

## **Liderança e eficácia: uma relação revisitada**

**Paulo Renato Lourenço \***

---

### **RESUMO**

Como atestam as múltiplas definições existentes, o significado do vocábulo liderança está longe de ser consensual e reflecte uma ambiguidade conceptual que, nomeadamente no domínio das Ciências Organizacionais, conduz a que os termos liderança e gestão sejam, com frequência, utilizados indistintamente. O presente artigo, que tem a sua incidência no nível grupal, parte de uma concepção de liderança que enfatiza a distinção entre os dois conceitos, procurando reflectir sobre a relação entre liderança e eficácia.

Divergindo da perspectiva dominante, que considera a eficácia como uma consequência desejável da liderança, o que este artigo propõe é uma abordagem alternativa que apresenta a eficácia como condição para o exercício da liderança. Pretende-se contribuir para ampliar o potencial explicativo e interventivo da temática da liderança nos grupos e organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança, eficácia, grupos, organizações.

### **RESUME**

L'existence de multiples définitions pour le mot leadership montre que sa signification est loin du consensus souhaitable et réfléchit, donc, une ambiguïté conceptuelle qui, notamment dans le domaine des Sciences Organisationnelles, conduit à que les mots leadership et gestion soient fréquemment utilisés indistinctement.

Cet article, qui met son accent sur le groupe, part d'une conception de leadership qui remarque la distinction entre les deux concepts, en réfléchissant sur le rapport entre leadership et efficacité.

S'écartant de la perspective dominante qui considère l'efficacité comme une conséquence souhaitable du leadership, ce que cet article propose c'est un abordage alternatif qui présente l'efficacité comme une condition à l'exercice du leadership.

Contribuer pour l'ampliation du potentiel explicatif et interventif de la thématique du leadership dans les groupes et organisations, telle est la première ambition de ce travail.

**MOTS-CLES:** leadership, efficacité, groupes, organisations.

### **ABSTRACT**

As proven by its multiple existing definitions, the meaning of the word 'leadership' is far from being consensual. Moreover, it reflects a conceptual ambiguity. In the domain of Organizational Sciences, for instance, such ambiguity leads frequently to an indistinct use of the terms 'leadership' and management. This article focuses on group level. It is based on a conception of leadership that emphasizes the distinction between these two concepts, aiming to analyse the relation between leadership and effectiveness.

---

\* Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Membros do NEFOG e do Instituto de Sistemas e Robótica – Universidade de Coimbra (nefog@fpce.uc.pt).

Unlike the dominant perspective, which considers effectiveness as a desirable consequence of leadership, this article proposes an alternative approach that presents effectiveness as a condition to leadership exercise. We intend to contribute to increase the explanatory and intervening potential of leadership in groups and organizations.

**KEY-WORDS:** leadership, effectiveness, groups, organizations.

### **Introdução**

A liderança é uma das temáticas que mais atenção tem merecido por parte dos investigadores em Ciências Sociais. São inúmeros os trabalhos realizados, as perspectivas, enfoques e níveis de análise abordados bem como as linhas de orientação teórica e metodológica seguidas (cf. Stogdill, 1974; Jago, 1982; Jesuíno, 1987; Schriesheim & Neider, 1989; Yukl, 1989; Lourenço, 1993). Apesar de estudado ao longo de décadas revela-se, contudo, um domínio insuficientemente explorado. Pfeffer (1977), Stogdill (1974), Jesuíno (1987), Essiembre (1988), entre outros investigadores, considera ser a ambiguidade do conceito de liderança<sup>1</sup> e a pouco clara distinção com conceitos afins, que mais tem contribuído para tal situação.

No domínio das Ciências Organizacionais em particular, a liderança é frequentemente tratada como equivalendo a chefia, a supervisão ou a gestão, não parecendo existir grande preocupação em distinguir tais conceitos.

Não pretendendo negar a linguagem adoptada em Organização e Gestão partilhamos a opinião dos investigadores que consideram, contudo, que a distinção entre os conceitos de chefia e de liderança pode revelar-se vantajosa (v.g.. Koontz et al., 1987; Tack, 1989; Bergamini, 1994). Com efeito, para além de possibilitar um diferente olhar sobre a realidade organizacional, permite desenvolver novas e enriquecedoras formas de equacionar a relação entre liderança e conceitos que, de uma forma sistemática, o acompanham, revelando-se, assim, útil quer do ponto de vista explicativo quer do ponto de vista interventivo. No presente artigo, a partir de uma breve discussão do conceito de liderança (efectuada com base na distinção atrás

