

Teorias da Liderança e da Participação

EM DESTAQUE O LÍDER: TEORIA DA CORRESPONDÊNCIA DO LÍDER, DE FIEDLER

Como teoria e como programa de pesquisa sobre líderes de grupos voltados para tarefas, a teoria de Fiedler (1967, 1971) é uma das mais antigas e também uma das mais controversas. É uma teoria da correspondência do líder. Trabalhando principalmente com grupos cujos líderes podiam ser claramente identificados e cujo desempenho podia ser medido (times de basquete, tripulações de bombardeiros em exercício de tiro, e acariarias a céu aberto, pequenas cooperativas, por exemplo), Fiedler idealizou, pela primeira vez, uma forma de medir a orientação básica do líder, denominada LPC (least preferred co-worker — ou seja, colaborador menos preferido). Solicita-se ao líder que pense em todas as pessoas com as quais alguma vez já trabalhou e depois pense na pessoa com a qual menos desejaria trabalhar. A seguir, pede-se que o líder descreva essa pessoa segundo 18 aspectos bipolares, como “agradável — desagradável”, “leal — desleal”. Aos adjetivos atribuem-se pontos em função do grau em que o líder vê os colaboradores como menos preferidos (LPC), isto é, colaboradores dotados de características negativas, ou, no outro extremo, positivas. Com base nisso, considera-se que um líder com *LPC baixo* (pontos principalmente negativos) é primordialmente orientado para a *tarefa*, e que um líder com *LPC alto* (pontos principalmente positivos) é um líder primordialmente orientado para o *relacionamento*.

Fiedler acha que os líderes com LPC baixo se preocupam muito com a execução da tarefa porque percebem em termos muito negativos qualquer pessoa que contribui para uma execução deficiente; ao contrário, considera-se que os líderes com LPC alto são orientados para o relacionamento porque eles veriam como pessoas de valor mesmo aqueles colaboradores que são os menos preferidos. Observa-se que o LPC, como medida da orientação do líder, se situa no Box A da Figura 7.1, no sentido de que focaliza uma característica básica do líder. Também é preciso observar, porém, que, na pesquisa de Fiedler, o comportamento real do líder não foi explicitamente estudado ou correlacionado com os escores do LPC.

Em suas primeiras pesquisas, Fiedler procurou mostrar que escores absolutos de LPC correspondem à performance da equipe, mas as correlações geralmente eram muito reduzidas. Gradualmente, Fiedler, como tantos outros pesquisadores da questão da liderança, verificou que o relacionamento entre o líder e o grupo de liderados, bem como a natureza da tarefa, influencia essas correlações, o que deu origem à versão atual de sua teoria da contingência:

1. Se (a) o líder tem um bom relacionamento com os membros do grupo, medido pelo grau em que eles aceitam o líder, e (b) a posição de poder do líder é elevada, de modo que ele pode visivelmente recompensar ou punir os membros, e (c) a tarefa é altamente estruturada, no sentido de que há objetivos claros, poucas soluções corretas, poucas formas de realizar a tarefa e critérios de êxito definidos, então se diz que o líder está numa situação altamente favorável. Fiedler encontrou, nessas condições, correlações negativas constantes entre LPC e performance. Por outras palavras, situações altamente favoráveis para o líder produzem os melhores resultados com líderes com LPC baixo (altamente orientados para a tarefa).
2. Se a situação é apenas moderadamente favorável para o líder porque a aceitação, por parte dos membros, é menor ou porque a tarefa é menos estruturada, então a correlação entre performance e LPC tende a ser regularmente positiva, sugerindo que as situações moderadamente favoráveis para o líder produzem o melhor resultado se o líder tem LPC elevado (se é orientado para o relacionamento).
3. Se a situação é desfavorável para o líder porque a aceitação é reduzida, se a posição de poder é baixa, e se a tarefa não é estruturada, as correlações também tendem a ser negativas, sugerindo que as situações desfavoráveis para o líder produzem os melhores resultados com líderes com LPC baixo (orientados para a tarefa).

Por que o relacionamento haveria de apresentar essa forma curvilínea? Antes de mais nada, deve-se observar que a noção de LPC, idealizada por Fiedler, se refere a uma característica do líder, uma orientação ou valor que é bastante estável, e que produz constantes tendências na maneira como o líder se comporta. Conforme Fiedler afirma — sem ter comprovado, porém — o líder com LPC alto, ou orientado para o relacionamento, tenta realizar as tarefas formando e mantendo bons relacionamentos interpessoais entre os membros do grupo. Em situações muito favoráveis para o líder, marcadas por elevado controle, o líder tende a não se preocupar com o relacionamento e pode gastar boa parte do tempo tentando agradar a seu supervisor, freqüentemente dando como resolvida a situação com os subordinados. Já o líder orientado para a tarefa, nessa mesma situação, sente-se à vontade, porque as coisas estão sob controle e estão visíveis, permitindo-lhe estabelecer objetivos nítidos e acompanhar confortavelmente o progresso do grupo.

Em situações que são desfavoráveis, nas quais o líder tem controle reduzido, o líder com LPC alto, orientado para o relacionamento, passa a não querer exercer qualquer pressão de trabalho sobre os subordinados, para evitar que eles se desintereassem ou se irritem. Nessa situação, o líder com LPC alto pode ficar tão envolvido com a tentativa de formar relacionamentos, que a tarefa passa a segundo plano. Ao contrário, o líder com LPC baixo, orientado para a tarefa, nesses casos se encontra no seu elemento. Ansioso por encontrar uma solução, rapidamente estrutura a situação, ignora as resistências e, ajudando a reduzir a ambigüidade para o grupo, produz resultados exitosos.

Em situações que são moderadamente favoráveis e que, pois, exigem a formação de relacionamentos e soluções inovadoras para problemas relativamente menos estruturados, o líder com LPC alto, orientado para o relacionamento, encontra as melhores condições de trabalhar. Nessas situações, o líder com LPC baixo se sente fora de seu elemento, dedica pouca atenção aos problemas interpessoais do grupo, retrai-se demasiadamente para a tarefa e, em consequência, não produz bons resultados.

Na medida em que o LPC é uma orientação que se supõe relativamente estável, o que se infere desse tipo de teoria é que os líderes devem descobrir qual sua própria orientação é, então, encontrar uma situação que melhor corresponda à sua maneira pessoal de ser. Líderes com LPC baixo devem procurar situações altamente favoráveis ou altamente desfavoráveis, ou devem trabalhar para transformar as situações para que elas sejam as mais favoráveis à obtenção dos melhores resultados. De um modo semelhante, os líderes com LPC alto, orientados para o relacionamento, devem procurar situações moderadamente favoráveis, ou

desenvolvê-las.

Fiedler, Chemers, e Mahar (1976) desenvolveram um livreto de treinamento auto-administrado que permite que o leitor se avalie quanto ao seu próprio LPC. O livreto solicita que a pessoa, primeiramente, avalie em que grau a situação lhe é favorável, e para isso ela deve analisar as relações entre o líder e os membros do grupo, a estrutura da tarefa e o poder da posição, e, a seguir, proceda a um diagnóstico do grau em que a situação corresponde à pessoa. Se a correspondência é pouca, o programa oferece algumas diretrizes para criar uma situação mais favorável.

A vantagem deste modelo é que ele dá explícita atenção a cada um dos componentes necessários — o líder, os subordinados e a tarefa. Ajuda o líder a fazer um diagnóstico explícito baseado na análise de si mesmo, da tarefa e do relacionamento líder-membros, e reconhece, em princípio, que o comportamento do líder não é tão flexível como se poderia supor. Antes, o problema do líder consiste em ele encontrar uma boa correspondência entre as suas aptidões e aquilo que a situação exige.

As desvantagens deste modelo são, em primeiro lugar, que as categorias diagnósticas são complexas e freqüentemente difíceis de avaliar — quão bom é o relacionamento entre o líder e os membros do grupo, quão estruturada é a tarefa e qual é o grau de poder que tem o líder, são estes alguns dos fatores difíceis de avaliar na prática. Em segundo lugar, Fiedler dedica pouca atenção ao diagnóstico das características dos subordinados. Em terceiro lugar, nenhuma atenção é dada à competência técnica do líder ou dos subordinados. A teoria supõe adequada competência técnica no líder e nos liderados. Em quarto lugar, são relativamente fracas as provas correlacionais em favor do conceito de correspondência. Em geral, as correlações são na direção direita na média, mas, freqüentemente, são baixas e estatisticamente não significativas. E por fim, o conceito de LPC em si é vago, e só gradualmente se está conseguindo compreender as características das pessoas com LPC alto ou baixo. Numa recente revisão das pesquisas relacionadas com a teoria de Fiedler, Hosking e Schriesheim (1978) opõem-se sérias dúvidas até mesmo às premissas básicas da teoria, observando que o LPC não é estável nem é bem compreendido e que as correlações básicas entre LPC e resultados situacionais são demasiado débeis para assegurar a viabilidade prática atribuída a essa teoria.

