

DEFINIÇÕES, CONCEITOS E TEORIAS

MIGUEL NUNO MACHADO DA SILVA

Comodoro Reserva

Professor de Comportamento Organizacional

Escola Naval

**"O mais importante preceito da liderança é que se
pode aprender a como ser líder"**

General Edward M. Flanagan Jr.

A liderança é uma habilidade fundamental em várias áreas da vida, incluindo o ambiente militar.

A liderança refere-se à habilidade de inspirar, influenciar e guiar um grupo de pessoas na consecução de objetivos comuns, promovendo o crescimento e a colaboração.

A liderança militar envolve a capacidade de comandar, inspirar e tomar decisões estratégicas para garantir a eficácia operacional das forças armadas, promovendo disciplina e unidade entre os membros.

1.1 Comando, chefia, gestão e liderança

Comando, no contexto militar, o termo “comando” refere-se à autoridade ou controle exercido por um líder sobre as suas tropas ou unidades, envolvendo tomada de decisões, coordenação e execução das operações. Esta autoridade é acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada;

Chefia, em ambientes organizacionais, “chefia” geralmente refere-se à posição de liderança ou supervisão em que uma pessoa está encarregue de dirigir e coordenar as atividades de uma equipe ou departamento, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, conseguindo-se da parte da equipe confiança, respeito, coordenação leal e obediência;

Gestão, é o processo de planejar, organizar, coordenar e controlar recursos (humanos, materiais, financeiros, informacionais e de tempo) para atingir objetivos específicos, seja numa organização, projeto ou área de responsabilidade. Envolve tomar decisões eficientes para otimizar o desempenho e alcançar metas.

Em síntese, poder-se-á dizer que o comando é autoridade investida, a chefia a influência a exercer e a gestão os recursos a aplicar.

O termo **Liderança**, quer por influência das doutrinas militares dos países da NATO, como pelo que ocorre nas esferas empresarial, organizacional e política, tem vindo, nas nossas Forças Armadas, a substituir, progressiva e irreversivelmente, o termo chefia, estimulado por um rápido crescimento da investigação das ciências do comportamento.

Quando se inicia o estudo da liderança, torna-se essencial efetuar a distinção entre gestão e liderança, e entre gestor e líder. Bons gestores apresentam resultados. Têm um conjunto de objetivos que conhecem bem e transmitem à equipa; têm uma lista de tarefas que levará à probabilidade de esses objetivos serem alcançados; e são responsáveis por planear recursos e delegar entre a equipa para garantir que as coisas são feitas.

Esses gestores são de natureza operacional, garantindo que as coisas são feitas de forma consistente dentro de um cronograma, para atingir os principais objetivos da empresa. Neste caso, sistemas e processos são úteis para chegar à meta de forma eficiente.

Contudo, um foco excessivo nos detalhes do dia-a-dia pode levar à perda de visão do “panorama geral”, o que torna difícil avaliar o valor das tarefas em que está a concentrar-se, se são as tarefas certas a priorizar e se os melhores processos estão a ser usados.

Os gestores gerem tarefas, mas os líderes gerem a visão e as pessoas.

Uma competência crucial de liderança é ser capaz de compreender a visão geral e traduzi-la para uma equipa. O “panorama geral” e a estratégia por trás dele devem determinar os objetivos pelos quais os líderes trabalham. Além disso, o contexto aumenta a motivação. Quando sabemos o “porquê” de algo, é provável que o tentemos atingir de forma mais significativa.

Em segundo lugar, a escuta ativa é uma competência de liderança fundamental.

Os líderes foram honestos sobre o que não sabiam. E ouviam ativamente os colaboradores que lidavam com o cliente. Muitos líderes de sucesso queriam genuinamente saber o que os trabalhadores pensavam e de que apoio necessitavam para poder fazer o seu trabalho.

Em terceiro lugar, é fundamental os grandes líderes dominarem a comunicação. A confiança é um elemento importante no envolvimento dos funcionários, com impacto nos resultados da empresa. É difícil confiar nos outros quando sente que está no escuro.

Quando se aborda a temática da liderança temos de efetuar a distinção entre o Líder e a Liderança.

O líder é estudado pelas suas características, em termos de qualidades e personalidade, (utilizando-se nos processos de seleção (testes psicotécnicos para verificar os traços de líder mais comuns – carisma), bem como as teorias relativas ao ensino da liderança.