---

<sup>1</sup> A atestar a ambiguidade referida saliente-se o elevado número de definições de Liderança. A este propósito, Stogdill (1974) afirma mesmo existirem quase tantas definições como autores que a tentaram definir.

referida), pretendemos apresentar uma diferente concepção da relação entre liderança e um dos conceitos que mais frequentemente lhe surge associado - a eficácia. Centrados no nível grupal, embora não negligenciando os interfaces com o nível organizacional, procuraremos, por um lado, pôr em evidência a possibilidade de considerar a articulação entre liderança e eficácia num outro sentido que não aquele que tradicionalmente é apontado - eficácia como consequência potencial e (sobretudo) desejável da liderança - e, por outro, destacar algumas implicações da perspectiva apresentada, nomeadamente ao nível organizacional.

### **Liderança**

É consensual junto da comunidade científica a perspectiva segundo a qual o conceito de liderança é, no seu todo, resultado da identificação de dois tipos de liderança: a liderança estatutária, também designada muitas vezes como formal e a liderança emergente, conhecida também como informal. A liderança estatutária ou formal está associada a uma posição na estrutura de poder formal à qual correspondem comportamentos esperados de indivíduos ocupando um estatuto oficialmente reconhecido. Por contraste, a liderança emergente corresponde àquela que é exercida por alguém independentemente da posição oficial que ocupa<sup>2</sup>. Um membro que não detenha uma posição oficial de liderança, pode exercer uma influência decisiva no grupo, por exemplo ao expressar uma ideia proveitosa, ao colocar uma questão pertinente, ao ajudar o grupo a formular um plano ou mesmo ao fazer sugestões úteis ao líder estatutário. Estes actos podem constituir um comportamento de liderança muito importante, ainda que não sejam actos de um líder estatutário.

De acordo com Newell (1978), muitos estudiosos parecem pensar a liderança como se ela fosse somente, ou primariamente, fixada *a priori*, quer através de nomeação ou eleição quer a partir de habilidades especiais e/ou preparação/formação. Nesta base, aqueles dividem as pessoas em dois grupos: líderes e seguidores, ou, se preferirmos e para utilizar a terminologia mais corrente, líderes e subordinados. Esta é a tendência mais frequente da literatura,

---

<sup>2</sup> A liderança emergente, de acordo com Newell (1978), foi descrita, pela primeira vez, numa exposição clássica de Kilpatrick (1938).

nomeadamente daquela que se ocupa do Comportamento Organizacional, a qual se centra quase exclusivamente sobre a liderança estatutária, em detrimento da liderança emergente. Assiste-se mesmo, não poucas vezes, à identificação restritiva da liderança com a liderança formal<sup>3</sup>. Esta identificação está na origem do tipo de associação frequentemente estabelecido entre liderança e chefia/gestão, reduz o alcance do conceito de liderança e pressupondo, necessariamente, um quadro de estrutura formal do poder, remete, de alguma forma, para a negação dos processos informais existentes nos grupos e organizações. E, no entanto, como é sabido e amplamente reconhecido, a liderança é observável nos contextos mais diversos e não necessariamente ligada ao trabalho, à execução de tarefas ou a uma estrutura oficial de poder. Por estas razões consideramos que, ainda que possam existir múltiplas relações entre os conceitos de liderança e de chefia/gestão, eles ganham em ser distinguidos. Tanto mais que, não obstante os papéis inerentes aos chefes, por um lado, e aos líderes, por outro, poderem, em muitos casos, ser semelhantes (e daí, talvez, a sua frequente identificação), o papel de gestor é, na maior parte das vezes, definido e explicitado nos seus diversos aspectos *a priori*, independentemente do grupo em que é exercido, enquanto o papel de líder é atribuído interactiva e processualmente, de acordo com critérios do grupo onde emerge e se exerce. Não sendo, então, liderança e chefia noções equivalentes, nem sendo possível restringir o conceito de liderança ao de liderança formal, como conceber a liderança? Em nossa opinião, e na linha defendida por diversos investigadores (e.g. Schriesheim & Neider, 1989; Bergamini, 1994), a liderança pode ser entendida como um processo multidimensional de influência que ocorre/emerge nos grupos e através do qual os indivíduos que a exercem influenciam o grupo em direcção ao progressivo desenvolvimento da sua maturidade. Nesta perspectiva, a liderança é uma propriedade grupal. É o grupo (o pequeno grupo) o contexto imediato da sua emergência, o contexto de origem e simultaneamente destinatário da liderança. Esta, do ponto de vista da sua génese e da sua