Nenhuma dessas desvantagens é fatal, mas têm impedido a teoria de Fiedler de se tornar uma solução universal para o problema da liderança.

EM DESTAQUE A TAREFA/SITUAÇÃO: TEORIA DA CONTINGÊNCIA, DE VROOM

Enquanto que a teoria de Fiedler começava com a avaliação do líder (LPC), Vroom sempre se preocupou mais com as tarefas e com os subordinados (Boxes B e E, na Figura 7.1). Numa recente formulação de sua teoria, Vroom (1975) começa com uma citação, extraída do resumo de Stogdill (1948), de 25 anos de pesquisa em liderança:

O padrão das características pessoais do líder deve ter alguma relação significativa com as características, as atividades e os objetivos dos liderados... Torna-se evidente que uma correta análise da liderança envolve não apenas um estudo dos líderes como também das situações (Stogdill, 1948, págs. 64-65).

Algumas das pesquisas iniciais de Vroom (1960) mostraram que os liderados portadores de determinados tipos de personalidades e trabalhando em certos tipos de tarefas preferem líderes autocráticos, achado que põe em xeque a normativa ênfase nos estilos de liderança democrático e participante, sugerida pelo grupo de Michigan (Likert, 1961; 1967). Trabalhando com base nesta idéia, Vroom afirmou

que os líderes têm a capacidade de variar seu comportamento (Box H) ao longo de uma escala que vai desde altamente autocrático até altamente participante; desse modo, na realidade, se pode reformular o problema da liderança sob a forma de critérios diagnósticos em evolução que ajudariam os líderes a decidir usar em cada tipo de situação um tipo de comportamento (Boxes F e G). Vroom distingue cinco pontos básicos ao longo desta dimensão, cada um deles refletindo uma opção comportamental para o líder (Vroom e Yetton, 1973):

TIPOS DE ESTILOS DE DECISÃO EM GERÊNCIA

- AI. Você resolve o problema ou toma a decisão por você mesmo, usando informações de que você dispõe na ocasião.
- AII. Você obtém de seus subordinados as informações necessárias; depois, por você mesmo, decide a respeito da solução para o problema. Ao obter deles as informações, você pode ou não dizer a seus subordinados qual é o problema. O papel desempenhado pelos seus subordinados na tomada de decisão é evidentemente o de proporcionar a você as informações necessárias, não o de apresentar ou avaliar soluções alternativas.
- CI. Você divide o problema com os respectivos subordinados individualmente, obtendo deles idéias e sugestões sem reuni-los como grupo. Depois, você toma a decisão, que pode ou não refletir a influência de seus subordinados.
- CII. Você divide o problema com seus subordinados como grupo, obtendo coletivamente suas idéias e sugestões. Depois, você toma a decisão, que pode ou não refletir a influência de seus subordinados.
- GII. Você divide o problema com seus subordinados como grupo. Juntamente com eles, você apresenta e avalia alternativas e tenta chegar a um acordo (consenso) quanto a uma solução. O papel que você desempenha é principalmente o de coordenador. Você não tenta influenciar o grupo para que ele adote a solução que você encontrou, e você está disposto a aceitar e a pôr em prática qualquer solução que tem o apoio do grupo todo¹.

Esta escala de decisões aproxima-se bastante da escala de comportamento da liderança, inicialmente proposta por Tannenbaum e Schmidt (1958), mas aprofunda-se mais, ou seja, gere uma forma específica de analisar os problemas por meio de oito questões de critério ordenadas, que o líder pode fazer-se, e um conjunto de regras de decisão dispostas sob a forma de um fluxograma de decisões que conduz à opção mais desejável a ser empregada (ver Figura 8.1).

As sete questões são dispostas de modo ao líder poder analisar seu problema e sua situação imediatos e, respondendo sim ou não a cada pergunta, chegue às alternativas decisórias viáveis. Por muitas vias através da árvore de decisões, a resposta obtida pode ainda refletir uma escolha viável entre uma alternativa essencialmente autocrática ou essencialmente participante. Nesse caso, o líder pode avaliar se deseja usar uma alternativa direta e rápida, para obter a maior eficiência a curto prazo (através do emprego de uma solução autocrática), ou uma alternativa desenvolvimental mais lenta que propicia o máximo de possibilidades de os subordinados aprenderem a resolver os problemas por eles próprios. As regras de decisão subjacentes levam às alternativas viáveis enumeradas a seguir.

Regras Destinadas a Proteger a Qualidade da Decisão

1. *A regra da informação.* Se a qualidade da decisão é importante e se o líder não possui informações suficientes ou a capacidade de resolver o problema sozinho, AI está eliminado do grupo de alternativas viáveis. Seu uso traz o risco de uma decisão de baixa qualidade.

¹ Deve-se observar que existem outras opções, como delegar o problema a um subordinado ou ao grupo e deixar que eles tomem a decisão por si mesmos.

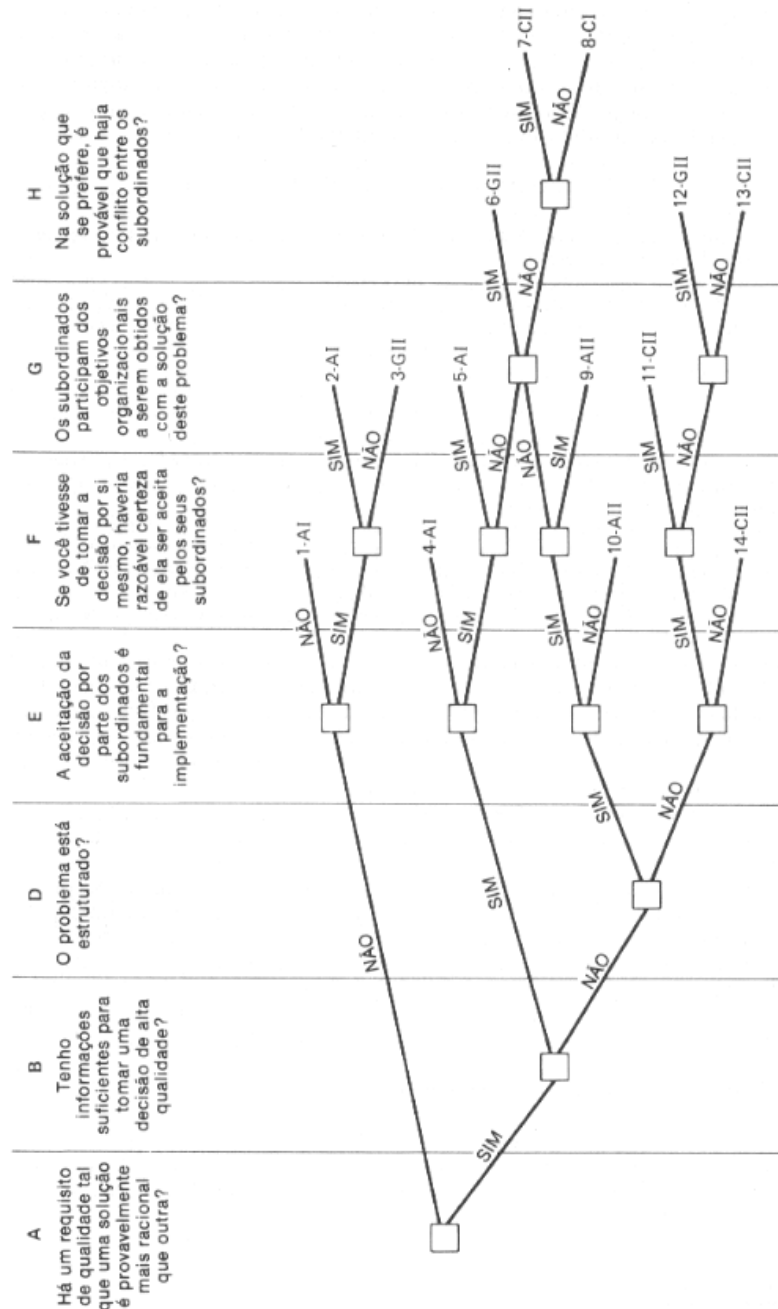


Fig. 8.1 Fluxograma do processo decisório.

2. *A regra da confiança.* Se a qualidade da decisão é importante e se não se pode confiar em que os subordinados tenham por base os objetivos da organização para resolver o problema, GII está eliminado do conjunto de alternativas viáveis. As alternativas que eliminam o controle final do líder sobre a decisão tomada podem colocar em risco a qualidade da decisão.

3. *A regra do problema não estruturado.* Em situações nas quais a qualidade da decisão é importante, se o líder carece das informações necessárias ou da capacidade de resolver o problema sozinho e se o problema não é estruturado (isto é, se o líder não sabe exatamente quais as informações necessárias e onde encontrá-las), o método usado deve não apenas possibilitar que o líder colete as informações mas também que o faça de modo eficiente e eficaz. Os métodos que envolvem interação entre todos os subordinados com pleno conhecimento do problema têm a probabilidade de ter maior eficiência e maior probabilidade de produzir uma solução de alta qualidade para o problema. Sob tais condições, AI, AII e CI estão eliminados do conjunto de alternativas viáveis. AI não possibilita que o líder colete as informações necessárias, e AII e CI representam meios mais complicados e menos eficientes de obter as informações referentes à solução do problema do que os métodos que estimulam essa interação.