Mas, liderança é um pouco diferente e vai mais além, A liderança é o processo de explicar o que é, como funciona, o porquê dos subordinados ou dos seguidores serem influenciados por outro que se diz líder. Envolve o ensino, a formação, o treino e o coaching (dar o exemplo, colaborar no desenvolvimento do seguidor).

A definição de liderança ainda não é muito pacífica, surgindo de forma muito diversa na literatura académica mais recente. Ralph Stogdill (1974), eminente professor da Universidade de Ohio, entre o grande número de definições que compilou, distingue a liderança como um processo de influência do comportamento humano, isto é, motivar indivíduos a adotar um comportamento que de outro modo eles não adotariam.

Segundo Bryman (1992), a liderança é um processo de influência social pelo qual o líder governa ou dirige os membros de um grupo para o objetivo; de acordo com Katz e Khan (1978), liderança é o incremento de influência para além e acima da submissão mecânica às diretivas rotineiras da organização; para Rauch e Behling (1984), a liderança é o processo de influência das atividades de um grupo organizado para o alcance dos objetivos; Drath e Palus (1992) associam a liderança a um processo cognitivo definindo liderança como o processo de dar sentido ao que as pessoas estão a fazer em conjunto de modo que compreendam e se sintam comprometidos; Fidler (1967) atribui a liderança aos comportamentos definindo-a como liderar é dirigir e coordenar o trabalho dos membros do grupo; Terry (1960) atribui um cariz mais interpessoal dizendo que a liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo; Shartle (1956), afirmava que um ato de liderança é aquele que resulta em ação dos outros ou na sua resposta numa direção partilhada; Bass (1990) afirmava que liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo, que frequentemente envolve a estruturação ou

reestruturação da situação e das percepções e expectativas dos membros; no âmbito do comportamento organizacional surge como definição apresentada pela equipa GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness – House et. al, 1999), que a liderança é a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros”.

Será então lícito definir a liderança como o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado. Outra perspetiva que tem motivado várias definições de liderança é a sua consideração como um papel particular no grupo, como por exemplo, “a liderança é umma parte do papel do líder nomeado ou eleito que se encontra associado à influência do comportamento do grupo, de um ou mais membros do grupo, expressa na direção e coordenação das atividades relevantes para a tarefa do grupo ou organização” (Andriessen e Drenth, 1998), “a liderança organizacional é o conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior dirigidas à condução e orientação das atividades dos outros membros, com o propósito de atingir eficazmente o objetivo do grupo” Syroit, 1996) ou “a liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo no esforço para alcance de objetivos numa dada situação” (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996).

1.2 O estudo científico da liderança

Na vasta e diversificada bibliografia hoje disponível sobre liderança, o teor científico predomina. Mas, ainda hoje, muitos líderes sentem que o facto de se encontrarem em posições de liderança mais não é, afinal, do que “o cumprimento do seu destino de vir a ser um líder”. Frequente é, também, ainda hoje a expressão de que alguém é “um líder natural”, de que “nasceu líder”. Qualquer destas expressões constituem reminiscências de uma ideia feita muito antiga.

Se é certo que a observação e estudo dos líderes com sucesso são suscetíveis de contribuírem para a orientação de potenciais líderes, a vantagem do estudo científico das teorias de liderança, à medida que os métodos de investigação vão sendo

progressivamente aperfeiçoados e os instrumentos de medida vão surgindo, revela-se indiscutível.

Uma forma possível e aceitável para sistematizar a investigação é recorrer à sucessão cronológica de emergência das diferentes correntes teóricas como propõe Bryman (1992) ao considerar as teorias dos traços como a abordagem dominante até aos anos 40 do século XX, a qual tinha como aspeto central o facto de a liderança ser considerada como uma capacidade inata, sucedida pela abordagem dos estilos de liderança que se impôs no final dos anos 40 até final dos anos 60 focalizada na relação dos estilos de comportamento do líder com eficácia da liderança, seguida da abordagem contingencial entre o final dos anos 60 e o princípio dos anos 80, pautada pela identificação dos fatores situacionais suscetíveis de afetar a eficácia dos líderes e finalmente a nova abordagem da liderança a partir do início dos anos oitenta onde incluem as perspetivas carismáticas e transformacionais.