---

<sup>3</sup> Para constatar tal facto, bastará verificar que na maioria das obras de Comportamento Organizacional, sob a temática da liderança se aborda quase exclusivamente a liderança formal; a terminologia adoptada - líder e subordinados, ao invés de líder(es) e seguidores ou de líder e liderados - não deixa quaisquer equívocos quanto à perspectiva em que a liderança aí é abordada.

dinâmica, caracteriza-se, assim, por uma dupla processualidade. Por um lado, ocorre a partir dos processos interactivos no grupo e do sistema-grupo com outros sistemas, por outro, é ela mesma um processo de influência orientado para as necessidades sentidas pelo grupo face aos alvos comuns a atingir. Embora seja uma realidade que se exerce independentemente da intenção e vontade explícita dos membros do grupo<sup>4</sup>, ela é voluntária e espontaneamente aceite. Este facto aponta, então, no sentido de que a sua edificação pressupõe a intervenção de processos cognitivos. Como Calder (1977) e Banner & Blasingame (1988) salientam, a liderança existe, então, e antes de mais, enquanto percepção e resulta de um processo de atribuição no grupo e pelo grupo, em função dos seus objectivos. O conceito de liderança implica, deste modo, para além da sua origem grupal, a legitimidade e a realização de objectivos tanto dos líderes como dos seguidores (objectivos comuns), os quais constituem condição dessa mesma legitimidade<sup>5</sup>. Para que a liderança se exerça o grupo, explícita ou implicitamente, precisa de consentir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado. Exercer liderança é, assim, exercer autoridade, influência feita de aceitação voluntária, nascida de uma legitimação predominantemente dinâmica (porque construída em relação) e psicológica. A aceitação da influência, a atribuição de liderança, ocorre em função de comportamentos que correspondem, bem como os seus efeitos, àqueles que as expectativas e critérios de validação mais ou menos implícitos do grupo definem como comportamentos de liderança (Calder, 1977). Um membro do grupo exercerá liderança se o grupo perceber o seu comportamento como contribuindo, decisivamente, para a obtenção dos objectivos grupais. O exercício da liderança pressupõe, então, funcionar como "motor catalisador" do progresso do grupo em direcção aos seus objectivos, quaisquer que eles sejam (implícitos ou explícitos, designados *a priori* ou gerados na dinâmica interactiva grupal), o que, por seu lado, significa caminhar no sentido da maturidade grupal. Parece poder afirmar-se, então, que a liderança é um

---

<sup>4</sup> Tal explica, por exemplo, que certos membros reconheçam dificilmente a influência que têm sobre o grupo.

<sup>5</sup> É de realçar que este aspecto reforça a noção de emergência por contraste com a de imposição. Com efeito, se a um membro do grupo não for atribuída legitimidade, quaisquer tentativas de influência da sua parte vão ser ignoradas ou receberão mesmo oposição.

fenómeno de influência de natureza motivacional (associada e orientada dinamicamente para alvos comuns) em que o líder exerce um papel fundamental como agente dinamizador de comportamentos finalizados em função dos alvos do grupo. Como afirma De Pree (1989), neste processo em direcção aos alvos do grupo, o líder estimula e habilita os seguidores a empregar todo o seu potencial. Deste modo, a liderança é atribuída a quem, no grupo, for percebido como desempenhando um papel fundamental no suscitar nos outros o interesse pela procura, definição e prossecução colectiva do(s) alvo(s) comum(ns).

Na perspectiva que temos vindo a apresentar, ao enfatizar-se o processo de liderança e não a figura do líder, a focalização passa a assentar sobre as funções da liderança ao nível intra-grupal e realça-se, sobretudo, o aspecto da difusão da influência para e por todo o grupo. As funções da liderança podem, com efeito, ser exercidas por qualquer membro do grupo, não havendo uma conexão necessária entre elas e um determinado líder designado. Os aspectos situacionais, tais como a natureza dos objectivos, a estrutura do grupo, as atitudes ou necessidades dos membros e as expectativas colocadas no grupo pelo seu ambiente externo, ajudam a determinar que funções de grupo serão necessárias, em que momentos, e quem, de entre os membros, as executará. A liderança é, então, um processo de influência, iminente temporária, exercida num complexo interactivo de que não pode ser abstraída, e assume uma condição de fenómeno difuso em que - embora encerrando um "valor posicional", definindo uma posição numa relação - os papéis de influenciado e influenciador podem passar de um membro do grupo para outro. Cada membro do grupo é, deste modo, potencialmente um líder (ou líder em potencial)<sup>6</sup>, na medida em que, como vemos, a liderança não é propriedade individual. As interacções múltiplas e a múltiplos níveis desempenham, então, como acentuam