Regras Destinadas a Proteger a Aceitação da Decisão

4. *A regra da aceitação.* Se a aceitação da decisão por parte dos subordinados é decisiva para a implementação eficiente e se não se tem certeza de que uma decisão autocrática tomada pelo líder irá encontrar essa aceitação, AI e AII estão eliminados do conjunto de alternativas viáveis. Nenhum deles dá a oportunidade de os subordinados participarem da decisão, e ambos põem em risco a aceitação necessária.

5. *A regra do conflito.* Se a aceitação da decisão é decisiva, e se não se tem certeza de que uma decisão autocrática venha a ser aceita, e se existe a probabilidade de os subordinados entrarem em conflito ou desacordo quanto à solução apropriada, AI, AII e CI estão eliminados do conjunto de alternativas viáveis. O método empregado para resolver o problema deve possibilitar que aqueles indivíduos que estão em desacordo possam resolver suas diferenças com pleno conhecimento do problema. Por conseguinte, nessas condições, AI, AII e CI, que não envolvem nenhuma oportunidade de os indivíduos em conflito resolverem suas diferenças, estão eliminados do conjunto de alternativas viáveis. Seu emprego gera o risco de não se poder contar com a necessária dedicação de alguns dos subordinados em prol da decisão final.

6. *A regra da imparcialidade.* Se a qualidade da decisão não é importante, mas se a aceitação é decisiva e não se tem certeza de obtê-la a partir de uma decisão autocrática, AI, AII, CI e CII estão eliminados do conjunto de alternativas viáveis. O método usado deve propiciar o máximo de probabilidade de aceitação, já que esta é a única consideração pertinente que influencia a eficácia da decisão. Nesta circunstância, AI, AII, CI e CII, que produzem menor aceitação ou compromisso de que GII, estão eliminados do conjunto de alternativas viáveis. Usá-los é correr o risco de não se obter a necessária aceitação da decisão.

7. *A regra da prioridade da aceitação.* Se a aceitação é decisiva, mas não assegurada por uma decisão autocrática, e se se pode ter confiança nos subordinados, AI, AII, CI e CII estão eliminados do conjunto de alternativas viáveis. Os métodos que propiciam participação equitativa no processo de tomada de decisões podem proporcionar maior aceitação sem o risco de diminuir a qualidade da decisão. O uso de quaisquer outros métodos que não GII resulta num risco desnecessário no sentido de que a decisão talvez não seja plenamente aceita ou não possa contar com a necessária dedicação por parte dos subordinados.

Por meio destes conjuntos de regras e sua árvore de decisões, Vroom proporcionou uma base lógica e clara para se diagnosticar situações de trabalho. No entanto, ainda não foi satisfatoriamente resolvida uma questão fundamental de pesquisa, que consiste em se saber se os líderes *de fato* têm a flexibilidade suficiente para variar o comportamento de acordo com as diferentes alternativas viáveis desse conjunto. Vroom cita dois tipos de evidência: (1) o que 500 dirigentes, de 11 países diferentes, *disseram* ter feito (isto é, auto-relatos) em resposta a uma recente situação de tomada de decisões; e (2) o que os dirigentes dizem que *fariam* em relação a problemas padronizados desenvolvidos por Vroom (1976) para fins de treinamento. Com base em dados dessa ordem, Vroom verifica que os dirigentes afirmam ter elevada flexibilidade e ser capazes de variar sua maneira de ser de acordo com as circunstâncias. A diferença *entre* os dirigentes, no que diz respeito ao grau em que usam certos tipos de decisão mais do que outros, foi menor do que a variação *dentro* de um determinado dirigente ao longo da série de tipos de problemas. Conforme o próprio Vroom assinalou, porém, esses dados baseiam-se naquilo que as pessoas dizem que farão em situações de liderança, não com base no comportamento realmente observado, de modo que permanece não respondida a questão da real flexibilidade em situações decisórias reais.

O programa de treinamento de Vroom solicita que grupos de dirigentes resolvam um conjunto de problemas padronizados e escolham suas próprias alternativas de decisões. Os resultados são introduzidos em computadores de modo que cada treinando possa ter feedback bastante rápido sobre (a) a solução correta através da teoria; (b) o padrão de soluções solucionado por outros treinandos; (c) uma análise do padrão de respostas do próprio treinando que revela tendências pessoais características e violações das regras de decisão. Estas folhas de feedback são discutidas, a seguir, em grupos que estiveram trabalhando em conjunto sobre casos em que formaram uma compreensão conjunta da teoria e do comportamento de liderança que uns observaram nos outros. A discussão em pequenos grupos é fundamental para a correção de tendências e pré-concepções que as pessoas têm em relação ao seu próprio comportamento.

Os modelos de Vroom e de Fiedler são, na época atual, os programas de treinamento de liderança melhor elaborados. Qual deles é o melhor? Ainda não dispomos de muitas evidências oriundas da pesquisa para compará-los, mas já se podem identificar algumas diferenças conceituais óbvias. O modelo de Fiedler foi construído com base numa ampla faixa de situações de liderança em que se recorreu a um rigoroso critério de eficiência de grupo. Enquanto que a pesquisa inicial de Vroom focalizava situações de tipos semelhantes, seu modelo atual restringe-se a dirigentes que trabalham em organizações e que descrevem seu próprio comportamento no contexto de problemas decisórios específicos. A base das pesquisas de Fiedler sobre comportamento de líderes é, pois, muito mais ampla e seus resultados são possivelmente de aplicação mais vasta; mas, conforme assinalamos, os conceitos são também mais genéricos e vagos, especialmente nos critérios de avaliação de situações. Vroom, ao contrário, é altamente específico em seus critérios e no comportamento de liderança descrito e oferece ao líder uma gama bem mais ampla de opções comportamentais específicas. Fiedler, como já dissemos, destaca uma orientação básica do líder — orientação para a tarefa versus orientação para o relacionamento (Box A), enquanto que Vroom focaliza requisitos específicos que o comportamento do líder exige numa determinada tarefa (Box C).² Poder-se-ia pensar que o programa de treinamento de auto-avaliação proposto por Fiedler não é tão eficaz como o de Vroom, que se baseia no trabalho com pequenos grupos e feedback específico aos estagiários a respeito de suas capacidades diagnósticas.

²Vroom e Yetton (1973) referem que a correlação entre LPC e a medida de participação efetuadas por esses autores é insignificante e próxima de zero.

Por outro lado, a tendência de Vroom de considerar as decisões como algo em separado pode não corresponder a muitas situações reais que exigem que o líder mostre certo estilo pessoal ou imprima determinada direção, o que não se pode reduzir a alternativas decisórias específicas e separadas.

OS SUBORDINADOS EM DESTAQUE: TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD

Um outro importante programa de pesquisas em liderança marca seu aparecimento na década de 1940, na Universidade do Estado de Ohio, onde os pesquisadores procuraram definir com exatidão que tipo de comportamento é realmente manifestado pelos líderes (Hemphill, 1950; Stogdill e Coons, 1957). Milhares de descrições de comportamentos foram, afinal, reduzidos a duas categorias ou dimensões independentes, chamadas *estrutura iniciadora* (em essência, orientação para tarefa) e *consideração* (em essência, orientação para o relacionamento). Os líderes com elevado grau de estrutura iniciadora tenderiam a distribuir tarefas aos membros do grupo, a enfatizar o cumprimento de prazos, a esperar que os funcionários sigam estritamente as rotinas, dariam grande importância à competição, fariam os membros do grupo saber o que deles se espera, e outros aspectos semelhantes. Os líderes com elevado grau de consideração, ao contrário, tenderiam a encontrar tempo para ouvir os membros do grupo, seriam amáveis e acessíveis, ajudariam os subordinados que têm problemas pessoais, defenderiam os subordinados, e teriam outras características semelhantes.

Esta dimensão é semelhante a LPC alto e LPC baixo de Fiedler, e também se assemelha à distinção, feita pelo grupo de Michigan, entre comportamento gerencial centrado na produção e comportamento gerencial centrado no empregado (Katz, Maccoby e Morse, 1950). No entanto, é preciso assinalar que tanto a dimensão de Fiedler como a dimensão do grupo de Michigan são dimensões simples em que a orientação para a tarefa e a orientação para o empregado são tidas como extremos opostos de uma escala única. Os estudos efetuados pela Universidade do Estado de Ohio deliberadamente construíram as escalas fazendo-as uma independente da outra, na suposição teórica de que um líder poderia ter um grau elevado ou baixo em ambas as dimensões. Além disso, os estudos do Estado de Ohio focalizaram muito o *comportamento* do líder (Box H) e não sua atitude interna ou orientação (Box A). O que pode acontecer é que, quanto às atitudes, uma pessoa pode não ter um grau igualmente alto na orientação para a tarefa e na orientação para as pessoas, mas o que pode ocorrer é que o indivíduo consegue controlar seu comportamento de modo a dispensar igual atenção a ambas as questões.³

As pesquisas de dinâmica de grupo referentes ao aparecimento da liderança em pequenos grupos (Cartwright e Zander, 1960; Bales, 1958) também mostraram que, para os grupos funcionarem com eficiência, eles tinham de se preocupar simultaneamente com a realização das tarefas e com a formação e a manutenção do grupo. Bales deu a essas dimensões o nome de dimensões "da tarefa" e de dimensões "sócio-emocionais" e verificou que, às vezes, havia a tendência de diferentes membros surgirem como líderes, cada um em seu papel. Assim, evidentemente é possível constatar a necessidade de ambos os tipos de comportamento: mas o que resta saber é se um único indivíduo pode confortavelmente apresentar ambos os tipos de comportamento e se é possível ele ter igual interesse por ambos.