Chemers (2000) utiliza também a sequência cronológica do enfoque da investigação considerando 4 períodos distintos: (1) as investigações iniciadas no princípio do século XX até ao final dos anos 50 onde considera as teorias dos traços, as teorias dos estilos e comportamentos e a abordagem da legitimação do poder, (2) o período entre meados dos anos 60 e meados dos anos 70, que inclui as teorias contingenciais, como por exemplo, a “teoria da contingência” de Fiedler (1967), a teoria de “caminho-objetivos” de House e Mitchel (1974) e a teoria da “decisão normativa” de Vroom e Yetton (1973), (3) o período entre meados dos anos 70 e meados dos anos 80 pautado pelas teorias cognitivas nomeadamente, as “teorias da atribuição” de Jones e Davis (1965) e de Kelley (1967) e as “teorias implícitas da liderança” de Lord (1985) e de Lord e Maher (1991), e (4) o período que se inicia em meados dos anos 80 com o desenvolvimentos das teorias carismáticas e transformacionais.

As investigações relativas às teorias dos traços lidaram fundamentalmente com duas questões básicas, isto é, quais eram as características que distinguiam líderes de não líderes e quais as qualidades ou características dos indivíduos que distinguiam líderes eficazes de líderes ineficazes. Decorrente da conceptualização da liderança como um conjunto de características ou mesmo como um traço de personalidade dos indivíduos, um outro elemento central se torna saliente, a universalidade das características de liderança, isto é, a validade da condição de líder em todos os contextos, característica que Jesuíno (1987) salienta, referindo que nestas abordagens

se admitia que as qualidades pessoais inerentes aos líderes eram transferíveis de situação para situação.

Num esforço de síntese e integração numa vasta panóplia de estudos e resultados em contexto organizacional relativos às teorias dos traços Yulk (1998), enumera as características que mais frequentemente se encontram associadas à eficácia da liderança onde coloca: (1) a elevada vitalidade e tolerância ao stress, (2) a autoconfiança, (3) o locus de controlo interno, (4) a maturidade emocional, (5) a integridade, (6) a motivação para o sucesso e (7) a motivação para o poder social.

Relativamente à extensa investigação empírica que relaciona liderança e personalidade, Judge et al. (2002) conduziram uma meta-análise em que estudaram a relação das dimensões da personalidade do modelo “BIG-FIVE” de Costa e McCrae (1992) com a liderança. Os resultados mostram correlações médias estimadas da liderança com: (1) extroversão ($p = .31$), (2) conscienciosidade ($p = .28$), (3) neuroticismo ($p = -.24$), (4) abertura à experiência ($p = .24$) e (5) agradabilidade ($p = .08$).

Uma questão recorrente reside na identificação das competências ou classes de competências relevantes para os líderes e para o sucesso da liderança particularmente em contexto organizacional. Apesar da proliferação de propostas de categorização das competências de liderança existe um relativo consenso entre os investigadores relativamente às principais categorias de competências de liderança, nomeadamente: (1) competências técnicas, competências interpessoais e competências cognitivas (e.g., Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006; Katz, 1974; Mann, 1965; Yulk, 1998), (2) competências de autogestão, competências sociais e competências de facilitação do trabalho (e.g., Van Velsor & McCauley, 2004), (3) competências de resolução de problemas, competências de julgamento social e o conhecimento (e.g., Connelly et al., 2000; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000) e (4) competências cognitivas, interpessoais, gestionárias e estratégicas (e.g., Mumford et al., 2007).

Hunt (1991) considera que estas categorias de competências compreendem em geral, diversas sub-competências de menor grau de abstração. Assim, a distinção entre as competências e comportamentos esbate-se à medida que as primeiras são descritas e medidas sucessivamente em baixos níveis de abstração. A taxonomia de competências de liderança de Yulk (1989) constitui um exemplo desta perspetiva onde pontuam 14 tipos de competências: (1) planear e organizar, (2) resolver problemas, (3) clarificar

papéis e objetivos, (4) informar, (5) monitorizar, (6) motivar e inspirar (7) consultar, (8) delegar, (9) apoiar, (10) desenvolver e mentorar, (11) gerir o conflito e construir a equipa, (12) “networking”, (13) reconhecer e (14) recompensar.

