

# Reuna

## PERFIL DE FUNCIONÁRIOS E EFICÁCIA DE LIDERANÇA NA RESOLUÇÃO DE SITUAÇÕES CRÍTICAS

## PROFILE OF OFFICIALS AND LEADERSHIP EFFECTIVENESS IN RESOLUTION OF CRITICAL SITUATIONS

### **Marley Rosana Melo de Araújo**

Universidade Federal de Sergipe, Brasil

Endereço: Rua Matapoã, 120/4 - Residencial Matapoã Ville – Farolândia, CEP 49.032-130- Aracaju - SE

Fone: 55 (79) 9117-6288

E-mail: marleymeloaraujo@gmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2058161918015980>

### **Diogo Araújo de Sousa**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Endereço: Rua Ramiro Barcelos, 2600/104, CEP 90.035-003 - Porto Alegre - RS

Fone: 55(51) 3308-5150

E-mail: diogo.a.sousa@gmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2314731792339606>

### **Othon Cardoso de Melo Neto**

Faculdade Pio Décimo, Brasil

Endereço: Av. Deputado Silvio Teixeira, 10/202, Bl D – Grageru, CEP 49.025-100 – Aracaju – SE

Fone: 55(79) 9979-1068

E-mail: othoncxp@gmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8902027590381482>

### **Thiago Cavalcante Lima**

Universidade Federal de Sergipe, Brasil.

Endereço: Rua Aristides Bispo, 168 - Bairro Getúlio Vargas, CEP 49.055-070 – Aracaju – SE

Fone: 55(79) 8817-2305

E-mail: paesthiago@hotmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4855611689053234>

**Submissão:** 25 Set. 2014 **Aprovação:** 13 Nov. 2014. **Publicação:** 30 Nov. 2014. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof<sup>a</sup>. Dra. Wanyr Romero Ferreira.

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:  
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/650>

## **Resumo**

Esta pesquisa consiste em um teste empírico da Teoria Caminho-Meta e teve por objetivos: 1) verificar se o contexto situacional influencia no julgamento de eficácia de liderança; 2) investigar, à luz das características dos subordinados, a preferência por tipos de liderança para resolver situações críticas. Participaram da pesquisa 24 membros de uma empresa hoteleira de Aracaju-SE. Foram submetidas aos

participantes situações hipotéticas do ambiente hoteleiro com 4 possíveis soluções representativas dos tipos de liderança, para que manifestassem qual líder resolvia eficazmente a situação. Adicionalmente, foi aplicado um diferencial semântico para apurar características dos participantes. O Qui Quadrado apontou escolhas significativas de determinados comportamentos de liderança a depender da situação. A ANOVA Kruskal-Wallis demonstrou que a escolha pela liderança participativa para resolver situação de exigência de produção relacionou-se a traços de autoritarismo e menor necessidade de estruturação. A opção pela liderança participativa para resolver situação de equívoco em tarefa corriqueira relacionou-se com maiores traços de autoritarismo e percepção de autoeficácia. Este trabalho adiciona ao meio acadêmico evidências que sustentam parcialmente as proposições da Teoria Caminho-Meta de liderança.

**Palavras-chave:** Tipos de Liderança. Perfil dos Funcionários. Situações Críticas. SetorHoteleiro.

### **Abstract**

This research is an empirical test of path-goal theory and aimed to: 1) examine if the situational context influences the evaluation of the leadership effectiveness, 2) investigate, considering the staff characteristics, the preference of leadership styles to resolve critical situations. Participants were 24 staff members of a hotel company in Aracaju-SE. Participants were subjected to hypothetical situations of the hospitality industry with four possible solutions that represented leadership styles, and asked to assess which leader resolved the situation effectively. Additionally, it was applied a semantic differential to investigate characteristics of the participants. The Chi-Square showed significant choices of certain leadership behaviors depending on the situation. The Kruskal-Wallis ANOVA showed that the choice for the participative leadership style to resolve production requirement situations was related to traits of authoritarianism and less need for structuring. The choice for the participative leadership style to resolve misunderstanding situations at daily tasks was related to greater traits of authoritarianism and perceived self-efficacy. This work adds to the academic evidence supporting partially the propositions of Path-Goal Theory of leadership.

**Key words:** Leadership Styles. Staff's Profile. Critical Situations. Hospitality Industry.

## **1. Introdução**

Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (2008) definem liderança como um caso especial de influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização de objetivos em comum. Dessa forma, liderança diz respeito explicitamente à orientação e à motivação de pessoas.