---

<sup>6</sup> De acordo com este ponto de vista, uma das principais tarefas da gestão é a de prover um suprimento heterogéneo de indivíduos que permita assegurar em cada momento a função liderança. Esta concepção de liderança traz também uma outra implicação prática a que já nos anos 60, McGregor (1960) se referia e que importa destacar pela sua pertinência. De acordo com o referido autor a organização, ao nível da formação e desenvolvimento do seu património humano, deveria ter por meta o desenvolvimento das capacidades e potencialidades únicas de cada indivíduo, em vez de ter um objectivo comum para todos os participantes. Deste modo, não só garantiria a diferença, a riqueza e a diversidade, como potenciaria a optimização da liderança.

Griffin et al. (1987), um papel importante na definição de cada nova interacção e, consequentemente, no quadro no qual emerge e se actualiza a liderança.

### **Liderança e eficácia**

Um dos conceitos que mais vezes surgiu/tem surgido associado ao de liderança, nomeadamente na literatura organizacional, é o de eficácia. A tal associação não será alheio o facto de o alcançar de objectivos ser um dos aspectos que diversos investigadores consideram intrinsecamente ligados ao conceito de liderança (v. g. Parsons (1969), para quem a liderança envolveria a promoção da eficácia da acção colectiva). Se atentarmos na forma como os diversos investigadores equacionam a articulação entre liderança e eficácia rapidamente constatamos que ela aponta, frequentemente, num mesmo sentido: uma vez estabelecida a liderança esta deve procurar mostrar-se eficaz. Um exemplo desta concepção pode encontrar-se em Bergeron et al. (1979) que, citados por Brunet (1982) definem liderança como o conjunto de actividades e sobretudo de comunicações interpessoais através das quais um superior hierárquico influencia o comportamento dos seus subordinados no sentido de uma realização voluntariamente mais eficaz dos objectivos da organização e do grupo. A esta perspectiva da eficácia como consequência potencial e desejável da liderança, amplamente divulgada, conducente a inúmeros modelos e teorias, é possível, em nossa opinião, contrapor uma outra: a eficácia como condição de liderança. Neste diferente ponto de vista, a eficácia deixa de ser vista como, ela própria, um objectivo a alcançar por parte do líder e passa a entender-se como um pressuposto da liderança. Por outras palavras, toda a liderança é eficaz.

Para explicitarmos a perspectiva que apontamos, importará começar por realizar uma breve reflexão sobre o próprio conceito de eficácia. Para Beaudin & Savoie (1995), a eficácia revela-se um conceito estranho na medida em que não existe enquanto tal. Avaliar a eficácia é pronunciar um julgamento fundado sobre um certo número de critérios que são os resultados desejados, procurados. Segundo os mesmos autores, afirmar que uma equipa é eficaz é, então, afirmar que aquilo que oferece a equipa e a que nós atribuímos importância corresponde às

nossas expectativas. A eficácia é, então, um julgamento, efectuado por um avaliador, com base nos seus próprios critérios, sobre os produtos, os resultados da equipa; é um julgamento que um indivíduo ou um grupo efectua a respeito do grupo, em particular a respeito das actividades, dos produtos, dos resultados ou dos efeitos que ele, avaliador, espera do grupo (Beaudin & Savoie, 1995). Pelo que acabámos de explicitar, verificamos que, como de resto Morin, Savoie & Beaudin (1994) salientam, a eficácia é um conceito que além de pouco claro não é uma realidade objectiva. Apesar disso grande parte dos investigadores atribuem-lhe elevado valor e, de forma mais ou menos consensual, considera, que o termo eficácia, independentemente dos critérios utilizados para a sua avaliação, diz respeito a resultados ou, de forma mais precisa, à comparação entre objectivos/resultados alcançados e resultados/objectivos previstos ou desejados (v. g. Chiavenato, 1987; Le Boterf, 1990). As dificuldades, a ausência de consensos começam a surgir, contudo, quando, ao nível metodológico se procura avaliar a eficácia. O julgamento efectuado refere-se a que resultados? E é avaliado por que critérios? Para uns a medida adequada é o desempenho ou o rendimento, para outros a satisfação dos membros do grupo, para outros ainda os resultados que fazem prova de criatividade ou mesmo a intensidade da experiência afectiva (Morin, Savoie & Beaudin, 1994; St. Arnaud, 1978). A verdade é que, cada avaliador possui uma teoria "naïve" sobre o que é e sobre o que não é importante assim que tenha que efectuar um julgamento (Beaudin & Savoie, 1995). As suas observações articulam-se, assim, com o que ele considera importante (Hackman, 1976). Deste modo, por entre o conjunto de índices reflectindo a eficácia de uma equipa, o observador seleccionará as observações segundo a sua própria teoria de eficácia grupal. Tal significa, entre outras coisas, que a escolha dos critérios de eficácia está ligada aos indivíduos e aos grupos que a avaliam, pelo que a definição dos critérios e a apreciação da eficácia do grupo dependem dos interesses e dos valores dos avaliadores. E aqui surge uma outra dificuldade: a eficácia depende de resultados desejados/esperados por quem? Quem são os avaliadores com legitimidade para efectuar o julgamento? Seguramente os membros da equipa que, de facto, são os primeiros responsáveis pelo sucesso ou insucesso do grupo. Mas também os membros da constelação da equipa/grupo (no caso de se tratar de uma equipa de trabalho numa organização, por exemplo, o