Em geral as competências técnicas encontram-se associadas: (1) à eficácia dos líderes nos níveis de gestão de base (Bass, 1990), (2) ao avanço nos níveis de gestão de base para níveis superiores (McCall & Lombardo, 1983) e (3) à emergência de liderança (Bass, 1990; Bettin & Kennedy, 1990; Keller, 1983).

Tal como para as competências técnicas também para as competências interpessoais os resultados mostram que estas competências (e.g., capacidade de comunicação, voluntarismo, capacidade de promover relacionamento com os outros indivíduos, autenticidade, preocupação com os outros, capacidade de lidar com o conflito, perspicácia e empatia) se encontram associadas a maior eficácia na liderança (Bass, 1990; Boyatzis, 1982; McCall & Lombardo, 1983; Yulk, 1998). Quanto às competências conceptuais, a evidência empírica mostra que se encontram relacionadas com a eficácia da liderança em particular em altos níveis de gestão (Bass, 1990; Boyatzis, 1982; Howard e Bray, 1988; McCall & Lombardo, 1983).

Recentemente Mumford et al. (2007) realizaram um estudo envolvendo organizações de 156 países onde procuraram conhecer a importância das diferentes categorias por níveis hierárquicos. Os resultados mostraram que as competências gestionárias e estratégicas se tornavam mais relevantes com o avanço para níveis hierárquicos mais elevados e que as competências cognitivas e interpessoais eram relevantes em todos os níveis hierárquicos.

Uma constatação genérica relativamente à investigação das competências de liderança consiste no uso generalizado de metodologias correlacionais e no uso de variáveis critério que medem o sucesso pessoal do líder, tais como, promoções, a ocupação de lugares de destaque organizacional, ou a satisfação dos subordinados com os seus líderes. Estas investigações raramente relacionaram o impacto dessas competências com o sucesso de unidades organizacionais tornando difícil estabelecer relações de causalidade como era pressuposto na proposta inicial de McClelland (1973).

Tal como as características individuais (i.e., traços de personalidade, capacidade cognitiva e motivos) também as competências se encontram associadas à emergência e à perceção da liderança. Por sua vez, as competências de liderança, bem como as características individuais explicam diminuta variância na eficácia da liderança, quando

se utilizam diferentes fontes para a avaliação da liderança (i.e., diferentes fontes que avaliam as competências dos líderes e a eficácia da sua liderança) e quando se utilizam indicadores mais objetivos como a produtividade, a redução de custos ou diminuição de erros.

Estes resultados sugerem que os atributos ou características individuais constituem antecedentes e condições facilitadoras para a emergência, percepção e aceitação de certos indivíduos como líderes, isto é, estes atributos darão maior probabilidade aos indivíduos de serem vistos como líderes e, por conseguinte, de verem facilitada a sua legitimação como tal. No entanto, parece que a posse destes traços por si só, está longe de explicar relações de causalidade com variáveis critério como a rotatividade, a eficácia coletiva e em geral o desempenho e eficácia de grupos e organizações, constituindo uma das razões que suscitaram novas linhas conceptuais e novas metodologias de investigação.

As teorias comportamentais de liderança surgiram como resposta aos resultados pouco animadores dos estudos conduzidos sob a égide das teorias dos traços, e têm na experiência de Lewin, Lippit e White (1939) uma referência conceptual, ou seja, a liderança constitui-se num conjunto de comportamentos observáveis e não como um padrão de características pessoais que outorgam essa capacidade aos indivíduos dotados desses atributos.

Utilizando um critério de grande latitude referente às dimensões dos comportamentos de liderança, Bass (1990) irá agregar toda esta investigação debaixo da classificação de “liderança autocrática e / ou relacionada com o trabalho e liderança democrática e / ou relacionada com os indivíduos”. Dentro deste enquadramento desenvolveram-se fundamentalmente três linhas de investigação: (1) a liderança orientada para o relacionamento versus liderança orientada para a tarefa, (2) os comportamentos de liderança de estruturação e de consideração e (3) a liderança diretiva versus liderança participativa (Bass, 1990).

A identificação de duas dimensões fundamentais do comportamento de liderança, constitui porventura o maior contributo das teorias comportamentais da liderança.