Um líder não se torna líder apenas pela autoridade que a organização lhe transmitiu formalmente (cargos atribuídos). O fato de alguém deter poder não significa, por si, exercício de liderança. Entende-se que líderes contam com liderados, usam a influência além da autoridade formal e aceitam a contra influência dos liderados. A liderança depende da situação em que se manifesta, da tarefa a ser realizada e das características dos liderados (ZANELLI e SILVA, 2008, p. 75-76).

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).

Certos comportamentos de liderança têm sido relacionados com vários elementos de performance de equipe (Burke et al., 2006), performance individual (Vecchio, Justin & Pearce, 2008), e performance organizacional (García-Morales, Matías-Reche & Hurtado-Torres, 2008). Liderança tem sido relacionada à cultura organizacional e mudança organizacional bem sucedida (Kavanagh & Ashkanasy, 2006; Tsui, Zhang, Wang, Xin & Wu, 2006) (NICOL, 2009, p. 658).

As pesquisas recentemente expandiram-se para examinar o papel que os líderes ocupam na promoção, desenvolvimento e manutenção da eficácia da equipe (HACKMAN e WAGEMAN; KOZLOWSKI et al.; SERFATY, ENTIN, DECKERT; ZACCARO, RITTMAN, MARKS, apud BURKE et al., 2006). “O líder é eficaz na medida em que garante que todas as funções essenciais à execução das tarefas e manutenção da equipe sejam concluídas” (BURKE et al., 2006, p. 289). O papel do líder encontra-se em criar condições para facilitar a eficácia da equipe. A liderança de equipe pode ser descrita como um processo dinâmico de resolução de problemas sociais por meio de comportamentos que envolvem quatro grandes categorias: (1) busca de informações e estruturação; (2) uso de informações na resolução de problemas; (3) gestão de recursos humanos e (4) gestão de recursos materiais (BURKE et al., 2006).

Contudo, apesar do crescente número de trabalhos, tem havido uma falta de integração acerca da relação entre comportamentos (ou tipos) específicos de liderança e resultados de desempenho da equipe. Análises têm examinado a relação entre o comportamento de liderança em equipe e os resultados afetivos (FOELS et al.; MULLEN et al., apud BURKE et al., 2006), mas poucos têm procurado integrar os trabalhos sobre comportamentos de liderança e performances comportamentais ou cognitivas da equipe.

A carência em pesquisas que necessariamente sustentam teorizações sobre liderança pode ser revertida com a abordagem conceitual e desenho metodológico adequados para a investigação deste construto. Teorias de liderança podem ser aprimoradas por meio de identificação das principais funções necessárias para a motivação, desempenho e satisfação dos subordinados, identificação de qual o grau

em que estas funções são fornecidas por outras fontes que não o líder (por exemplo, a tarefa, os colegas de trabalho, treinamento profissional etc.), e previsão dos efeitos de diferentes tipos de comportamento do líder com base nos resultados das etapas de identificação citadas (SCHRIESHEIM e NEIDER, 1996).

Estudos sobre liderança estão divididos, preponderantemente, em dois grupos: os que tratam da realização de tarefas (liderança focada na tarefa) e comportamentos que facilitam a interação da equipe e/ou o desenvolvimento pessoal (liderança focada na pessoa)(FLEISHMAN et al., apud BURKE et al., 2006). Os comportamentos focados na tarefa são aqueles que facilitam a compreensão das exigências da tarefa, procedimentos operacionais e a aquisição de informações sobre a tarefa. Por outro lado, comportamentos centrados na pessoa são aqueles que facilitam as interações comportamentais, as estruturas cognitivas e as atitudes que devem ser desenvolvidas antes que os membros possam trabalhar de forma eficaz como uma equipe (SALAS, et al., apud BURKE et al., 2006). Teorias focadas na tarefa e na pessoa ignoram os efeitos de motivos inconscientes, afetos, comportamento simbólico do líder e apelativo às emoções dos liderados, típicos da liderança transformacional (HOUSE, 1996).

Dentre as teorias reunidas sob a égide da liderança focada na tarefa, encontramos a Liderança Transacional, a qual implica em trocas mútuas em que o líder fornece elogios, recompensas ou suspende a possibilidade de punição de um subordinado que cumpre com as expectativas do seu papel (BURNS, apud BURKE et al., 2006). Este tipo de liderança reflete comportamentos em que há uma ênfase nas contingências de recompensa e relações de troca. Como a base dos comportamentos de liderança transacional tem sido estruturada na teoria da expectativa, na teoria caminho-meta, na teoria da equidade e na teoria do reforço (PEARCE et al., apud BURKE et al., 2006), eles refletem essencialmente um foco na realização de tarefas. A Teoria Caminho-Meta de Robert House (1971/1996) embasa a presente pesquisa que se propõe a testá-la empiricamente. Passaremos a discorrer sobre ela neste momento.

