
O FENÔMENO DA LIDERANÇA: UMA REVISÃO DAS PRINCIPAIS TEORIAS*

ALEXANDRA DE OLIVEIRA RODRIGUES**, MARIA
CRISTINA FERREIRA***, LUCIANA MOURÃO****

Resumo: o artigo revisa as principais conceituações e teorias sobre liderança. Nesse sentido, aborda as teorias com base nos traços, as teorias comportamentais, as teorias contingenciais ou situacionais e as teorias processuais, enfatizando suas principais características e limitações. Conclui que a liderança constitui-se em tema para o qual ainda não há consenso, apesar dos consideráveis avanços observados nessa área de estudos.

Palavras-chave: Conceito de Liderança. Teorias de liderança. Revisão de Literatura.

Ao longo da história, o trabalho vem assumindo múltiplos formatos, decorrentes, sobretudo, das transformações socioeconômicas pelas quais vêm passando as sociedades, com forte impacto no ambiente da organização, especialmente no que tange à execução das atividades dos indivíduos que atuam nesses ambientes (STANGLER, 2011). Assim é que, na atualidade, o mundo do trabalho está cada vez mais competitivo e marcado por novas formas de organização, que têm levado à maior valorização das habilidades intelectuais e competências dos empregados (FONSECA, 2002).

Nesse contexto, a figura do líder assume lugar de destaque, em função do importante papel que ele desempenha na construção de espaços nas organizações, assim como na facilitação das discussões e dos questionamentos ocorridos no interior dos grupos, ou seja, na sua eficácia e, em consequência, na organização. De acordo com Santos e Castro (2008, p.737) “o comportamento do líder gera um reflexo no desempenho do grupo de trabalho, já

* Recebido em: 22.09.2013.

Aprovado em: 25.10.2013.

** Mestre em Psicologia pela UNIVERSO. E-mail: alexandra.psiq@gmail.com.

*** Doutora em Psicologia pela FGV-RJ. Professora titular da UNIVERSO. E-mail: mcris@centroin.com.br.

**** Doutora em Psicologia pela UNB. Professora titular da UNIVERSO. E-mail: mourao.luciana@gmail.com

que esta equipe se espelha no modelo que acredita ou percebe como necessário para a execução de suas práticas”.

Em última análise, portanto, os líderes se constituem em uns dos principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Por essa razão, a liderança tornou-se uma temática imprescindível, quando se discutem os modelos de gestão organizacional, na medida em que tem se tornado cada vez mais fundamental que o gerenciamento das organizações esteja nas **mãos de líderes com as habilidades necessárias para conduzi-las ao sucesso**, em um mercado globalizado (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

A natureza e o exercício da liderança têm sido foco de interesse acadêmico há longo tempo. Nesse sentido, merecem destaque os estudiosos das organizações que vêm se debruçando sobre essa temática, motivados, sobretudo, pelo interesse em compreender, com maior profundidade, suas principais características, as formas pelas quais ela se manifesta no interior dos grupos e, principalmente, sua eficácia para as organizações (BARROS, 2008). Alinhado com tais preocupações, o presente trabalho faz uma revisão das principais conceituações e teorias sobre o fenômeno da liderança, concluindo com uma apreciação do estado atual da arte no que tange a essas teorias.

O CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança vem sendo objeto de estudo de várias disciplinas ao longo do tempo, embora permaneça como um dos fenômenos menos compreendidos da literatura organizacional (MURRAY, 1991) e com ambiguidades em sua definição (ARAÚJO et al., 2013), talvez porque costume ser caracterizada por inúmeros adjetivos, utilizados com o intuito de adaptá-la às diferentes áreas do conhecimento (ROST, 1991). Corroborando tais posições, Jesuíno (2005) assinala que “existem quase tantas definições diferentes de liderança como autores que a tentam definir” (p.23), muito embora elas tenham permitido tão somente uma caracterização mínima do conceito. Em síntese, em que pese o fato de a liderança vir sendo abordada há muito tempo, ainda não foi possível chegar a um acordo acerca de uma conceituação que abrangesse as diferentes nuances desse construto.

Para Stogdill (1950), a liderança pode ser considerada como o ato de influenciar as atividades dos grupos de trabalho, com o intuito de organizar esforços para a obtenção de metas comuns. De modo semelhante, Burns (1978) define a liderança como um “processo recíproco de mobilização por pessoas com certos motivos e valores, bem como por recursos econômicos, políticos e outros, em um contexto de competição e conflito, a fim de alcançar objetivos perseguidos, independentemente ou mutuamente, pelos líderes e por seus seguidores” (p.428).

Segundo Hersey e Blanchard (1986), a liderança caracteriza-se por um processo capaz de influenciar as atividades propostas aos indivíduos e grupos, com a finalidade de se atingirem objetivos comuns, em diferentes situações. De modo congruente com tal posição, Bass (1990) afirma que a liderança consiste no exercício da influência com o propósito de modificar a conduta de outras pessoas.

Davis e Newstrom (2004), por sua vez, consideram a liderança um processo no qual o líder é capaz de encorajar e entusiasmar seus liderados para o alcance de objetivos comuns, transformando o que era potencial em realidade. Adotando a mesma linha de argumentação, Jacobs e Jaques (1990) afirmam que a “liderança é um processo de dar propósito ao esforço coletivo, levando à utilização de esforços para se atingir tais propósitos” (p.281). Coerente

com as perspectivas anteriores, Rost (1991) assinala que a liderança associa-se a uma relação de influência entre líderes e subordinados, que se propõem mutuamente a buscar mudanças que reflitam seus propósitos.

As diferentes definições para o fenômeno da liderança colocam, em destaque, o fato de que ela está intimamente relacionada à questão da influência exercida intencionalmente pelo líder em seus subordinados, em determinadas situações (FACHADA, 1998), o que levou Yukl (1998) a afirmar que tal processo de influência consiste na essência da liderança. Ela não é, porém unidirecional, uma vez que os líderes influenciam os liderados, fazendo-os empenhar-se, de forma voluntária, para a obtenção dos objetivos do grupo, mas tal influência pode se dar, também, no sentido de os líderes serem influenciados por seus seguidores.

