal  
 Redes de comunicação  
 Resolução de problemas  
 Trajecto horizontal  
 Trajecto vertical

# Capítulo 14

## O processo de liderança

José Neves

### Objectivos

- ☐ Compreender a problemática da liderança;
- ☐ Diferenciar e caracterizar os principais estudos sobre liderança;
- ☐ Distinguir liderança de poder e de gestão;
- ☐ Diferenciar as modalidades de liderança transformacional e carismática;
- ☐ Identificar as implicações da liderança ao nível dos resultados organizacionais;
- ☐ Conhecer novas tendências relacionadas com a conceptualização e operacionalização do estudo sobre liderança.

### Enquadramento

De que falamos quando utilizamos o termo liderança? Dos determinantes, qualquer que seja a sua natureza, do processo ou dos resultados? Quando se aborda o tema da liderança, constitui primeira tentação a tradução compreensiva do conceito através de uma definição. Contudo, tal como em outros domínios da literatura organizacional, e apesar do grande volume de investigação realizado, os resultados obtidos nem sempre são esclarecedores e auxiliares na tentativa de formular uma definição conceptual, utilizando-se outros conceitos como os de poder ou de gestão para, através do contraste, facilitar a tarefa da clarificação conceptual. Ao longo deste texto procuraremos dar conta da evolução do estudo científico sobre a liderança, salientando os pontos principais das mais significativas investigações.

Uma primeira ideia que importa reter é a de que liderar implica a existência de um indivíduo que tem capacidade de influenciar um grupo de indivíduos. Esta proposição tem como implicação teórica principal a de se entender a liderança como algo que pressupõe um destinatário colectivo, no que se distingue do poder, do comportamento político ou da influência social.

De acordo com Jesuino (1987), tal como em muitos outros países, também em Portugal, a liderança tem como antecedentes a arte de comando, capável através do auxílio de elementos biográficos de personagens consideradas líderes. De grande tradição na literatura de natureza política e militar, a liderança é algo que se centra na pessoa do líder, mestre na arte de liderar, cuja biografia serve de inspiração e fornece sugestões em termos de cultivar a arte. É o desenvolvimento das ciências sociais, em particular da psicologia e sociologia, que permite ultrapassar, de uma forma compreensiva, o nível dos registos biográficos. Numerosas produções teóricas, experimental e empírica, tem possibilitado alguma luz sobre o conteúdo e processo do fenómeno da liderança.

A liderança tem sido entendida como características de personalidade, como forma de induzir obediência, como exercício de influência, como comportamentos específicos, ou como meio de persuasão, como relação de poder, como meio de alcançar objectivos, ou como uma combinação de diversificados elementos. Um exemplo das definições que integram vários destes elementos é a de Jago (1982). Este autor conceptualiza a liderança como sendo o equivalente de um exercício de uma influência não coerciva que pretende coordenar os membros de um grupo organizado no alcance dos seus objectivos de grupo. Numa perspectiva ainda mais ampla e procurando integrar intuições teóricas e de aplicabilidade a respeito da liderança, Bass (1990) define liderança como uma interacção entre dois ou mais elementos de um grupo, que muitas vezes implica uma estruturação ou reestruturação da situação e percepções e expectativas dos membros.

Faça a esta diversidade de definições, como estruturar o tema da liderança, de modo a se obter uma visão o mais aprofundada e abrangente possível do tema? O recurso a uma taxionomia pode ser um meio de facilitar a comunicação e compreensão desta problemática. Tendo por critérios classificativos a intenção das várias perspectivas teóricas relativamente a preconizarem uma perspectiva universalista ou uma perspectiva contingencial para os seus modelos e a ênfase de conteúdos de abordagem da liderança dividida entre traços de personalidade e comportamentos de liderança, Jago (1982) sugere uma tipologia de referências teóricas e empíricas, que consideramos de grande utilidade para o enquadramento desta temática. Assim, em termos globais, segundo Jago (*id. ibid.*), os estudos sobre a liderança podem agrupar-se em quatro conjuntos, constituindo, cada um, uma fase distinta, no estudo científico da liderança. (Figura 14.1)

Subjacente a esta tipologia de agrupamento dos estudos sobre liderança está a ideia de eficácia de liderança, ou seja, a necessidade de avaliar cada tipo de liderança pelos resultados que proporciona (desempenho, alcance de objectivos, crescimento, sobrevivência, perenidade, satisfação, qualidade de vida, etc. em termos grupais ou organizacionais) ou pelas insuficiências que não resolve (conceptualização, operacionalização, processo de medida, etc.). De resto, sobre a importância da liderança para a eficácia organizacional, as opiniões dividem-se entre considerar a liderança como o maior determinante (ex. Katz e Kahn, 1970, Peters e Waterman, 1982) e duvidar da

relevância da liderança para a eficácia organizacional como, por exemplo, Pfeffer (1977), com o argumento de que existem inúmeros constrangimentos de natureza extra organizacional, como condições económicas, políticas governamentais ou mudanças tecnológicas que escapam ao controlo do líder. Com os mesmos elementos do argumento anterior, pode-se apoiar a posição dos defensores da grande relevância da liderança para o sucesso organizacional, na medida em que os constrangimentos ambientais afectam da mesma forma todas as organizações, dependendo da capacidade do líder a interpretação apropriada de tais constrangimentos, quer sob a forma de ameaças, quer de oportunidades e a implementação de estratégias adequadas de resposta a tais constrangimentos. Esta é pois a ideia de base que serve o propósito de entender a cronologia e evolução dos vários tipos de estudos sobre a liderança.

### As características pessoais como preditoras de liderança

Voliamos de novo à Figura 14.1. O primeiro conjunto de estudos (Tipo I) tem por ideia orientadora de base identificar características de personalidade associadas à liderança e representa uma tentativa de definir os atributos pessoais – inteligência, personalidade, motivos e valores – do líder universal, capaz de liderar qualquer grupo em qualquer situação. Como pressuposto base da investigação, os estudos integrados neste conjunto enfatizam a existência de qualidades especiais nos líderes que os distinguem dos não líderes, e revelam a crença no predomínio da selecção dos líderes em detrimento da sua formação. Admite-se que os líderes possuem medidas mais elevadas, quando comparados com os não líderes, em características como a inteligência, a personalidade, os motivos, etc., e que tais características sendo universais, são transferíveis de situação para situação.

As principais revisões dos estudos sobre este tema, concluem pela fraca correlação entre os traços do líder e a liderança, o que os torna pouco preditivos em termos de liderança. Desempenham apenas um papel facilitador, mas não predominante, no exercício da liderança. Por exemplo, entre inteligência e liderança, as correlações encontradas são geralmente baixas, pois variam entre 0,10 e 0,25. Conforme se pode observar no Quadro 14.1, esta mesma tendência é confirmada por estudos feitos por Jesuino (1987), numa amostra portuguesa, submetida a uma bateria de testes de inteligência e a uma avaliação da personalidade. Os factores mentais avaliados apresentam valores correlacionais baixos e pouco significativos, com medidas de liderança. Apenas o factor verbal revela valores correlacionais significativos, embora de reduzida intensidade, o que pode ser indicio de que a aptidão verbal é melhor preditor da liderança do que as outras características cognitivas como a memória ou aptidão numérica.

Em relação a relacionar características personalísticas com liderança, também os resultados são escassamente elucidativos. Apenas a estabilidade emocional, a ascendência e a sociabilidade revelam algum valor preditivo, embora de fraca intensidade. Idêntica tendência de resultados se verifica a partir da revisão da literatura, em termos da relação entre traços de personalidade e liderança. Competências sociais e interpessoais, relacionamento com o grupo e características de índole mais pessoal como estabilidade emocional, maturidade, criatividade, etc., são os factores que maior frequência revelam em termos de ligação às características personalísticas de um líder, facto que induz a considerar também os traços de personalidade apenas facilitadores do exercício de uma liderança.

Em síntese, os traços pessoais não se revelaram suficientes para discriminar líderes e não líderes, e muito menos eficácia de ineficácia em termos de liderança. E a conclu-

**Figura 14.1**  
Tipologia sobre os estudos  
de liderança  
(adaptado de Jago, 1982.)

Características	universal	contingencial
traços	Tipo I	Tipo III
comportamentos	Tipo II	Tipo IV

**Quadro 14.1**

Correlação entre os factores do questionário 16 PF os resultados em testes de inteligência e as classificações de liderança atribuídas por um júri em três situações diferentes de desempenho. (Adaptado de Jesuino, 1987.)

Factores 16 PF	Prova de obstáculos	Prova de discussão em grupo	Prova de planeamento
A. Carácter	- 0,03	0,06	0,08
B. Inteligência	0,05	0,07	0,04
C. Estabilidade emocional	0,10	0,15*	0,16*
E. Ascendência	0,14*	0,23*	0,10
F. Expansividade	0,06	0,07	0,16*
G. Afirmatividade	- 0,07	0,01	- 0,50
H. Sociabilidade	0,15*	0,29*	0,22*
I. Sensibilidade emocional	- 0,05	- 0,07	- 0,10
L. Flexibilidade	- 0,13*	0,11	- 0,007
M. Prático/adaptativo	0,05	0,11	0,09
N. Acessibilidade	0,06	0,005	0,05
O. Autoconfiança	- 0,06	- 0,16*	- 0,21
N = 172	*p < 0,05		
Testes de inteligência			
Factor geral (G)	0,08	0,02	0,03
Factor verbal (V)	0,13*	0,17*	0,16*
Factor raciocínio (R)	0,11	0,10	0,03
Factor espacial (E)	0,07	0,05	0,06
Factor fluência verbal (F)	0,06	0,02	0,03
N = 179	*p < 0,05		

são a tirar é a de que, embora determinados traços de personalidade (relacionamento interpessoal, sociabilidade, motivação pelo poder, motivação pelo sucesso, etc.), sejam requeridos na maior parte das situações em que acontece o exercício da liderança, não constituem, só por si, razão suficiente para explicar a variabilidade dos desempenhos dos líderes de situação para situação. Estas insuficiências constituirão o motivo de novas abordagens sobre o problema.

