

# Preferência por tipos de liderança: Um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro

**Marley Rosana Melo de Araújo**

*Universidade Federal de Sergipe*

**Ligia Carolina Oliveira Silva**

*Universidade de Brasília*

*Instituto de Educação Superior de Brasília*

**Cristiane Carvalho Gois**

*Centro de Referência de Assistência Social da Bahia*

**Diogo Araújo de Sousa**

*Universidade Federal do Rio Grande do Sul*

**Priscila Ferreira Mendonça**

*Psicóloga*

**Thiago Cavalcante Lima**

*Universidade de Brasília*

**Othon Cardoso de Melo Neto**

*Psicólogo*

## Resumo

Segundo a Teoria Caminho-Meta de liderança, testada empiricamente nesta pesquisa em setor hoteleiro de Aracaju-SE, há quatro tipos de comportamento do líder (diretivo, de apoio, orientado para realizações e participativo) e dois tipos de variáveis situacionais (atributos dos subordinados e do ambiente de trabalho). Nossos objetivos foram identificar o tipo de liderança preferido entre os funcionários; descrever como características dos subordinados (variáveis locus de controle, percepção de autoeficácia, autoritarismo, necessidade de estruturação) comparecem; e associar estes atributos ao estilo de liderança selecionado preponderantemente. Todo o quadro de pessoal (30 pessoas) participou do levantamento. Os resultados demonstraram que houve preferência significativa pela liderança de apoio. Os participantes demonstraram relativo grau de autoritarismo e um alto escore em percepção de autoeficácia. Por fim, também foi encontrada uma provável associação entre maiores escores na variável percepção de autoeficácia e a preferência por tipos de liderança mais participativos e de apoio.

**Palavras-chave:** liderança; setor hoteleiro; teoria caminho-meta.

## Abstract

*Preference for leadership type: A study in a hospitality industry company from Sergipe.* According to the Path-Goal Theory of Leadership, empirically tested by this study in the hospitality industry in Aracaju-SE, there are four types of leader behavior (directive, supportive, achievement-oriented and participative) and two types of contingent factors (subordinate and environmental attributes). Our objectives were to identify the preferred leadership style among employees, describe how the subordinates characteristics (variables locus of control, perceived self-efficacy, authoritarianism, need for structure) take part, and associate these attributes to the leadership style mainly selected. All staff (30 people) participated in the survey. Results showed that there was significant preference for supportive leadership. Participants showed moderate authoritarianism level and a high score in perceived self-efficacy. Finally, we also found a probable association between higher scores on the variable perceived self-efficacy and the preference for supportive and participative leaderships.

**Keywords:** leadership; hospitality industry; path-goal theory.

## Resumen

*Preferencia por tipos de liderazgo: Estudio en una empresa sergipana del sector hotelero.* Según la Teoría Camino-Meta de liderazgo, verificada empíricamente en esta investigación realizada en el sector hotelero de Aracaju/Sergipe, existen cuatro tipos de comportamiento del líder (directivo, de apoyo, orientado hacia realizaciones y participativo) y dos tipos de variables situacionales (atributos de los subordinados y del

ambiente de trabalho). Nuestros objetivos fueron identificar el tipo de liderazgo preferido por los empleados; describir de qué manera aparecen las características de los subordinados (variables locus de control, percepción de auto-eficacia, autoritarismo, necesidad de estructuración), y asociar estos atributos al estilo de liderazgo preponderantemente seleccionado. Todo el plantel (30 personas) participó del levantamiento. Los resultados demostraron que hubo una significativa preferencia por el liderazgo de apoyo. Los participantes mostraron cierto grado de autoritarismo y un alto índice de percepción de auto-eficacia. Por último también fue detectada una probable asociación entre índices más elevados en la variable auto-eficacia y la preferencia por tipos de liderazgo más participativos y de apoyo.

**Palabras clave:** liderazgo; sector hotelero; teoría camino-meta.

O conceito de liderança, sua aplicação e seus impactos são fatores de grande importância nos estudos e nas práticas organizacionais, sendo que numerosos estudos têm demonstrado que variações na liderança estão relacionadas a variações na moral e produtividade do grupo, e pesquisas buscam descobrir os traços, habilidades, comportamentos, fontes de poder ou aspectos situacionais que tornam um líder eficaz (Freitas, 2006). Isso porque, da mesma maneira que poucas tarefas ou metas importantes podem ser realizadas por uma pessoa que trabalhe sozinha, também são poucos grupos ou organizações que podem realizar grandes ações sem a ajuda de um indivíduo que atue como líder (Wagner III & Hollenbeck, 2003).

Entretanto, existem dificuldades nas definições de liderança, as quais padecem de ambiguidade devido ao fato de não haver distinção precisa entre este e outros processos sociais de influência. Além disso, o termo liderança foi retirado do vocabulário comum e incorporado sem redefinição no campo científico (Freitas, 2006).

Para conceituar liderança, Wagner III e Hollenbeck (2003) falam de uma função complexa que envolve líder, seguidores e situações. Esses autores discutem que, em qualquer definição de liderança, o uso da influência aparece como característica fundamental. “Liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas” (Spector, 2005, p.330). Há que ressaltar, no entanto, que essa influência do líder deve ser, em certa medida, sancionada pelos seus seguidores.

A liderança é o ato por excelência que identifica, desenvolve, canaliza e enriquece o potencial já presente numa organização e em seus membros. Qualquer que seja o debate acerca das características de personalidade e atributos de um gestor eficaz, a competência para lidar com as pessoas é um requisito central.

No setor hoteleiro, ramo da economia estudado nesta pesquisa, atribui-se muita importância aos empregados para o sucesso do empreendimento, não sendo de estranhar que a aptidão em relações humanas seja fundamental na formação destes gestores. Por isso, é essencial que haja um entendimento claro das atitudes, comportamentos e motivações dos empregados caso os líderes queiram implementar estratégias com o objetivo de aumentar o bem estar e produtividade dos empregados e o sucesso da organização. Se o gestor souber o que motiva os seus empregados, terá maior condição de satisfazê-los e mantê-los

por mais tempo (Freitas, 2006).

