

CAPÍTULO II

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACCIONAL

Neste Capítulo procura-se enquadrar a teoria e a investigação sobre a liderança transformacional e transaccional. Apresenta-se como ponto central a génese do processo transformacional e transaccional, definindo e distinguindo os conceitos que conduziram à Teoria de “Banda Larga” de Liderança¹ (TBLL) (Bass & Avolio, 1994, 2004). São exploradas outras concepções de liderança transformacional e estabelecem-se relações com outras variáveis dando particular ênfase ao contexto militar.

2.1. Génese do Processo Transformacional vs Transaccional de Bass

Durante meio século as teorias de liderança estiveram muito focadas em determinadas temáticas: em perceber se a liderança é autocrática ou democrática, se a tomada de decisão é directiva ou participativa, se o foco é na tarefa ou nas pessoas, ou se os comportamentos são superficiais ou de consideração (Bass, 1990a). Bryman (1992) refere-se à Teoria de “Banda Larga” de Liderança (TBLL) como uma das novas teorias de liderança construída e explicada com base em teorias que questionam as noções tradicionais de liderança. A explicação da TBLL e das suas principais componentes tem por base 5 grandes abordagens (Burns, 1978; Downton, 1973; House, 1977; Zaleznik, 1977/1992; Weber, 1924/1947; citados por Antonakis & House, 2002, p. 5).

A Teoria de Weber (1924/1947, p. 49) introduziu, de modo original, a noção de ‘Líder Carismático’, como o indivíduo que “surge em tempos de crise, com especiais poderes que lhe permitem levar a cabo grandes feitos no qual os seguidores colocam o seu destino nas mãos”. Weber (1968) defende que o “núcleo do carisma assenta num apelo emocional cuja atitude é revolucionária... transcende tudo” (p. 24) e rompe com o tradicional. Trice & Beyer (1986) resumizam a teoria de Weber, referindo-se a cinco elementos que estão na base e emergência do líder carismático: (1) uma pessoa com

¹ No Original: *Full Range Leadership Theory (FRLT)*.

extraordinários dotes; (2) uma crise social ou situação de desespero; (3) o fornecimento de um conjunto de ideias que proporcionam uma solução radical ou inovadora; (4) um conjunto de seguidores que são atraídos pelas qualidades excepcionais do líder e acreditam que tem poderes transcendentais; e, (5) a validação dos poderes extraordinários e transcendentais por um conjunto repetido de sucessos.

Downton (1973) propõe uma teoria transaccional, carismática e inspiracional, no âmbito da liderança política. O termo transaccional pressupõe uma troca económica que leva ao comprometimento mútuo e é a base da confiança. Os líderes carismáticos aumentam a sua influência quando utilizam o apelo inspiracional, com fortes efeitos nos seguidores porque a autoridade e os seus ideais transcendentais facilitam a identificação e a confiança. O líder inspiracional é persuasivo e encoraja ao sacrifício no sentido dos ideais identificados, aponta um rumo e atribui significado às diferentes acções.

Baseada na explicação de carisma, House (1977) foi o primeiro autor a apresentar um quadro teórico integrado com preposições testáveis para explicar o impacto psicológico dos líderes carismáticos nos seguidores. Propõe, como base do apelo carismático, a interacção social que ocorre entre o líder e os seguidores. Mediante as exigências da missão, os líderes carismáticos incitam o poder, a afiliação e os motivos de realização com vista à concretização da visão. De acordo com House, este tipo de líderes encerram elevadas expectativas em si próprios e nos seguidores e mostram confiança no seu alcance. Constituem-se como modelo e objecto de identificação dos seguidores que, por seu turno, emulam os seus ideais e valores. Os líderes carismáticos são ainda vistos como corajosos, desafiando o *status quo* vigente. Mostram, como principais características pessoais, a auto-confiança, a assertividade pró-social e a convicção moral.

Seguindo a tipologia de Downton, Zaleznik (1977/1992) distingue pela primeira vez os conceitos de liderança e de gestão. Os gestores seguem processos burocráticos e racionais, são passivos e reactivos e usam estruturas formais para controlar e influenciar os comportamentos (Zaleznik, 1989). Os líderes fornecem uma visão para o futuro e fazem uso das emoções e do carisma para inspirar os seguidores e mudar o seu sistema de valores e crenças, enfatizando a convicção moral na sua missão.

Seguindo a abordagem de Downton (1973) e Zaleznik (1977/1992), Burns (1978) propõe que a interacção entre líder-seguidor seja mediada por uma componente transaccional, com base num valor de troca e uma componente de transformação,

promovida pela motivação, pela moral e aspirações éticas do líder e dos seguidores, “convencendo-os a transcender os seus próprios interesses no sentido dos interesses do grupo” (Antonakis & House, 2002, p. 4).