### Os comportamentos do líder como preditores de liderança

O segundo conjunto (Tipo II) agrupa estudos efectuados entre os anos 40 e 60, em que os esforços dos investigadores continuam a centrar-se na tentativa de caracterizar o líder universal, mas partindo da observação do comportamento de indivíduos no exercício de funções de chefia formal, ou de indivíduos que de um modo espontâneo emergissem como líderes em contextos de laboratório.

Procurando verificar se as conclusões de Lewin sobre os estilos de chefia (variantes da chefia democrática em termos da quantidade e qualidade de desempenho e das relações interpessoais, quando comparadas com o estilo de chefia autoritário e com o estilo de alheamento), seriam também generalizáveis ao mundo das organizações, a escola de Michigan, desenvolveu investigações observando o comportamento de indivíduos no exercício de funções directivas.

Variáveis organizacionais	Estilo 1 (estilo autoritário)	Estilo 2	Estilo 3	Estilo 4 (estilo participativo)
Relação chefe-subordinado	Assena na desconfiança	Condescendência	Confiança	Total confiança
Tomada de decisão	Centralizada e no topo	Delegação de pequenas decisões	Delegação de decisões	Descentralização
Sistema de motivação	Controlo pela ameaça e punição	Algumas vezes pela recompensa	Recompensas e só raramente a punição	Recompensas e responsabilização
Comunicação	Vertical e descendente	Vertical e por vezes ascendente	Considerável interacção chefe-subordinado	Em todos os sentidos

Likert (1967), um dos investigadores mais representativos desta escola, na sequência da observação e questionamento mediante entrevistas do trabalho de uma quantidade de chefes, em situações reais de trabalho e procurando relacionar chefia com eficácia, inventaria quatro estilos de liderança, os quais variam ao longo de um contínuo. Numa dos polos, um estilo autoritário, caracterizado por não confiar nos liderados, centralização das decisões, escassa interacção e reduzida motivação; no polo oposto, um estilo democrático em que as características são a confiança total nos colaboradores, a participação nos processos decisórios e definição de objectivos, elevada interacção e fluxo da informação em todos os sentidos. Entre ambos os polos encontram-se mais dois estilos, caracterizados por graus intermédios de aplicação das características referidas. (Quadro 14.2).

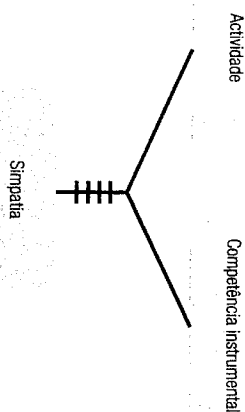
Em síntese, Likert identifica quatro estilos (estilo 1, estilo 2, estilo 3 e estilo 4) e preconiza a tese segundo a qual, quanto mais as organizações mudam dos estilos 1 e 2 para os estilos 3 e 4, maior é a sua eficácia, ou seja, maior é a sua produtividade e satisfação do pessoal. Para avaliar estes estilos criou um questionário composto de 18 escalas, designado de *Profile Organizational Characteristics* (POC).

Bales e associados (1950), são os responsáveis pelas principais investigações sobre líderes emergentes. Recorrendo ao método experimental e partindo da análise ao desempenho de indivíduos na situação de trabalho em grupo, identificam duas funções, tradutoras dos principais comportamentos dos líderes emergentes. Uma é a função *instrumental* e que se caracteriza pela preocupação em concretizar a tarefa ou o objectivo específico da actividade do grupo; outra é a função de *manutenção ou expressiva* e que se caracteriza pela manutenção ou reforço das relações sociais entre os membros do grupo. O comportamento dos líderes seria caracterizado por três factores independentes – actividade, competência instrumental e simpatia – e susceptíveis de diferentes combinações. (Figura 14.2) Assim e consoante as combinações teríamos:

1. Uma cotação elevada nos três factores traduziria o líder ideal;
2. Uma cotação elevada na actividade e na competência instrumental, traduziria o líder tarefa;
3. Uma cotação elevada na simpatia e menos elevada nos restantes factores, traduziria o líder relacionamento.

Com os estudos da escola de Ohio, o comportamento do líder é descrito em duas dimensões independentes e passíveis de diferentes combinações. Utilizando a técnica

**Figura 14.2**  
Características  
comportamentais dos líderes  
emergentes

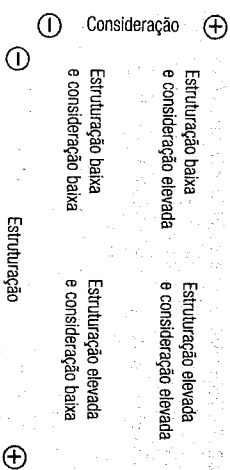


estatística da análise factorial, aplicada aos resultados de questionários de liderança, os autores desta escola identificaram dois factores distintos, explicativos de 83% da variância: a consideração, reflectindo preocupações com as pessoas e com a manutenção do bom clima do grupo, e a estruturação, traduzindo comportamentos de preocupação com a direcção das actividades do grupo, através do planeamento, informação, controlo de prazos, etc., no sentido do cumprimento da tarefa. Em esquema, os quadranes da liderança de Ohio (Figura 14.3).

Na linha da procura de uma resposta universal para a caracterização do que faz o líder, a preocupação seguinte para os teóricos consiste em definir do ponto de vista da eficácia a combinação mais apropriada das dimensões. Com tal finalidade, correlacionam estilos de liderança com produtividade, com satisfação de colaboradores e com avaliação por parte da hierarquia imediata e obtêm algum apoio empírico para associarem eficácia do estilo de liderança com consideração elevada e estruturação elevada, emergindo por isso a ideia, amplamente divulgada de que o líder ideal seria aquele que possuisse um bom relacionamento com os colaboradores e que simultaneamente se empenhasse de uma forma activa na definição, condução e controlo das actividades dos colaboradores.

Sendo possíveis diferentes combinações entre as dimensões, depressa se procurou tirar partido destas investigações no sentido de treinar com os comportamentos mais apropriados os indivíduos a exercerem funções de chefia ou candidatos a tal.

Com este intuito, o modelo mais utilizado na formação de líderes é o modelo de Blake e Mouton (1964), conhecido pela designação de "Grêlha Gerencial" (Figura 14.4). Esta grêlha é definida por duas dimensões ortogonais, uma que traduz uma elevada ou baixa preocupação com a tarefa e outra que expressa igualmente uma maior ou menor



**Figura 14.4**  
Grêlha gerencial de Blake  
e Mouton.

		TAREFA										
		(Baixo)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
(Baixo)	RELACIONAMENTO											
		1-1									1-9	

preocupação com o relacionamento. Da combinação de ambas as dimensões, as quais variam entre 1 (baixa orientação) e 9 (alta orientação), os autores identificam cinco tipos ou estilos diferentes de liderança.

O estilo 1, 1 traduz um comportamento de chefia que se caracteriza pelo mínimo esforço para realizar a tarefa e motivar o grupo; o estilo 9, 1 traduz grande preocupação e atenção às pessoas, procurando conseguir boas relações e um clima de trabalho agradável, secundarizando as preocupações com o trabalho; o estilo 5, 5 traduz um comportamento equilibrado entre a necessidade de obtenção dos resultados e a manutenção a um nível aceitável do moral das pessoas; o estilo 1, 9 traduz uma preocupação com comportamentos muito dirigidos ao alcance dos resultados, ainda que tal seja conseguido com um menos adequado tratamento das pessoas; o estilo 9, 9 em que é elevado o comportamento em ambas as dimensões, sendo por isso considerado o estilo ideal e a atingir por quem exerce funções de liderança, mas que é muito difícil de realizar na prática.

Segundo os proponentes do modelo, o grau de eficácia de cada um dos estilos, varia de estilo para estilo, sendo considerado como verdadeiramente eficaz apenas o estilo 9, 9, o que se compreende, se nos recordarmos que a preocupação teórica desta corrente de pensamento se insere no grupo das abordagens universalistas. Este modelo foi amplamente utilizado para fins de formação de chefias e foi também objecto de preocupações de confirmação empírica, tendo-se verificado uma aproximação dos resultados com as suposições dos autores acerca do modelo. Ou seja, as diversas tentativas de verificação empírica vão no sentido de concluir que os chefes com maior sucesso tendiam a caracterizar a sua actuação como tal, na base de uma grande preocupação em simultâneo com a tarefa e com as pessoas.

Dada a crescente insatisfação por parte de teóricos e práticos com a solidez teórica do modelo e com a sua insuficiência na aplicabilidade à formação e seleção de cargos de chefia, a preocupação com a identificação das características do líder universal, é substituída por orientações mais contingenciais, em que é o contexto, como motivações e capacidades dos liderados, grau de estruturação da tarefa, posicionamento na estrutura hierárquica, etc., quem desempenha o papel fundamental na determinação do comportamento mais apropriado. É assim que os estudos surgidos entre os anos 60 e 80 acentuam o predomínio da contingência, enfatizando a importância dos factores contextuais relativamente aos traços e comportamentos pessoais, para a determinação da liderança eficaz. Os estudos mais representativos são constituídos por: (1) modelo contingencial de Fiedler (1967), modelo cognitivo-motivacional (path-goal) de House e Mitchell (1974) e modelo situacional de Hersey e Blanchard (1977).