Por outro lado, a literatura sobre liderança evidencia, também, que, **há tempos**, os estudiosos da área vêm procurando conceituar esse fenômeno, talvez porque o líder desempenhe um importante papel em qualquer organização. No entanto, os autores que vêm se dedicando ao tema ainda não foram capazes de chegar a um conceito universal sobre tal fenômeno, muito embora atualmente exista certo consenso sobre os elementos que devem estar presentes na situação, para que o processo de liderança se apresente.

Nesse sentido, Rost (1991) enfatiza a existência de cinco elementos essenciais ao fenômeno, quais sejam: (i) o relacionamento ser baseado em uma influência não-coercitiva e multidirecional; (ii) os líderes e seguidores participarem deste relacionamento, com todos se mostrando ativos e importantes; (iii) haver mobilidade na troca de papéis, sendo a liderança uma relação de comunidade; (iv) os líderes e seguidores pretenderem mudanças; (v) os líderes e seguidores desenvolverem objetivos mútuos. Contudo, para Northouse (2004), os componentes comuns às várias definições de liderança são que: ela consiste em um processo; envolve influência mútua; ocorre no contexto de um grupo; implica a realização de objetivos comuns aos grupos. Os líderes são, portanto, pessoas que, por palavras e/ou exemplos de comportamentos, caracterizam-se como influenciadores de pensamentos e sentimentos dos seres humanos que os rodeiam (RIBEIRO, 2010).

TEORIAS SOBRE A LIDERANÇA

Vários são os estudos que se propuseram a investigar a liderança, sobretudo mediante o desenvolvimento de modelos destinados a explicar tal fenômeno. Esses modelos têm sido orientados por diferentes perspectivas teóricas que se diferenciam basicamente em função de considerarem a liderança como uma característica individual ou como um processo. Nas próximas seções serão abordadas as principais teorias formuladas com esse intuito, as quais são em geral classificadas em teorias com base nos traços, teorias comportamentais, teorias contingenciais ou situacionais e teorias processuais. Estas últimas podem ser consideradas, ainda, como uma variante das teorias situacionais ou contingenciais, em função de que algumas das características dos líderes preconizadas pelas teorias processuais assemelham-se **àquelas** dos estilos de liderança definidos pelas teorias situacionais.

Teorias com Base nos Traços

As teorias com base nos traços constituem o marco inicial dos estudos sobre liderança, tendo surgido por volta de 1930. Tais teorias enfatizam as características pessoais dos

líderes, ao defenderem que eles podem ser descritos como pessoas detentoras de traços físicos e de personalidade que os tornam diferentes dos demais (MELO, 2004). Seu principal pressuposto é o de que os líderes possuem características de personalidade especiais, que facilitam seu desempenho e os mantêm na posição de liderança.

Para esta abordagem, então, o cerne da liderança está nas características e atributos pessoais, **físicos, intelectuais e** socioculturais, em razão de esses traços terem sido constantemente observados em diferentes situações às quais os líderes eram expostos (BOWDITCH; BUONO, 2002). Em outras palavras, essas teorias consideram que os traços do líder são inatos (o líder já nasce feito), isto é, que diferentemente dos demais, eles possuem certos atributos pessoais que os levam a exercer forte influência sobre as pessoas e grupos que lideram.

Segundo Rothmann e Cooper (2009), a busca dos traços responsáveis pela capacidade de liderança desencadeou inúmeras pesquisas destinadas a identificar os atributos pessoais dos líderes, a partir de comparações entre as características de líderes e de não líderes. Essas pesquisas, de modo geral, concluíram pela existência de alguns atributos típicos do perfil do líder, como competência social e interpessoal, competências técnicas, competências administrativas, competências intelectuais, proximidade social, simpatia, apoio do grupo, motivação para a tarefa, estabilidade emocional, capacidade de assumir responsabilidade, conduta ética, integridade física, experiência, maturidade, coragem, ousadia, criatividade, independência e conformismo, dentre outros (JESUÍNO, 2005).

As referidas teorias receberam críticas referentes, principalmente, ao fato de que elas se apoiam em estudos realizados com metodologia simplista, especialmente no que tange à precisão das medidas utilizadas, além de que não levam em consideração fatores importantes, tais como a importância relativa das características da liderança, as necessidades dos seguidores e o contexto no qual a liderança ocorre (BASS, 1990). Contudo, Champoux (2011) adverte que os resultados sobre as relações entre as características e os comportamentos dos líderes não são tão insignificantes quanto se argumenta, muito embora elas sofram, ainda assim, influências situacionais.

Em resumo, a posição mais atual sobre essa questão parece ser a de que os traços de personalidade inatos desempenham importante papel para a configuração do perfil do líder, embora não sejam seus únicos determinantes, na medida que o contexto situacional em que o líder atua também exerce poderosa influência sobre seus comportamentos (JESUÍNO, 2005).

Teorias Comportamentais

As teorias comportamentais voltam-se para o entendimento da liderança com base nos comportamentos dos indivíduos que desempenham esse papel. A ênfase é, então, no que “o líder faz, e não no que o líder é” (JESUÍNO, 2005, p.73), na liderança como algo a ser treinado, e não como algo inato (ROTHMANN; COOPER, 2009). O pressuposto básico é, portanto, o de que os comportamentos de um líder podem ser aprendidos, isto é, de que qualquer pessoa pode ser treinada a adquirir certos comportamentos e a se transformar em um líder. Desse modo, o foco dessas teorias é no comportamento do líder frente a seus subordinados e em como ele age nos grupos de trabalho eficazes e ineficazes, com o objetivo de se encontrarem padrões de comportamentos específicos que caracterizam tal estilo (CHAMPOUX, 2011).