superior imediato da equipa, os pares que recebem e utilizam os bens e serviços produzidos, os fornecedores de recursos para a equipa, a direcção da organização e finalmente as outras equipas que não fazem parte do fluxo produtivo da equipa-alvo mas são observadoras da situação possuem legitimidade para avaliar). Geralmente, são os membros dominantes desta constelação que efectuam os julgamentos decisivos, mesmo quando todos os outros actores detenham o seu próprio julgamento sobre a eficácia do grupo.

No domínio das Ciências da Organização, quando se procura articular liderança e eficácia, a resposta às questões colocadas parece remeter para o nível organizacional. Isto é, a eficácia da liderança é, frequentemente, vista na perspectiva da organização a que pertence o grupo onde ela se exerce. Os resultados e os critérios da sua avaliação são, na maior parte das vezes, formalmente definidos em função dos objectivos e políticas organizacionais explicitados pela gestão de topo (o grupo dominante). Isto é, o conceito de eficácia surge, normalmente, associado à obtenção de objectivos formais, explícitos e declarados, sendo a sua avaliação efectuada através de critérios também explícitos, definidos *a priori*<sup>7</sup>. Muitas vezes, quer os objectivos considerados, quer os critérios de eficácia, são "impostos" exteriormente ao grupo onde emerge o fenómeno de liderança. Acentua-se o papel do líder na prossecução dos objectivos definidos, sendo o líder (formal) visto como o principal agente responsável pela eficácia. O líder eficaz será aquele que contribua para a eficácia do grupo de trabalho definida pela/para a organização em que está inserido. O nível grupal é, nesta perspectiva, na maioria dos casos, analisado com referência ao organizacional: um líder é eficaz se contribuir para a eficácia de um grupo, a qual foi definida em função dos objectivos da organização. De acordo com este raciocínio, um líder é eficaz se contribuir para a eficácia organizacional. A avaliação da eficácia é feita tendo por base critérios previamente explicitados, na maioria dos casos, definidos exteriormente ao grupo e reflectindo a perspectiva de eficácia organizacional de que os avaliadores são portadores. Esta orientação, amplamente divulgada, corresponde à

---

<sup>7</sup> Esta nossa afirmação parece receber suporte na análise de Newell (1978), segundo o qual, frequentemente, a investigação no domínio organizacional se limita ao uso de um critério único: a produtividade. Fiedler (1967), por exemplo, identifica mesmo produtividade do grupo e eficácia.

perspectiva tradicional da relação entre liderança e eficácia a que aludimos anteriormente: eficácia como consequência potencial e (sobretudo) desejável da liderança. A eficácia e a sua relação com a liderança é vista em função da missão da organização e na perspectiva das atribuições do titular de uma posição hierárquica legal, formalmente designada, nessa mesma organização. Esta forma de conceber a articulação entre liderança e eficácia parece, em nossa opinião, ajustar-se mais à noção de chefia/direcção do que à de liderança. De facto, é função das chefias contribuir para que o grupo cumpra os critérios de eficácia definidos de acordo com os valores emanados da gestão de topo, o que, na nossa perspectiva, não se aplica à liderança. Consideramos, por isso, que subjacente ao tipo de associação entre liderança e eficácia acima exposto, se encontra uma noção de liderança equivalendo a chefia.