## **2. Teoria Caminho-Meta**

Trata-se de uma teoria representante da abordagem contingencial ou situacional de liderança, desenvolvida para explicar como o comportamento de um líder influencia a satisfação e o desempenho dos subordinados, incluindo variáveis situacionais. 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 de liderança, mas o estilo mais eficaz para uma determinada situação (MELO, 2004).

Nesta teoria, os líderes identificam as necessidades dos empregados, fixam-lhes metas apropriadas, além de administrar a criação de oportunidades e eliminar barreiras na realização das tarefas, e depois vinculam recompensas ao cumprimento dessas metas, alcançadas devido à clareza das expectativas e respectiva instrumentação. O líder deve adaptar sua maneira de liderar de modo que haja uma compensação de fatores deficientes ou ausentes no ambiente. 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. O líder efetivo é aquele que dá suporte aos seus subordinados através dos caminhos que, em última instância, levam a 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 e MITCHELL, apud SCHRIESHEIM e NEIDER, 1996).

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 pelas características dos subordinados e da situação.

O primeiro dos quatro tipos de liderança é a **liderança diretiva**, que envolve dizer claramente o que 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).

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 e de seu perfil (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.

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 subordinados e promover um clima de trabalho amigável. O líder geralmente é visto como alguém amistoso e acessível, demonstrando preocupação com os subordinados. O suporte social oferecido pelo líder foi considerado uma fonte de auto-confiança, satisfação social, redução de estresse e alívio de frustração para os subordinados (HOUSE e MITCHELL, apud 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, 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 auto-estima dos subordinados (SCHERMERHORN JR., HUNT, OSBORN, 2008; SOTO, 2005; SPECTOR, 2012; WAGNER III e HOLLENBECK, 2012). 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 liderados (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 auto-avaliação baseada sobre realizações pessoais. Ela incentiva os subordinados a esforçarem-se para atingir um alto padrão de desempenho e a ter mais confiança na sua habilidade de atingir metas desafiadoras, encorajando-os a assumir um nível moderado de risco calculado. Hipoteticamente, a liderança orientada para realizações seria efetiva quando os subordinados possuísem responsabilidade individual e controle sobre seu trabalho (HOUSE, 1996).

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. Ela deve promover a satisfação em tarefas não repetitivas que permitem 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).

Em suas pesquisas, House percebeu que comportamentos idênticos de líderes exerciam efeitos diferentes a depender das características dos liderados. Resultados de pesquisa de Evans (apud HOUSE, 1996) sugeriram que o mesmo comportamento do líder não só produz efeitos diferentes a depender dos liderados, como também em função do contexto organizacional no qual está inserido.

A presente pesquisa teve por objetivo geral realizar um teste empírico sobre a Teoria de Liderança Caminho-Meta, de maneira a verificar se suas proposições teóricas são aplicáveis e sustentáveis em ambiente organizacional configurado por uma empresa do setor hoteleiro da cidade de Aracaju-SE. Em material anterior

(ARAÚJO et al., 2013), já foram apresentados os primeiros resultados do teste desta teoria, abordando a relação entre perfil dos funcionários e preferência por tipos de liderança. No presente artigo, pretendemos pôr a prova as três variáveis que compõem o modelo teórico de Liderança Caminho-Meta de House, a saber: tipos de liderança, características dos subordinados e características da situação. Especificamente objetivamos: 1) verificar se o contexto situacional (traduzido pelas variáveis exigência de produção, informações para tomada de decisão, estrutura da tarefa, natureza da tarefa, gestão de processos e relações interpessoais) influencia no julgamento da eficácia do tipo de liderança; 2) investigar, à luz das características dos subordinados, a preferência por tipos de liderança (diretivo, de apoio, orientado para realizações e participativo) para resolver eficazmente situações críticas ocorridas no setor hoteleiro. As características dos subordinados estudadas foram locus de controle, autoritarismo, percepção de autoeficácia e necessidade de estruturação.

### 3. Método

#### Participantes:

A integralidade de membros componentes do quadro de pessoal da organização participou da pesquisa (24 participantes), incluindo os diretores. 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 proprietários possui formação em gestão. A opção por esta organização como cenário da presente pesquisa deu-se por conveniência, uma vez que a equipe de pesquisa recebeu convite de um de seus diretores para realizar estudos e/ou intervenções no local.