Hersey e Blanchard (1977) iniciam sua análise rejeitando a idéia de que há um só estilo gerencial ideal, porque todas as pesquisas sobre as diversas dimensões

³Blake e Mouton, num programa de treinamento gerencial amplamente usado, chamado *The Managerial Grid* (1964) defendem estas duas mesmas dimensões e afirmam que a posição ideal consiste em o indivíduo ser simultaneamente centrado na produção e centrado nas pessoas, mas não comprovam se isto é ou não possível do ponto de vista psicológico.

mostram que se podem encontrar grupos produtivos e satisfeitos trabalhando sob praticamente qualquer tipo de comportamento de liderança (Fleishman, 1973; Larson, Hunt, e Osborn, 1975). A proposição básica de Hersey e Blanchard é a seguinte:

Quanto mais o dirigente adapta seu estilo de comportamento de líder para atender à particular situação e às necessidades dos liderados, mais eficientemente conseguirá atingir os objetivos pessoais e organizacionais. (pág. 101).

Hersey e Blanchard focalizam as necessidades dos subordinados (Box B), e nisto estabelecem acentuado contraste com a afirmação de Fiedler, de que os líderes devem buscar situações que se adaptem a seu *estilo pessoal*, e com a afirmação de Vroom, de que os líderes devem adaptar seu estilo à natureza da tarefa.

Hersey e Blanchard definem quatro estilos de liderança básicos, conforme indicado na Figura 8.2, e dão a esse estilo os nomes abreviados *telling* (comportamento de elevada tarefa e escasso relacionamento), *selling* (comportamento de elevada tarefa e elevado relacionamento), *participating* (comportamento de escassa tarefa e elevado relacionamento) e *delegating* (comportamento de escassa tarefa e escasso relacionamento). O comportamento eficiente da liderança caracteriza-se como um comportamento que é apropriado a uma determinada situação dentro de um ambiente mais amplo. Até aí, Hersey e Blanchard não diferem consideravelmente dos outros teóricos da contingência. Agora, porém, introduzem uma outra variável, uma dimensão fundamental do ambiente — A maturidade dos subordinados ou a facilidade destes de enfrentar uma tarefa proposta ao grupo. Definida somente com referência a uma determinada tarefa específica proposta ao grupo, a maturidade é:

... a capacidade de estabelecer objetivos elevados, mas atingíveis (motivação para a realização), disposição e capacidade de assumir responsabilidade, e educação e/ou experiência de um indivíduo ou de um grupo. (pág. 161)

É preciso assinalar que esta definição das características dos subordinados destaca simultaneamente a motivação e a competência, e se refere simultaneamente à maturidade profissional — capacidade e conhecimentos técnicos que possibilitam a realização da tarefa — e maturidade psicológica — sentimento de autoconfiança e auto-respeito que possibilita o estabelecimento de objetivos elevados e possibilita assumir responsabilidades. Assim, a teoria básica pode ser formulada da seguinte maneira:

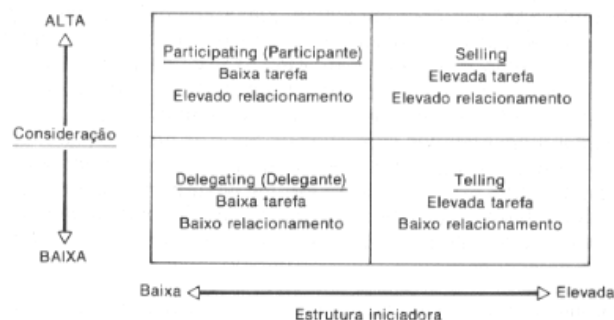


Fig. 8.2 Estilos básicos do comportamento de liderança.

1. Se a maturidade é pouca, o líder deve ter um comportamento de elevada tarefa e de escasso relacionamento para ajudar o grupo a obter algum êxito e a começar a aprender.
2. À medida que aumenta o nível de maturidade dos liderados, o líder deve começar a reduzir o comportamento de tarefa e aumentar o comportamento de relacionamento para ajudar o grupo a crescer em competência.
3. À medida que o nível de maturidade continua a aumentar, o líder deve começar a reduzir, ao mesmo tempo, o comportamento de tarefa e o comportamento de relacionamento, porque o grupo desenvolve autoconfiança e capacidade de trabalhar por si mesmo.
4. Quando o grupo atinge a maturidade, o líder pode continuar a reduzir tanto o comportamento de tarefa como o comportamento de relacionamento e, basicamente, pode delegar tarefas ao grupo e esperar que elas sejam cumpridas.

Esta seqüência está ilustrada na Figura 8.3. À medida que a maturidade aumenta, da direita para a esquerda, o correspondente comportamento do líder desloca-se ao longo da curva em forma de sino através dos quadrantes indicados. A ênfase no crescimento da maturidade dos subordinados, que, em última instância, deve conduzir a um mínimo de comportamento de tarefa e relacionamento por parte do líder, torna esta teoria bastante diferente da maioria das demais, que ou ignoram totalmente o talento e a capacidade (por exemplo, Fiedler) ou supõem que estas sejam propriedades estáticas. Hersey e Blanchard, com essa seqüência desenvolvimental, sustentam que o comportamento adequado do líder depende não somente das características dos subordinados em geral, mas também depende da fase do desenvolvimento do grupo. Se o líder deseja desenvolver a maturidade em seus subordinados, o modelo sugere que se reduza o comportamento de tarefa mediante maior grau de delegação aos subordinados, mas estando o líder sempre pronto a aumentar o comportamento de relacionamento como reforçador positivo do êxito do grupo.

Com a finalidade de ajudar a treinar líderes, Hersey e Blanchard idealizaram um questionário (LEAD) que envolve 12 situações que representam diferentes níveis de maturidade nos subordinados. Para cada situação, a pessoa deve responder escolhendo uma dentre quatro respostas, que refletem os quatro tipos básicos de comportamento. Tal como se faz no programa de Fiedler, também neste caso o próprio indivíduo é quem se atribui pontos e faz sua análise, mas o programa de treinamento em grupo não é tão computadorizado ou estruturado como no programa de Vroom.

As vantagens desta teoria são mais conceituais do que empíricas. A intenção do modelo é refletir aquilo que a pesquisa anterior mostrou em relação à liderança, mas, até agora, pouca pesquisa independente foi feita com o modelo propriamente dito. A análise da capacidade dos subordinados e dos níveis de autoconfiança é um

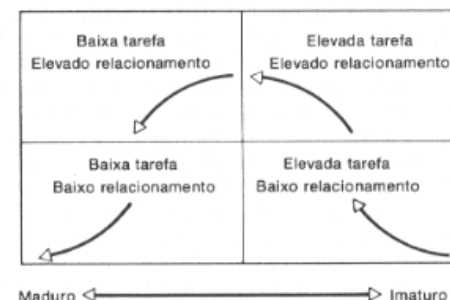


Fig. 8.3 Qual deve ser o comportamento de um líder em função do grau de maturidade dos subordinados.

importante acréscimo à teoria da liderança, de vez que outras teorias apenas superficialmente se referem a essa variável. A teoria também tem um aspecto dinâmico, desenvolvimental, que falta nos outros modelos.

Por outro lado, os quatro estilos de comportamento do líder — *telling*, *selling*, *participating* e *delegating* — são um tanto simplificados demais, não dando muita atenção ao problema da flexibilidade comportamental. Será que os dirigentes variam seu comportamento, conforme a teoria recomenda? Será importante verificar se o uso do questionário LEAD realmente aumenta o que podemos compreender sobre relacionamentos entre líderes e liderados e se a pesquisa futura com esse modelo confirmará suas proposições básicas.

Uma debilidade crucial nessa teoria é que ainda não se desenvolveu uma medida sistemática ou um recurso diagnóstico para se medir a *real* "maturidade" dos liderados. Visto que esse modelo teórico dá uma importância fundamental a esse conceito, poder-se-ia pensar que os seus proponentes tivessem desenvolvido e testado um instrumento para ajudar a medir essa variável. Não faltam evidências de que as características dos subordinados podem influenciar e realmente influenciam o comportamento do líder (Farris, 1969; Lowin e Craig, 1968), mas ainda nos falta um conjunto de variáveis nitidamente definidas e mensuráveis para analisar sistematicamente essas características dos subordinados (Box B).