De acordo com a concepção de liderança que temos vindo a defender - liderança entendida como fenómeno emergente -, o sentido a dar à relação com a eficácia, parece-nos, contudo, poder ser distinto. Relembremos que o aspecto central da atribuição de liderança, como vimos noutra parte do nosso trabalho, é a contribuição para a obtenção de alvos comuns (do grupo), associados à satisfação de necessidades do grupo e dos seus membros e não necessariamente associados aos objectivos da organização como um todo. É o reconhecimento do papel fundamental que um membro do grupo desempenha no processo em direcção aos alvos comuns que conduz o grupo a atribuir-lhe liderança. Por outras palavras, é na medida em que os resultados da acção desse membro permitem, na percepção dos restantes, alcançar os objectivos/alvos comuns, que lhe é atribuída liderança. A liderança ocorrerá, assim, em função dos objectivos/alvos do grupo, independentemente de estes serem ou não total ou parcialmente coincidentes com os da organização envolvente e de serem explícitos ou implícitos, declarados ou não declarados. A atribuição de liderança pressupõe, por um lado, a comparação, por parte do grupo (dos membros do grupo) entre expectativas e resultados ou objectivos esperados e alcançados, e, por outro, o reconhecimento (avaliação) de que os resultados alcançados estão de acordo com esses objectivos e/ou expectativas (comuns) esperados/desejados. Neste sentido, parece poder afirmar-se que, situada a análise a nível grupal (contexto imediato onde ocorre o fenómeno), a liderança só é reconhecida como tal na medida em que é eficaz. Um membro só

exerce liderança - processo antes de mais perceptivo e de atribuição - se, de alguma maneira se revelar eficaz para o grupo a que pertence. Ser-se reconhecido como líder num grupo pressupõe, então, cumprir com eficácia os critérios de liderança inerentes a cada grupo particular, definidos a partir dos valores e representações dominantes no grupo acerca do que é ser-se líder. Porque a liderança, como vimos, está associada à eficácia grupal, "definida" pelo próprio grupo - contribuir decisivamente para o alcançar de resultados esperados pelo grupo - a eficácia, internamente ao grupo, para além de poder ser vista como consequência pode ser concebida como condição da liderança. Isto é, toda a liderança é eficaz, face ao grupo em que ocorre. Se alguém é líder é porque está a exercer com eficácia a função liderança no/para o seu grupo, isto é, é percepcionado pelo grupo como estando a prestar um contributo relevante para a eficácia do grupo, qualquer que seja a noção de eficácia de que se parta. E, como acentuam Beaudin & Savoie (1995), a eficácia porque é um conceito multidimensional pode ser entendida e avaliada por diversos critérios em diferentes dimensões. Os autores referidos, a este propósito, e a partir de um levantamento dos principais indicadores utilizados em investigação para avaliar a eficácia grupal, concluem que esta será um constructo composto por quatro dimensões: qualidade da experiência grupal, rendimento do grupo, legitimidade política e perenidade. De acordo com esta perspectiva, a atribuição da liderança, porque associada à noção de eficácia presente no interior do sistema grupo, poderá, então, variar em função de cada grupo e de cada momento particular da sua história. Assim, em certos casos, incidirá sobre um membro que contribua de forma preponderante para a gestão funcional de conflitos e das relações no grupo, para a cooperação e o desenvolvimento de novas habilidades por parte dos membros do grupo (aspectos que fazem parte da eficácia entendida como qualidade da experiência grupal); noutros casos sobre alguém que se destaque pelo seu contributo na produtividade e na qualidade e rapidez de decisões e resolução de problemas (dimensão rendimento) ou alguém que favoreça, com as suas acções, uma avaliação positiva do grupo, pelos actores externos ao mesmo (dimensão legitimidade); noutros ainda sobre um membro que, no grupo, seja catalisador da lealdade e do desejo dos membros permanecerem juntos, conduzindo a que o grupo se mantenha no tempo (dimensão perenidade) ou mesmo sobre um elemento que cumpra diversos

critérios associados às diferentes dimensões da eficácia presentes. Como facilmente se depreende as características de personalidade e os padrões comportamentais responsáveis pela emergência da liderança poderão variar em função de cada grupo e de cada momento da sua existência<sup>8</sup>. Independentemente de tal facto, pode afirmar-se que a atribuição de liderança é sempre o resultado da avaliação da eficácia da acção de um membro do grupo, através de critérios internos ao grupo de pertença. Trata-se de critérios que designaremos por "internos" e que se fundam essencialmente em necessidades, valores, expectativas e representações acerca do que é ser-se líder, por parte do grupo, e que contrastam com os critérios de avaliação da eficácia da chefia, que designaremos por "externos" ou "supra-ordenados" e se fundam em objectivos organizacionais e em valores, expectativas e representações do que é ser-se chefe, na maioria das vezes, por parte dos responsáveis pela condução/missão da organização. Os primeiros remetem para uma avaliação contínua, processual e são pertença de cada grupo particular, enquanto os segundos são normalmente discretos e pontuais, remetendo, muitas vezes, para avaliadores exteriores ou superiores. Assim sendo, somente a chefia, avaliada por critérios "extrínsecos" e, fundamentalmente, por actores que são também os que definiram quem ocuparia o lugar de chefia, com que regras e porquê, pode ou não ser eficaz, no sentido que tradicionalmente lhe é atribuído, o qual, como vimos, remete directamente para o nível organizacional.