#### Instrumentos:

O instrumento, apresentado por meio de recursos áudio-visuais (*Power point, datashow*, multimídia), consistia de *slides* com 8 histórias em quadrinhos com uma sequência por completar pelo participante. Cada história apresentou uma situação crítica acontecida em ambiente hoteleiro que demandava uma resolução pelo líder (Anexo 1). As situações versavam sobre aspectos como exigência de produção, informações para tomada de decisão, estrutura da tarefa, natureza da tarefa, gestão de processos e relações interpessoais. Em seguida, eram apresentadas possíveis soluções para cada situação crítica ilustrando, cada uma, um tipo de comportamento do líder (diretivo, de apoio, orientado para realizações e participativo). Os participantes deveriam julgar e justificar qual comportamento do líder era mais eficaz para resolver a situação crítica. A alternativa selecionada pelo participante para solucionar o caso era registrada em um croqui composto por sequência similar a apresentada nos *slides*, além de sua justificativa para a escolha feita e a sua previsão acerca das consequências do tipo de liderança selecionado para a situação dada. O conteúdo deste instrumento foi submetido aos pré-testes Análise de Juizes

e Análise Semântica (PASQUALI, 2010). A Análise de Juízes buscou verificar a adequada representação das variáveis exigência de produção, informações para tomada de decisão, estrutura da tarefa, natureza da tarefa, gestão de processos e relações interpessoais pelas situações críticas criadas, além de verificar a correlação entre as soluções apresentadas pelos líderes e os tipos de liderança propostos pela Teoria Caminho-Meta.

As características do subordinado foram investigadas por meio de um diferencial semântico constituído de 8 pares de assertivas opostas versando sobre características pessoais, traços de personalidade e comportamentos laborais. Estas descrições contemplaram as definições constitutivas das variáveis do sujeito (locus de controle, percepção de auto-eficácia, autoritarismo, necessidade de estruturação) (Anexo 2). Para cada variável destas, foram criados dois pares opostos de assertivas, sempre respeitando o conteúdo da variável, ainda que necessariamente apresentando idéias que se contrapõem dentro deste conteúdo. Entre os conteúdos opostos constava uma escala intervalar de 7 pontos a qual aferia a intensidade da escolha do sujeito (Anexo 3). 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 pré-testes Análise de Juízes (a fim de verificar a relação item-dimensão e a pertinência da oposição dos pares) e Análise Semântica.

Procedimento:

Os participantes foram informados sobre o projeto de pesquisa (aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos sob o registro CAAE-0034.0.107.000-09) em reunião geral com a equipe de pesquisadores realizada nas dependências do hotel, onde foram esclarecidos os objetivos do estudo, o caráter anônimo da coleta de dados e a importância deste tipo de iniciativa para diagnosticar a forma como comportamentos de liderança são percebidos e os impactos disto sobre o desempenho e satisfação de funcionários. Os instrumentos foram aplicados individualmente a cada participante em sala privativa do hotel, durante a jornada de trabalho, com duração de 30 minutos de interação.

#### 4. Resultados

A fim de verificar se o contexto situacional (variáveis exigência de produção, informações para tomada de decisão, estrutura da tarefa, natureza da tarefa, gestão de processos e relações interpessoais) influencia no julgamento da eficácia do tipo de liderança, executamos o teste não-paramétrico Qui-quadrado de aderência em cada uma das situações críticas, descobrindo escolhas significativas de determinados tipos de liderança a depender da situação e corroborando recomendações da Teoria Caminho-Meta.

A Situação 1, na qual uma camareira reclama para o seu chefe que está trabalhando mais que as outras camareiras em função de ser responsável por um andar do hotel com ocupação completamente preenchida naquele período, em

detrimento dos demais andares ao encargo das outras funcionárias, gerou escolha significativa da liderança Participativa para sua resolução eficaz ( $X^2=19,75$ ,  $gl=2$ ,  $p<0,001$ ).

A Situação 2, na qual um recepcionista novato na empresa dirige-se ao gerente em busca de orientação sobre procedimento quando da solicitação de desconto nas diárias por parte de um grupo de clientes, gerou escolha significativa da liderança de Apoio para sua resolução eficaz ( $X^2=10,33$ ,  $gl=3$ ,  $p=0,016$ ).

Quando a Situação 5 trouxe uma história de falha recorrente por parte de uma recepcionista referente ao fechamento e cobrança de consumo dos quartos, houve escolha significativa da liderança Orientada para realizações para sua resolução ( $X^2=8,33$ ,  $gl=3$ ,  $p=0,04$ ).

E finalmente, a Situação 7 apresentou uma história de contradição de informações prestadas a um hóspede pelos funcionários do hotel, motivando a escolha da liderança Orientada para realizações como alternativa preferencial para solução do caso ( $X^2=12,33$ ,  $gl=3$ ,  $p=0,006$ ).