EM DESTAQUE O COMPORTAMENTO DO LÍDER: MODELO I E MODELO II DE ARGYRIS

Argyris sempre se preocupou em melhorar o nível de funcionamento psicológico nas organizações, partindo da hipótese de que, se tanto os dirigentes como os subordinados pudessem agir de um modo psicologicamente mais maduro, a organização e também as pessoas que nela trabalham obteriam benefícios. Em sua pesquisa inicial, Argyris (1957, 1964) encontrou provas de que os valores segundo os quais a maioria das organizações opera (valores piramidais) tendem a supor ou a produzir um nível de *imaturidade* psicológica nos empregados, porque os tratam como dependentes e irresponsáveis. Argyris acredita que os líderes, conscientemente ou inadvertidamente, tendem a reforçar esses valores e hipóteses, o que torna difícil, para o líder ou para a organização como um todo, desenvolverem maior maturidade psicológica.

Argyris assinala que a maioria dos líderes e dirigentes que observou atua a partir de duas "teorias" diferentes: (a) uma teoria *adotada*, constituída dos objetivos, hipóteses e valores que a pessoa diz orientarem seu comportamento; e (b) uma *teoria em uso*, constituída das hipóteses implícitas que realmente orientam o comportamento manifesto (Argyris e Schon, 1974; Argyris, 1976). As teorias adotadas variam grandemente, desde as autocráticas até as participativas, mas, quando realmente se observam líderes em grupos, verifica-se que suas teorias em uso quase sempre refletem o que Argyris denominou modelo I. Este modelo de comportamento assenta sobre quatro hipóteses básicas, que ele denomina "variáveis orientadoras": (1) hipótese de que a pessoa deve atingir seus próprios objetivos tal como ela os vê; (2) hipótese de que a pessoa deve vencer, e não perder; (3) hipótese de que a pessoa deve reduzir ao mínimo o aparecimento de sentimentos negativos nos relacionamentos; e (4) hipótese de que a pessoa deve ser racional e reduzir ao mínimo qualquer emocionalismo.

Essas variáveis orientadoras, afirma Argyris, levam a um comportamento que visa ao controle dos demais, que eleva ao máximo a segurança própria e que produz o mínimo de confrontação de qualquer assunto revestido de carga emocional. Se a pessoa entra em confronto com outras, isso determina uma atitude defensiva. O resultado final é o que ele chama de processo de autoconfirmação, ou aprendizagem em circuito único, em que a pessoa estabelece uma confirmação para ratificar suas próprias premissas, mas nunca sabe se essas premissas são ou não válidas. Se a

pessoa parte da hipótese de que o debate entre as pessoas é mau porque provoca um comportamento emocional defensivo, essa pessoa muito provavelmente irá confirmar essa expectativa e passará a retrair-se a uma posição de menor confronto, em vez de aprender a lidar com os aspectos defensivos de si própria e dos demais. No final, as hipóteses básicas sobre as quais esse modelo se baseia nunca serão testadas publicamente, impedindo, com isso, que o líder aprenda um comportamento potencialmente mais eficiente.

Argyris e Schon estudaram as teorias "adotadas" e "em uso" dos líderes, através da análise de trechos gravados em fita, nos quais se registram e catalogam ao mesmo tempo o comportamento verbal manifesto e os pensamentos particulares que acompanham o comportamento manifesto. O que surpreende nesses registros é o grau em que o comportamento manifesto não apenas não é debatido como também contrasta diretamente com os sentimentos íntimos da pessoa. Visto que os subordinados muitas vezes conseguem perceber a incongruência, mas jogam pelas mesmas regras, os sentimentos reais raramente são confrontados, obrigando os líderes e os subordinados a entregarem-se a um esforço de adivinhar o que os outros pensam e, a seguir, manipular a situação para pôr em prática suas intenções.

É este processo circular que explica por que, freqüentemente, os líderes podem passar por programas de treinamento e aprender métodos novos de atuar de modo mais participante, e mesmo assim verificam que seus subordinados não respondem a essas abordagens novas que os líderes empregam. O fato é que o líder pode ter mudado apenas sua teoria adotada, não o comportamento real, contextual. Se esse achado é geralmente correto, e se o comportamento de Modelo I se situa no extremo autocrático da escala de comportamento de liderança, o que Argyris diz, na realidade, é que os líderes são culturalmente *incapazes* de se comportarem de maneira participativa em qualquer sentido real desse termo, mesmo quando acreditam na participação e a adotam como seu estilo preferido. A participação exige um grau de franqueza para com os sentimentos próprios e os dos outros, e é exatamente essa franqueza que os líderes têm dificuldade de adquirir dentro de contextos organizacionais.

Argyris é da opinião de que as organizações funcionariam melhor se os líderes pudessem aprender a se comportar de acordo com o Modelo II, que se rege por um conjunto diferente de premissas: (1) a ação deve basear-se em informações válidas; (2) a ação deve basear-se numa escolha livre e informada; e (3) a ação deve basear-se no compromisso interno para com a escolha e deve basear-se no constante acompanhamento do trabalho que visa à implementação da escolha. Nisso, a teoria assenta nas hipóteses básicas "aprender a aprender" que fundamentam o treinamento de dinâmica de grupo, conforme exemplificado nos grupos de encontro, nos grupos de treinamento de sensibilidade, e outros (Bradford, Gibb, e Benne, 1964; Schein e Bennis, 1965).

O programa de treinamento que Argyris propõe para ajudar as pessoas a atingir o comportamento de Modelo II é uma ampliação direta dos tipos de conhecimento mútuo e *feedback* comuns aos grupos de treinamento de sensibilidade. Os treinandos (administradores, presidentes de companhias, gerentes, e assim por diante) devem inicialmente discutir seqüências de cenas de filmes hipotéticos, do ponto de vista daquilo que fariam em função de seus sentimentos íntimos; a finalidade é mostrar-lhes como suas hipóteses de Modelo I influenciam seu pensamento. Esse treinamento se faz em grupo e conta com o auxílio de membros de equipes de profissionais que ajudam os treinandos a adquirir consciência do grau de difusão das hipóteses do Modelo I. A seguir, solicita-se que os treinandos encontrem soluções novas para as cenas vistas nos filmes e atuem como consultores uns dos outros, na tentativa de aplicar as hipóteses do Modelo II, que visam à colaboração, à discussão franca e aberta dos temas.

Durante esse processo gradual de aprendizagem, que dura diversos dias, os treinandos começam a verificar qual a melhor maneira de introduzir as novas

hipóteses em suas situações de trabalho reais. A antecipação de respostas negativas por parte dos subordinados frequentemente reativa as ansiedades comuns ao pensamento de Modelo I, ou seja, a idéia de que uma maior disposição para o debate só poderia produzir atitudes mais defensivas. É necessário, então, combater esse fracasso potencial mediante a resolução dessas ansiedades e desenvolver uma atitude mais experimental para com o próprio comportamento. O apoio do grupo é decisivo nessa fase, porque os membros do grupo pelo menos compartilham de um novo conjunto de hipóteses e aprendem a ser mais francos e mais abertos ao debate uns com os outros. Devido ao fato de esse método permitir que os líderes conheçam suas hipóteses básicas e, se necessário, as modifiquem, Argyris e Schon denominaram-no "aprendizagem de duplo arco".

O conceito de aprendizagem de duplo arco não é novo. Deriva-se do conceito de "deutero-aprendizagem", de Bateson (1972), usado inicialmente na análise do duplo vínculo que os esquizofrênicos percebem como resultado de mensagens contraditórias dos pais, por exemplo, "eu gosto de você, mas, porque você foi mau, eu preciso castigar você". O duplo vínculo consiste em que, se a criança confronta os pais com a incoerência deles queixando-se, os pais podem acusar a criança de ser má, o que leva a um outro ciclo de punição e pseudo-amor. No âmbito da organização, o equivalente poderia ser o seguinte: "eu gosto de você e aceito você, mas não posso me aproximar de você porque você desencadeia sentimentos negativos em mim. Entretanto, não posso dizer a você quais são esses sentimentos negativos, porque isso iria magoar você, e eu estou querendo evitar magoar você porque eu gosto de você". Aprender a aprender significa estabelecer um relacionamento que permite maior franqueza, permite compartilhar sentimentos, percepções e hipóteses que possibilitem o desenvolvimento de ações subseqüentes baseadas em informações mais precisas e válidas.

A maioria dos consultores que trabalham a partir dos princípios da ciência do comportamento aceita esse modelo como sendo fundamental e tenta modificar as hipóteses básicas de seus clientes através de diversos tipos de atividades diagnósticas e intervenções (Beckhard, 1969; Schein, 1969; Blake e Mouton, 1976; Bennis, 1966, 1976; Dyer, 1972). Argyris e Schon admitem que esse modelo pode ser um tanto utópico e certamente exige grande esforço por parte dos líderes; mas afirmam: ele é um passo necessário para se poder utilizar plenamente os potenciais humanos nas organizações.