## Os factores contingenciais

### Modelo de Fiedler

É um dos mais representativos do terceiro grupo de estudos (Tipo III). A dicotomia tarefa-relacionamento anteriormente referida, é retomada por este autor, não como trazendo orientações comportamentais específicas, mas antes como expressão de atitudes, motivações e valores dos líderes e das suas características de personalidade. O estilo do líder é mais expressão dos seus motivos e necessidades pessoais do que propriamente comportamentos explícitos. São estas orientações comportamentais que o autor utiliza para moderar com factores situacionais e predizer deste modo a eficácia da liderança, a qual tanto pode ser conseguida com uma mais elevada orientação para a tarefa, como com uma mais elevada orientação para o relacionamento.

Como forma de operacionalizar estas diferentes orientações dos líderes e simultaneamente dar conta das preferências motivacionais, o autor recorre a uma escala de 8 posições do tipo diferenciador semântico, designada por LPC (*least preferred coworker* – *colega de trabalho menos preferido*), em que os respondentes descrevem o colega de trabalho com quem tiveram maior dificuldade em trabalhar:

- Competente – 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1 – Incompetente;
- Confuso – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 – Claro;
- Insociável – 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 – Sociável;
- Flexível – 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1 – Inflexível.

Em cada diferenciador semântico, o pólo positivo recebe a pontuação 8 e o negativo recebe a pontuação 1. O valor final, que traduz o índice LPC, resulta do somatório de todas as escalas. As sucessivas interpretações para os índices LPC devem originar ao resultado seguinte: Os indivíduos com LPC elevado (resulta da descrição por parte dos sujeitos do colega de trabalho menos preferido com posições iguais ou superiores ao ponto médio da escala na maioria dos diferenciadores semânticos) eram interpretados como possuindo uma forte necessidade de manter um bom relacionamento interpessoal. Por outro lado, seriam mais estimulados por actividades cognitivamente complexas, a sua motivação principal seria o sucesso interpessoal e a secundária o êxito na tarefa.

**Quadro 14.3**  
Interpretações do LPC.

LPC elevado	LPC baixo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação para o relacionamento interpessoal</li> <li>• Necessidade de assegurar bom relacionamento interpessoal</li> <li>• Maior complexidade cognitiva</li> <li>• Motivo primário = sucesso interpessoal</li> <li>• Motivo secundário = êxito na tarefa</li> <li>• Menor distanciamento psicológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação para a tarefa</li> <li>• Necessidade de assegurar êxito na tarefa</li> <li>• Menor complexidade cognitiva</li> <li>• Motivo primário = êxito na tarefa</li> <li>• Motivo secundário = sucesso interpessoal</li> <li>• Maior distanciamento psicológico</li> </ul>

seriam mais vulneráveis à pressão social, valorizariam uma maior proximidade com os outros, caracterizando-se por um estilo de liderança mais voltado para o relacionamento. Os indivíduos com um LPC baixo (resulta da descrição por parte dos sujeitos do colega de trabalho menos preferido com posições inferiores ao ponto médio da escala na maioria dos diferenciadores semânticos) teriam necessidade de ter êxito na tarefa, seriam dotados de menor complexidade cognitiva, o seu motivo principal seria o êxito na tarefa e o secundário o sucesso interpessoal, e o estilo de liderança estaria essencialmente voltado para o relacionamento. (Quadro 14.3).

Uma vez conhecido o estilo de liderança, avaliado pelo LPC, que Fiedler entende mais como um indicador das necessidades e motivos do líder, do que propriamente actividades explícitas, há que ajustá-lo à situação. Segundo Fiedler, são cinco os factores situacionais chave que determinam a eficácia da liderança: (Figura 14.5)

1. A relação líder-liderados ( traduz o grau de confiança e respeito que os liderados possuem em relação ao líder);
2. O grau de estruturação da tarefa (a medida em que existem procedimentos relativos ao trabalho);
3. A quantidade de poder (a capacidade de influenciar decorrente do próprio posicionamento na estrutura hierárquica da organização, que inclui o poder de admitir, despedir, de administrar a disciplina, de promover, de aumentar o salário, etc.);
4. O clima de grupo, o qual pode variar de bom a mau;
5. O LPC, o qual pode variar entre baixo e elevado.

Cada um destes factores é então avaliado numa escala de 8 pontos: a relação líder-liderado pode ser boa ou pobre, a estruturação da tarefa pode ser elevada ou baixa e o poder de posição pode ser elevado ou reduzido. Partindo de cada uma destas posições e correlacionando-as com o resultado LPC, o autor identifica a hipótese de contingência dos estilos de liderança, a qual é traduzida graficamente pela estrutura curvilínea. Segundo o autor, quanto melhores forem as relações líder-liderados, mais elevada for a estruturação da tarefa e elevado poder decorrente da posição ocupada pelo líder, maior será o controlo ou influência que o mesmo pode ter. Quando a situação é favorável (grau 1 a 3) ou muito desfavorável (grau 8), os líderes com baixo LPC serão mais eficazes do que os líderes com LPC elevado. Ajustando agora os estilos de liderança às variáveis situacionais (Figura 14.3), conclui Fiedler que o estilo orientação para a tarefa é mais eficaz nas situações favoráveis (graus 1, 2, 3, 7, 8), do que nas desfavoráveis (graus 4, 5 e 6). O estilo relacionamento é mais eficaz em situações moderadamente favoráveis (graus 4, 5 e 6).

Elevado desempenho								
Fraco desempenho								
	FAVORÁVEL				MODERADO		DESFAVORÁVEL	
grau	1	2	3	4	5	6	7	8
Relação líder/liderado	boa	boa	boa	boa	pobre	pobre	pobre	pobre
Estruturação da tarefa	elevada	elevada	baixa	baixa	elevada	elevada	baixa	baixa
Poder de posição	forte	fraco	forte	fraco	forte	fraco	forte	fraco
Clima do grupo	bom	bom	bom	bom	mau	mau	mau	mau
LPC	baixo	baixo	baixo	elevado	elevado	elevado	elevado	baixo

**Figura 14.5**  
Modelo de liderança contingencial de Fiedler – o efeito moderador da situação.

A avaliação que é feita do modelo não revela unanimidade quanto à sua validade preditiva. Dependendo do tipo de estudos de validação efectuados, laboratoriais ou de campo, assim são os resultados. Em termos gerais, os resultados dos estudos concluem positivamente pela confirmação do modelo, não obstante a existência de alguns problemas relacionados com o construto LPC, cujo conteúdo não é claro, com a medida do LPC – resultados instáveis em virtude de a lógica subjacente ao LPC nem sempre ser bem entendida por parte dos respondentes – e com a avaliação da situação. As variáveis situacionais são complexas e nem sempre fáceis de avaliar, nem sempre é fácil determinar a qualidade das relações líder-liderados, o grau de estruturação da tarefa ou o poder de posição que o líder possui.

O *quarto* grupo de estudos (Tipo IV), volta a centrar-se nos comportamentos e não nos traços de personalidade do líder, prolongando na maioria dos casos os estudos de Ohio e de Michigan, e procurando definir os factores situacionais que moderam a relação entre o comportamento dos líderes e a eficácia dos grupos liderados. Neste agrupamento de estudos, a nossa opção vai para uma referência ao modelo cognitivo-motivacional de House e Mitchell (1974) e também para o modelo situacional de Hersey e Blanchard (1977).

### Modelo de House e Mitchell

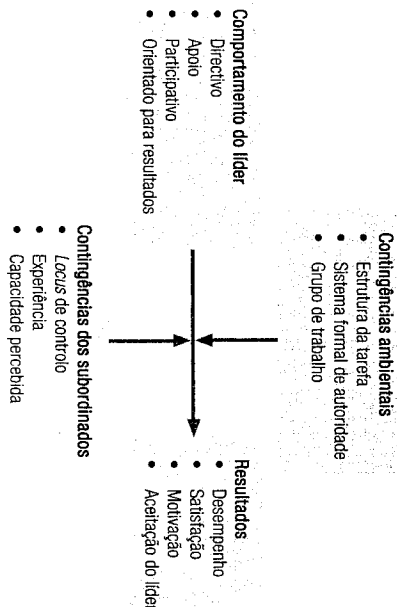
Referido no original pela expressão “Path-Goal Theory” (Teoria do caminho-meta), este modelo faz derivar os seus pressupostos teóricos da teoria motivacional das expectativas e valências, teoria esta que se apoia nos conceitos de expectativa (probabilidade subjéctiva de que algo ocorra), valência (valor antecipado atribuído a determinado processo ou resultado) e instrumentalidade (crença na instrumentalidade das consequências para alcançar resultados). Na sua aplicação aos processos de liderança, a teoria procura verificar em que medida a eficácia do líder se acha condicionada pela sua capacidade em intervir no processo motivacional dos liderados, por forma a garantir um maior empenho na tarefa e a aumentar-lhes a satisfação. As hipóteses de base do modelo de análise da teoria são:

1. A aceitação do comportamento do líder pelos liderados, é função da capacidade em ser percebido por estes como fonte imediata de satisfação e como meio de satisfação futura;
2. Há acrescimento de motivação e esforço na sequência do comportamento do líder, na medida em que este ao tornar a satisfação das necessidades dos liderados, seja convingente de um desempenho eficaz ou lhes fornecer o treino, o apoio e as recompensas necessárias a um desempenho eficaz.

Para testar estas hipóteses, os autores identificaram quatro tipos de comportamento de liderança, os quais funcionam como variáveis independentes:

1. O *directivo*, que dá a conhecer aos liderados o que se espera deles, se programa o trabalho a realizar e se fornece orientação específica no modo de executar as tarefas;
2. O de *apoio*, caracterizado pela atenção às necessidades dos liderados;
3. O *participativo* em que o líder escuta as sugestões dos liderados e os consulta para tomar decisões;
4. O orientado para *resultados*, caracterizado pelo estabelecer objectivos desafiantes e esperar dos liderados o mais elevado desempenho.