Os primeiros estudos sob esse enfoque trabalharam com pequenos grupos e procuraram avaliar os efeitos de três diferentes estilos de liderança (autocrática, democrática e *laissez-faire*) sobre o desempenho e a satisfação dos liderados, tendo apontado que a liderança democrática se constituía na melhor preditora de um bom desempenho. No entanto, estudos posteriores, realizados na Universidade de Harvard, revelaram que os comportamentos dos líderes podiam ser classificados em dois tipos: orientados para tarefas e socioemocional. No primeiro tipo, o líder enfatiza a resolução de tarefas, não permitindo o desvio do foco, enquanto, no segundo tipo, a preocupação básica é com as necessidades dos liderados, razão pela qual ele procura estabelecer *feedbacks* adequados e se mostrar receptivo às sugestões dos membros de sua equipe, ao invés de fornecê-las (ROTHMANN; COOPER, 2009).

Corroborando tais resultados, as pesquisas desenvolvidas na Universidade de Michigan tiveram como objetivo identificar características comportamentais dos líderes que se associavam ao desempenho eficaz, tendo se detido em dois tipos de comportamentos dos líderes: orientados para o empregado, em que os líderes enfatizam as relações interpessoais, demonstram interesse pessoal pelas necessidades dos funcionários e aceitam as diferenças entre membros do grupo, e orientados para a produção, em que os líderes tendem a enfatizar os aspectos técnicos e práticos do trabalho, em função de terem como principal preocupação a execução das tarefas grupais e o alcance de objetivos pelos membros da organização. Os pesquisadores concluíram que os comportamentos que se voltavam para o empregado contribuíam mais significativamente para o aumento da produtividade e da satisfação no trabalho, com o inverso ocorrendo no caso dos comportamentos voltados para a produção (MELO, 2004).

O estudo mais abrangente desenvolvido no contexto das teorias comportamentais é contemporâneo às pesquisas realizadas em Michigan, mas foi, no entanto, realizado na Universidade de Ohio, tendo se baseado nas percepções dos subordinados acerca dos comportamentos de liderança de seus superiores e identificado duas dimensões de liderança: a consideração e a estrutura de iniciação (BASS, 1990). A consideração associa-se à tendência de estabelecer relações de mútua confiança com os empregados e de se mostrar sensível aos seus sentimentos, centrando-se, dessa forma, na satisfação, nas necessidades interpessoais e no bem-estar dos subordinados (KRUMM, 2001), como forma de tornar as relações de trabalho entre líderes e liderados mais harmoniosas (MELO, 2004; ROTHMANN; COOPER 2009). A estrutura de iniciação tende a se focalizar na produção e nas tarefas desempenhadas pelos subordinados, isto é, no que e no como fazer, mediante o uso de táticas de persuasão que os levem a atender às metas pré-estabelecidas. Em que pese o fato de essas investigações terem sido orientadas pelo pressuposto de que a consideração estaria associada à satisfação do empregado e a um melhor desempenho, os resultados obtidos demonstraram, porém, que, na realidade, tanto a consideração quanto a estrutura de iniciação constituíam-se em importantes características comportamentais dos líderes, a depender do contexto situacional (CHAMPOUX, 2011).

As principais críticas feitas às teorias comportamentais dizem respeito ao fato de elas não levarem em consideração as situações em que a liderança ocorre, ou seja, o grau em que os fatores situacionais afetam o sucesso ou o fracasso de um líder (MELO, 2004). Acrescente-se a isso o fato de que as pesquisas realizadas sob essa perspectiva nem sempre conduziram a resultados conclusivos, especialmente no que tange às proposições de que as pessoas podem ser treinadas para serem líderes e de que o estilo de liderança mais eficaz em

todas as situações é o que combina a preocupação com a tarefa e com as pessoas (ROTHMANN; COOPER, 2009).

Teorias Contingenciais ou Situacionais

As abordagens contingenciais desenvolveram-se a partir de observações realizadas em ambientes organizacionais diferenciados e da consequente constatação de que os estilos de liderança poderiam ser eficazes para umas circunstâncias e não para outras, isto é, de que não havia um estilo de liderança específico, mas, sim, situações específicas às quais os líderes deveriam se adaptar (BOWDITCH; BUONO, 2002). Para essa abordagem, não existe, portanto, um estilo ideal de se liderar em qualquer situação, sendo necessário pensar a liderança de forma contingencial e não em termos de traços e/ou comportamentos, na medida em que a eficácia da liderança encontra-se intrinsecamente vinculada à capacidade dos líderes de “adaptar seus estilos e suas próprias escalas de valores às exigências de uma situação ou grupo específico” (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 126). Dentre as várias abordagens contingenciais, destacam-se a teoria de Fiedler, a teoria de House, a teoria situacional de Hersey e Blanchard e a teoria do modelo de participação e liderança de Vroom e colaboradores.

A teoria de Fiedler

Segundo a teoria de Fiedler (1967, apud TOSI; MERO, 2003), a eficácia de um líder depende do quanto seu estilo se adequa ao contexto, sendo por isso essencial entender as situações em que eles atuam, já que quanto mais seu estilo se coaduna **à situação, mais eficaz ele será**. Nesse sentido, o modo adequado de liderar irá depender da interação entre as situações a que os líderes são expostos e o grau de ajustamento de seu estilo a essas situações, na medida em que quando as situações variam, os requisitos da liderança também irão variar.

Fiedler (1964, apud ROBBINS, 2002) propõe que os determinantes da eficácia da liderança associam-se a três dimensões contingenciais ou situacionais: a) o grau de confiança nas relações entre líderes e liderados; b) a estrutura da tarefa e c) a posição do líder. Desse modo, a influência do líder será maior se ele mantiver relações respeitadas com seus liderados, isto é, que os levem a gostar dele e a nele confiar. Por outro lado, quando o líder especifica clara e detalhadamente como a tarefa deve ser feita, ou seja, quando ela é clara e estruturada, ele terá maior probabilidade de influenciar as ações dos grupos que lidera. Por fim, se os líderes tem maior poder para, por exemplo, contratar, demitir, disciplinar e incentivar, eles estarão diante de situações mais favoráveis ao exercício de sua liderança. Em síntese, quanto melhores forem as relações entre líderes e liderados, quanto mais claras ou definidas forem as tarefas e quanto maior o poder formal do líder, maior a probabilidade de ele se mostrar eficaz, em função de a situação lhe ser mais favorável (NORTHHOUSE, 1997).