O teste Qui-quadrado associando o sexo dos participantes com a seleção de tipos de liderança mais apropriados para a solução das situações críticas não revelou diferenças significativas, assim como também não ocorreram quando associamos o tipo de liderança selecionado à posição hierárquica ocupada na empresa (cargos de comando X cargos subordinados).

Nesta pesquisa, também nos propusemos a investigar, à luz das características dos subordinados (variáveis locus de controle, autoritarismo, percepção de autoeficácia e necessidade de estruturação), a seleção dos tipos de liderança para resolver eficazmente as situações críticas hipotéticas. Para tanto, empreendemos o teste não-paramétrico ANOVA Kruskal-Wallis.

As duas situações que apresentaram resultados significativos foram a Situação 4 e a 5 (descrita anteriormente). A Situação 4, versava sobre a imposição para as camareiras de uma meta mais exígua de tempo de arrumação dos quartos do hotel para fazer jus a uma bonificação (fator Exigência de Produção). Os resultados relacionando atributos dos subordinados e seleção de tipos de liderança para resolver a situação demonstraram associações significativas ou promissoras para as variáveis autoritarismo e liderança Participativa ( $X^2=8,52$ ,  $gl=3$ ,  $p=0,04$ ) e para as variáveis necessidade de estruturação e liderança Participativa ( $X^2=6,60$ ,  $gl=3$ ,  $p=0,09$ ). As pessoas que elegeram a liderança Participativa para resolver a situação de exigência de produção imposta às camareiras apresentaram mais traços de autoritarismo e menor necessidade de estruturação, traduzindo desconforto em receber ordens e o interesse em participar das deliberações da empresa no que tange às políticas de produtividade, assim como menor necessidade de esclarecimento quanto às tarefas a serem executadas e quanto às atitudes e desempenhos esperados.

Na situação 5 (história de falha recorrente por parte de uma recepcionista referente ao fechamento e cobrança de consumo dos quartos), resultados do mesmo teste revelaram associações significativas para as variáveis autoritarismo e liderança Participativa ( $X^2=8,42$ ,  $gl=3$ ,  $p=0,04$ ) e para as variáveis percepção de autoeficácia e liderança Participativa ( $X^2=10,31$ ,  $gl=3$ ,  $p=0,02$ ). As pessoas que elegeram a

liderança Participativa para resolver a situação de equívoco da recepcionista na realização de tarefa corriqueira apresentaram mais traços de autoritarismo e de percepção de autoeficácia, traduzindo desagrado em se submeter ao direcionamento de um líder, assim como convicção acerca da própria competência.

## 5. Discussão

A Situação 1, ilustrativa da dimensão Exigência de produção (situação de trabalho que impõe uma meta de desempenho quantitativo ou qualitativo a ser alcançada dentro de um intervalo de tempo), gerou escolha significativa da liderança Participativa para sua resolução eficaz. A história descrita na situação pode ter despertado a percepção de um suposto conteúdo latente de iniquidade organizacional (ADAMS, 1965; WALSTER, BERSCHIED, WALSTER, 1973; WALSTER; WALSTER, 1975), uma vez que uma única camareira tinha carga de trabalho superior a das demais pelo fato da organização do trabalho na empresa determinar que cada camareira fosse responsável por um andar do hotel e, de maneira fortuita, apenas o andar da camareira em questão teve ocupação integral de quartos. Quando os subordinados observam que a prescrição das tarefas por parte da organização traz implicações diretas em suas rotinas e condições de trabalho, sentem-se pessoalmente implicados e desejosos em tomar parte de decisões sobre as tarefas de sua responsabilidade (HOUSE, 1996). A escolha preferencial da liderança Participativa para resolver o problema faz sentido, uma vez que esta apóia-se na consulta aos subordinados, procurando e levando em conta suas sugestões antes de tomar decisões acerca de modos operativos da unidade de trabalho.

A Situação 2, ilustrativa da dimensão Informações para tomada de decisão (existência ou não de informações que esclareçam qual o procedimento a ser tomado diante de determinadas situações) gerou escolha significativa da liderança de Apoio para sua resolução eficaz. A história trazia uma situação muito comum nas relações comerciais: o pedido de desconto por parte do consumidor. Como o recepcionista era funcionário novato, não dispunha de informações suficientes para tomar uma decisão independente. A orientação do hotel, a qual o funcionário teve acesso através da consulta ao gerente, era por recusa à oferta de descontos a grupos abaixo de uma determinada quantidade de pessoas. A seleção da liderança de Apoio preferencialmente à liderança Diretiva (que, segundo House (1996), seria a mais recomendada quando o funcionário sente-se inseguro de suas tarefas) pode ser explicada pelo fato de que negar a solicitação de alguém constitui uma situação, por vezes, constrangedora e difícil, principalmente em se tratando de funcionário novato e sem maior experiência sobre os processos do hotel. O suporte social oferecido pelo líder de apoio promove auto-confiança, redução de estresse e alívio de frustração para os subordinados (HOUSE e MITCHELL, apud HOUSE, 1996), e como a orientação fornecida por este líder consistia em que o recepcionista mantivesse a norma da empresa e negasse o desconto, porém com a vantagem de acompanhá-lo na interação com os solicitantes, deste modo oferecendo segurança