Diante destas colocações surgem os questionamentos: qual tipo de liderança afeta mais o funcionário? Como afeta? Os funcionários teriam preferência por algum estilo de gestão? A adoção de determinado tipo de liderança seria mais eficaz para os resultados da organização? Que impactos humanos trariam?

Nesta pesquisa, pretendeu-se testar empiricamente uma teoria de liderança proposta pela literatura da área, de maneira a verificar se proposições teóricas gerais são aplicáveis e sustentáveis quando submetidas ao teste de realidade configurado pelo campo social. A teoria testada foi a Teoria Caminho-Meta de Robert House e o laboratório social da pesquisa foi uma empresa do setor hoteleiro da cidade de Aracaju-SE.

### *Teoria Caminho-Meta de Liderança*

Existe um número considerável de pesquisas que questionam a noção de que haja uma maneira melhor de liderar, independentemente dos seguidores e das situações. A Abordagem de Contingência ou Situacional prega não existir uma forma única para melhor liderar. Parte do pressuposto de que o comportamento mais apropriado para um líder depende das circunstâncias concretas em que se encontra (natureza do trabalho, ambiente externo, características dos seguidores) (Freitas, 2006). É interessante notar que as abordagens situacionais exigem que o líder desenvolva a capacidade de diagnosticar a necessidade das situações para poder escolher e implementar a resposta adequada de liderança.

Os líderes devem identificar corretamente as características críticas de cada situação, identificar quais comportamentos são requeridos, e então ser flexíveis o suficiente para exibir esses comportamentos (...). Não se trata de descobrir o melhor estilo, mas o estilo mais eficaz para uma determinada situação (Melo, 2004, p.41).

Dentro desta abordagem, a Teoria Caminho-Meta é, atualmente, um dos principais exemplos, contemplada por praticamente todos os livros sobre gestão e comportamento organizacional. Apesar de sua importância, no entanto, alguns autores têm afirmado que a teoria ainda não foi suficientemente testada (Schriesheim, Castro, Zhou, & DeChurch, 2006). A escolha da Teoria Caminho-Meta para a realização deste estudo deveu-se à abrangência de seus pressupostos, à clareza de suas definições (o que viabiliza a construção e operacionalização de

um desenho metodológico) e à carência de mais pesquisas que demonstrem o quanto as suas hipóteses podem ser sustentadas.

A Teoria Caminho-Meta, elaborada em 1971 por Robert House (e, posteriormente revisada em 1996), compreende uma teoria da *performance* na unidade de trabalho, por focar na tarefa, no subordinado e no líder. Sua conceituação de liderança identifica que efeitos o comportamento do líder produz em diversas variáveis de resultado do subordinado, tais como motivação, satisfação, cognições e comportamentos (House, 1996; Schriesheim & Neider, 1996). Trata-se de uma teoria desenvolvida para explicar como o comportamento de um líder influencia a satisfação e o desempenho dos subordinados, incluindo variáveis situacionais. O termo caminho-meta é usado em virtude da ênfase dada ao modo pelo qual o líder influencia as percepções dos subordinados, tanto nas metas de trabalho quanto nas pessoais, e os caminhos encontrados para realizá-las.

A função de um líder é aumentar “os lucros pessoais para os subordinados pela realização de objetivos do seu trabalho e fazer a estrada para esses lucros mais fácil de seguir, clarificando-a, reduzindo os bloqueios e armadilhas e aumentando as oportunidades de satisfação pessoal pela rota” (House, 1971 citado por Schriesheim & Neider, 1996, p. 317).

Segundo a Teoria Caminho-Meta, o propósito do líder é motivar seus seguidores, traçando metas e os melhores caminhos para alcançá-las, além de administrar a criação de oportunidades, eliminar barreiras na realização das tarefas e recompensar pelo bom desempenho. Para serem efetivos, os líderes se engajam em comportamentos que complementam o ambiente e as habilidades dos subordinados, compensando as deficiências e sendo instrumental para a satisfação do subordinado e o desempenho individual e da unidade de trabalho (House, 1996; Wagner III & Hollenbeck, 2003). Os líderes identificam as necessidades dos empregados, fixam-lhes metas apropriadas e depois vinculam recompensas ao cumprimento dessas metas, alcançadas devido à clareza das expectativas e respectiva instrumentação. As características da situação somadas às características dos subordinados determinam o potencial para aumentar a motivação dos subordinados e o modo como o líder deve agir para que isso aconteça, assim como influenciam as preferências dos subordinados por um determinado estilo de liderança, influenciando na satisfação dos mesmos.

Sendo assim, o líder efetivo é aquele que dá suporte aos seus subordinados através dos caminhos que, em última instância, levam para resultados desejados pela organização e valorizados pelo indivíduo. A necessidade de tal liderança é moderada por características do ambiente assim como por características do subordinado (House & Mitchell, 1974 citado por Schriesheim & Neider, 1996).

Contudo, a fim de administrar eficazmente os recursos humanos, não é suficiente apenas dar as direções necessárias, mas o líder também deve garantir que seja criada uma estrutura para a realização da tarefa, desenvolver continuamente os membros da equipe e auxiliar nas atividades de regulamentação. O líder deve garantir um contexto de suporte organizacional na gestão de recursos materiais para que seja fornecido acesso aos mesmos (Burke et al., 2006).

Tendo em conta um contexto de grupo/equipe, há quatro

tipos de comportamento do líder e dois tipos de variáveis situacionais – os atributos dos subordinados e os atributos do ambiente de trabalho. Os comportamentos do líder, ou tipos de liderança, têm sua eficácia determinada por tais variáveis situacionais.