Destas duas dimensões conceptuais, ainda que operacionalizadas com metodologias distintas, sobrelevam as proximidades conceptuais entre comportamentos focalizados na tarefa, ênfase na produção, estruturação e comportamentos instrumentais

tal como as proximidades entre comportamentos focalizados no relacionamento, ênfase nas pessoas, consideração e comportamentos expressivos.

A investigação empírica relativa ao impacto dos modelos comportamentais permite dizer com razoável segurança que os comportamentos associados ao relacionamento respondem por assinalável variância na satisfação dos subordinados com o líder e com o seu trabalho, em particular os comportamentos que estimulam a participação dos subordinados.

Os comportamentos com enfoque na tarefa mostram um padrão menos consistente, embora com grande frequência se encontrem associados a maior eficácia dos grupos em períodos iniciais ou em situações de baixa estruturação das tarefas (Bass, 1990). Mas será esta menor consistência dos resultados encontrados em relação às expectativas iniciais dos investigadores que virá a suscitar posteriormente a sua reanálise num quadro de relações contingenciais.

As teorias contingenciais de liderança surgiram como resposta ao apelo de Stogdill (1948) para que se considerassem os efeitos de interação entre os traços dos líderes e os parâmetros situacionais (Chemers, 2000). Este novo paradigma constituiu de certo modo uma rutura com as correntes anteriores, uma vez que a liderança ou a eficácia desta passaram a ser contingentes da situação tendo como resultado, que um líder ou um estilo de liderança poderiam ser eficazes numa dada situação e eventualmente ineficazes noutra situação distinta, quebrando-se aqui a crença de existir um líder ou um estilo de liderança universal (Jesuino, 1987).

Não sendo abundante a investigação empírica relativa ao modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1969) os estudos que o testaram empiricamente obtiveram apenas uma confirmação parcial. Esta confirmação cingiu-se à relação positiva entre o estilo diretivo dos líderes com a eficácia de subordinados com baixa maturidade, de nível M1 (i.e., quando o subordinado não tem competência para realizar a tarefa nem o comprometimento necessário para a realização da mesma).

No que se refere à relação entre o estilo negociativo e participativo com subordinados de moderada maturidade, de nível M2 (i.e., quando os subordinados ainda não têm a competência necessária mas que se encontram motivados e evidenciam esforços para a concretização da tarefa, isto é, algum comprometimento) e de nível M3 (quando o subordinado tem a competência para a realização da tarefa mas não a utiliza

voluntariamente porque não tem confiança em si mesmo de que é capaz de realizar sozinho) foram encontrados resultados mistos.

No que concerne ao estilo delegativo, de que o modelo prescrevia como o mais eficaz para a condição de elevada maturidade, de nível M4 (i.e., o subordinado tem a competência necessária para a realização da tarefa e encontra-se comprometido com a sua realização), os resultados encontrados foram igualmente inconclusivos (Norris & Vecchio, 1992; Vecchio, 1987; York & Hasting, 1985).

A revisão das teorias contingencial denota que em geral não foram adequadamente testadas, quer por dificuldades de operacionalização das condições experimentais, de que constitui exemplo o modelo de Fiedler (1967), quer pela sua complexidade de que são exemplo as teorias de caminho-objetivos e a teoria das ligações múltiplas (Schriesheim et al., 2001). Outra questão relevante reside nas fragilidades teóricas de alguns modelos, tal como, a deficiente operacionalização da variável maturidade dos subordinados na teoria da liderança situacional, ou ainda pela ausência de uma explicação para o modo como os comportamentos dos líderes influenciam as variáveis intermédias no modelo das ligações múltiplas.

A teoria das trocas-líder-membro foi inicialmente proposta com a designação de teoria das ligações verticais diádicas (Dansereau, Cashman & Graen, 1973; Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen, 1976; Graen & Cashaman, 1975). A teoria conheceu vários aprimoramentos ao longo das últimas três décadas e consagrou-se com a designação de teoria das trocas-líder-membro (Schriesheim, Castro, & Coglisier, 1999).

Esta teoria, ao procurar explicar a liderança em função da qualidade da relação líder-membro, demarcou-se das teorias de liderança que tradicionalmente procuravam explicar a liderança em função das características do líder, da situação ou da combinação destas variáveis, o que constitui um ponto de viragem na investigação da liderança em contexto organizacional (Gerstner & Day, 1997).