psicológica ao recepcionista, explica o julgamento desta liderança como mais apropriada para resolver a situação.

A Situação 5 ilustrou a dimensão Natureza da tarefa (as tarefas do cargo assumem um caráter de maior ou menor dificuldade/complexidade para quem as realiza), comparecendo escolha significativa da liderança Orientada para realizações para sua resolução. A história ilustrou o caso de uma recepcionista que tinha como atribuição o encerramento da conta dos hóspedes, atividade corriqueira para a funcionária, uma vez que repetida diversas vezes e destituída de maior complexidade. Contudo, mais de uma vez a funcionária se atrapalhou e fez cobrança de valores indevidos, o que ocasionou aborrecimento e queixa dos hóspedes. A Teoria Caminho-Meta recomenda que tarefas simples e perfeitamente dominadas pelos funcionários devam ser coordenadas por gestão de característica mais participativa. Curiosamente, porém, os resultados encontrados na pesquisa apontam a preponderância da liderança Orientada para realizações para a solução da situação crítica. Hipoteticamente, a liderança Orientada para realizações seria efetiva quando os subordinados possuísem responsabilidade individual e controle sobre seu trabalho (HOUSE, 1996). Acreditamos que este resultado trouxe uma resposta enviesada dos participantes: como no instrumento as reações dos líderes a esta situação, independentemente do tipo de liderança ilustrado, trouxeram, em geral, um teor de questionamento da competência da recepcionista, acreditamos que os participantes empatizaram com a condição fragilizada da funcionária e com a posição subalterna da mesma diante dos clientes e do gerente (que corresponde ao próprio *status* da posição social dos participantes dentro da rede organizacional a qual pertencem). Isto pode tê-los influenciado a escolher a liderança Orientada para realizações para finalizar esta história em função de que a postura deste líder no enredo foi de dar crédito às capacidades da funcionária para superar a dificuldade apresentada, além de abolir uma resposta de cunho ameaçador ou retaliativo aos erros cometidos.

A Situação 7 representou a dimensão Estrutura da tarefa (as atividades e responsabilidades do cargo estão demonstradas de maneira clara ou estão ambíguas), e teve a liderança Orientada para realizações como escolha significativa para sua solução. O problema se deu pelo fato de que um hóspede em potencial pede informações por telefone sobre a viabilidade de se hospedar no hotel acompanhado por seu animal de estimação, e recebe carta branca para tal. Quando o mesmo chega ao hotel para fazer o *check in*, é impedido por outro funcionário com o argumento de que era proibida a entrada de animais no estabelecimento, demonstrando falta de coerência nos procedimentos aplicados pelos funcionários. Tarefas ambíguas necessitam, segundo a Teoria Caminho-Meta, de orientação mais diretiva para seu devido encaminhamento, logo, a liderança Diretiva seria a mais recomendável nesta situação. Por outro lado, na liderança Orientada para realizações, os líderes enfatizam o orgulho pelo trabalho, encorajam a excelência do desempenho, incentivam os subordinados a esforçarem-se para atingir um alto padrão de trabalho (HOUSE, 1996). A seleção desta última liderança para resolver a situação-problema pode se dever ao fato de que o líder não somente exige melhores *performances* e resultados, como também reconhece e confia na competência provada por seus funcionários, de maneira que um eventual equívoco da parte deles não desmerece sua capacidade. Aparentemente, esta escolha revela uma possível

atitude defensiva dos participantes no relacionamento com sua organização de trabalho, a exemplo da situação anterior.