O primeiro dos quatro tipos de liderança é a **liderança diretiva**, que envolve dizer claramente quais e como são as tarefas dos subordinados, e que resultados são esperados destes. O comportamento diretivo provê estrutura psicológica aos subordinados: permite-lhes saber o que é esperado deles através de planejamento e coordenação do trabalho, apresentação de diretrizes específicas e esclarecimento de políticas, regras e procedimentos (House, 1996).

Alguns comportamentos por parte do líder são característicos deste tipo de liderança: a) esclarecer aos subordinados metas de desempenho; b) apresentar recursos pelos quais os subordinados possam efetivamente executar suas tarefas; c) esclarecer padrões pelos quais a *performance* dos subordinados será avaliada; d) esclarecer expectativas coletivas acerca do que é e do que não é de responsabilidade do subordinado e; e) decidir o uso de recompensas e punição contingentes à *performance* do subordinado (House, 1996).

A hipótese sustentada pela teoria é que essa liderança reduz a ambiguidade de papéis do subordinado e clareia sua percepção acerca do grau no qual seus esforços resultariam em *performance* bem-sucedida (alcance de metas). A aceitabilidade e efeito motivacional da liderança diretiva dependeriam das tarefas executadas pelos subordinados (House, 1996). Prevê um impacto positivo deste tipo de liderança sobre os funcionários quando o papel destes e/ou a tarefa forem ambíguos, pouco estruturados ou os funcionários não muito experientes, e pode ter um efeito contrário se as tarefas forem claras.

Quando a estrutura da tarefa é baixa, o maior grau de diretividade do líder resultaria em esclarecimento e instrumentaria a satisfação e bom desempenho do subordinado. A ambiguidade nos papéis do subordinado, segundo House (1996), é estressante e desprazerosa. Sua redução aumentaria a satisfação e os níveis de desempenho do subordinado. Por outro lado, quando a tarefa não é obscura, o comportamento do líder de apoio possuiria um efeito mais positivo na satisfação e motivação do subordinado.

Para subordinados cujo trabalho é realizador, mas pouco claro em suas demandas, o líder diretivo contribuiria para a satisfação, motivação e o desempenho. Porém, se o trabalho não traz satisfação, mas possui tarefas bem definidas, a liderança diretiva é desaconselhável. Onde os subordinados percebam que suas habilidades relevantes para as tarefas são altas, a liderança diretiva provavelmente terá efeito pouco positivo sobre a motivação e será percebida como redundante e excessivamente controladora, provocando ressentimentos, resistência e desmotivação. Quanto maior o grau de autopercepção de habilidades relacionadas às tarefas pelos subordinados, menor a aceitação da liderança diretiva (House, 1996). Há que ressaltar que os efeitos da liderança diretiva não podem ser preditos pela teoria quando os subordinados estejam sob condições de substancial estresse.

O segundo tipo, a **liderança de apoio**, propõe comportamentos

do líder direcionados à satisfação de necessidades e preferências dos subordinados, tais como mostrar consideração pelo bem estar dos mesmos e promover um clima de trabalho amigável. O líder geralmente é visto como alguém amigável e acessível, demonstrando preocupação com os subordinados. O suporte social oferecido pelo líder foi reconhecido como fonte de autoconfiança, de satisfação social, de redução de estresse e de alívio de frustração pelos subordinados (House & Mitchell, 1974 citado por House, 1996). Este tipo de liderança aumentaria a *performance* dos subordinados na medida em que aumentaria a rede de valências positivas associadas ao esforço direcionado a objetivos (House, 1971 citado por House, 1996).

A hipótese sustentada pela teoria é que tal liderança pode aumentar a satisfação dos subordinados que trabalham em tarefas muito repetitivas ou consideradas desagradáveis, aborrecidas, perigosas, estressantes ou frustrantes. Tal liderança é especialmente necessária sob condições nas quais tarefas ou relações são psicologicamente ou fisicamente estressantes, pois aumentaria a segurança psicológica. Relações de apoio supostamente aumentam a qualidade dos relacionamentos entre superiores e subordinados (House, 1996). O comportamento de apoio do líder ajuda a compensar as condições adversas (suporte social e psicológico), diminuindo as ansiedades e melhorando a autoestima dos subordinados (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2001; Soto, 2005; Spector, 2005; Wagner III & Hollenbeck, 2003).

Quando as tarefas ou o ambiente de trabalho do subordinado são perigosos, monótonos, estressantes ou frustrantes, a liderança de apoio conduziria ao aumento dos esforços e satisfação dos subordinados pela melhoria das relações líder-subordinado e da autoconfiança, diminuindo o estresse e a ansiedade, e compensando aspectos desagradáveis do trabalho. Contrariamente, quando as tarefas são intrinsecamente satisfatórias ou as condições ambientais não são estressantes, a liderança de apoio teria pouco efeito sobre a satisfação, motivação ou *performance* dos seguidores (House, 1996).

Já o terceiro tipo, a **liderança orientada para realizações**, encoraja a excelência do desempenho por meio de proposição de metas desafiadoras, busca de melhorias e demonstração de confiança na capacidade dos membros do grupo de atingirem alta *performance*. Na liderança orientada para realizações os líderes enfatizam o orgulho pelo trabalho e a autoavaliação baseada sobre realizações pessoais. Ela incentiva os subordinados a esforçarem-se para atingir um alto padrão de desempenho e a terem mais confiança na sua habilidade de atingir metas desafiadoras, encorajando-os a assumir um nível moderado de risco calculado (House, 1996).

Hipoteticamente, a liderança orientada para realizações seria efetiva quando os subordinados possuísem responsabilidade individual e controle sobre seu trabalho (House, 1996), quando o programa de produção fosse muito rígido e os empregados se mostrassem receptivos às decisões tomadas pela alta direção (Schermerhorn et al., 2001; Soto, 2005; Spector, 2005; Wagner III & Hollenbeck, 2003).