No que tange ao estilo do líder, Fiedler (1967, apud NORTHHOUSE, 1997) assinala que eles podem se comportar orientados para as tarefas ou para os relacionamentos. Os líderes orientados para tarefas são diretivos e trabalham prioritariamente com situações estruturadas e prazos estabelecidos, além de delegarem tarefas específicas. Os orientados para as relações, por outro lado, não costumam ser diretivos e se focalizam mais nas pessoas do que nas tarefas, com o intuito de fomentarem interações sociais positivas.

Para avaliar os estilos de liderança, Fiedler (1965, apud MITCHELL et al., 1970) desenvolveu o questionário LPC (questionário do colega menos preferido), composto de uma lista de 17 adjetivos bipolares (por exemplo, amigável - não amigável; cooperativo - não cooperativo; introvertido - não introvertido), a serem avaliados em escalas variando de 1 a 8, de acordo com a percepção do líder acerca do subordinado menos preferido. Um escore elevado no instrumento significa que o subordinado menos preferido é descrito em termos positivos, isto é, que o estilo de liderança prevalente orienta-se para as relações humanas, na medida em que o líder encontra-se motivado a manter relações mais próximas com o grupo que lidera. Em contrapartida, quando o escore é baixo, ou seja, quando o subordinado é descrito em termos mais negativos, predomina o estilo orientado para as tarefas (ROBBINS, 2002).

Avançando em suas formulações, Fiedler (1967, apud JESUÍNO, 2005) procurou também verificar que combinações entre os estilos de liderança e contingências da situação tornavam mais eficaz um ou outro estilo de liderança. Nesse sentido, algumas investigações realizadas evidenciaram que os líderes com elevado grau de orientação para as tarefas mostravam-se mais eficazes tanto nas situações favoráveis quanto nas desfavoráveis, isto é, naquelas em que eles tinham níveis altos ou baixos de controle e influência. Porém, os orientados para os relacionamentos obtinham maior eficácia somente nas situações em que detinham controle e influência moderados (BENTO, 2008).

Ainda segundo Fiedler (1967, apud ROTHMANN; COOPER, 2009), os estilos de liderança são relativamente inflexíveis, além de que nenhum deles é apropriado a todas as situações. Por essa razão, o desempenho mais eficaz será obtido preferencialmente com a mudança das situações, de modo a que elas se adaptem ao estilo do líder.

As principais críticas a essa abordagem dizem respeito ao fato de as variáveis situacionais serem difíceis de avaliar (BOWDITCH; BUONO, 2002), de os dados empíricos até aqui obtidos não terem conduzido a resultados consistentes no que diz respeito à confirmação do modelo proposto e de ele enfatizar sobremaneira os fatores motivacionais, em detrimento dos situacionais (JESUÍNO, 2005). Apesar de todas essas críticas, porém, a teoria de Fiedler estabeleceu uma nova perspectiva para o estudo da liderança, tendo se constituído na base de várias outras teorias contingenciais (HELLER, 1973).

A teoria caminho-meta de House

A abordagem contingencial relacionada à teoria caminho-meta foi desenvolvida por House em 1971 e posteriormente aperfeiçoada em 1996 (ARAUJO et al., 2013), constituindo-se em uma das mais respeitadas e significativas abordagens sobre a liderança (BOWDITCH; BUONO, 2002). Ela se baseia nas teorias das expectativas, e identifica que efeitos o comportamento do líder produz em diversas variáveis de resultado do subordinado, tais como motivação, satisfação, cognições e comportamentos. Sendo assim, o líder efetivo é aquele que dá suporte a seus subordinados, por meio de caminhos que, em última instância, conduzem a resultados desejados pela organização e valorizados pelo indivíduo (ARAUJO et al., 2013). Em outras palavras, então, o líder eficaz mostra aos seus seguidores o caminho mais fácil a percorrer na realização de seus objetivos de trabalho, reduzindo, assim, as barreiras e dificuldades que se interponham nessa trajetória (BOWDITCH; BUONO, 2002). Ela pode ser vista, portanto, como uma teoria diádica de supervisão, por tratar do funcionamento das

relações entre superiores e subordinados no dia a dia, especialmente no que diz respeito aos modos pelos quais o superior formal pode afetar a motivação e a satisfação de seus subordinados, na medida em que não aborda o efeito dos líderes em grupos ou unidades de trabalho, mas, sim, em seus subordinados (HOUSE, 1996).

A noção fundamental subjacente à teoria caminho-meta é a de que os indivíduos em posições de autoridade serão mais eficazes, quanto mais adotarem comportamentos instrumentais (tais como o treinamento, a orientação e o apoio) que complementem o ambiente em que seus subordinados trabalham, mediante o fornecimento de esclarecimentos cognitivos que lhes possibilitem atingir metas e, conseqüentemente, receber as recompensas devidas e vivenciar satisfação intrínseca (HOUSE, 1996).

House (1974, apud ARAUJO et al., 2013) identificou quatro comportamentos de liderança: (i) diretivo, (ii) apoiador, (iii) participativo e (iv) orientado para a conquista. O líder diretivo é aquele cujos subordinados sabem o que dele se espera, na medida em que ele programa o trabalho a ser feito e dá a direção. O líder apoiador é amigável e demonstra interesse pelas necessidades de seus subordinados, enquanto o líder participativo os consulta e utiliza suas sugestões na tomada de decisões. O líder orientado para a conquista, por fim, estabelece metas desafiadoras e espera que seus liderados apresentem o melhor desempenho possível em busca dessas metas. A teoria preconiza, ainda, que os estilos de liderança não são fixos, mas sim flexíveis. Logo, o líder pode adotar qualquer um dos quatro tipos de comportamentos, a depender da situação.