A Situação 4, versava sobre a imposição para as camareiras de uma meta mais exígua de tempo de arrumação dos quartos do hotel para fazer jus a uma bonificação, ilustrando a dimensão Exigência de Produção. Nesta situação, a liderança Participativa foi preferencialmente escolhida pelos participantes que reuniam mais traços de autoritarismo e menor necessidade de estruturação. O autoritarismo está relacionado a quanto as pessoas se submetem plenamente ou não às normas e regras da organização de trabalho, sendo menos ou mais receptivas ao comando de outra pessoa. A necessidade de estruturação faz referência à necessidade sentida pelas pessoas de maior ou menor esclarecimento acerca da tarefa a ser desempenhada e do que é esperado de sua atuação (Anexo 2). É compreensível que aqueles que considerem não necessitar de esclarecimento quanto às tarefas a serem executadas e quanto às atitudes e desempenhos esperados, sintam-se desconfortáveis com alguém dizendo o que devem fazer. Diante de uma situação de suposto equívoco de exigência produtiva, na qual a empresa demonstra aparente falta de entendimento acerca do trabalho de seus funcionários ao impor metas irreais de desempenho, aqueles que trazem mais características de autoritarismo e baixa necessidade de estruturação são os que mais apontam que a liderança apropriada para a resolução do problema seria aquela que permitisse a participação dos funcionários nas deliberações da empresa no que tange às políticas de produtividade, de forma que metas quantitativas e qualitativas de trabalho sejam pensadas de forma mais realista.

Na situação 5, na qual a funcionária se atrapalha e faz cobrança de valores indevidos na conta de alguns hóspedes, houve prevalência de escolha pela liderança Participativa por participantes com altos escores nas variáveis autoritarismo e percepção de autoeficácia, diferentemente do comportamento da amostra em geral que preferiu significativamente a liderança Orientada para realizações para a resolução do problema. A definição constitutiva para autoritarismo foi apresentada acima, e percepção de autoeficácia está associada à convicção que a pessoa tem do quanto é capaz de realizar bem uma tarefa (Anexo 2). Pessoas que estão convencidas de sua proficiência na realização de atividades de trabalho tendem a prescindir de direcionamentos e coordenação por parte de um superior. Na situação apresentada, a liderança Participativa foi eleita prioritariamente por aqueles com traços mais elevados de autoritarismo e percepção de auto-eficácia, o que converge com as recomendações da Teoria Caminho-Meta segundo as quais tarefas simples e perfeitamente dominadas pelos funcionários (o que compreende o caso do encerramento de conta dos quartos) devam ser coordenadas por gestão de característica mais participativa. Contudo, quando a análises estavam relacionando apenas as variáveis características da situação e tipo de liderança, os resultados encontrados na pesquisa apontam a preponderância da liderança Orientada para realizações. Foi apenas quando foi analisada a contribuição da variável características do subordinado para explicar as respostas oferecidas pelos participantes que foi possível encontrar a corroboração ao modelo teórico de House (1996), demonstrando que o teste desta teoria é complexo e exige o exame simultâneo de todas as variáveis previstas no modelo.

## 6. Conclusão

Neste artigo, tratamos do tema liderança entendida sob o enfoque gerencial, embora suas raízes remetam a estudos da Psicologia Social sobre liderança de grupos (CARTER et al., 1969; KIRSCHT, LODAHL, HAIRE, 1969; WHITE e LIPPITT, 1969; KAHN e KATZ, 1969; HAMBLIN, 1969; FIEDLER, 1969). A liderança enquanto temática de pesquisa por si já é extremamente relevante, mas torna-se vital quando tarefas de uma equipe são altamente interdependentes, uma vez que o esforço de coordenação dos membros da equipe reflete diretamente em seus resultados. O aumento dos níveis de interdependência implica a necessidade de crescentes níveis de liderança (SAAVEDRA, EARLEY, VAN DYNE, apud BURKE et al., 2006). Além disso, a identificação dos comportamentos de liderança que conduzem à criação das condições de eficácia da equipe é importante, pois essa informação serve para balizar as iniciativas educacionais voltadas aos gestores quanto aos conhecimentos e habilidades que precisam ser treinados (BURKE et al., 2006).

Informações recolhidas no âmbito do processo de pesquisa têm dupla finalidade: acumular conhecimento teórico-prático acerca de um fenômeno e fundamentar decisões sobre cursos de ação na solução de problemas. Nesta pesquisa, investigamos o relacionamento entre variáveis do indivíduo e variáveis situacionais na determinação do tipo de liderança mais eficaz, de maneira a trazer algumas provas empíricas para a Teoria de Liderança Caminho-Meta de House (1996), uma abordagem de liderança da escola situacional com foco na realização de tarefas (PEARCE et al., apud BURKE et al., 2006) que entende que comportamentos de liderança precisam estar sincronizados ao contexto (características dos liderados e situações específicas).