O último tipo, a **liderança participativa**, permite a influência dos subordinados sobre a tomada de decisões e definição de modos operativos da unidade de trabalho. Apóia-

se na consulta aos subordinados, procurando e levando em conta suas sugestões antes de tomar decisões. Produz 4 efeitos: a) esclarece a relação entre caminhos-metas, relacionando determinado grau de esforço ao alcance de objetivos laborais e à consequente recompensa; b) aumenta a congruência entre metas individuais e organizacionais; c) promove a autonomia do subordinado e sua habilidade de realização, conduzindo a maiores esforços e desempenhos; d) aumenta a quantidade de pressão por *performance* organizacional pelo aumento do envolvimento e comprometimento do funcionário (House, 1996). A eficácia da liderança participativa (assim como da diretiva) depende do nível de preferência dos subordinados por independência e autonomia.

Ela deve promover a satisfação em tarefas não repetitivas que permitam o envolvimento dos subordinados, ou em tarefas repetitivas com funcionários que não sejam autoritários ou que não tenham ideias rígidas. Quando os indivíduos são altamente envolvidos com seus trabalhos, desejam ter influência sobre decisões que afetem suas tarefas ou a eles mesmos. Sendo assim, quando os subordinados estão pessoalmente envolvidos em decisões sobre a tarefa e esta é satisfatória, ainda que pouco estruturada, a liderança participativa terá um efeito positivo sobre a satisfação e a motivação dos subordinados (House, 1996).

Empregados que desempenham tarefas rotineiras e simples também reportam maior satisfação profissional quando os líderes exercem uma liderança mais participativa que diretiva. Um estilo participativo é indispensável quando for importante que os empregados aceitem as decisões, os líderes não disponham de determinada informação para tomar decisões e os problemas estejam mal estruturados (Schermerhorn et al., 2001; Soto, 2005; Spector, 2005; Wagner III & Hollenbeck, 2003).

A classificação de House (1996) para o fenômeno liderança em nível grupal de análise (lideranças diretiva, de apoio, orientada para realizações e participativa) recebe adendos quando transposta para o nível cultural, empreendimento realizado pelo programa de pesquisa Liderança Global e Efetividade do Comportamento Organizacional (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness – GLOBE*), o qual desenvolve estudos transculturais sobre liderança há mais de 10 anos. Seu objetivo é providenciar uma base sólida para a teorização sobre diferenças em liderança ao redor do mundo (Javidan, Dorfman, Sully de Luque, & House, 2006). A lógica subjacente é que atributos que definem uma cultura específica são preditores de estilos de liderança e práticas organizacionais para esta cultura (Javidan, House, Dorfman, Hanges, & Sully de Luque, 2006).

O programa GLOBE propõe baseado na Teoria da Liderança Implícita (*Implicit Leadership Theory - ILT*), que os indivíduos possuem um conjunto de crenças sobre os atributos, características de personalidade, habilidades e comportamentos que contribuem ou impedem uma liderança excepcional. Acredita-se que este sistema de crenças (também referido como protótipo, categorias cognitivas, modelos mentais, esquemas e estereótipos na literatura cognitiva social) afeta a extensão na qual um indivíduo aceita e responde à liderança de outrem (Javidan, Dorfman, et al., 2006; Javidan, House, et al., 2006).

Transpondo a ILT para o nível cultural de análise, os autores

postulam que a estrutura e conteúdo do sistema de crenças sobre liderança são compartilhados entre indivíduos pertencentes a culturas comuns. Evidências mostraram que pessoas pertencentes a grupos culturais coincidem em suas crenças sobre liderança. Esta abordagem foi cunhada como Teoria da Liderança Implícita Culturalmente Endossada (*Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory – CLT*). O programa GLOBE identificou empiricamente, através de amostras com gerentes de nível intermediário, atributos de liderança percebidos universalmente como contribuintes ou inibidores da excelência da liderança, e os organizou em seis dimensões globais de liderança (fatores de segunda-ordem), as quais discriminam perfis culturais para qualidades desejáveis de liderança: 1) liderança carismática; 2) liderança orientada para a equipe; 3) liderança participativa; 4) liderança orientada para as pessoas; 5) liderança autônoma; 6) liderança de autoproteção (Javidan, Dorfman, et al., 2006; Javidan, House, et al., 2006). As descobertas demonstram: a) substancial concordância sobre os requisitos para uma liderança excepcional entre respondentes de uma mesma sociedade; b) diferenças entre sociedades e agrupamentos societais (*clusters*) e; c) relações significativas entre as dimensões globais CLT e dimensões de valores culturais da sociedade.

Como tais dimensões globais ou tipos de liderança derivam de uma abordagem transcultural, não serão utilizados como norteadores nesta pesquisa, uma vez que a mesma não contempla uma análise cultural de liderança entre organizações de diferentes territórios nacionais, ao invés, configura um estudo de caso de uma única organização.

Em suas pesquisas, House (1996) percebeu que comportamentos idênticos de líderes exerciam efeitos diferentes a depender das características dos seguidores, tais como aspectos de personalidade, incluindo o autoritarismo, o lócus de controle e a habilidade percebida. O primeiro diz respeito a quanto o subordinado possui uma mente aberta ou rigidez, visão estreita. O lócus de controle se divide em externo e interno, e trata do quanto o subordinado vê os acontecimentos como controlados por si mesmo (interno) ou dependentes de fatores externos. A habilidade percebida se refere a quanto o subordinado acredita na sua capacidade de realizar bem uma tarefa. Esta teoria sugere que aspectos da personalidade de cada subordinado devem ser considerados ao decidir qual a liderança apropriada (Spector, 2005).

Existe um número de traços de personalidade associados, por exemplo, à preferência ou motivação por independência e autonomia: necessidade de independência, autoritarismo, motivação para realizações, lócus de controle interno, para citar apenas alguns. Indivíduos com fortes preferências por independência e autonomia seriam mais favoráveis à liderança participativa, e indivíduos com fortes tendências à dependência e direcionamento por outros seriam mais favoráveis à liderança diretiva (House, 1996).