House (1974, apud ARAUJO et al., 2013) propõe também que as variáveis contingenciais, ou seja, as características ambientais (grupos de trabalhos, estrutura das tarefas, sistema formal de autoridade), e os fatores pessoais dos subordinados (experiência, capacidade percebida, lócus de controle) podem moderar as relações entre o comportamento do líder e os resultados obtidos por seus subordinados. Nesse sentido, o comportamento do líder costuma se mostrar ineficaz quando não se adequa à estrutura ambiental ou às características de seus subordinados. Assim é que as investigações realizadas com o apoio de tal referencial demonstraram que a influência do líder mostra-se mais eficaz quando ele fornece a seus liderados orientações e informações de que eles não dispõem. Por outro lado, quando tais informações são redundantes, em função de os liderados já terem clareza de suas tarefas, a influência do líder torna-se ineficaz.

As principais críticas a esta teoria referem-se ao fato de ela enfatizar sobremaneira o papel do líder na motivação de seus subordinados, ignorando, no entanto, aspectos relevantes como a capacidade do líder em influenciar o contexto situacional, bem como os recursos e as habilidades de seus subordinados (ROBBINS, 2002). Todavia, ela avança em relação às outras teorias contingenciais, que preconizam a necessidade de o líder conhecer seu ambiente para depois agir, ao postular que o líder escolhe uma determinada forma de atuação com base na expectativa de que ela irá levar a certo tipo de reação, por parte de seus subordinados (CUNHA; SILVA, 2010).

A teoria situacional de Hersey e Blanchard

Tida como uma das abordagens contingenciais mais recentes, complexas e contemporâneas, a teoria da liderança situacional (*Situational Leadership Theory* - SLT), de Hersey e Blanchard (1986), representa uma perspectiva mais abrangente no estudo da liderança, em

função de, na caracterização do estilo mais apropriado de liderança, levar em consideração não apenas a situação em si, mas também o nível de maturidade dos subordinados. A referida teoria se baseia na interrelação entre a quantidade de orientação e direção (comportamentos voltados para a análise das tarefas) que o líder oferece, a quantidade de apoio socioemocional (comportamentos orientados para o relacionamento) do líder e o nível de prontidão (maturidade) de seus subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo.

Nesse sentido, são propostos quatro estilos de liderança, decorrentes da combinação dos comportamentos voltados para a tarefa e para os relacionamentos, quais sejam: Determinar (E_1), associado à tarefa alta e relacionamento baixo; Persuadir (E_2), relacionado à tarefa e relacionamento altos; Compartilhar (E_3), referente à tarefa baixa e relacionamento alto e Delegar (E_4), caracterizado por tarefa e relacionamento baixos. O modelo identifica, também, quatro estágios de maturidade dos liderados para a realização de tarefas: baixo ($M1$), que caracteriza os subordinados incapazes e indispostos; moderado 2 ($M2$), em que os liderados são tidos como incapazes, mas dispostos; moderado 3 ($M3$), no qual os liderados denotam capacidade, mas são indispostos; alto ($M4$), em que os subordinados demonstram capacidade e disposição para o trabalho (ROTMANN; COOPER, 2009).

Ainda segundo Hersey e Blanchard (1986), o estilo apropriado de liderança irá depender do nível de maturidade do subordinado. Nesse sentido, no nível de maturidade baixa ($M1$), o estilo de liderança mais eficaz é o de Determinar ($E1$), em função de o líder fornecer instruções claras e específicas e supervisionar totalmente o cumprimento da tarefa. Dessa forma, todas as decisões são tomadas exclusivamente por ele, ou seja, seu comportamento é completamente diretivo. O nível de maturidade moderada 2 ($M2$) tem como estilo de liderança mais adequado o Persuadir ($E2$), no qual o líder se comporta de forma a reconhecer o baixo nível de maturidade e a necessidade de seus subordinados desenvolverem a confiança em si próprios, bem como suas habilidades. Assim, ele adota uma postura de persuasão destinada a convencer psicologicamente seus subordinados a adotarem os comportamentos desejáveis, isto é, ele utiliza um comportamento diretivo, baseado no apoio e na comunicação bilateral.

No nível de maturidade moderada 3 ($M3$), o estilo de liderança mais adequado é o Compartilhar ($E3$), devido à falta de disposição e insegurança dos subordinados, que implicam a adoção de um comportamento não diretivo, marcado por uma escuta ativa e uma comunicação bilateral, em que líder e subordinados participam conjuntamente da tomada de decisões, prevalecendo, assim, o comportamento de relacionamento. O nível de maturidade alta ($M4$), por fim, é o mais adequado ao estilo Delegar ($E4$), no qual o líder reconhece que seus subordinados, por estarem psicologicamente maduros, não necessitam de apoio e comunicação bidirecional permanente, isto é, são capazes de assumir suas responsabilidades na execução das tarefas e nas decisões (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Segundo Hersey e Blanchard (1986), a principal característica deste modelo reside no fato de ele pressupor a necessidade de avaliação dos níveis de maturidade dos liderados por parte dos líderes, na medida em que cabe a ele ajudá-los a amadurecer, até se tornarem capazes de desempenhar suas tarefas de forma autônoma, adotando, para tal fim, o estilo de liderança mais apropriado ao grau de maturidade em que se encontram. O modelo preconiza, ainda, que as pessoas podem regredir em seu nível de maturidade devido a fatores internos e/ou externos à organização, razão pela qual o líder precisa reavaliar constantemente o nível de maturidade em que seus liderados se encontram, de modo a lhes oferecer o apoio socioemocional e a direção necessários.

Embora alguns estudos recentes tenham corroborado essa teoria, eles também receberam críticas relacionadas, sobretudo, à metodologia adotada. Por essa razão, Bowditch e Buono (2002) assinalam a necessidade de se realizarem investigações futuras que concorram para dar maior credibilidade a essa teoria, em que pese o fato de a considerarem bastante abrangente em suas posições teóricas.

As abordagens contingenciais representam um avanço em relação às teorias dos traços, ao reconhecerem que as atitudes dos liderados e o ambiente em si desempenham papel fundamental no processo da liderança. Para elas, então, as pessoas podem nascer com algumas características que facilitam sua atuação como líderes, mas, elas precisam ser adequadamente trabalhadas em consonância com o ambiente e os indivíduos que as rodeiam, de modo a tornarem-se **líderes eficazes** (HOUSE, 1996; ROTHMANN; COOPER, 2009).