Embora na perspectiva apresentada situemos a liderança no nível grupal, ela pode, também, ser analisada sob o ponto de vista organizacional. Tal como para o nível grupal, não falaremos, contudo, em eficácia ou em ineficácia da liderança. A adicionar aos argumentos já utilizados, um outro nos parece relevante: falar em eficácia ou ineficácia da liderança ao nível organizacional significaria, implicitamente, afirmar a obrigação última de que, independentemente de o líder ser ou não eficaz para a organização, deveria sê-lo, o que é somente aplicável à chefia/direcção/gestão. Daí preferirmos utilizar, adaptando, os conceitos de

---

<sup>8</sup> Este facto constitui um argumento adicional em favor da impossibilidade de definir traços e/ou comportamentos universais capazes de identificar os líderes dos não líderes.

Liderança Positiva e de Liderança Negativa, propostos por St. Arnaud (1978)<sup>9</sup>, quando nos referimos à liderança para a organização. Liderança Positiva para a organização será aquela que, em certo momento da vida organizacional, favorece ou não obstrui a obtenção dos objectivos organizacionais explicitados. Liderança Negativa para a organização corresponderá ao tipo de liderança que, em dado momento da vida organizacional, dificulta essa mesma obtenção. De acordo com a nossa argumentação, a procura de "eficácia extrínseca" é indissociável da noção de chefe e a "eficácia intrínseca" é indissociável da noção de líder. Alguém que reúna, simultaneamente, os dois tipos de eficácia será sempre um líder, podendo ou não ser um chefe, consoante possua ou não uma posição oficial/legal de chefia.

O que acabámos de afirmar pode contribuir para explicar o motivo pelo qual certos chefes eficazes "aos olhos da organização"<sup>10</sup> não são vistos como líderes, sendo postos em causa pelos subordinados e gerando apenas obediência, muitas vezes através da coerção. De igual modo, torna-se de mais fácil compreensão a razão pela qual certos chefes não eficazes podem ser vistos como líderes, não sendo postos em causa pelos seus subordinados, embora o sejam pela "organização"<sup>11</sup>. No primeiro caso, o chefe não satisfaz os critérios "intrínsecos" e, no segundo, não satisfaz os critérios "extrínsecos". Uma implicação importante é a de que um chefe eficaz deverá procurar ser um líder - única situação em que é eficaz independentemente da origem do critério utilizado.

As reflexões que temos vindo a efectuar, conduzem-nos a uma outra implicação para a prática da gestão nas organizações: à procura da liderança eficaz em cada organização, deve adicionar-se a procura de diagnóstico e interpretação do tipo de liderança que ocorre num

---

<sup>9</sup> St. Arnaud (1978) refere-se a Liderança Positiva e Liderança Negativa nos grupos, consoante aquela favoreça o rendimento óptimo do grupo, ou, pelo contrário, impeça esse mesmo rendimento óptimo.

<sup>10</sup> Na verdade "aos olhos" do grupo/avaliador dominante na organização - a gestão de topo.

<sup>11</sup> Esta situação é menos frequente, na medida em que é pressuposto que a obtenção de eficácia "organizacional" contribui, pelo menos enquanto instrumento para a satisfação de necessidades internas ao próprio grupo (ainda que tal possa acontecer de forma indirecta). A conclusão é que um chefe pouco eficaz terá menores possibilidades de se tornar um líder.

grupo, face à organização (se Liderança Positiva, se Liderança Negativa) e também a tentativa de delimitar estratégias capazes de contribuir para a transformação/mudança de uma Liderança Negativa em Positiva.

### **Conclusão**

O conjunto de reflexões realizadas no presente artigo não pretendeu, naturalmente, negar ou pôr em causa o trabalho desenvolvido na abordagem à liderança durante décadas. O nosso objectivo foi somente colocar em destaque a riqueza deste campo de investigação, o seu quase inesgotável potencial de exploração e o valor explicativo que encerra relativamente aos fenómenos organizacionais.