Se compararmos o modelo de Argyris de comportamento do líder com os modelos de Fiedler, Vroom e Hersey e Blanchard, veremos que os outros três modelos são muito mais estáticos em sua orientação e supõem que o comportamento de liderança pode ser melhorado simplesmente diagnosticando-se adequadamente o estilo pessoal de cada um e as características da tarefa pessoal e as características dos subordinados. Se Argyris tem razão, esses modelos não modificam realmente o comportamento, somente as teorias adotadas do líder. Para modificar realmente o comportamento do líder é necessário conhecer as hipóteses subjacentes e as emoções que dão suporte a esse comportamento, e isto exige um processo muito mais intensivo do que o tipo de análise descrito por Argyris.

Em realidade, Argyris tenta modificar alguns dos valores culturais, dos quais, em última análise, se derivam as hipóteses referentes à competição, racionalidade e não-confrontação de emoções negativas. Ele afirma que, a menos que se modifiquem esses valores culturais básicos, as organizações continuarão a ser apenas secundariamente eficazes, e, o que é pior, serão incapazes de aprender a funcionar de um modo basicamente mais eficaz. A validade dessas afirmações não foi comprovada por qualquer programa de pesquisa em ampla escala, embora casos individuais de êxito na modificação de organizações aparentemente tenham tido por base líderes que passaram das hipóteses de Modelo I para as de Modelo II (Argyris e Schon, 1978).

Argyris e Schon também debatem as modificações específicas, reais, que

devem ser feitas para que um líder se torne mais participante. Vroom, Hersey e Blanchard, Blake e Mouton, e outros parecem supor que, no caso de se conseguir convencer líderes ou dirigentes a serem mais participantes e de se lhes mostrar a maneira de fazê-lo, isso automaticamente irá acontecer. A análise do comportamento de Modelo I e de Modelo II põe em relevo as resistentes bases emocionais das teorias em uso e nos alerta para as reais dificuldades que podem estar envolvidas quando se solicita a um dirigente para que mude seu estilo pessoal. A implicação dessa linha de pensamento pode consistir em que o desenvolvimento de competência interpessoal e a possibilidade de comportamento em termos da hipótese de Modelo II constituam uma espécie de pré-condição para a flexibilidade requerida pelas teorias da contingência. Se Argyris tem razão quando afirma que as hipóteses do Modelo I dominam o pensamento da maioria dos líderes, então a possibilidade destes de se comportarem de um modo contingente é limitada, mesmo que eles cheguem a um correto diagnóstico da situação.

Por outro lado, está mal comprovada a asserção inicial de Argyris de que praticamente qualquer pessoa atua de acordo com o Modelo I. Considerando-se a natureza crítica dessa afirmação na teoria, precisa-se de uma pesquisa mais aprofundada para comprovar se ela é realmente verdadeira, e, se é, por quê. E depois, Argyris parece não admitir a possibilidade de que o comportamento de Modelo I possa ser válido e eficiente em algumas situações.

RESUMO DA QUESTÃO 1: ORIENTAÇÃO PARA A TAREFA E ORIENTAÇÃO PARA AS PESSOAS

Praticamente todo programa de pesquisa importante em liderança, incluindo-se os quatro acima citados, tem reconhecido a distinção entre orientação para a tarefa e orientação para as pessoas.

Grupo de pesquisa	Tarefa	Pessoas
Estado de Ohio Hersey e Blanchard	Estrutura iniciadora Comportamento de tarefa	Consideração Comportamento de relacionamento
Michigan (Likert) Fiedler	Centrada na produção LPC baixo (Tarefa)	Centrada nos empregados LPC alto (Relacionamento)
Blake e Mouton	Preocupação com a produção	Preocupação com as pessoas
Bales	Líder de tarefas	Líder sócio-emocional
Benne e Sheats (1948)	Funções de tarefa	Funções de formação e manutenção do grupo

Os pesquisadores continuam, porém, a apresentar diferenças quanto a dois aspectos decisivos e ainda não esclarecidos: (1) se a preocupação com a tarefa e a preocupação com as pessoas são dois extremos de uma escala única ou se se trata de duas dimensões independentes, de tal modo que a pessoa poderia apresentar grau elevado ou baixo, ou ambos; e (2) se as dimensões se referem às atitudes e valores internos ou apenas ao comportamento manifesto. Minhas próprias observações clínicas de muitos líderes e dirigentes levam-me à seguinte hipótese geral a respeito dessa questão:

Quanto mais elevado o nível da organização, maior a importância de o líder ser orientado pelas atitudes em relação às pessoas e ter competência interpessoal, e menor a importância de ser orientado pelos problemas das tarefas e ter competência nas tarefas, desde que a orientação pelas tarefas e a competência permaneçam num nível razoavelmente elevado.

Líderes e dirigentes de nível mais baixo devem ter orientação para a tarefa e ter competência técnica, mas podem sair-se bem com um mínimo de competência interpessoal. Para funções gerenciais de nível médio, a competência técnica e a orientação para a tarefa são ainda importantes, mas tornam-se mais importantes a competência e a orientação para as pessoas. Em níveis gerenciais mais elevados, a orientação para as pessoas torna-se decisiva, mas a orientação para a tarefa deve permanecer elevada. Um dos problemas na distribuição eficiente dos administradores *gerais* pode consistir em que essa capacidade de ter simultaneamente orientação para as tarefas e orientação para as pessoas não pode ser facilmente transmitida por treinamento, pois se sabe que ela existe apenas num número limitado de pessoas.

As afirmações acima encontram especial confirmação no modo como os dirigentes que estão subindo na hierarquia organizacional falam do seu próprio processo de aprendizagem (Schein, 1978). No estudo do painel do MIT, aqueles diplomados que apresentavam nítida motivação em relação à possibilidade de virem a ser dirigentes gerais descreviam seu desenvolvimento na marca dos 10 a 12 anos de carreira em função de sua própria "descoberta" de que tinham três tipos de competência relevante:

1. *competência analítica* — capacidade de identificar, analisar e resolver problemas (competência nas tarefas)
2. *competência interpessoal* — capacidade de trabalhar sob, com e através de outras pessoas e em grupos.
3. *competência emocional* — capacidade de tomar decisões difíceis, tanto na área das tarefas como na área interpessoal.

Somente quando *todas as três capacidades* estavam presentes, os participantes do painel sentiam-se confiantes de poderem aspirar a cargos administrativos de nível mais elevado. Por outras palavras, o grau em que o líder necessita ter orientação para a tarefa ou orientação para as pessoas e ter competência pode depender muito da particular função e do nível organizacional que estão sendo considerados.

RESUMO DA QUESTÃO 2: AUTOCRACIA, CONSULTA, PARTICIPAÇÃO OU DELEGAÇÃO

Praticamente todo pesquisador ou teórico importante, inclusive os quatro que estudamos, se perguntou em que grau um líder, ao tomar decisões, deve compartilhar o poder com os subordinados. O quadro comparativo a seguir mostra, nesse particular, os diversos graus e os nomes que os teóricos lhes deram.

Grupo de pesquisa	Nível de participação			
Lewin e outros	Autocrático	Democrático		Laissez-Faire
Harbison e Myers	Autocrático	Paternalista	Consultivo	Participativo
Bass (1965)	Diretivo	Manipulador	Consultivo	Participante
Likert (1967)	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Tannenbaum e Schmidt	Controle pelo líder	Controle compartilhado		Controle pelo grupo
Hersey e Blanchard	Telling	Selling	Participating	Delegating
Vroom	Líder decide	Consulta	Compartilha	Delega
Argyris e Schon	Modelo 1		Modelo 2	

Os pesquisadores e os teóricos continuam a divergir muito, porém, quanto àquilo que defendem como o estilo de liderança "correto", e as teorias atuais quase

todas estão passando a adotar modelos teóricos de contingência, que, em realidade, dizem que o estilo depende da tarefa, da natureza dos subordinados e de outros fatores históricos ou ambientais. Pode-se tirar uma conclusão definida:

Não há provas sólidas de que, nessa questão do estilo de liderança, uma determinada posição seja a melhor.

O debate a respeito de se é melhor ser autocrático e participativo é infrutífero, a menos que se especifique a natureza da tarefa, dos subordinados e das condições circundantes.

Quanto a esse aspecto da questão, como no que se refere ao anterior, também não está claro se temos uma característica atitudinal, o que sugeriria que uma determinada pessoa é inerentemente mais ou menos "participativa", ou se temos uma característica puramente comportamental, o que sugeriria que uma determinada pessoa consegue variar seu comportamento passando de autocrático para delegante. Argyris assinalou claramente que é uma questão debatida a própria *congruência* entre atitude subjacente e comportamento manifesto. Se uma pessoa basicamente autocrática aprende a comportar-se de modo participante (mas sem mudar as atitudes subjacentes), será que os subordinados responderão positivamente a esse comportamento, ou será que perceberão a incongruência e reagirão de modo ainda mais negativo do que reagiriam em relação a um autocrata "sincero"? Se a flexibilidade de resposta é importante para um líder, isso evidentemente fala a favor de uma abordagem realística da aprendizagem dessa flexibilidade.