Modelo de participação e liderança de Vroom e colaboradores

O Modelo de Participação e Liderança, também conhecido por Modelo Normativo ou Prescritivo, foi inicialmente apresentado por Vroom e Yetton (1973) e posteriormente aprimorado com as contribuições de Vroom e Jago (1988). Ele enfatiza a importância do grau de participação dos subordinados nos processos de tomada de decisão por parte dos líderes, a depender das características da situação (VROOM; JAGO, 2007). O modelo referido concentra-se, portanto, em apenas um aspecto do comportamento de liderança, qual seja a tomada de decisão, apoiando-se no argumento de que as decisões do líder desempenham papel fundamental no julgamento do que seja um líder eficaz. Ademais, ele é caracterizado como uma teoria prescritiva, porque fornece aos líderes a possibilidade de escolha do melhor método de tomada de decisão em cada situação (KRUMM, 2001).

Tal escolha se dá a partir das respostas a sete perguntas-chave, consideradas como variáveis contingenciais do modelo. Tais perguntas relacionam-se à importância da qualidade técnica da decisão; à suficiência das informações para tomar uma decisão de qualidade; à estruturação do problema de forma a permitir ao líder saber que informações são necessárias para resolvê-lo e como obtê-las; à importância da aceitação dos subordinados para a eficácia da decisão; à motivação dos subordinados para alcançar as metas da organização; e à possibilidade de a decisão final gerar conflito entre os subordinados.

Das respostas sim ou não a cada uma dessas sete perguntas, decorrem os cinco métodos de tomada de decisão possíveis, a saber: (i) Líder AI (Autocrático I) – toma a decisão sozinho, utilizando apenas a informação que tem disponível; (ii) Líder AII (Autocrático II) – solicita informação adicional aos subordinados e, em seguida, toma a decisão sozinho; (iii) Líder CI (Consultivo I) – partilha o problema com os subordinados, pede-lhes informações e sugestões, individualmente, e toma sozinho a decisão; (iv) Líder CII (Consultivo II) – reúne-se com os subordinados em grupo para discutir o problema, mas toma a decisão sozinho; e (v) Líder GII (Grupo) – reúne-se com os subordinados para discutir o problema. O líder concentra-se e direciona a discussão, mas não impõe sua vontade e o grupo toma a decisão final.

O processo de tomada de decisão compreendido pelo Modelo de Participação e Liderança pode ser representado em uma árvore de tomada de decisão, em que as respostas às perguntas vão direcionando qual o estilo de liderança deverá ser adotado em cada situação. O referido modelo foi posteriormente aprimorado por Vroom e Jago (2007). Esses autores, procurando aumentar a validade prescritiva do modelo, introduziram mais cinco fatores situ-

acionais (os subordinados têm informações suficientes para tomar boas decisões; as limitações de tempo do líder podem restringir o envolvimento dos subordinados; os custos para reunir subordinados dispersos geograficamente são justificáveis; qual a importância da minimização do tempo necessário à tomada de decisões; qual a importância do uso da participação como ferramenta para o desenvolvimento das habilidades decisórias dos subordinados). Ademais, utilizaram equações lineares, em lugar da árvore de tomada de decisão, para representá-lo.

Analisando os estudos empíricos sobre o modelo, Krumm (2001) relata que as comparações entre as decisões por ele preconizadas e as decisões reais dos gestores evidenciaram que quando essas últimas se ajustavam ao modelo, elas se mostravam mais eficazes, além de que os líderes que tomavam decisões pautadas no modelo costumavam contar com subordinados mais produtivos. Vale citar, ainda, em apoio ao modelo, que os métodos de treinamentos por ele inspirados vêm sendo adotados em inúmeros países, com populações de diferentes características, tais como alunos de MBA e executivos (VROOM; JAGO, 2007)

Contudo, o modelo em questão também tem sido alvo de críticas relativas, sobretudo, às **variáveis situacionais que ele deixa de considerar, como** o estresse, a inteligência e a experiência (ROBBINS, 2002). Por outro lado, ele não tem se mostrado muito viável na prática, apesar de vir sendo bastante usado em situações de treinamento, devido à sua complexidade, já que o líder precisa considerar doze variáveis contingenciais e cinco estilos de liderança, antes de chegar a um processo de decisão adequado a um determinado problema (KRUMM, 2001).

Teorias Processuais

Ao contrário das teorias anteriormente revistas, que se focalizam em como o líder é ou no que ele faz, as teorias processuais preocupam-se com os processos de liderança, isto é, com os modos pelos quais as relações entre líderes e subordinados se desenvolvem (TOSI; MERO, 2003). Uma das principais teorias processuais é a da liderança transformacional, introduzida por Burns (1978) e, em seguida, aprofundada por Bass (1985, apud BASS, 1990).

Ao conceituar a liderança transformacional, Burns (1978) procura estabelecer suas diferenças em relação a outro tipo de liderança, a que denominou de transacional. De acordo com o autor, a liderança transacional associa-se a uma relação de reciprocidade entre líderes e liderados. Nesse sentido, os líderes transacionais esclarecem as metas e objetivos, organizam as tarefas e atividades em cooperação com seus funcionários, de modo a garantir que tais metas sejam de fato atingidas e oferecem recompensas (tais como remunerações e reconhecimentos), a partir dos resultados das avaliações de desempenho. Sob essa perspectiva, então, a habilidade de obter resultados mediante o planejamento e a organização de tarefas, segundo os limites das estruturas e processos organizacionais, é o que torna o líder eficaz.