Em síntese, a revisão da literatura mostra em geral que a qualidade das trocas líder-membro é preditora do desempenho, satisfação e comprometimento dos subordinados constituindo um excelente contributo para a compreensão do processo de liderança. No entanto há que colocar algumas reservas quanto à validade dos resultados alcançados, que utilizam instrumentos de medida muito diversos e níveis de análise que não se encontram de acordo com os pressupostos da teoria (Schriesheim et al., 1999).

Por outro lado, há que considerar que a teoria não clarifica as relações de causalidade entre as relações de elevada qualidade com o desempenho e com a percepção da competência dos subordinados, isto é, se é a qualidade da relação que induz o desempenho do subordinado ou a percepção de que o mesmo é competente, ou se são estas características do subordinado que favorecem uma relação de troca de elevada qualidade (Cunha et al., 2006).

Passaram mais de 30 anos após a emergência e consolidação das teorias transformacionais e carismáticas que se tornaram uma referência teórica no estudo da liderança em contexto organizacional. O conceito central destas teorias, o carisma, tem sido usado para descrever líderes extraordinários (House & Baetz, 1979). Remonta a Weber (1947) a definição de carisma como uma forma de influência do líder que não está assente nem na tradição nem na sua autoridade formal, mas nas percepções que os seguidores têm de que o líder é dotado de qualidades excepcionais (Cunha et al., 2006).

A pesquisa relativa aos efeitos da liderança transformacional e carismática é relativamente abundante, sobretudo a que se refere aos efeitos da liderança transformacional, quer pelo número de estudos, quer pela diversidade de metodologias utilizadas, nomeadamente através de: estudos laboratoriais (e.g., Jung & Avolio, 1999), estudos de campo (e.g., Howel & Hall-Merenda, 1999), estudos experimentais (e.g., Barling, Weber & Kelloway, 1996), estudos correlacionais (e.g., Judge & Bono, 2000), estudos cross-seccionais (e.g., Yammarino, Dubinsky, Comer, & Jolson, 1997) e estudos longitudinais (e.g., Howell & Avolio, 1993). Para além desta diversidade metodológica, estes estudos foram conduzidos em diversos contextos, nomeadamente em contextos militares (e.g., Kane & Tremble, 2000), educativos (e.g., Koh, Sterrs, & Terborg, 1995) e empresariais (e.g., Howell & Avolio, 1993).

Em geral, os resultados destes estudos mostraram que a liderança transformacional se encontrava relacionada com medidas preceptivas dos seguidores, tais como: (1) a satisfação com o líder e a percepção de eficácia do líder (e.g., Avolio, Waldman & Einestein, 1988; Judge & Bono, 2000), (2) a satisfação dos seguidores com a sua função (e.g., Hater & Bass, 1988), (3) o comprometimento organizacional dos seguidores (e.g., Pillai, Williams, Lowe, & Jung, 2003) e (4) a percepção do carisma de líder (e.g., Kirkpatrick & Locke, 1996).

A investigação relativa à liderança carismática de muito menor expressão tem também evidenciado relações consistentes desta liderança, sobretudo com medidas

preceptivas tais como a satisfação dos subordinados (e.g., Shamir, House, & Arthur, 1993), a percepção de identidade coletiva e de sucesso coletivo e a confiança e satisfação com o líder (e.g., Conger & Kanungo, 1998; Conger, Kanungo, & Menon, 2000; Shamir, Zakay, Breinin, & Poper, 1998).

Bass (1998) apresenta um quadro síntese de relações encontradas entre traços de personalidade e as dimensões da liderança transformacional e transacional onde se observa que: (1) o carisma encontrava-se positivamente associado a variáveis como a ascendência, sociabilidade e locus de controlo interno, (2) a estimulação intelectual relacionava-se positivamente com a ascendência e locus de controlo interno, (3) a consideração individualizada estava positivamente correlacionada com a ascendência, sociabilidade, extroversão e com o locus de controlo interno.

1.3 Princípios da Liderança

Os princípios de liderança são excelentes linhas de orientação universais, comprovadas através da ação e conduta de líderes de sucesso.

Os princípios da liderança (Sigwick & Jackson, 1984) permitem aos líderes, independentemente do escalão em que se situem, desenvolver um plano de ação com vista a aperfeiçoar a sua capacidade de liderança.