Contrastando a visão de Fiedler, este modelo assume que os estilos de liderança são flexíveis e o líder pode adoptar qualquer dos estilos anteriormente referidos. As variáveis independentes são portanto os vários estilos de comportamento de liderança adoptados pelo líder – directivo, apoio, participativo, e orientado para resultados –, e as variáveis dependentes, as atitudes e comportamentos dos liderados (satisfação no trabalho, aceitação do líder e motivação para o trabalho). O efeito de contingência exercido na relação entre as variáveis independentes e as dependentes é desempenhado pelas características pessoais dos liderados – experiência, *locus* de controlo, competência percebida –, e as pressões e exigências contextuais decorrentes da tarefa, do sistema de autoridade formal e do grupo de trabalho, os quais escapam ao controlo dos liderados, mas exercem influência sobre os mesmos (Figura 14.6).



**Figura 14.6**  
Modelo cognitivo-motivacional da liderança de House e Mitchell

Alguns exemplos explicativos deste modelo são apresentados de seguida. Relativamente às características pessoais dos liderados, investigações feitas revelam que os indivíduos com um *locus* de controlo mais interno (acreditam que o que lhes acontece é consequência directa do seu próprio comportamento) preferem um estilo de liderança mais participativo, enquanto os mais externalistas (atribuem à sorte ou ao acaso a justificação do que lhes acontece), preferem um estilo de liderança mais directivo. Em relação à auto-avaliação que cada liderado faz da sua competência, o resultado das experiências revela que, quanto maior for a competência, menos o liderado aceita um comportamento directivo por parte do líder. Em relação aos factores de contexto, as hipóteses decorrentes da teoria são as de que quando objectivos e meios são claros, porque as tarefas são rotineiras, as normas do funcionamento do grupo são precisas e existem controlos objectivos dos sistemas de autoridade formal. Qualquer tentativa de clarificação de meios e fins por parte do líder, isto é, um estilo directivo, é visto pelo liderado como redundante e desnecessário. O comportamento do líder será motivante, apenas na medida em que ajude os liderados a lidarem com as incertezas e ameaças do ambiente.

A natureza e extensão das variáveis usadas no modelo, bem como as relações previstas de ligação, ou até o modo de influência (isolado ou em conjunto) das variáveis moderadoras, torna difícil e complexa a verificação do modelo. Os resultados das investigações que procuram validar as teses deste modelo são encorajadores, apesar de serem por vezes contraditórios, o que pode ficar a dever-se a deficiências de operacionalização e a dificuldades de natureza meta-teórica das teorias cognitivo-motivacionais.

### Modelo de Hersey e Blanchard

Este modelo enquadra-se na teoria contingencial, enfatiza o efeito moderador da variável liderado e a interacção das orientações relacionamento e tarefa. A sua eficácia depende da adequação do estilo de liderança ao grau de maturidade dos liderados. Porquê a ênfase nos liderados e o que significa maturidade? A ênfase nos liderados justifica-se devido ao facto de ser das acções destes e não tanto do comportamento do líder, que depende a eficácia da liderança. A maturidade é a capacidade e a vontade de as pessoas assumirem a responsabilidade pela direcção do seu próprio comportamento, e divide-se em duas componentes: a maturidade no trabalho e a maturidade psicológica. A primeira diz respeito à capacidade em termos de conhecimento e treino necessários para desempenhar o trabalho, e é avaliada numa escala de quatro intervalos:

- 1 – Pouca maturidade;
- 2 – Alguma maturidade;
- 3 – Bastante maturidade;
- 4 – Muita maturidade.

A segunda traduz a disposição, o querer ou a vontade, o que pressupõe autoconfiança e dedicação, e é igualmente avaliada numa escala de quatro intervalos:

- 1 – Raramente;
- 2 – Às vezes;
- 3 – Frequentemente;
- 4 – Geralmente.

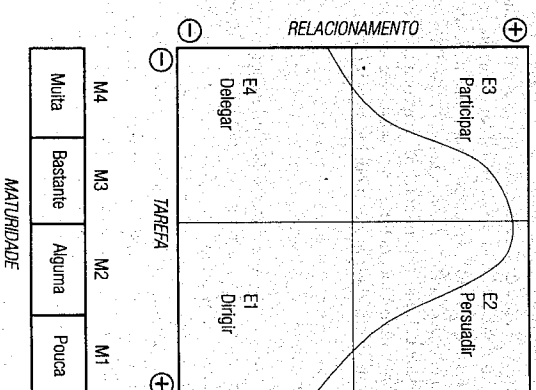
Os quatro estádios de maturidade caracterizam-se do seguinte modo:

- M1 – As pessoas simultaneamente incapazes e sem vontade para assumirem a responsabilidade por algo, são incompetentes e sem vontade;
- M2 – As pessoas possuem ainda pouca capacidade, mas ocasionalmente alguma vontade; são motivadas mas sem competências necessárias para prosseguir;
- M3 – As pessoas são capazes mas ocasionalmente dizem não à pretensão do líder;
- M4 – As pessoas são capazes e querem fazer o que lhes é solicitado.

Para definir os estilos de liderança, utilizam-se as dimensões da escola de Ohio: o comportamento de tarefa (fixar objectivos, organizar, fixar prazos, dirigir, controlar, etc.) e o comportamento de relacionamento: (dar apoio, comunicar, facilitar interacções, ouvir com atenção, fornecer *feedback*, etc.). Da sua combinação, resultam quatro estilos específicos, assim designados:

- E1 – *Dirigir* (alta orientação para a tarefa e baixo relacionamento). O líder define os papéis e informa os liderados sobre o quê, como, quando e onde executar as tarefas; ênfase no comportamento directivo;
- E2 – *Persuadir* (alta tarefa e alto relacionamento). O líder fornece comportamento directivo e de apoio;
- E3 – *Participar* (baixa tarefa e alto relacionamento). O processo decisório é partilhado, sendo o papel principal do líder de facilitador e comunicador;
- E4 – *Delegar* (baixa tarefa e baixo relacionamento). O líder dá escassa direcção e apoio.

A Figura 14.7 integra os vários componentes num modelo situacional de liderança.



**Figura 14.7**  
Modelo situacional  
de Hersey e Blanchard.

Sempre que os líderes atingem elevados graus de maturidade, o líder responde pela diminuição do controlo sobre as actividades e diminuição do comportamento de relacionamento. No estágio M1, os líderes necessitam de clareza de instruções e direcção específica. No M2, precisa-se de um elevado comportamento de tarefa para compensar a insuficiente capacidade dos líderes, e igualmente de elevado comportamento de relacionamento para integrar os líderes e fazê-los participar dos desígnios do líder. No M3, um estilo participativo é o mais adequado para solucionar os problemas motivacionais. Por fim, no M4, o comportamento do líder é quase reduzido, porque os líderes são competentes e querem assumir responsabilidades. Como se deduz, a eficácia é determinada pelo ajustamento do estilo predominante à exigência da situação.

Confrontando agora este modelo com o de Blake e Mouton (1964), constata-se duas perspectivas diferentes. Para os autores da "Grade Gerencial", que preconizam a perspectiva do modelo universal, os estilos do modelo situacional seriam todos relativamente ineficazes, quando comparados com o único estilo verdadeiramente eficaz: o estilo 9,9. Na perspectiva contingencial de Hersey e Blanchard, qualquer dos estilos é eficaz, desde que adequado à maturidade dos líderes. Aplicações a gestores portugueses (Jesusino 1987) revelam como mais frequentes os estilos E1 e E2, seguidos pelos E2 e E3, e muito raramente o E4, o que na opinião do autor, poderá ser reflexo da grande dificuldade em delegar por parte dos gestores portugueses. Outras variáveis contingenciais têm sido utilizadas para definir o estilo mais apropriado. Constituem exemplos, a teoria X e a teoria Y, as bases de poder, os ciclos de vida de uma organização, teorias motivacionais, nível hierárquico, etc., o que de resto condiz com o estatuto prático e de grande divulgação que este modelo teve no treino da liderança organizacional.

Observando os modelos contingenciais numa perspectiva de globalidade, constata-se que a sua preocupação de aplicabilidade relega para um plano secundário a descrição e explicação das regularidades observadas no processo de liderança, e investem mais no carácter prescriptivo das propostas, capazes de funcionarem como soluções, quer para os problemas de selecção quer de formação de pessoas em liderança. Estes modelos são algo redutores ao considerarem a relação líder-liderado como uma relação determinística, no sentido de que o líder se adapta simplesmente à situação, quando em muitas das situações esta relação é influenciada pela interacção líder-liderado. Ficam de fora aspectos da causalidade circular e da interacção recíproca que caracterizam a liderança, outros factores contextuais moderadores, etc., o que segundo Jesusino (*id.*, *ibid.*), torna a pretensão de contingencialidade destes modelos mais intenção do que realidade.