A LIDERANÇA COMO UM CONJUNTO DE FUNÇÕES DISTRIBUÍDAS

Nenhuma teoria fez deste aspecto seu tema central, mas muitos observadores têm constatado o fato de que o comportamento de liderança pode desempenhar uma ampla gama de funções diferentes para o grupo ou a organização. Assim, talvez seja mais produtivo focalizar as funções, e não um determinado indivíduo que é definido como "líder". Essas funções podem compreender: estatuir valores básicos, estabelecer e divulgar objetivos, organizar recursos (humanos e não humanos), planejar, dar informações, monitorizar, dar feedback sobre o progresso, dar apoio, e esclarecer, resumir, testar o consenso, decidir, recompensar e punir, e assim por diante.

Depois que identificamos essa ampla gama de funções, torna-se-nos claro que *qualquer* membro de um determinado grupo pode executá-las e que não há uma conexão *necessária* entre as funções e um determinado líder designado ou informal. De fato, um grupo é eficiente quando nele as funções se encontram bem distribuídas entre todos os membros do grupo de acordo com as correspondentes capacidades de cada um de executar essas funções (Benne e Sheats, 1948).

Ao mesmo tempo, nas organizações realmente existem líderes e dirigentes designados, e podemos nos perguntar se há realmente algumas funções que estejam caracteristicamente associadas com funções de liderança que *apenas* o líder consegue desempenhar. Se considerarmos os líderes como elos de ligação entre os diversos níveis da organização, torna-se evidente que uma função peculiar e crítica dos líderes é a *transformação de diretrizes oriundas de níveis mais elevados em objetivos e alvos para o nível inferior seguinte*. Se o líder se encontra bem no ápice da organização, sua função consiste em transformar as oportunidades, exigências e limitações do ambiente em estratégias, objetivos e alvos para a organização. O modo como os objetivos são atingidos pode variar muito, refletindo diferentes estilos, tarefas, características dos subordinados, e assim por diante, mas o líder continua basicamente responsável pela seleção e consecução do objetivo final.

Se o líder é responsável pela consecução dos objetivos, então a *monitorização do progresso em direção ao objetivo* torna-se uma segunda função própria do líder. A monitorização do progresso irá revelar o que é necessário para executar a tarefa, criando-se, assim, uma terceira função fundamental da liderança, a *de suprir quaisquer funções em falta*, para que se atinjam os objetivos.

Não se pode prever a priori que funções em falta irão surgir. O grupo pode necessitar de elementos fundamentais de informação, ou pode necessitar de esclarecimento dos objetivos. Talvez os membros necessitem de feedback sobre a maneira como se estão saindo, ou precisam ser motivados através de recompensas, ameaças ou punições. O que quer que seja que se constate estar em falta é função do líder assegurar a devida correção da situação, ainda que isso exija intervenção pessoal. A fim de suprir funções em falta, o líder deve estar muito apto a observar os processos de resolução dos problemas do grupo e intervir nesses processos de modo eficiente (Schein, 1969).

Até aqui, referimo-nos à realização dos objetivos. Uma outra função importantíssima em todas as organizações é o crescimento e a manutenção do relacionamento interpessoal dentro do grupo. Também nessa área o líder designado deve assegurar o desenvolvimento e a manutenção do grupo, acompanhar o progresso e suprir funções que estejam faltando, como estimular, apoiar, treinar e desenvolver as pessoas, resolver conflitos, colocar-se em defesa do grupo, e assim por diante. A questão não é o líder ser orientado para a tarefa ou orientado para o relacionamento, e sim *assegurar que as funções que estejam em falta sejam preenchidas em ambas as áreas*.

Por exemplo, se a tarefa representa um desafio e se é complexa, os subordinados podem obter satisfação com a tarefa em si e não necessitam de um líder atencioso, orientado para o relacionamento. Em realidade, um grupo nessas condições progride sob a orientação de um líder que é orientado para a tarefa e facilita a execução desta. Por outro lado, se a tarefa é monótona ou frustrante, os subordinados necessitam de um líder atencioso, orientado para o relacionamento, um líder que os auxilie a enfrentar a frustração decorrente da tarefa (House, 1971). Também Katz (1977) demonstrou que, se um grupo experimenta conflito em relação a questões referentes à tarefa, esse grupo prefere um líder orientado para a tarefa; se experimenta conflito interpessoal, prefere um líder orientado para o relacionamento. Mesmo sob condições de conflito interpessoal, muitas vezes um líder orientado para a tarefa obtém maior êxito, e isso indica que o que um grupo assediado por conflitos talvez mais necessite é da possibilidade de concentrar-se na tarefa e ter algum êxito na mesma.

Em resumo, poder-se-ia afirmar que as funções de liderança podem ser amplamente distribuídas entre os membros do grupo, mas que as *funções fundamentais* do líder são (1) estabelecer, articular ou transmitir os objetivos ou tarefas básicos a serem realizados; (2) controlar e acompanhar o progresso em busca da realização da tarefa ou do objetivo; (3) assegurar que o grupo de subordinados se forme e se mantenha para a eficiente execução da tarefa; e (4) suprir o que quer que esteja faltando ou seja necessário para a execução da tarefa e a manutenção do grupo.

Nesta formulação, nada se menciona quanto ao modo de o líder desempenhar essas funções, nem se menciona em que grau o líder deve ser autocrático ou participante. Somente fica implícito que é inerente ao conceito de liderança a responsabilidade final do líder pelo desempenho dessas funções especiais.

ÁREAS DE DECISÃO: O TRABALHO EM SI, O CONTEXTO DA INTERAÇÃO, E/OU AS POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS

Como a orientação da liderança (tarefa ou relacionamento) e o estilo de liderança (autocrático, participante, delegante) são ambos relacionados com o tipo de tarefa ou com a área de decisão envolvida, precisamos de uma escala mediante a qual possamos classificar os tipos de decisão. Uma base para esta escala é a classificação proposta pelos estudiosos da questão da satisfação no trabalho — isto é, se a decisão tem relação imediata com o trabalho, se a decisão envolve o contexto interacional em que o trabalho está sendo executado (o que poderia incluir também os meios a serem empregados na execução do trabalho), ou se a decisão envolve

políticas organizacionais, que vão desde as decisões básicas referentes à missão e à estruturação organizacional até as políticas referentes ao papel dos empregados na administração da organização — isto é, políticas de pessoal, salários, benefícios, promoções, desenvolvimento de carreiras, e assim por diante (Katz e Van Maanen, 1977). Essa escala não é de modo algum a única que se pode empregar para a análise dos tipos de decisão. Os critérios de Vroom compreendem (1) qual a pessoa que tem determinada informação, (2) qual a importância da implementação, e (3) qual a probabilidade de os subordinados compartilharem dos objetivos da organização e, portanto, apresentarem motivação para implementar a decisão. Fiedler e outros usam como critério o grau de estruturação da decisão. Hersey e Blanchard empregam como critério o grau de capacidade e o grau de motivação dos subordinados de resolverem o problema. Todos esses aspectos são relevantes, mas é necessário que sejam suplementados pela dimensão mais fundamental que aqui é sugerida — o grau de afinidade entre a função e o trabalho.

A Figura 8.4 mostra essa escala de decisão em relação ao grau de participação, tal como definida no tópico precedente. A finalidade dessa grade consiste em auxiliar o líder ou o dirigente a diagnosticar as diversas decisões que o curso normal das operações exige e a decidir qual o grau de envolvimento, por parte dos subordinados, que é adequado a essa área de decisão. Subseqüentemente, podem-se aplicar critérios adicionais, por exemplo, qual o grau de estruturação da decisão e quem possui determinado grau de informações.