Estes princípios de liderança militar desenvolvidos pelas Forças Armadas Americanas, constituem as fundações de qualquer treino ou aplicação prática no ensino da liderança.

1.3.1 Conhecimento próprio e desenvolvimento das aptidões profissionais

O desenvolvimento profissional é um processo contínuo. Através de uma autoapreciação honesta, um líder tem possibilidade de detetar tanto os seus *pontos fortes* como os seus *pontos fracos* e, assim, determinar as suas capacidades e limitações. Com esta introspeção, o líder deverá desenvolver ações específicas para reforçar os pontos fortes e aperfeiçoar ou corrigir os pontos fracos. Este processo aumenta a autoconfiança e favorece a aptidão para exercer a liderança eficientemente.

1.3.2 Proficiência técnica e tática

Um líder tem de ser competente, não só nas operações de combate e na instrução e treino, mas também nos assuntos técnicos e administrativos correspondentes aos seus

deveres. Os subordinados fazem perguntas e esperam respostas. O posto e a função por si só não garantem, automaticamente, o respeito e consideração dos subordinados, para isso, o líder tem de demonstrar proficiência profissional.

Este princípio exige que os líderes se mantenham continuamente a par da evolução da organização e doutrina militares, através do ensino, instrução e treino nos estabelecimentos de ensino militares, bem como, da experiência operacional, leitura de matérias profissionais e estudo pessoal.

1.3.3 Assumir a responsabilidade das ações

A liderança implica sempre responsabilidade. Se a responsabilidade pelas tarefas de uma missão pode ser delegada, a responsabilidade última pelo sucesso ou insucesso da missão pertence ao líder ou comandante.

A responsabilidade é demonstrada pela capacidade de decisão em tempos de crise, não hesitando em tomar decisões ou agir.

As situações em operações ou combate são dinâmicas, e nelas os líderes agem na ausência de ordens para conseguirem vantagens de oportunidades que ocorram. Para os líderes responsáveis os problemas são enfrentados como desafios e não como obstáculos. Estes líderes aceitam as críticas justas, admitem os erros e encorajam ou outros a proceder de igual modo.

Os líderes aderem àquilo em que acreditam ser correto, e têm coragem para aceitar os resultados das suas ações.

1.3.4 Tomar decisões corretas e oportunas

O líder deve ser capaz de analisar rapidamente as situações e tomar as decisões corretas. Os líderes indecisos provocam hesitação, perda de confiança e confusão entre os subordinados e, em situações de combate, podem causar baixas desnecessárias e o insucesso da própria missão.

Para suportar a decisão os líderes devem proceder ao estudo prévio de todas as informações disponíveis, incluindo o resultado que as suas decisões provocarão nos subordinados.

As boas decisões tomadas no momento oportuno são preferíveis a melhores decisões tomadas tarde demais.

1.3.5 Dar o exemplo

O exemplo pessoal do líder exerce uma maior influência nos subordinados do que qualquer instrução intensiva ou forma de disciplina. O líder é o *modelo*. Os líderes garantem a confiança e a lealdade através das suas ações. Os subordinados tendem a imitar o comportamento dos seus líderes.

A implementação deste princípio requer coragem moral e física. Para darem o exemplo os líderes fixam as metas e padrões exigentes, mas acessíveis e asseguram que as suas próprias ações correspondem àquela exigência.

1.3.6 Conhecer os subordinados e cuidar do seu bem-estar

Os líderes devem conhecer bem os seus subordinados se pretenderem conseguir motivá-los e influenciá-los. Não basta saber os seus nomes, donde são naturais, ou o seu estado civil. Devem conhecer os seus valores e saber o que é importante nas suas vidas. Demonstrar vontade e disponibilidade para os ouvir e aprender mais sobre eles.

O conhecimento e confiança mútuos desenvolvem e mantêm a lealdade e a coesão.

1.3.7 Manter os subordinados informados

Os subordinados executam melhor quando sabem o porquê daquilo que executam. A informação encoraja a iniciativa, melhora o trabalho de equipa e reforça o moral.