### Liderança e gestão

A orientação verificada nos estudos anteriores sobre liderança organizacional e que remete para métodos de observação dos processos de liderança, ocorridos no próprio terreno organizacional e encarados como contingenciais, faz da liderança uma variável organizacional, entre outras, com impacto nas práticas de gestão. Neste contexto, alhora o problema das fronteiras e delimitações conceptuais, relacionados com a liderança e a gestão. Consoante os pontos de vista, critérios e autores, verifica-se que uns fazem da liderança um caso particular da actividade da gestão (Mintzberg, 1973). Outros consideram-na mais global, sendo a gestão um caso particular do processo de liderar (Kotter, 1990) e, para outros, ainda, ambos os conceitos podem ser utilizados indistintamente, na condição de se ter em conta o nível organizacional de análise. A liderança exercida aos níveis operacionais pode ser considerada como uma actividade subsidiária da activi-

INTERPESSOAS	INFORMACIONAIS	DECISIONAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Figura de prça</li> <li>• Liderança</li> <li>• Ligação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro Nervoso</li> <li>• Difusão</li> <li>• Porta-voz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação</li> <li>• Resolução de problemas</li> <li>• Afectação de recursos</li> <li>• Negociação</li> </ul>

dade de gestão. Se porém elevarmos o nível de análise e se adoptarmos a perspectiva organizacional, a liderança deverá ser considerada como a actividade mais importante dos executivos de topo, enquanto que as actividades de gestão passam a um nível subsidiário." (Jesusino *et al.*, 1989: 67).

Os investigadores que se têm dedicado ao estudo da actividade da gestão, têm procurado identificar a natureza da função de gestão, a partir da análise e observação dos actos dos gestores. Pela importância que reveste e popularidade que obteve, é de referir, a este propósito, o estudo feito por Mintzberg (1975) sobre os papéis do gestor. O trabalho dos gestores é assim apreciado, quer do ponto de vista das características, quer do ponto de vista do conteúdo. Quanto às características, a variedade, a brevidade e a fragmentação constituem o denominador comum a todas as actividades. Na sua grande maioria os contactos são breves, a actividade fragmentada e com interrupções frequentes e a comunicação oral é dominante dentro e fora da organização. Quanto ao conteúdo, os resultados de Mintzberg, polemizam as primeiras formulações de Fayol sobre as funções do gestor (planear, organizar, dirigir e controlar), e evidenciam que os papéis interpessoais (protocolo, liderança e ligação), os papéis informacionais (centro nervoso, difusor e porta-voz) e os papéis de decisão (inovação, resolução de problemas, afectação de recursos e negociação) constituem a essência fundamental do trabalho do gestor (Quadro 14.4). Neste conjunto de papéis, a liderança aparece como um dos papéis do gestor, entendido como a responsabilidade pela direcção e motivação de colaboradores, através da integração das necessidades individuais com os objectivos organizacionais. Nestas condições, o gestor deverá oferecer orientação aos seus colaboradores, assegurar a sua motivação e criar condições favoráveis à realização do trabalho.

Outro autor que aborda a relação entre gestão e liderança é Kotter (1990). Este autor faz dos conceitos, a rede social (interacções pessoais e institucionais assentes na base da troca e da reciprocidade) e a agenda (um plano que traduz a visão do gestor a propósito do horizonte temporal da sua actividade), o suporte que condiciona a eficácia da actividade do gestor. Neste contexto, a liderança desempenha um papel inovador, na medida em que ultrapassando a concepção restrita da relação líder-liderado, que a direcção e motivação pressupõem, implica a criação de uma mais-valia em termos do trabalho de gestão, no sentido de que a complexidade actual requer agendas orientadas para a mudança, redes sociais facilitadoras da implementação das estratégias, e um núcleo de colaboradores motivado e apostado na concretização dos planos. A liderança pode expressar-se mediante quatro actividades principais de gestão: criar e manter relacionamentos, obter e fornecer informação, influenciar as pessoas e tomar decisões. Deste quadro de referência, Yukl (1989) inventaria oito princípios orientadores da actividade de gestão e facilitadores do exercício da liderança. Os princípios orientadores são sintetizados no Quadro 14.5.

**Quadro 14.4**  
Papéis do gestor segundo Mintzberg (1975).



Princípios orientadores	Descrição dos princípios
Tirar partido das actividades não programadas	A natureza imprevisível da envolvente obriga a interrupções de actividades programadas e à realização de actividades não programadas, o que deve ser aproveitado no sentido de implementar agendas informais, descobrir problemas, obter informação, etc.
Promover redes alargadas de contactos	A necessidade de informação permanente e actualizada aconselha ao estabelecimento de uma rede interna e externa de contactos.
Identificar ligações entre problemas	A necessidade de lidar com muita informação, de compreender em profundidade a complexidade de cada problema, de reconhecer oportunidades de resolução integrada e de permanecer flexível e aberto na resolução dos problemas recomenda uma abordagem integrada da resolução de um problema.
Aprender a partir dos insucessos e dos imprevistos	Tomar atenção à informação inconsistente e até menos agradável, contribuir para que os erros cometidos possam ser emendados e os problemas possam mais facilmente ser reconhecidos.
Desejar arriscar e experimentar	A inovação é muitas vezes função da capacidade de experimentar e de analisar o <i>feedback</i> informativo recebido da experimentação.
Hierarquizar e priorizar os problemas	A incapacidade decorrente das limitações de qualquer pessoa em resolver depressa e bem todos os problemas com que se confronta recomenda que se avalie a importância e urgência dos problemas.
Compreender a forma como é usado o poder organizacional	A introdução de qualquer plano requer a colaboração de todos os intervenientes. Contudo, em virtude dos recursos de poder que cada um detém e do modo como os utiliza, torna-se necessária uma avaliação desta dimensão organizacional, identificando o que é facilitação e o que é resistência.
Guardar tempo para reflexão e planificação estratégica	As elevadas interdependências funcionais, geográficas e temporais do trabalho requerem cada vez mais análises e planificações com incidência temporal de médio/longo prazo.

**Quadro 14.5**  
Princípios orientadores da actividade de gestão

Dois outros aspectos que surgem com frequência na literatura associados à ligação entre liderança e gestão, dizem respeito a modalidades que a liderança pode assumir: a liderança transaccional "versus" transformacional e a liderança carismática.

O conceito de liderança ultrapassa a modalidade **transaccional** – modalidade que procura apenas compatibilizar e harmonizar os objectivos dos liderados, através da simples troca e na base da coordenação de interesses e da negociação dos conflitos, trocam-se incentivos e estatuto por desempenho – para adoptar a forma de modalidade **transformacional**. Esta caracteriza-se pela criação de uma mais-valia resultante das sinergias do grupo, traduzindo-se em modelar e elevar os motivos e valores do grupo e a sua transformação como um todo, em termos de novos objectivos, ambição mais elevada e novas modalidades de actuação conjunta. O líder transaccional dirige e motiva os seus liderados na direcção dos objectivos estabelecidos, clarificando os papéis e exigências da tarefa. Ambas as modalidades deverão ser vistas como distintas mas não mutuamente exclusivas. A liderança transformacional pode entender-se como a excelência da liderança transaccional no sentido de conseguir níveis de dedicação e desempenho dos colaboradores, que vão para além dos que ocorriam com uma mera modalidade transaccional. Reconhece-se que o mesmo líder pode fazer uso de ambas as modalidades em diferentes momentos e variadas situações. Os estudos empíricos conhecidos evidenciam apoio à superioridade da modalidade transformacional sobre a transaccional,

traduzida numa mais elevada correlação com baixas taxas de rotação, elevada produtividade e alta satisfação dos colaboradores. Burns (1978) e Bass (1985) são os autores que mais estudaram esta problemática. O primeiro define esta modalidade de liderança como um processo de apelar à consciência dos liderados no sentido de alcançarem elevados ideais e valores morais ou de activar as necessidades de auto-realização. O segundo define a liderança transformacional em termos do efeito do líder sobre os liderados (confiança, admiração, lealdade e respeito) e que se traduz em torná-los mais orgulhosos da importância e do valor do trabalho realizado, a induzi-los a ultrapassarem os seus interesses particulares em favor dos superiores interesses do grupo ou da organização e a activar as suas necessidades de auto-realização.

Outra das questões igualmente discutidas a propósito da relação entre liderança e gestão, diz respeito à liderança carismática. Carisma é uma palavra grega que significa dom de inspiração divina, que permite fazer milagres ou prever eventos futuros. De acordo com House (1977), existe um conjunto de traços de personalidade que estão presentes em todas as situações de liderança e que são por esta requeridos. Fluidez verbal, sociabilidade, ascendência, motivação pelo sucesso, iniciativa, responsabilidade, auto-affirmação, energia, etc., constituem algumas das características do líder que, junto dos liderados, promovem afeição, aceitação, obediência quase incondicional e até envolvimento emocional com o líder e seus objectivos. Max Weber (1944) usou a expressão associada a autoridade para descrever a forma de influência baseada nas características pessoais distintivas do indivíduo e não na tradição ou no poder hierárquico do indivíduo.

Na literatura organizacional sobre a liderança, o termo carisma tem a sua origem a partir dos estudos feitos sobre movimentos religiosos, políticos e sociais. Em todos os estudos, a controversia maior é saber se o carisma é principalmente atributo do líder, se é resultado de factores contextuais, ou da interacção e respectivos processos de influência entre líderes e liderados. Apesar das diferenças de concepção entre os investigadores, observa-se alguma convergência para a perspectiva relacional e interactiva, segundo a qual o carisma resulta da percepção por parte dos liderados das qualidades e comportamento do líder, percepções estas, influenciadas quer pelo contexto da liderança, quer pelas necessidades individuais e colectivas dos liderados.

Estas e outras formulações da ideia de carisma têm sido sugeridas, o que se pode também verificar no Quadro 14.6.