Para Bass et al. (2003), a liderança transacional desdobra-se em quatro dimensões: recompensa contingencial, administração por exceção (ativa), administração por exceção (passiva) e *laissez-faire*. Na recompensa contingencial, o líder estabelece as expectativas e dá recompensas quando os objetivos são alcançados. A administração ativa por exceções leva o líder a especificar os padrões e normas a serem seguidos e o que constitui um desempenho ineficaz, com os que não se conformam com tais padrões recebendo punições. Esse estilo de liderança implica, portanto, o monitoramento frequente dos desvios e erros e a tomada de ações corretivas, tão logo eles ocorram. Na administração passiva por exceções, o líder espera

que os problemas surjam, para agir ou adotar algum tipo de ação. O estilo *laissez-faire*, por fim, é típico de líderes que evitam fazer acordos, estabelecer expectativas e fornecer metas ou padrões de desempenho a serem alcançados por seus seguidores (BASS et al., 2003).

A liderança transformacional, por outro lado, segundo Burns (1978), tem como finalidade precípua o desenvolvimento de esforços para levar os liderados a obterem maior motivação, satisfação e senso de realização. Elas implicam, assim, a confiança e a facilitação, e não o controle direto. O líder transformacional tem, portanto, uma visão de longo prazo e procura capacitar as pessoas a desenvolverem seu autocontrole, dando-lhes treinamento adequado e desafiando-os constantemente a mudar seus comportamentos, em busca de melhores resultados. Na liderança transformacional, então, o poder do líder vem da compreensão e da confiança, enquanto na liderança transacional ela repousa na hierarquia e na posição.

Aprofundando as formulações de Burns (1978), Bass, Avolio e Atwater (1996) enfatizam que o estilo de liderança transformacional pode ser caracterizado por quatro componentes, a saber: consideração individual, estimulação intelectual, inspiração e carisma. A consideração individual associa-se ao grau em que o líder atende às necessidades de seus liderados, atuando de forma efetiva como um treinador empático, apoiador e aberto à comunicação e aos desafios, além de respeitar e valorizar as competências individuais que cada liderado pode trazer para as equipes de trabalho, tornando-os assim motivados a se desenvolverem no campo pessoal e do trabalho. A estimulação intelectual diz respeito ao grau em que o líder tende a assumir riscos e compartilhar ideias, incentivando e estimulando seus liderados a serem criativos e a se tornarem independentes, ao valorizar a aprendizagem em todas as circunstâncias, sejam essas boas ou ruins, tornando-os, assim, capazes de questionar e pensar de forma a escolher o melhor caminho para executar suas tarefas (BASS; AVOLIO; ATWATER, 1996).

A inspiração ocorre quando os líderes se constituem em fontes de inspiração para metas futuras, ao fornecerem um significado para o trabalho, um forte senso de propósito que motiva seus liderados a agirem e a investirem esforços, por acreditarem em suas capacidades no que diz respeito ao alcance dos objetivos comuns. O carisma, por fim, associa-se ao fornecimento de uma visão de projetos, valores, normas e propósitos que dão sentido ao trabalho, ao implantar nos liderados o orgulho de suas capacidades e lhes dar um exemplo pessoal capaz de ser internalizado, o que os leva a agir de forma correta, mesmo na ausência do líder (BASS; AVOLIO; ATWATER, 1996). Vale ressaltar, porém, que na opinião desses autores, o carisma é o aspecto mais importante da liderança transformacional, em função de possibilitar que seus seguidores desenvolvam a confiança e a identificação com o líder.

Em síntese, a abordagem transformacional pressupõe que o líder é, de fato, um agente de transformação de seus subordinados, que se concretiza por meio das relações de confiança, admiração e respeito que entre eles se desenvolvem, as quais permitem que os liderados tenham maior conscientização do valor das tarefas e sobreponham os objetivos organizacionais e das equipes de trabalho a seus interesses individuais (BASS, 1990). Tais líderes são, ainda, caracterizados como indivíduos frequentemente autoconfiantes e com elevada autoestima e autodeterminação (CHAMPOUX, 2011). Em outras palavras, o líder transformacional provoca mudanças positivas e significativas nos liderados, ao aumentar seus níveis de motivação e de desempenho. A ênfase passa à delimitação dos fatores que permitem a transformação do padrão de comportamento do liderado, de forma a permitir tanto o auto-desenvolvimento quanto o desenvolvimento coletivo em direção a um ambiente de trabalho emancipador (VIZEU, 2011).

Nessa linha, crescem as abordagens que consideram a liderança um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre líder e seguidor, caracterizado por um relacionamento de influência em duplo sentido, com orientação para o atendimento de objetivos e expectativas recíprocas (DAVEL; MACHADO, 2001). Assim, a liderança passa a ser vista não apenas como um traço ou um comportamento, mas como um fenômeno que depende de aspectos contingenciais e também dos processos relacionais, com forte destaque aos processos de identificação entre as partes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A breve revisão de algumas das principais teorias da liderança evidencia que ainda não foi possível chegar a um consenso sobre quais são os traços ou comportamentos mais indicados para definir a eficácia de um líder. De modo semelhante, o conjunto de variáveis situacionais ou ambientais presentes nos diferentes contextos em que os líderes atuam tem se mostrado tão complexo, que ainda não há clareza sobre as situações ou contingências que favorecem este ou aquele estilo de liderança. No entanto, **é um fato que os líderes se diferenciam em seus modos de alcançar a eficácia, nas inúmeras situações que vivenciam** (SGANZERLA, 2012).

A análise das teorias aqui revistas mostra que, embora inicialmente possa parecer que elas se contradizem, o que se observa, na realidade, é um processo de **complementação** entre essas teorias, na tentativa de buscar compreender os inúmeros aspectos imbricados nos processos de liderança. Por um lado, há evidências de que a teoria dos traços consegue explicar uma parte do fenômeno da liderança; por outro, são crescentes as pesquisas que apontam para a importância das variáveis situacionais e, em especial, dos processos que caracterizam a relação líder-subordinado. A ênfase que as teorias iniciais sobre a liderança atribuíam ao líder foi paulatinamente cedendo lugar a uma abordagem que focaliza os aspectos processuais, relacionais e psicossociais relacionados à liderança, enfatizando os aspectos de identificação entre líder e liderados e suas dimensões políticas, cognitivas e emocionais.

Assim, apesar de o fenômeno da liderança permanecer como um tema para o qual ainda não há consenso, não há dúvida de que alguns avanços vêm sendo obtidos. E muitos outros ainda estão por vir.