É de suma importância levar em consideração, na aplicação dos tipos de liderança, as características dos subordinados e da situação, visto que os trabalhadores vêm de modos diferentes as tarefas e possuem graus variados de necessidades de esclarecimento, independência, tolerância à autoridade, entre outros fatores individuais. Nesta pesquisa, corroboramos parcialmente as hipóteses previstas no modelo teórico de House (1996), uma vez que em seis situações críticas que geraram resultados significativos nesta amostra, três (situações 1, 4 e 5) apontaram para relações esperadas segundo a teoria.

É necessário mencionar as limitações desta pesquisa para que o leitor interprete a relevância dos achados ciente de alguns fatos. É possível que o fato da coleta de dados ter acontecido no local de trabalho durante o expediente tenha produzido alguma influência indevida nos resultados. Assim como é preciso reconhecer que uma teoria complexa como a que foi objeto de teste neste estudo pode não ter sido adequada ou completamente representada pelos instrumentos de medida concebidos para tal. Toda pesquisa traz limitações de desenho metodológico e execução, o que enseja que investigações futuras sejam empreendidas a fim de trazer mais esclarecimentos acerca da liderança de equipes de trabalho e sua eficácia dentro de contingências variadas. Outrossim, consideramos que a iniciativa

de adicionar ao campo dos estudos em liderança e gestão de pessoas informações empíricas cuidadosamente fundamentadas em uma teoria clássica de liderança transacional deve contornar as limitações pontuadas.

## Referências

ADAMS, J.S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (Org.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1965. p.267-299. (Vol. 2).

ARAÚJO, M.R.M. et al. Preferência por tipos de liderança: um estudo em empresa sergipana do setor hoteleiro. *Rev. Estudos de Psicologia*, v.18, n.2, p.203-211, abril-junho 2013.

BURKE, C.S. et al. What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, v.17, p.288-307, 2006.

CARTER, L. et al. *O comportamento dos líderes e de outros membros do grupo*. In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. (Orgs.). *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo: Herder, 1969. p.638-649. (Coleção ciências do comportamento, Vol.2).

FIEDLER, F.E. *A distância psicológica do líder e a eficiência do grupo*. In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. (Orgs.). *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo: Herder, 1969. p.731-757. (Coleção ciências do comportamento, Vol.2).

FREITAS, C.M.F. *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM*. 2006. 141f. Dissertação (Mestrado) - Universidade da Madeira, Funchal, Portugal. 2006.

HAMBLIN, R.L. *Liderança e crises*. In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. (Orgs.). *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo: Herder, 1969. p.713-730. (Coleção ciências do comportamento, Vol.2).

HOUSE, R.J. Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Rev. The Leadership Quarterly*, v.7, p.323-352, 1996.

KAHN, R.L.; KATZ, D. *Práticas de liderança e sua relação com a produtividade e o moral*. In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. (Orgs.). *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo: Herder, 1969. p.691-712. (Coleção ciências do comportamento, Vol.2).

KIRSCHT, J.P.; LODAHL, T.M.; HAIRE, M. *Alguns fatores na seleção de líderes por membros de pequenos grupos*. In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. (Orgs.). *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo: Herder, 1969. p.650-656. (Coleção ciências do comportamento, Vol.2).

MELO, E.A.A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Rev. Psicologia: organizações e trabalho*, v.4, p.31-62, 2004.

NICOL, A.A.M. Social dominance orientation, right-wing authoritarianism, and their relation with leadership styles. *Personality and Individual Differences*, v.47, p.657-661, 2009.

PASQUALI, L. *Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção*. In: PASQUALI, L. e cols. (Orgs.). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed, 2010. p.165-198.

SCHERMERHORN JR., J.R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 328p.

SCHRIESHEIM, C.A.; NEIDER, L.L. Path-goal leadership theory: the long and winding road. *Rev. The Leadership Quarterly*, v.7, p.317-321, 1996.

SOTO, E. *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. 313p.

SPECTOR, P.E. *Psicologia nas organizações*. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 430p.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 496p.

WALSTER, E.; BERSCHIED, E.; WALSTER, G.W. New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, v.25, p.151-176, 1973.

WALSTER, E.; WALSTER, G.W. Equity and social justice. *Journal of Social Issues*, v.31, p.21-43, 1975.

WHITE, R.; LIPPITT, R. *Comportamento do líder e reação dos membros em três "climas sociais"*. In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. (Orgs.). *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria*. São Paulo: Herder, 1969. p.657-690. (Coleção ciências do comportamento, Vol.2).

ZANELLI, J.C.; SILVA, N. *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. 130p.

**una** | **O MELHOR**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO  
PRIVADO DE BH  
Fonte: MEC

**ÉPOCA** PELO 3º ANO CONSECUTIVO UM DOS  
100 MELHORES LUGARES PARA  
TRABALHAR NO BRASIL.