Por exemplo, as decisões situadas no quadrante superior esquerdo caracterizam-se por serem geralmente tomadas de maneira autocrática, porque (1) os proprietários e diretores gerais das organizações geralmente têm o direito e a obrigação de definir a missão e os objetivos da empresa e a forma básica de organizar o trabalho, e (2) os proprietários e diretores gerais têm, geralmente, a informação e o conhecimento mais apropriado a respeito desses problemas. Por outro lado, muitos dos problemas referentes a decisões nessa área da política organizacional tendem a ser mais ou menos pouco estruturados, podendo-se en-

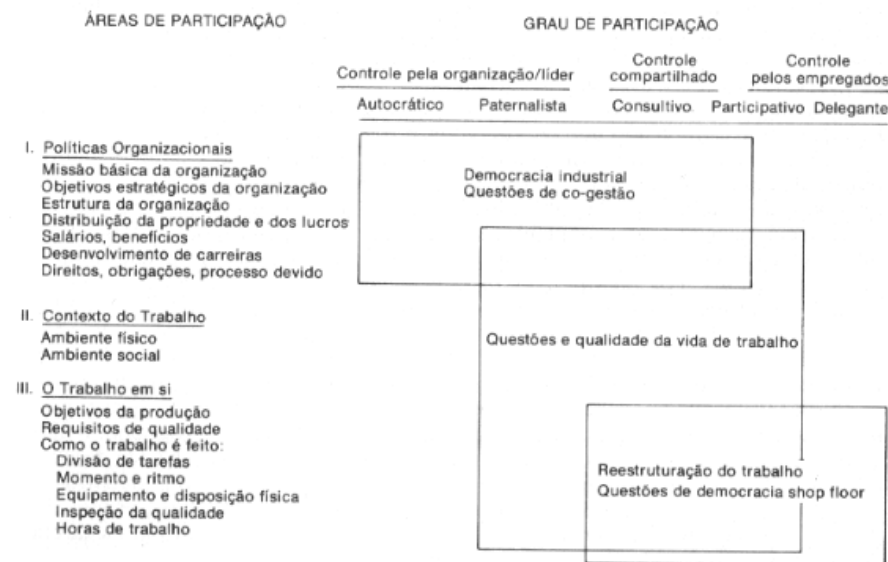


Fig. 8.4 A dimensão da relevância do trabalho relacionada com o grau de participação.

frentar importantes problemas de implementação, o que sugere uma abordagem mais participante. Do ponto de vista histórico, naturalmente, a organização, algumas vezes, explorou de tal modo os empregados que se fez necessária uma legislação sindical e trabalhista para restringir a possibilidade de os patrões fazerem o que bem lhes aprouvesse. Desse modo, onde existem sindicatos fortes, grande parte das políticas de relacionamento com os empregados atualmente deve ser objeto de negociações conjuntas, e não de decisões unilaterais por parte da liderança da organização.

Além disso, num número cada vez maior de países, a missão básica da organização como tal está sendo redefinida para incluir o bem-estar dos empregados; também têm sido aprovadas leis para assegurar que muitas categorias de decisão referentes à política organizacional sejam definidas em conjunto pelos trabalhadores e pelos dirigentes/proprietários. Uma forma avançada dessa política foi adotada na Suécia, onde, antes de ser posta em prática, toda decisão referente a política gerencial deve ser submetida à apreciação de assembleias de trabalhadores.

Uma forma ainda mais extrema dessa participação forçada é a presença de representante dos trabalhadores junto aos quadros das diretorias e das repartições governamentais dominados por partidos trabalhistas que fazem um planejamento centralizado; em alguns casos, resulta disso um completo controle de política organizacional pelos trabalhadores, através de seus representantes eleitos ou designados. Por outras palavras, numa análise final, o grau de participação na política organizacional depende grandemente do sistema econômico e político dentro do qual a organização existe e depende de sua missão básica. Quando se encontram denominações tais como *democracia industrial* ou *co-gestão* trata-se geralmente da questão da participação.

A parte central da figura mostra aquele conjunto de áreas de decisão que tem relação com a estruturação física do trabalho e com as condições ambientais, por exemplo, ruído, luz, qualidade do equipamento e condições de segurança. O contexto do trabalho também inclui fatores sociais, como o tipo predominante de relacionamento com os colegas de trabalho, o "clima" da organização, o grau em que o trabalho facilita ou dificulta os contatos sociais desejados, e assim por diante. Grande parte do debate em torno da "qualidade da vida de trabalho" tem a ver com essa área de decisão, e grande parte da tensão em torno da participação tem a ver com hipóteses a respeito de quem tem o direito e a obrigação de definir de que modo essas áreas são estruturadas — o especialista em engenharia industrial, o diretor de finanças, ou o empregado que tem de viver e trabalhar no ambiente.

Os estudos de Hawthorne, os efetuados na mineração do carvão e muitos outros elementos de pesquisa vieram reforçar a convicção de que os níveis básicos de produção e a qualidade da produção são afetados pelo modo como as pessoas se sentem em relação a seu ambiente, se bem que as organizações tenham tido dificuldade de legitimizar um grau mais elevado de participação no planejamento desses ambientes. Por exemplo, muitas organizações não permitem que seus empregados (mesmo dirigentes de alto nível) decorem seu ambiente de trabalho imediato com objetos pessoais ou com objetos de arte de sua escolha. Mesmo assim, esta é evidentemente uma área que certamente o líder pode deixar de controlar, sem que possivelmente surjam efeitos prejudiciais. Os programas de segurança baseados na dedicação dos empregados evidentemente funcionam melhor quando estes participam do planejamento e da aceitação do programa, e não quando este lhes é imposto unilateralmente. Mesmo a *estruturação* básica de uma fábrica pode ser objeto de negociações conjuntas entre engenheiros industriais, diretores e os futuros empregados dessa fábrica, pois cada um desses grupos de pessoas tem informações pertinentes com as quais podem contribuir para a tarefa do planejamento e pode ter um voto nas decisões finais.

A terceira área de decisão é a mais sensível e possivelmente a mais controversa. Trata-se de decisões tais como o grau de participação dos empregados nas

decisões referentes a estruturação do trabalho, a demarcação dos objetivos do trabalho, o estabelecimento de padrões realistas de qualidade, o momento e o ritmo do trabalho, a divisão de trabalho entre os empregados, a instalação e manutenção de seu próprio equipamento e a inspeção do trabalho. Esta é uma área em que os subordinados, depois de terem aprendido suas funções, geralmente possuem muita informação, ou a melhor informação, a respeito da maneira de executar sua função do que o dirigente/líder, mas este freqüentemente não está preparado para trabalhar em regime de participação, devido a suspeitas quanto à motivação e à dedicação do subordinado.

A maior parte das pesquisas sobre liderança, em especial os estudos do grupo de Michigan (Likert, 1967) demonstrou nitidamente que, a longo prazo, tanto a produção como o moral melhoram com uma supervisão menos estrita, o que significa que o supervisor estabelece as metas e controla a execução em função daquelas metas, mas aí permite ao empregado considerável liberdade na maneira como este realmente executa o trabalho. Toda a filosofia da administração por objetivos, que foi inicialmente formulada por Drucker (1954) e toda a proposição da teoria Y, de McGregor (1960), consistiu em fazer com que os dirigentes dessem maior liberdade a seus subordinados, que delegassem uma parte maior da rotina diária e medissem apenas os resultados finais, e não controlassem cada passo de cada tarefa. Por outras palavras, talvez valha a pena determinar, em conjunto, as metas do trabalho e os padrões de qualidade; mas os meios reais de execução do trabalho podem ser delegados completamente, se, no sentido de Hersey e Blanchard, os empregados são suficientemente adultos para ter simultaneamente as necessárias aptidões e a motivação para efetuar o trabalho.

A idéia de que os empregados desejam e podem ter acesso a diferentes áreas e níveis de participação também pode ser vista à luz da perspectiva desenvolvimental. Não apenas os empregados diferem quanto às suas necessidades básicas de se envolver em diferentes decisões, e não somente essas necessidades de envolvimento variam com seu nível de aptidão e senso de responsabilidade, como também a área de envolvimento com que se preocupam varia em função de sua longevidade no emprego (Katz, 1978). Se o empregado está numa fase de "aprendizagem", o envolvimento no planejamento do trabalho não é muito importante, mas são importantes a significação do trabalho e o feedback, o que significa que o empregado se interessa em quando e como recebe feedback do chefe e dos companheiros. Durante a fase "responsiva", quando o empregado está plenamente envolvido em questões de trabalho, a participação no planejamento do trabalho adquire importância máxima. Se o empregado permanece na mesma função até atingir a fase "adaptada" ou "não responsiva", o envolvimento em problemas de trabalho declina, mas o envolvimento e a necessidade de participar em questões de política contextual e organizacional permanecem elevados ou podem tornar-se ainda mais elevados. Desse modo, quanto menos os empregados passam a se preocupar com o trabalho real que fazem, mais eles passam a se preocupar com o ambiente de trabalho, com os salários e benefícios e com sua situação a longo prazo na organização.

CONCLUSÃO

Podemos ver que o grau de participação que é apropriado para uma determinada área de decisão num determinado momento depende não somente de quão estruturado é o problema e de quem tem determinada informação, mas depende também das circunstâncias sócio-econômicas e políticas que definem a natureza básica da organização, quer estejamos falando de políticas organizacionais, ambiente de trabalho, ou do trabalho em si, e de se a história passada da organização levou à formação de mecanismos formais de lideranças conjuntas, como sindicatos, as-

sembléias de trabalhadores ou comitês de gerência do trabalho, como os que se encontram nas companhias que empregam o plano Scanlon. Desse modo, embora seja importante e necessário examinar a questão da liderança em termos de líderes individuais, é necessário, em última análise, saber que tipo de comportamento de liderança é apropriado em termos muito mais gerais, considerando-se como critérios igualmente relevantes a área de decisões e o contexto ambiental. Isto, em última análise, destaca as conclusões anteriores a respeito da complexidade motivacional da natureza humana — isto é, para que o líder desempenhe qualquer função de liderança mais necessária numa determinada situação, esse mesmo líder, acima de tudo, deve aumentar sua capacidade de fazer o diagnóstico da situação e adotar uma atitude pessoal flexível.

IV

Os Grupos nas Organizações