O efeito da liderança orientada para realizações dependerá da motivação para realizações dos subordinados. Indivíduos caracterizados por alta motivação para realizações são levados a alcançá-las através de seus próprios esforços, preferencialmente, do que através da influência de outros ou através da delegação de responsabilidade para a execução da atividade. A motivação para

a realização prediz comportamentos espontâneos na ausência de estimulação (ausência do líder, por exemplo) e fortalecimento do propósito motivador na presença de estimulação. Ocupações nas quais a motivação para realizações é mais preditiva de desempenho são as das áreas técnicas, de vendas, de pesquisa e ciência, de engenharia e de gestão de negócios (House, 1996).

Outra característica dos subordinados que tem sido pontuada para explicar diferenças e similaridades na aceitação dos mesmos quanto ao tipo de liderança empresarial entre nações são as suposições implícitas dos subordinados referentes às qualidades necessárias em um líder (Teoria da Liderança Implícita, anteriormente mencionada). A maior afirmação desta teoria é que a liderança depende dos “olhos de quem vê”. Isto é, a liderança é um rótulo social dado aos líderes se: a) sua personalidade, atributos e comportamentos combinam suficientemente com as crenças dos seguidores ou; b) o liderado atribui o sucesso ou fracasso do grupo às atividades de liderança percebidas (Lord & Maher, 1991 citado por Javidan, House, et al., 2006)

Por outro lado, resultados de pesquisa de Evans (1970 citado por House, 1996) sugeriram que o mesmo comportamento do líder não só produz efeitos diferentes a depender dos seguidores, como também em função do contexto organizacional e/ou cultural no qual está inserido. De maneira recíproca, não só o mesmo comportamento do líder alcança resultados diferenciados a depender da situação em que ocorre, como também seu próprio comportamento será alterado em função da situação. Gestores atuando em países diferentes, por exemplo, serão influenciados a assumir estilos de liderança diferentes. Evidências empíricas substanciais indicam que os atributos do líder, comportamento, *status* e influência variam consideravelmente como resultado exclusivo de forças culturais presentes nos países em que o mesmo esteja atuando. De acordo com o país, existem similaridades e diferenças entre perfis de liderança. Enquanto o atributo irritabilidade é universalmente indesejável em um líder, por exemplo, a compaixão é um atributo contingenciado culturalmente, isto é, é muito mais desejável nos Estados Unidos do que na França (Javidan, Dorfman, et al., 2006).

Em síntese, quando da aplicação dos tipos de liderança, é de suma importância levar em consideração as características dos subordinados e da situação, visto que os trabalhadores percebem as tarefas de modos diferentes e possuem graus variados de necessidade de esclarecimento, independência, tolerância à autoridade, entre outros fatores individuais. Da mesma maneira, características situacionais podem tornar o comportamento do líder desnecessário ou impossível (Wagner III & Hollenbeck, 2003).

Esta pesquisa traduz um teste parcial da Teoria Caminho-Meta de liderança por investigar apenas duas variáveis propostas como necessárias para o correto entendimento acerca do fenômeno liderança: os tipos de liderança e as características do subordinado. Ainda assim, acreditamos que os resultados deste trabalho auxiliem no esclarecimento e corroboração ou não de algumas hipóteses postuladas pela teoria. Encontra-se em andamento a continuação desta investigação, pela adição ao teste da terceira variável proposta pela teoria (a contingência da liderança).

Diante do exposto, os objetivos do presente estudo foram:

identificar o tipo de liderança preferido entre os funcionários; descrever como características dos subordinados (variáveis lócus de controle, percepção de autoeficácia, autoritarismo, necessidade de estruturação) comparecem; e associar estes atributos ao estilo de liderança selecionado preponderantemente.

## Método

### Participantes

Todos os componentes do quadro de pessoal da organização participaram da pesquisa (30 participantes), incluindo seus quatro diretores, a partir de agora chamados líderes. Os participantes variaram em sexo, idade, escolaridade e cargo ocupado na empresa (receptionistas, copeiras, camareiras, serviços gerais e de manutenção, supervisor, gerente e diretores). A empresa ambiente desta investigação foi uma pousada de médio porte (60 apartamentos), criada em 1999 e localizada na praia de Atalaia, um dos cartões postais da cidade de Aracaju-SE. Constitui um empreendimento familiar e nenhum de seus diretores possui formação administrativa.

### Instrumentos

Para a seleção pelos participantes do líder de sua preferência, foi construído um instrumento descritivo dos quatro tipos de liderança (diretivo, de apoio, orientado para realizações e participativo) em formato de desenho em quadradinhos para ser utilizado com recursos audiovisuais (*Power point, data show, multimídia*). Cada *slide* da apresentação em *Power point* trazia um estilo de liderança externado por autodescrições feitas por personagens masculinos e femininos. Estas descrições apareciam como legendas referentes ao personagem, além de serem, simultaneamente, narradas. Esse cuidado visava alcançar o entendimento de todos os estratos de escolaridade, principalmente os participantes sem instrução formal.

Foram construídas quatro descrições para cada um dos quatro tipos de liderança, totalizando 16 *slides* (quatro baterias de descrição por tipo de liderança), de forma a verificar a coerência das respostas dos sujeitos ao longo do processo. As baterias foram ilustradas por um único personagem masculino que apareceu em oito *slides* e um único personagem feminino que apareceu nos demais *slides*, variando apenas a cor de preenchimento das roupas e cabelos, assim como as suas autodescrições. As vozes dos personagens masculino e feminino foram narradas em tom neutro por dois voluntários de ambos os sexos. Este cuidado foi necessário para evitar a interferência de variáveis estranhas nos resultados da pesquisa (controle de características dos estímulos).