São Paulo	Max Weber	Freud	Bon e Tardé
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dom (referido a Deus)</li> <li>• Serviço à comunidade</li> <li>• Sentido de justiça</li> <li>• Paciência</li> <li>• Benevolência</li> <li>• Inovação</li> <li>• Abnegação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solitário</li> <li>• Misterioso</li> <li>• Excêntrico</li> <li>• Estigmatizado</li> <li>• Visionário</li> <li>• Dominador</li> <li>• Relacionamento personalizado</li> <li>• Qualidades excepcionais</li> <li>• Legitimidade</li> <li>• Dom sobre-humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Narcisismo</li> <li>• Energia</li> <li>• Auto-orientação</li> <li>• Iluminado</li> <li>• Visionário</li> <li>• Fanático de uma ideia</li> <li>• Sedutor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imaginação</li> <li>• Capacidade de comunicar</li> <li>• Inflexibilidade</li> <li>• Espírito de missão</li> <li>• Tenacidade</li> <li>• Fanatismo</li> <li>• Mais coragem do que inteligência</li> <li>• Sucesso</li> <li>• Desperdiçamento</li> <li>• Sedução</li> </ul>

**Quadro 14.6**  
Características do líder carismático  
(Adaptado de Moscovici, 1988 e Boff, 1982)

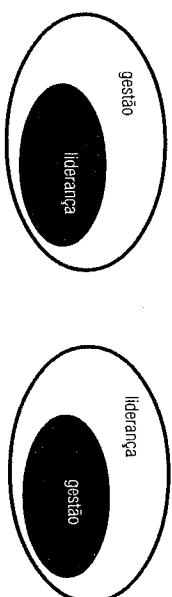
Diversas tentativas têm sido empreendidas com vista a diferenciar os líderes carismáticos dos não carismáticos. House (1977) identificou três características: elevada autoconfiança, forte necessidade de poder e elevadas convicções nas suas crenças e ideais. Bennis e Nanus (1985) identificaram quatro: visão ou sentido de futuro, capacidade de partilhar de um modo claro a visão com os colaboradores, ser consistente no concretizar da visão e conhecer os seus pontos fortes e potencializá-los. Mais recentemente, Conger e Kanungo (1987) propõem que o líder carismático tem um objectivo, procura alcançar forte empenho pessoal na concretização do objectivo, é não convencional, afirmativo e auto-confiante e é gestor da mudança mais do que do *status quo*. Mais do que um atributo pessoal, o carisma é, para este autor, um fenómeno atribucional, no sentido de que são os liderados que atribuem certas qualidades carismáticas ao líder, com base na observação do seu comportamento e quando comparado com o de líderes não carismáticos. O conjunto destas atribuições decorrentes dos comportamentos de liderança encontram-se resumidas no Quadro 14.7.

A liderança carismática é um tipo mais apropriado sempre que a tarefa solicitada aos colaboradores possui uma elevada componente ou referência ideológica. Isto pode explicar a emergência com mais frequência de tais líderes no contexto religioso, político e militar, ou numa organização afectada pela mudança radical de produtos ou ameaçada por uma crise de qualquer natureza. E, por exemplo, o que sucede no contexto de uma mudança de cultura organizacional, em que a liderança e o papel do líder constituem uma referência constante. Uma liderança a que estejam associadas as competências apropriadas no sentido de projecto/visão, poder e comunicação e que seja capaz de promover a nova cultura no interior da organização, reconciliando os mitos e solucionando as situações de conflito.

Do que anteriormente se referiu, emerge como natural a seguinte questão: de que necessitam as organizações actuais e do futuro? Maior necessidade de líderes ou de gestores? Uma representação gráfica da formulação deste problema pode ver-se na Figura 14.8.

Os defensores do acréscimo de importância da liderança sobre a gestão (Zaleznik 1989; Crozier 1989; MacCoby 1990) apoiam-se na exigência de inovação e de mobilização de todas as inteligências existentes na organização e na necessidade de

Comportamentos de liderança	Descrição dos comportamentos
Grande capacidade de visão estratégica	Advogar uma visão discrepante em relação ao <i>status quo</i> e dentro da latitude de aceitação pelos liderados.
Elevado assumir de risco pessoal	Fazer sacrifícios, correr riscos pessoais, incorrer em custos elevados para fazer partilhar a visão defendida, numa perspectiva de interesse dos liderados mais do que do próprio interesse.
Uso de estratégias pouco convencionais	Actuar de forma não condicional para alcançar a visão partilhada.
Avaliação precisa da situação	Avaliar as oportunidades e ameaças da envolvente para implementar adequadamente as estratégias.
Desencanto dos liderados	Mesmo na ausência de uma crise, o líder ser capaz de criar insatisfação nos liderados com o estado actual de coisas e fornecer uma visão de um futuro promissor.
Comunicar autoconfiança	Contagiar os liderados pela autoconfiança e entusiasmo postos na visão a partilhar.
Uso do poder pessoal	Influenciar os liderados com base no poder de competência e na dedicação percebida pelos liderados.



**Figura 14.8**  
Representação gráfica do problema.

formação em liderança a todos os níveis da organização. As actuais formas de socialização e a mudança de valores, tornam as pessoas menos receptivas ao autoritarismo e ao paternalismo, típicos da era industrial, o que inviabiliza a ideia do gestor como alguém que detém o saber ou a última palavra. A evolução tecnológica e a orientação para o cliente e a atenção à concorrência, obrigam a um esforço de inovação constante, factos que conduzem a um deslocar da atenção por parte do líder, dos jogos internos de poder para o projecto da empresa e sua reformulação permanente, e à necessidade de maior descentralização dos processos de decisão para níveis operacionais.

A opção por mais gestores e menos líderes fundamentaria o mito americano influenciado pelo sucesso da GM (General Motors), e constituiria uma das causas para explicar o actual atraso dos americanos em relação aos japoneses, uma vez que tal mito implica maior atenção aos problemas internos à organização do que aos externos – inovação, desenvolvimento tecnológico, concorrência. Bennis e Nanus (1985: 28) fazem uma distinção explícita entre liderança e gestão nestes termos: "gerir consiste em realizar, em assumir responsabilidades, em comandar, liderar consiste em exercer uma influência, em guiar, em orientar. Aqueles que gerem, a quem chamamos gestores, sabem o que é bem o que devem fazer; aqueles que lideram, a quem chamamos líderes, sabem o que é necessário fazer." O Quadro 14.8 resume de uma forma mais sintetizada esta diferença de conteúdo caracterizador de ambos os conceitos, na perspectiva dos autores.

Mais do que que esculpir o significado inerente a ambos os conceitos e partindo do pressuposto de que a resposta à pergunta anterior relativa às necessidades das organizações do futuro, se mais de líderes ou de gestores, somos de opinião que uma síntese do conteúdo de ambos os conceitos, permitirá traçar o perfil necessário do gestor das organizações do futuro. Por isso, importa talvez, pensar a relação entre ambos os conceitos

Líder	Gestor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• inova</li> <li>• É original</li> <li>• Faz coisas novas</li> <li>• Centração sobre as pessoas</li> <li>• Inspira confiança</li> <li>• Perspectiva a longo prazo</li> <li>• Questiona o quê e o porquê</li> <li>• Orientado para os fins</li> <li>• Cria</li> <li>• Faz o que é necessário</li> <li>• Usa "chapéus redondos"</li> <li>• Aprende pela educação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administra</li> <li>• É uma cópia</li> <li>• Gere assuntos correntes</li> <li>• Centração nos sistemas e estruturas</li> <li>• Dirige</li> <li>• Perspectiva a curto prazo</li> <li>• Questiona o como e o quando</li> <li>• Orientado para os resultados</li> <li>• Imita</li> <li>• Faz o que deve fazer</li> <li>• Usa "chapéus quadrados"</li> <li>• Aprende pela formação</li> </ul>

**Quadro 14.8**  
Diferenças entre líder e gestor. (Adaptado de Bennis e Nanus, 1985.)

na base dos requisitos ou atributos pessoais exigidos aos futuros responsáveis organizacionais e na base das funções que se deve esperar da liderança, quando exercida aos diferentes níveis organizacionais.

Um trabalho de Jesuino *et al.* (1989) aponta algumas pistas a este respeito. Assim, relativamente ao primeiro aspecto, ou seja, o dos atributos pessoais, é importante que os responsáveis organizacionais do futuro possuam atributos de natureza cognitiva, como visão, competência técnica e criatividade, atributos de natureza afectiva, como coragem, humildade, motivação para o sucesso e carisma, e conhecimentos de gestão, como, visão global da economia e do sector de actividade que trabalham, capacidade para motivar pessoas e capacidade para delegar. Relativamente às funções que a liderança é suposto desempenhar em relação a cada um dos níveis organizacionais, pode dizer-se que a nível do topo, o que se espera da liderança é uma função de iniciativa na criação e mudança da estrutura, para o que o líder deverá possuir carisma e uma visão sistémica das coisas. A nível intermédio o responsável organizacional deverá ser competente em relações humanas e possuir uma perspectiva inter-sistémica das várias actividades da organização, para que pela sua liderança possa cumprir uma função de suplemento da estrutura. A nível da base, a principal função da liderança é a de utilizar a estrutura, administrando-a, na base da competência técnica e da equidade.

## Liderança e poder

A essência da liderança é a capacidade de influenciar liderados. Tal processo de influência não é unidireccional. O líder influencia os liderados e estes, por sua vez, influenciam o comportamento do líder, o que é válido qualquer que seja o nível organizacional onde tal influência se exerce, e qualquer que seja o fluxo relacional existente: formal, informal, vertical, horizontal. Diferentes escritores e sob diferentes formas polemizam na distinção entre liderança e poder. Influenciar, em termos de uma compreensão intuitiva, consiste no efeito de um agente sobre outro.

A complexidade aumenta quando se procuram compreender as inúmeras formas que o processo de influência pode assumir, ou avaliar os resultados de tal influência. A influência pode exercer-se sobre pessoas, sobre objectos ou sobre eventos. Os resultados podem ser empenho, obediência, recusa ou resistência. Poder significa igualmente exercer influência mas na base do domínio, da força ou da submissão à autoridade, quer o agente do poder seja um indivíduo, quer seja um grupo.