LEADERSHIP: A REVISION OF THE MAIN THEORIES

Abstract: The article revises the main concepts and theories about leadership. As such, trait theories, contingent or situational theories and process theories are discussed and their main characteristics and limitations are emphasized. In conclusion, the fact that leadership is a theme for which a consensus does not exist is highlighted, although many advances have been done in this field.

Keywords: Concept of leadership. Theories of leadership. Literature revision.

Referências

- ARAÚJO, M. R. M. et al. Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. *Estudos de Psicologia (Natal)*, v. 18, n. 2, p. 203-211, abr./jun. 2013.
- ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas FRAGMENTOS DE CULTURA, Goiânia, v. 23, n. 4, p. 587-601, out./dez. 2013.

- organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, v. 1, n. 1, p. 1-15, jul./dez. 2010.
- BARROS, M. *Liderança*. 22 set. 2008. Disponível em: <http://michelbarros.blogspot.com.br/2008/09/liderana.html>. Acesso em: 27 ago. 2012.
- BASS, B. M. . Concepts of leadership. In: WREN, J. T.; HICKS, D. A.; PRICE, T. L. (Orgs.). *New perspectives on leadership*. Northampton: Edward Elgar, 2004. v. 3, p. 3-20.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; ATWATER, L. The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, v. 45, n. 1, p. 5-34, jan, 1996
- BASS, B. M. et al. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 2, p. 207–218, apr. 2003.
- BENTO, A. V. Liderança contingencial: os estilos de liderança de um grupo de professores do ensino básico e secundário. In: MENDONÇA, A.; BENTO, R. V. (Orgs.). *Educação em tempos de mudanças*. Funchal: Grafimadeira, 2008. p. 129-137.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002. 306 p.
- BURNS, J. M. Toward a general theory. In: WREN, J.T.; HICKS, D.A.; PRICE, T.L. (Orgs.). *New perspectives on leadership*. Northampton: Edward Elgar, 2004. v. 3, p. 3-24.
- CHAMPOUX, J. E. *Organizational behavior: integrating individuals, groups, and organization*. 4. ed. New York: Routledge, 2011. 528 p.
- CUNHA, C. V. M.; SILVA, M. J. M. C. Os desafios da liderança no mundo corporativo. *Anuário da Produção Acadêmica Docente*, v. 4, n. 7, p. 67-88, 2010.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira Thompson, 2004. 202 p.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 3, p. 107-126, set./dez. 2001.
- FACHADA, O. *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo, 1998. vol. 2, 123p.
- FONSECA, T. M. G. Modos de trabalhar, modos de subjetivar em tempos de reestruturação produtiva. In: ESPÓSITO, N K. H. et al. (Orgs.). *Modos de trabalhar, modos de subjetivar: tempos de reestruturação produtiva: um estudo de caso*. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2002. p. 72-81.
- HELLER, F. (1973). Leadership, decision making and contingency theory. *Industrial Relations*, v. 12, n. 2, p. 183-199, may 1973.
- HOUSE, R. J. Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, v. 7, n. 3, p. 23–352, 1996.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica Universitária, 1986. 456 p.
- JACOBS, T. O.; JAQUES, E. (1990). Military executive leadership. In: CLARK, K. E.; CLARK, M. B. (Orgs.). *Measures of leadership*. Greensboro: Center of Creative Leadership, 1990. p. 281-295.

- JESUÍNO, J. C. (2005). *Processos de liderança*. 4. ed. Lisboa: Livros Horizontes, 2005. 376 p.
- KRUMM, D. J. (2001). Leadership. In _____. *Psychology at work: an introduction to industrial/organizational psychology*. New York: Worth Publishers, 2001. p. 235-278
- MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 4, n. 2, p. 31-72, dez. 2004.
- MITCHELL, T. R. et al. The contingency model: criticism and suggestions. *Academy of Management Journal*, v. 13, n. 3, p. 253-267, sep. 1970.
- MURRAY, M. (1991). Eficácia del liderazgo. In: Williams, J. (Org.), *Psicología aplicada al deporte*. Madrid: Biblioteca Nueva, 1991. p. 157-176.
- NORTHOUSE, P. G. *Leadership: theory and practice*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004. 343 p.
- RIBEIRO, A. E. A. *Temas atuais em pedagogia empresarial: aprender para ser competitivo*. 3. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2010. 168 p.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.
- ROST, J. C. *Leadership for twenty first century*. Westport: Praeger Publishers, 1991. 220 p.
- ROTHMANN, I.; COOPER, C. (2009). *Fundamentos da psicologia organizacional e do trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 344 p.
- SANTOS, I.; CASTRO, C. B. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. *Texto & Contexto – Enfermagem*, v. 17, n. 4, p. 734-742, out./dez. 2008.
- SGANZERLA, R. C. (2012). *Liderança: a arte de ser humano*. 3 set. 2012. Disponível em: <http://www.robertosganzerla.com.br/2012/09/lideranca-a-arte-de-ser-humano>. Acesso em: 3 de maio de 2013
- STANGLER, J. R. *Transformações no mundo do trabalho, subjetividade dos trabalhadores e danos à saúde: uma leitura a partir da justiça do trabalho*. In: Thome, C. F.; Schwarz, R. G. (Orgs.). *Direito individual do trabalho: curso de revisão e atualização*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 267-286.
- STOGDILL, R. M. Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, v. 47, n. 1, p. 1-14, jan. 1950.
- TOSI, F. L.; MERO, N. P. *The fundamentals of organizational behavior*. New York: Wiley, 2003, 316 p.
- VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *RAM - Revista de Administração da Mackenzie*, v. 12, n. 1, p. 53-81, feb. 2011
- VROOM, V. H.; YETTON, P. W. *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973. 248 p.
- VROOM, V.H; JAGO, A. G. *The new leadership: managing participation in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988. 244 p.
- VROOM, V. H.; JAGO, A. G. The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, v. 62, n. 6, p. 17-24, sep. 2007.
- YULK, G. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998. 564 p.