1.3.8 Desenvolver um sentido de responsabilidade nos subordinados

Os subordinados experimentam um sentimento de orgulho e de determinação quando conseguem cumprir com sucesso uma tarefa ou missão atribuída pelo líder. Desta forma, pode-se desenvolver um sentido de responsabilidade dos subordinados através da delegação. O ato de delegar demonstra confiança do líder nos subordinados e leva-os a desejarem assumir uma maior responsabilidade.

1.3.9 Assegurar que a tarefa é compreendida, fiscalizada e cumprida

A compreensão da tarefa significa que os subordinados sabem o quê, como, quando e quem vai cumprir.

A fiscalização permite ao líder verificar se as ordens foram compreendidas e, ao mesmo tempo, demonstrar o seu interesse pelos subordinados e pelo cumprimento da missão.

1.3.10 Treinar os subordinados como equipa

A coesão é essencial para o sucesso. As ações militares, nomeadamente no quadro operacional, são trabalhos de equipa. Ao líder compete criar e desenvolver o espírito de equipa entre os subordinados, por forma a motivá-los para a execução empenhada e confiante das suas tarefas.

Os subordinados têm de confiar nas aptidões do líder para os liderar, mas também nas suas próprias aptidões para se comportarem como membros ativos e úteis de uma equipa.

Uma unidade torna-se uma verdadeira equipa quando os subordinados tiverem, pelos comandantes e pelos seus pares, confiança e respeito como profissionais competentes, e quando eles próprios compreenderem a importância das suas contribuições para as ações da unidade.

1.3.11 Empregar a unidade de acordo com as suas capacidades

Toda e qualquer unidade, qualquer que seja o seu escalão, tem capacidades e limitações. Os líderes têm de conhecer, permanente e pormenorizadamente, estes dois fatores decisivos para a avaliação ponderada das condições de empenhamento das suas unidades na ação.

Os subordinados sentem satisfação se executarem tarefas para as quais se encontram instruídos e treinados, por mais difíceis que elas sejam, mas sentir-se-ão frustrados sempre que as tarefas se apresentem demasiado fáceis, irrealistas ou inexecutáveis.

1.4 Conclusões

A revisão efetuada revela que as generalidades das teorias de liderança procuraram responder à forma como os líderes influenciam a perceção dos seus subordinados ou seguidores relativamente a variáveis tais como a satisfação com o líder ou a perceção de eficácia do seu líder. Com exceção da teoria da contingência de Fiedler (1967), a generalidade das “teorias gerais da liderança” não utilizaram o nível grupal

como unidade de análise, nem o desempenho ou eficácia do grupo ou equipa como variável critério. Mesmo em relação à teoria da contingência de Fiedler (1967) há que colocar sérias reservas quanto à sua validade preditiva e quanto à sua praticabilidade, sobretudo porque não logrou sair do contexto laboratorial (Schriesheim et al., 2001). Este problema é da maior centralidade, uma vez que a generalidade das definições de liderança postula explicitamente uma relação entre o líder ou a liderança com os resultados do desempenho das equipas (Bryman, 1992; Chemers, 2000; Hackman & Wageman, 2007).

A questão fundamental parece estar na utilização de “teorias gerais de liderança” no contexto das equipas, quando estas teorias procuram responder ao modo como as características e comportamentos dos líderes respondem pela variância na perceção de liderança dos liderados a nível individual. Consequentemente, estas teorias parecem não responder ao modo como os líderes podem influenciar o desempenho e a eficácia das equipas (Kozlowsky et al., 2009; Zaccaro et al., 2001). Por esta razão Burke et al., (2006) sugerem a necessidade da investigação privilegiar a “liderança de equipas como resposta ao foco predominante das teorias de liderança aplicadas ao contexto das equipas”. Para ultrapassar esta situação Kozlowsky e Ilgen (2006) recomendavam o “desenvolvimento da teoria e da investigação de liderança baseados no contexto da equipa que generalizasse os efeitos da liderança ao nível da equipa”.

Importa dar resposta às seguintes questões: Que tipos de modelos de liderança se adequam para a liderança de equipas? Será a liderança de equipas, um tipo de intervenção adequado para promover a eficácia das equipas? Que modelos de liderança se adequam à intervenção nas equipas nomeadamente nos processos de interação como forma de promover a sua eficácia? Este quadro remete para a necessidade de se procurarem respostas em formulações teóricas mais específicas o que se pretende fazer com um capítulo que incidirá sobre liderança de equipas.