No primeiro caso, o indivíduo como agente do poder é geralmente no poder de posição – autoridade formal, controlo sobre recursos e recompensas, controlo sobre disciplina, controlo sobre informação, etc. –, que se procuram os fundamentos para o exercício do poder, o qual como que é inerente e específico, isto é, um atributo do detentor do poder, uma postura que com frequência conduz à tirania, ao despotismo e até à autocracia.

No segundo caso, o fundamento é igualmente para além do poder de posição, o poder político – controlo sobre decisões, coligações, institucionalização, fenómeno particularmente frequente a nível político e organizacional. Porque poder é relação – função da existência de dois seres em interacção – e reciprocidade – a direcção da influência é bidireccional, isto é, o detentor do poder influencia e é influenciado pelos destinatários do poder –, a par da legitimação decorrente do poder de posição, impõe-se a persuasão para sustentar o exercício do poder, o qual não é mais que o exercício da liderança fundamentado no poder pessoal – competência, lealdade, conhecimento e carisma. Ambos os tipos de poder são importantes para o exercício da liderança, sendo a sua combinação

função do destinatário da influência – colegas, superiores, subordinados, individualmente ou em grupo –, e função do tipo de influência – sensibilizar, convencer ou actuar em conformidade. Para influenciar colegas ou superiores, o uso do poder de posição é mais limitado, assumindo influência maior o poder pessoal. Para obter actuação em conformidade, o poder pessoal pode ser insuficiente, necessitando-se igualmente do poder de posição.

Que diferenças existem entre ambos os conceitos? Uma diz respeito à compatibilidade de objectivos. Poder não requer compatibilidade, simplesmente dependência, enquanto que a liderança requer alguma congruência de objectivos do líder e dos liderados. Outra diferença diz respeito ao enfoque da investigação. A investigação em liderança, na maioria dos casos, enfatiza o estilo e procura respostas para as questões de saber quão participativo ou democrático deve ser o líder. No poder, investigam-se as táticas para conseguir obediência a nível individual ou grupal, uma vez que o poder pode ser usado individualmente ou por grupos, para controlar outros indivíduos ou grupos.

Em síntese, analisando o trabalho sobre as diferenciações conceptuais, é possível observar alguns elementos fundamentais caracterizadores do processo de liderança: o exercício intencional do poder e influência por parte de um actor, a natureza colectiva do destinatário, a preocupação com objectivos comuns e a legitimação predominante de natureza psicológica. Na verdade, a liderança enquanto caso particular do exercício do poder menos preocupado com os objectivos próprios do actor do que com os objectivos comuns que o ligam ao destinatário, será tanto mais legítimo quanto medido por processos psicológicos de índole persuasiva, todo o problema consistindo, então, em determinar as percentagens adequadas de coerção e persuasão que contribuem mais eficazmente para o reforço da autoridade, ou seja, da acção das fontes de poder” (Jesuino, 1987: 12)

## Novas tendências na abordagem da liderança: liderança enquanto processo interindividual

Uma perspectiva diferente de abordar o problema da liderança consiste em estudar o processo de liderar, enfatizando a interacção que se estabelece entre o líder e os liderados, em termos cognitivos (teorias da atribuição causal e da categorização social) e comportamentais (teorias do reforço e das relações diádicas). Pela relevância para a explicação desta tendência, faremos uma referência mais pormenorizada aos modelos da covariância de Kelley e do sucesso e insucesso de Weiner, uma vez que ambos enfatizam fortemente a relação líder-liderado.

São as interacções interpessoais que líder e liderados estabelecem que constituem o núcleo de incidência desta tendência. Assim, quando observamos alguém a actuar de determinada forma e procuramos entender as causas de tal actuação, temos tendência a inferir as causas de tal actuação, a qual pode ter origem no sujeito da acção, no contexto ou situação em que decorre a acção e na própria acção. Trata-se, segundo Heider (1958), de um processo de atribuição, que seguindo as regras da psicologia ingénua da acção, as quais se resumem ao facto de qualquer pessoa perante um acontecimento procurar uma resposta com um mínimo de verosimilhança para o porque de tal acontecimento, se inicia com a observação do acontecimento e termina quando o observador julga encontrar a causa que o produziu. Esta pode ser pessoal ou interna, sempre que fica claro que o acontecimento estava ao alcance do actor, ou externa quando o acontecimento supera

a capacidade do actor. Este processo atributivo visa em último lugar assegurar a capacidade de prever ou controlar o comportamento de alguém. Neste processo, duas ênfases são diferenciadas na forma de encarar a validade atributiva, ou seja, a de saber como decidem as pessoas a respeito de saber se as suas impressões sobre algo são correctas: uma mais restrita e centrada nas causas internas ou pessoais, segundo a qual se inferem características ou disposições pessoais a partir do comportamento observado (modelo das influências correspondentes de Jones e Davis, 1965) e outra, mais ampla, que acrescenta às causas internas as causas externas, quer as referidas à acção em si mesma, quer as referidas ao contexto em que decorre a acção (modelo da covariação de Kelley, 1973). De acordo com o modelo da covariação, um observador para determinar as causas de um comportamento faz uma análise das condições que variam com o comportamento na base de três fontes possíveis de variação: o comportamento em causa, o contexto de ocorrência do comportamento e a pessoa que executou tal comportamento. Como decidir então em matéria de atribuição causal e de validade da mesma? Utilizando os princípios informativos mais relevantes (distintividade, consistência e consenso), o observador validará as suas inferências e decidirá a atribuição a efectuar, na base da análise de variância. Por exemplo, se um colaborador não cumpre uma tarefa que lhe fora determinada pelo chefe (ex.: elaborar um relatório), tal pode explicar-se por razões inerentes à tarefa em causa, ao colaborador, ou às circunstâncias inerentes ao desempenho da tarefa. Onde encontrar a razão do incumprimento? Usando o princípio da covariância, o chefe procura verificar se o comportamento de não cumprimento está ligado apenas aquela tarefa ou também a outras (distintividade), se o colaborador se comportou da mesma forma em outras situações (consistência) e se outros colaboradores se comportam da mesma forma em circunstâncias idênticas (consenso).

É assim possível elaborar uma tabela de atribuições. Quadro 14.9.

Cada padrão informativo varia entre baixo e elevado e possui um grau com maior potencial atribucional do que outros. Em termos da tabela, o grau a negrito de cada padrão informativo, refere a maior tendência de atribuição. Vamos ilustrar a utilização da tabela com um exemplo recolhido da literatura sobre liderança.

O colaborador A foi encarregue de elaborar um relatório pelo seu chefe num prazo determinado de tempo. Porque aconteceu tal, perguntará o chefe?

O relatório satisfaz e o prazo foi cumprido. No passado, o colaborador A efectuou outras tarefas com precisão (**baixa distintividade**) e efectuou relatórios idênticos várias vezes (elevada consistência). Outros colaboradores não demonstram idêntica capacidade e rigor nesta tarefa (baixo consenso). Nestas circunstâncias, o chefe tenderá a atribuir a causa do comportamento do seu colaborador, à motivação e capacidade do colaborador.

Suponhamos agora que o colaborador A elaborou bem o relatório, mas desempenhou outras tarefas de forma deficiente (elevada distintividade), elaborou bem outros relatórios já anteriormente (elevada consistência), tarefa que outros colaboradores ex-

Quadro 14.9

Tabela de atribuições.  
(Adaptado de Orvis et al., 1975.)

Atribuições	Padrões informativos		
	consenso	consistência	distintividade
comportamento	<b>elevado</b>	elevada	elevada
pessoa	baixo	elevada	<b>baixa</b>
contexto	baixo	<b>baixa</b>	elevada

Crítérios	Capacidade (C)	Dificuldade (D)	Esforço (E)	Sorte (S)
Locus de controlo	interno	externa	interno	externo
Estabilidade	estável	estável	estável	instável
Controlabilidade	incontrolável	incontrolável	controlável	incontrolável

cutam também adequadamente (**elevado consenso**). Nestas circunstâncias, o chefe tenderá a atribuir a causa do comportamento do seu colaborador, à facilidade da tarefa, ou seja elaborar o relatório.

Vejamos ainda a terceira situação. O colaborador A elaborou bem o relatório, mas desempenhou outras tarefas de forma deficiente (elevada distintividade), foi irregular na elaboração de outros relatórios já feitos anteriormente (**baixa consistência**), tarefa que outros colaboradores igualmente executam de forma menos adequada (baixo consenso). Nestas circunstâncias, o chefe tenderá a atribuir a causa do comportamento do seu colaborador, ao contexto que acompanha a elaboração do relatório.

Ainda na linha da tendência das teorias atribucionais da liderança, pela sugestibilidade de aplicação ao contexto organizacional e pelo uso que faz da motivação e de referir o contributo das teorias da atribuição do sucesso e do insucesso de Weiner (1979). De acordo com as mesmas, as expectativas de êxito ou de fracasso que o chefe formula em relação ao seu colaborador, são função da capacidade do colaborador face ao grau de dificuldade da tarefa, bem como do seu esforço para realizar a tarefa e da sorte. De um modo esquemático, dir-se-á que a probabilidade subjectiva de êxito (P) é função da capacidade do sujeito (C), do grau de dificuldade da tarefa (D), do esforço desenvolvido pelo sujeito (E) e da sorte (S).  $P = f(C, D, E, S)$ .

Cada uma destas variáveis pode ser lida na base de três critérios: o **locus de controlo** (interno se a característica reside na pessoa, externo se a característica reside fora da pessoa), a **estabilidade-instabilidade** (se a propriedade subsiste ao longo do tempo ou não) e a **controlabilidade-incontrolabilidade** (se a característica é ou não controlável).