As descrições foram criadas pelos pesquisadores e atendiam às definições constitutivas de cada tipo de liderança propostas pela literatura e sintetizadas pelos pesquisadores em dimensões hipotéticas de liderança. Estas descrições, ou definições operacionais, foram submetidas a testes preliminares de consistência interna item-fator (Análise de Juízes) e de inteligibilidade (Análise Semântica), a fim de resguardar a validade e precisão do instrumento (Pasquali, 1999).

Em cada uma das quatro baterias de descrições, os personagens apresentavam-se com frases que congregavam

o mesmo grau de força (potência), ainda que as descrições variassem em conteúdo em função de serem relativas a cada um dos tipos de liderança. A atenção dada à homogeneização das intensidades das descrições visava evitar que caísse a probabilidade de escolha de alguma das frases por conter um conteúdo intenso demais frente às outras (critério de modalidade) (Pasquali, 1999). Esse dispositivo também foi submetido à Análise de Juízes para o escrutínio acerca da hierarquia de potência idealizada pelos pesquisadores para as descrições.

Para o registro das respostas do sujeito foi utilizado um croqui com todos os *slides* apresentados em quatro quadrantes com opção de marcação do *slide* selecionado pelo sujeito. As razões apresentadas para as escolhas feitas foram registradas em um roteiro de entrevista constituído também por uma pergunta adicional sobre situações peculiares ao cotidiano da pousada. Estas perguntas além de qualificarem a resposta do sujeito, proporcionaram elementos para a construção de futuras pesquisas no estabelecimento.

As características do subordinado foram investigadas por meio de um diferencial semântico constituído de oito pares de assertivas opostas versando sobre características pessoais, traços de personalidade e comportamentos laborais. Estas descrições contemplaram as definições constitutivas das variáveis do sujeito (lócus de controle, percepção de autoeficácia, autoritarismo, necessidade de estruturação). Para cada variável destas foram criados dois pares opostos de assertivas, sempre respeitando o conteúdo da variável, ainda que necessariamente apresentando ideias que se contrapunham dentro deste conteúdo. Entre os conteúdos opostos constava uma escala intervalar de sete pontos a qual aferia a intensidade da escolha do sujeito. Os pares opostos foram apresentados em *slides* (um para cada par de frases contrárias) e lidos pelo pesquisador para o sujeito, de forma que este pudesse escolher a descrição com a qual mais se identificava e com que magnitude. O conteúdo deste instrumento também foi submetido aos testes Análise de Juízes (a fim de verificar a correlação item-fator e a pertinência da oposição dos pares) e Análise Semântica.

## Resultados

A participação dos sexos neste estudo esteve bem balanceada, com 53% de participantes do sexo feminino. As medianas em idade e tempo de trabalho na empresa foram, respectivamente, 29 anos (amplitude de 21 a 59 anos) e 1 ano e 2 meses (amplitude de 1 mês a 10 anos). 50% dos participantes haviam concluído o nível médio de escolaridade, 27% o nível fundamental e os demais 23% detinham o nível superior. Quanto à posição na hierarquia da empresa, 80% ocupavam cargos subordinados (camareira, copeira, serviços gerais, receptionista).

Quanto ao tipo de liderança preferido pelos componentes da empresa, a liderança de apoio foi mais escolhida (69,2%), conforme Figura 1. O teste Qui quadrado demonstrou que a preferência pela liderança de apoio foi significativamente mais acentuada que as demais lideranças ( $X^2 = 16$ ,  $gl = 2$ ,  $p < 0,001$ ). Devido ao número de participantes ser pequeno ( $N = 30$ ), não foram atendidas as premissas estatísticas do teste Qui quadrado para verificar se existiria diferença entre homens e mulheres

quanto ao tipo de liderança preferido. Cerca de 67% de células tinham frequência esperada menor do que cinco. O coeficiente *C* de Cramer acusou uma associação entre estas variáveis de apenas 10,6% ( $p < 0,25$ ), conduzindo-nos ao entendimento de que não existem evidências de relacionamento entre o sexo do participante e a preferência por determinado tipo de liderança.

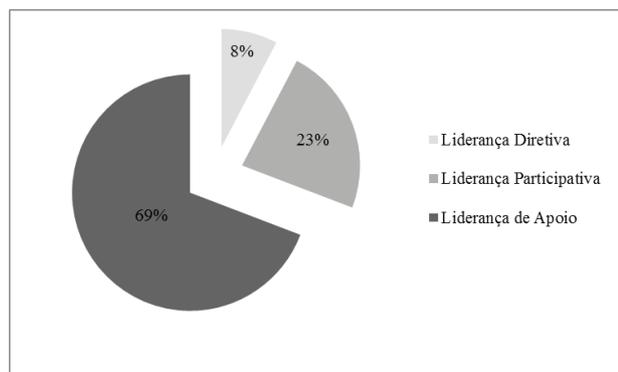


Figura 1  
Preferência por tipos de liderança.

O mesmo problema aconteceu quando da tentativa de verificar se haveria diferença por tipo de liderança preferida em função da posição hierárquica ocupada na empresa. Cerca de 83% das células tinham frequência esperada menor do que cinco e o coeficiente *C* de Cramer acusou os mesmos valores encontrados quando do teste de relacionamento entre sexo e preferência por tipos de liderança. Logo, também não encontramos provas de relacionamento entre a posição hierárquica do participante e tipo de liderança preferido.

Quando à investigação sobre as características do subordinado, as medianas para locus de controle, autoritarismo, percepção de autoeficácia e necessidade de estruturação estão dispostas na Figura 2. Como a escala do diferencial semântico utilizada para aferir os aspectos de personalidade tinha um contínuo de sete pontos, os resultados da Figura 2 significam que:

a) não existiu um locus de controle (externo ou interno) que predominou na explicação dos participantes para os acontecimentos de suas vidas. As atribuições acerca de responsabilidades por eventos e experiências vividas dirigiam-se tanto para o próprio arbítrio quanto para fatores exteriores à vontade do indivíduo;

b) os participantes demonstraram relativo grau de autoritarismo traduzido por desconforto em receber ordens por parte de gestores e interesse em decidir por conta própria as atividades de trabalho;

c) o escore mais alto apareceu na percepção de autoeficácia, demonstrando a percepção positivada dos participantes no que tange à autoconfiança;

d) por fim, a necessidade de estruturação não foi nem alta, nem baixa, apontando a indiferença quanto ao planejamento das atividades cotidianas existirem previamente ou não.