Estudar e desenvolver formas alternativas de pensar as relações entre a liderança e conceitos que frequentemente lhe surgem associados como os de gestão/chefia e de eficácia é, em nossa opinião, uma via possível para tornar claro o que acabámos de afirmar. Por isso optámos por esse caminho. Julgamos ter atingido o nosso propósito e, simultaneamente, pela perspectiva defendida no que diz respeito ao próprio conceito de liderança, ter reforçado a ideia de que a orientação para a análise dos processos que levam os indivíduos a atribuir liderança e a seguir o líder (a qual apresenta já algum desenvolvimento) se afigura potencialmente enriquecedora na investigação sobre liderança.

## **Bibliografia**

- BANNER, D. K. & BLASINGAME, J. W. (1988) Towards a developmental paradigm of leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 9, 4, 7-16.
- BEAUDIN, G. & SAVOIE, A. (1995) L'efficacité des équipes de travail: définition, composants et mesures. *Revue Québécoise de Psychologie*, 16, 1, 185-201.
- BERGAMINI, C. W. (1994) *Liderança: administração de sentido*, São Paulo, Atlas
- BRUNET, L. (1982) Étude Comparative du Style de Leadership des administrateurs scolaires avec celui des administrateurs des secteurs public et privé, *Psychologie du Travail: perspective 1990, actes du deuxième Congrès de Psychologie du Travail de Langue Française*, Paris, Editions EAP, 31 Mars-3 Avril, 279-291.
- CALDER, B. J. (1977) An attribution theory of leadership, In B.M. Staw & G.R. Salancik (Eds), *New Directions in Organizational behavior*, Chicago, St. Clair Press.
- CHIAVENATO, I. (1987) *Teoria Geral da Administração*, São Paulo, McGraw Hill.
- DE PREE, M. (1989) *Liderar é uma arte*, Lisboa, Ed. Círculo de Leitores.
- ESSIEMBRE, C. (1988) Mesure de la relation de pouvoir en milieu de travail, In *Psychologie du travail, Nouveaux enjeux: développement de l'homme au travail et développement des organisations. Actes du cinquième Congrès de Psychologie du Travail de langue française*, Association de Psychologie du travail de langue française (A.P.T.L.F.), Paris, Editions EAP, 30 Mai - 2 Juin, 735 -739.
- FIEDLER, F. E. (1967) *A Theory of leadership effectiveness*, New York, McGraw-Hill.
- GRIFFIN, R. W., SKIVINGTON, K. D. & MOORHEAD, G. (1987) Symbolic and interactional perspectives on leadership: an integrative framework, *Human Relations*, Vol. 40, April, 199-219.

- HACKMAN, J. R. (1976) Group influences on individuals. In M. Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- JAGO, A. G. (1982) Leadership: perspectives in theory and research, *Management Science*, 28, 315-336.
- JESUÍNO, J. C. (1987) *Processos de Liderança*, Lisboa, Livros Horizonte lda.
- KOONTZ H., O'DONNELL, C. & WEIHRICH, H. (1987) *Administração: Recursos Humanos: Desenvolvimento de Administradores*, Vol. 3, 14<sup>a</sup> ed., São Paulo, Pioneira.
- LE BOTERF, G. (1990) *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, Paris, Editions d'Organisation.
- LOURENÇO, P. R. (1993) *Liderança: processo de emergência nos grupos e organizações*, Trabalho de síntese no âmbito das Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica, Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- MCGREGOR, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill Book Company.
- MORIN, E. M., SAVOIE A. & BEAUDIN, G. (1994) *L'efficacité de l'Organisation: Théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
- NEWELL, C. A. (1978) *Human Behavior in Educational Administration*, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- PARSONS, T. (1969) On the concept of political power. In *Politics and Social Structure*, New York, Free Press.

- PFEFFER, J. (1977) The ambiguity of leadership, *Academy of Management Review*, Vol. 2, January, 104-112.
- SCHRIESHEIM, C. A. & NEIDER, L. L. (1989) Leadership theory and development: the coming a "New Phase", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 10, 6, 17-26.
- ST. ARNAUD, Y. (1978) *Les Petits groupes: Participation et communication*, Montréal, Les Presses de L'Université de Montréal - Les Editions du CIM.
- STOGDILL, R. M. (1974) *Handbook of Leadership: a survey of theory and research*, New York, Free Press.
- TACK, A. (1989) *A liderança motivacional*, S.P., Siammar, Serviço Interamericano e Editora Lda.
- YUKL, G. A. (1989) Managerial Leadership: a review of theory and research, *Journal of Management*, 15, 251-289.