Com base em tais critérios, cada um dos elementos da equação seria interpretado da seguinte forma: a capacidade (C) seria uma característica incontrolável, estável e interna, a dificuldade (D) seria uma característica incontrolável, estável e externa, o esforço (E) seria uma característica controlável, estável e interna e a sorte (S) seria uma característica incontrolável, estável e externa. Uma representação na forma de tabela é apresentada no Quadro 14.10.

Em resumo, estes modelos de referência tinham sobretudo fundamentar outras leituras sobre a problemática da liderança, transferindo para a relação líder-liderado a compreensão do fenómeno liderança, mediado por processos de natureza sócio-cognitiva. Este modelo atribucional de liderança tem escassa fundamentação empírica, substituindo mesmo alguns problemas de definição e de medida (McElroy e Shrader, 1986).

Relevância da liderança e influências culturais

Por vezes, questiona-se se o comportamento do líder é necessário para que os liderados levem a cabo a sua tarefa. A esta pergunta já alguns autores procuraram responder. Kerr e Jermier (1978) e Yukl (1989) partem da ideia central de que em algumas situações, alguns comportamentos dos líderes serão redundantes ou até mesmo irrelevantes, sendo por isso mais apropriado, falar em substitutos de liderança e neutralizadores de liderança, para designar aquelas situações em que a liderança formal é substituída ou neutrali-

Quadro 14.10  
Causas do sucesso  
e do fracasso. (Adaptado de  
Weiner, 1979.)

**Quadro 14.11**

*Substitutos e neutralizadores para os comportamentos de liderança (Adaptado de Kerr e Jermier, 1978 e Yukl, 1989)*

Substitutos de liderança	Orientação relacionamento	Orientação tarefa
<b>Características do liderado</b>		
Capacidade, saber, formação, experiência		S
Independência	S	S
Indiferença face às recompensas oferecidas pela organização	N	N
<b>Características da tarefa</b>		
Rotineira e sem ambiguidade		S
Fornecedora de feedback		S
Intrinsecamente motivante	S	S
<b>Características do grupo de trabalho</b>		
Coesão	S	S
Diversidade de competências		S
<b>Características organizacionais</b>		
Formalização		S
Inflexibilidade		N
Reduzida comunicação entre líder e liderados por motivos geográficos	N	N
Falta de poder do líder no controlo das recompensas organizacionais	N	N

zada por certas características situacionais, como as características dos liderados, as características da tarefa ou as características da organização. Os Substitutos referem-se a algumas características organizacionais, a algumas características da tarefa e a algumas características dos subordinados que asseguram aos liderados um grau de motivação e de conhecimento suficientes para desenvolverem o seu trabalho sem necessidade de qualquer apoio formal ou informal de um líder. Os Neutralizadores dizem respeito a alguns aspectos individuais, da tarefa ou organizacionais que impedem o líder de actuar de uma determinada maneira ou anulam os efeitos da sua acção. O Quadro 14.11 ilustra um conjunto de situações que podem funcionar como substitutos (S) ou neutralizadores (N) de liderança para dois estilos de liderança: o estilo de orientação para o relacionamento e o estilo orientação para a tarefa.

Se, por exemplo, os subordinados possuem elevada margem de autonomia, torna-se dispensável o estilo relacionamento e o estilo tarefa. Se o grupo é coeso, comportamentos de liderança voltados para o relacionamento tornam-se igualmente dispensáveis, uma vez que a coesão existente entre os elementos do grupo é suficiente para gerar envolvimento e apoio mútuo. Outro exemplo, é o da reduzida comunicação entre líder e liderados, em virtude do afastamento destes em termos geográficos. Nestas circunstâncias, qualquer das orientações de liderança por parte do líder estão neutralizadas.

Tais situações reforçam a ideia de contingencialidade dos critérios de eficácia da liderança e acentuam a importância do efeito moderador desempenhado pela situação.

Por este mesmo motivo, esta sugestão teórica dos substitutos e neutralizadores de liderança revela um considerável *déficit* conceptual. Duas críticas suportam esta afirmação. Em primeiro lugar, torna-se necessário diferenciar o estatuto de variável interviniente do de variável substituta na avaliação de um processo de liderança. Uma situação em que a importância de uma competência específica pode ser reduzida em virtude da existência de uma boa solução tecnológica, reduz a necessidade de um programa de formação e treino. Outra situação bem diferente é aquela em que uma determinada competência é importante e a sua aquisição e treino é auxiliada por outras fontes que não o líder (colegas, formadores externos, etc.). Em segundo lugar, não só é reduzido o número de variáveis entendidas como substitutos ou neutralizadores da liderança, como a sua influência na definição da eficácia do líder não abarca a origem de outras influências (ex.: escassez de recursos, elevada conflitualidade, falta de cooperação, constrangimentos da envolvente, crises e situações exigindo intervenção rápida, etc.), que igualmente influenciam a eficácia do líder.

No actual contexto de globalização de negócios e actividades, a cultura deverá ser considerada um factor situacional fortemente condicionador do estilo de liderança a utilizar. Quer se opte pelo nível de análise organizacional da cultura, em que o papel do líder para a sua definição, consolidação ou modificação é de importância fundamental, quer se opte por uma perspectiva de análise mais abrangente da cultura que é a nacional, em que as características culturais condicionam o estilo de liderança a adoptar, estamos sempre em presença de uma variável moderadora fortemente condicionadora da actividade do líder. Por exemplo, uma cultura caracterizada por um baixo distanciamento face ao poder, facilitará mais a adopção de uma liderança participativa do que um estilo de liderança directivo. Em resumo, a cultura pode condicionar o comportamento do líder e simultaneamente ser condicionada pelo comportamento do líder. Pensamos que esta problemática irá ter um grande foco de atenção no presente e no futuro em virtude da globalização das actividades e economias. Pretende-se por isso saber até que ponto são transferíveis de organização para organização e de país para país os estilos de liderança, ou se a relevância de alguns estilos é filtrada pela relatividade das culturas. Dimensões culturais como o tradicionalismo, o colectivismo ou o idealismo quando comparadas com dimensões como o pragmatismo, o individualismo ou a modernidade, quer sejam consideradas com o estatuto de variáveis influenciadoras, quer sejam entendidas com o estatuto de variáveis influenciadas, de que modo se relacionam com a liderança? Estas constituem algumas das questões que orientarão muitas das pesquisas futuras sobre a temática da liderança.

## Resumo

Procurou-se ao longo do capítulo apresentar uma panorâmica dos estudos sobre liderança, enfatizando os principais contributos em termos de modelos teóricos e de distinções conceptuais da liderança em relação a outros conceitos organizacionais. Agruparam-se os estudos em função de dois critérios simultâneos: o da ênfase teórica do objecto da liderança – traços *versus* comportamentos – e o da perspectiva teórica – universalidade *versus* contingência.

O primeiro grupo de estudos, reflecte uma preocupação em definir o líder universal a partir das características e atributos pessoais. Da revisão da literatura sobre tais estu-

<sup>1</sup> Para os interessados por esta problemática recomenda-se a leitura de Schein (1985) e Bass (1990).

dos depressa se concluiu pela insuficiência das características pessoais como factor preditivo da liderança e transferível de situação para situação, ganhando reconhecimento a importância do contexto onde a liderança é exercida. Tal facto leva os investigadores a deslocarem a sua atenção para os factores contingenciais e para o comportamento. Ou seja, é dada maior referência aos factores que condicionam o exercício da liderança e maior ênfase no que faz o líder em detrimento do que é o líder.

Desta preocupação, duas dimensões são identificadas: a orientação para o relacionamento e a orientação para os resultados, de que os modelos de Blake e Mouton e de Hersey e Blanchard procuram tirar partido, preconizando cada um a seu modo, a versão mais apropriada para a obtenção da eficácia organizacional através da formação em liderança. Uns procurando instituir de um modo fixista o valor da liderança democrática e participativa, outros defendendo a necessidade de se considerar a influência de numerosas variáveis moderadoras perturbadoras da linearidade causal, contribuíram para o enriquecimento do conhecimento sobre a problemática da liderança.

Uma leitura mais aprofundada do fenómeno da liderança, foi também apresentada. Referimo-nos às teorias atribucionais da liderança, as quais têm o mérito de superar as insuficiências das abordagens funcionalistas e centrarem a discussão na relação líder-liderado, relação essa mediada por processos psicocognitivos.

Ao nível da distintividade conceptual, o conceito de liderança é comparado com os conceitos de poder e gestão, resultando dessa comparação uma mais fácil delimitação de fronteiras entre liderança e poder, do que entre liderança e gestão, e a actividade de influenciar – pessoas, processos ou resultados – como o elemento comum aos três conceitos. Assim sendo, qual a maior necessidade para as organizações actuais e futuras: necessidade de líderes ou de gestores? Deixamos ao leitor a tarefa de encontrar uma resposta para esta interrogação.

No actual contexto da globalização, em que negócios e actividades se internacionalizam, afigura-se como mais pertinente responder à questão de saber qual o estilo de liderança mais apropriado. E na tentativa de encontrar uma resposta, é necessário não menosprezar a influência moderadora da cultura no definir do estilo de liderança mais apropriado, o que sugere a importância de se conhecer mais aprofundadamente a relação existente em matéria de influência e de determinação entre cultura e liderança.

### Palavras-chave:

Atribuições  
Características pessoais  
Carisma  
Comportamentos  
Consenso  
Consideração  
Consistência  
Contingencial  
Controlabilidade  
Distintividade  
Efeito moderador  
Estabilidade  
Estilos  
Estruturação  
Factores contingenciais  
Gestão  
Grelha gerencial  
Liderança  
Locus de controlo  
LPC  
Modelo situacional  
Modelos  
Padrões informativos  
Poder  
Predictores  
Processo interindividual  
Relacionamento  
Tarefa  
Traços  
Transaccional  
Transformacional  
Universal