Não foram encontradas diferenças significativas, através do teste Mann-Whitney, para as médias dos postos de nenhum dos atributos do subordinado ao utilizar o sexo do participante como

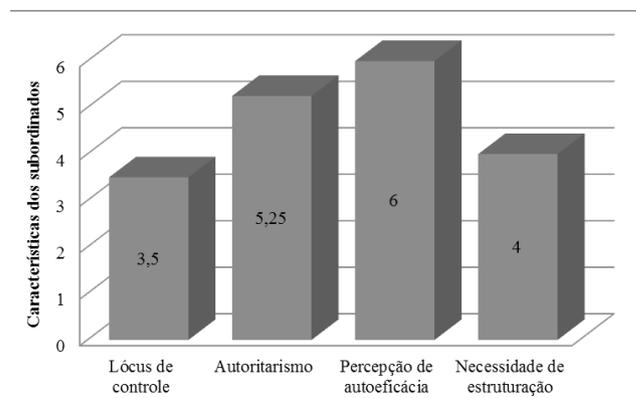


Figura 2  
Mediana das características dos subordinados.

variável antecedente. Isto significa que homens e mulheres não diferem em ênfase de características de personalidade.

Da mesma forma, não foram encontradas diferenças significativas, através do teste Mann-Whitney, para as médias dos postos de nenhum dos atributos do subordinado ao utilizar a posição hierárquica do participante como variável antecedente. Líderes e subordinados não diferem em ênfase de características de personalidade.

Como o total de participantes nesta pesquisa era pequeno e os dados não estavam distribuídos normalmente, foi realizada uma ANOVA Kruskal-Wallis relacionando escolaridade e características do subordinado. Os resultados não apresentaram diferença significativa para os níveis de escolaridade em qualquer dos atributos de personalidade.

Também foi realizada uma ANOVA Kruskal-Wallis relacionando características do subordinado e preferência por tipos de liderança. Os resultados (Tabela 1) demonstraram ausência de diferença significativa entre os tipos de liderança para as variáveis locus de controle, autoritarismo e necessidade de estruturação. Contudo, a variável percepção de autoeficácia apresentou um nível de probabilidade promissor ( $p = 0,09$ ). A comparação de medianas dos tipos de liderança (Diretiva = 3,5; Apoio = 6; Participativa = 6,25) pareceu indicar uma relação entre maiores escores em percepção de autoeficácia e a preferência por tipos de liderança mais participativos e de apoio, suspeita esta que, com um número maior de participantes, poderia ser adequadamente confirmada.

Tabela 1  
Resultados do Teste Kruskal-Wallis para Variáveis de Personalidade e Preferência por Tipos de Liderança

Variável de personalidade	$X^2$	<i>p</i>
Locus de controle	0,39 (gl = 2)	0,82
Autoritarismo	0,43 (gl = 2)	0,81
Percepção de auto-eficácia	4,78 (gl = 2)	0,09
Necessidade de estruturação	1,89 (gl = 2)	0,39

Finalizando a descrição de resultados, empreendemos uma ANOVA Kruskal-Wallis relacionando cargo ocupado na empresa e características do subordinado. A Tabela 2 ilustra ausência de diferença significativa entre os cargos ocupados

quando relativos às variáveis *locus de controle*, percepção de autoeficácia e necessidade de estruturação. A variável autoritarismo, semelhantemente aos resultados de percepção de autoeficácia do teste anterior, também apresentou um nível de probabilidade promissor ( $p = 0,10$ ). A comparação de medianas dos cargos (camareira = 4; copeira = 5,75; serviços gerais = 6; recepcionista = 5; gestor = 6,5) sugere diferenças significativas entre os mesmos. Pessoas que ocupam cargos de gestão e de serviços gerais foram as que mais apresentaram traços de autoritarismo.

Tabela 2

*Resultados do Teste Kruskal-Wallis para Cargo na Empresa e Variáveis de Personalidade*

Variável de personalidade	$X^2$	$p$
Locus de controle	2,87 (gl = 4)	0,58
Autoritarismo	7,68 (gl = 4)	0,10
Percepção de autoeficácia	5,04 (gl = 4)	0,28
Necessidade de estruturação	2,79 (gl = 4)	0,59

## Discussão

O tipo de liderança que prevaleceu na preferência dos componentes da empresa foi a liderança de apoio. Entendemos este resultado através de dois prismas: primeiro, as tarefas dos funcionários desta pousada são simples, bastante estruturadas e repetitivas, o que não abre margem para dúvidas acerca do que deve ou precisa ser feito no dia a dia de trabalho. Desta forma, e como a Teoria Caminho-Meta prediz, um estilo de liderança de apoio geralmente é mais desejável para os seguidores, por diminuir as eventuais desvantagens que realizar trabalhos menos complexos e criativos porventura traga. Segundo, a forma de administrar a pousada posta em prática atualmente pelos seus diretores já denota comportamentos de apoio, tais como comemorar as datas de aniversário e as datas importantes para a história da pousada, auxiliar o funcionário em dificuldades financeiras e de saúde, tolerar e compreender, até certo ponto, atrasos e faltas ao expediente de trabalho. Essa forma de administrar encontra respaldo nas necessidades e interesses dos funcionários, em geral pessoas de nível socioeconômico mais baixo, que enfrentam dificuldades relacionadas a pouca margem de manobra econômica e infraestrutural disponíveis em suas realidades de vida. A prevalência de escolha pela liderança de apoio pode estar sinalizando aos líderes da empresa o quanto sua maneira de proceder é acertada para estes funcionários.

Ao relacionar características do subordinado e preferência por tipos de liderança encontramos uma possível relação entre percepção de autoeficácia e a preferência por tipos de liderança participativa e de apoio. Segundo a teoria de House, quanto maior a crença pessoal dos funcionários em suas próprias habilidades e nível de proficiência para realizar seu trabalho, menor a necessidade e/ou preferência por um estilo de gestão mais diretivo e maior a aceitação de maneiras mais participativas e apoiadoras de conduzir a equipe. Os trabalhos cotidianamente realizados na pousada são de natureza simples e estruturada, como já dito anteriormente, fato que provavelmente eleva a percepção dos funcionários sobre suas próprias capacidades

para executá-los e sobre o domínio teórico e técnico de seu fazer laboral. Sendo assim, posturas de liderança consultivas acerca de como executar certa atividade e solucionar alguma dificuldade corriqueira, e concessão de recursos e suporte para a realização das atividades são muito mais desejáveis para estes colaboradores.

Por fim, o relacionamento entre o cargo ocupado na empresa e características de personalidade demonstrou que pessoas ocupando cargos de gerência e de serviços gerais, os extremos da hierarquia organizacional da pousada, apresentaram maiores índices de autoritarismo. Recuperando o significado desta variável, maiores escores nela denotam o desconforto vivido com a submissão ao comando de outra pessoa. Cargos de gestão não são submetidos hierarquicamente a outros cargos, pelo contrário. Pela própria essência do papel, quem está no comando de equipes e processos necessita dar ordens muito mais do que recebê-las. Traços de autoritarismo estariam justificados como necessários à função. Por outro lado, cargos de serviços gerais não são cargos de comando, como explicar as tendências autoritárias surgidas? Por meio da natureza da tarefa executada por estes profissionais, explicamos a maior contrariedade com a recepção de ordens e direcionamentos de outrem: em geral, estes cargos compreendem trabalhos simples e estruturados, o que dispensa a necessidade de alguém orientando e dizendo o que deve ser feito, e tornando mesmo desagradáveis as constantes ingerências sobre um trabalho que é plenamente dominado. Talvez isto explique o porquê de pessoas ocupando estes cargos na pousada prescindirem (e não gostarem) de receber comandos.

## Conclusão

As teorias da liderança tentam explicar os fatores envolvidos na emergência, na natureza e nas consequências da liderança. Nesta pesquisa testamos parcialmente a Teoria Caminho-Meta pelo tratamento das variáveis do líder e do subordinado na determinação do tipo de liderança preferido na empresa. Nossos resultados apontaram para a corroboração de algumas das premissas desta teoria, embora seja preciso fazer a ressalva de que o número reduzido de participantes com o qual trabalhamos pode ter inviabilizado a descoberta de maior variedade de resultados significativos.

É importante e útil ter o perfil de liderança favorito para os funcionários definido para que, em momentos de crise motivacional, os gerentes possam estrategicamente lançar mão de posturas semelhantes ao perfil identificado com vistas ao incremento da satisfação, ainda que exista o risco de adotar um perfil desejável pelos funcionários que seja contraproducente em termos de desempenhos.

Como principais contribuições deste trabalho, espera-se colaborar com o desenvolvimento da ciência e gerar produtos úteis à intervenção organizacional na empresa em questão e/ou em outros ambientes laborais, os quais poderão se valer dos resultados da pesquisa para aprimorar a forma de administrar seus funcionários, a fim de que os mesmos possam aumentar ou manter sua produtividade, satisfação e comprometimento no trabalho.

## Referências

- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Freitas, C. M. F. (2006). *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM*. (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade da Madeira, Funchal, Portugal.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, 7, 323-352.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., Sully de Luque, M., & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*, 67-90.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Sully de Luque, M. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: A comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37, 897-914.
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Psicologia: Organizações e trabalho*, 4, 31-62.
- Pasquali, L. (Org.). (1999). *Instrumentos psicológicos: Manual prático de elaboração*. Brasília: LabPAM.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2001). *Fundamentos de comportamento organizacional* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. T., & DeChurch, L. A. (2006). An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 21-38.
- Schriesheim, C. A., & Neider, L. L. (1996). Path-goal leadership theory: The long and winding road. *The Leadership Quarterly*, 7, 317-321.
- Soto, E. (2005). *Comportamento organizacional: O impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Spector, P. E. (2005). *Psicologia nas organizações* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2003). *Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.

---

*Marley Rosana Melo de Araújo*, Pós-doutora em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba, Doutora em Psicologia Experimental pela Universidade Federal do Pará, é professora do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de Sergipe. Endereço para correspondência: R. Matapoã, nº 120, Res. Matapoã Ville, casa 04. Farolândia. Aracaju-SE. CEP: 49032-130. Telefone: (79) 9117-6288. E-mail: marleymeloaraujo@gmail.com

*Ligia Carolina Oliveira Silva*, Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília, Doutoranda em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília, é professora adjunta do Instituto de Educação Superior de Brasília. E-mail: ligiacarol1987@hotmail.com

*Cristiane Carvalho Gois*, é psicóloga pela Universidade Federal de Sergipe, psicóloga do Centro de Referência de Assistência Social de Canudos/BA e de Quijingue/BA – Casa da Família Algodense. E-mail: ninhagois@hotmail.com

*Diogo Araújo de Sousa*, Mestre em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Doutorando em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: diogo.a.sousa@gmail.com

*Priscila Ferreira Mendonça*, Mestre em Psicologia Social pela Universidade Federal de Sergipe. E-mail: mendonca-priscila@hotmail.com

*Thiago Cavalcante Lima*, Mestre em Ciências do Comportamento pela Universidade de Brasília, Doutorando em Ciências do Comportamento pela Universidade de Brasília. E-mail: paesthiago@hotmail.com

*Othon Cardoso de Melo Neto*, Mestre em Psicologia Social pela Universidade Federal de Sergipe. E-mail: othonexp@gmail.com