A articulação das teorias apresentadas passa por um balanço entre o grupo das abordagens da liderança carismática-transformacional (foco na visão, nos ideais, nos valores e no risco) e o grupo das abordagens da gestão burocrática-transaccional (focadas no controlo, no contrato, na racionalidade, nas normas, no conservadorismo e na estabilidade). Teoricamente, os líderes transformacionais percebem o impacto das suas acções na massa colectiva e no sistema social. Mantêm os seguidores intrinsecamente motivados e vinculados à missão. Aqueles que não seguem este tipo de orientação, influenciam os seguidores através de recompensas e sanções e têm um impacto de ordem inferior nos motivos dos seguidores (Antonakis & House, 2002).

A Teoria de Bass (1985) é largamente centrada nas teorias já referidas. Como já demonstrado por House (1977) a teoria tem como ponto central os ideais dos líderes como motores do carisma. Em 1985, Bass introduz algumas modificações na Teoria de Burns (1978) e usa o termo ‘transformacional’ em vez de ‘transformador’, propondo uma teoria integrativa da liderança organizacional. Não partilha a ideia de Burns de que a liderança transformacional e transaccional representa os extremos opostos de um contínuo de comportamentos. Apesar da diferença dos conceitos, os melhores líderes possuem ambas as características.

Para Bass (1985), os líderes transformacionais são agentes da mudança, incitam e transformam as atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades. Por outro lado, os líderes transaccionais clarificam o papel e os requisitos da tarefa e fornecem recompensas contingentes positivas e negativas, de acordo com o sucesso do desempenho. Destacam-se pela abrangência conceptual e relevância teórica duas classes de comportamentos, a transformacional e a transaccional.

O novo paradigma de liderança começou a captar atenção dos militares mesmo antes de formalmente conceptualizado, quando se percebeu que os comportamentos transformacionais levavam os ‘subordinados’ a exceder o desempenho esperado (Bass, 1996). A formalização do paradigma permitiu sistematizar a análise e os efeitos do processo transformacional e encarar o treino da liderança segundo uma nova perspectiva (Avolio & Bass, 1991).

2.2. Liderança Transformacional

O conceito de Liderança Transformacional tem vindo a ser discutida por diversos autores (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987, 1988; House, 1977; Podsakoff, McKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Trice & Beyer, 1986; Yukl, 1989). Bass & Avolio (1993a) sugerem que os líderes transformacionais usam processos de influência de ordem superior quando comparados com os líderes transaccionais. Os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas tal como os recebem, questionam-se de modo a contribuir para a construção de um objectivo colectivo. Os líderes transaccionais limitam-se a resolver os problemas para alcançar os objectivos traçados.

A influência dos líderes através do processo transformacional tem por objectivo mudar a forma como os subordinados se percebem, enfatizando as oportunidades e os desafios que o meio lhes coloca (Bass & Avolio, 2004). Os líderes transformacionais são vistos como indivíduos pró-activos: empenham-se em otimizar o desenvolvimento e a inovação do indivíduo, do grupo e da organização; não procuram apenas alcançar o desempenho esperado, convencem os ‘subordinados’ a alcançar elevados níveis de desempenho, bem como elevados níveis morais e éticos.

A liderança transformacional “através da influência idealizada (carisma), da inspiração, da estimulação intelectual ou da consideração individualizada permite que os ‘subordinados’ ultrapassem os seus próprios interesses. Eleva os ideais e o nível de maturidade [dos subordinados], bem como as necessidades de realização, de auto-actualização e o bem-estar dos indivíduos, da organização e da sociedade.” (Bass, 1999, p. 11).

Popper & Mayseless (2002) têm um nível de análise diferente no estudo do processo transformacional, centrando-se na estrutura psicológica dos líderes transformacionais. Os autores apresentam uma abordagem teórica para a descrição e compreensão do “mundo interno” (estrutura psicológica) dos líderes transformacionais, assente em quatro proposições. A primeira, refere que “o desejo para influenciar e ser auto-eeficaz são características essenciais para assumir vários tipos de líder (incluindo o transformacional)” (p.210). A segunda, refere que “os líderes transformacionais são indivíduos com capacidade e forte desejo para dar” (p. 212), evidenciando preocupação para com os outros. A terceira, refere que “os líderes transformacionais são optimistas”

(p.214). Finalmente, a quarta, refere que “os líderes transformacionais são caracterizados por um elevado nível de curiosidade e abertura à experiência” (p. 215). Em suma, a estrutura psicológica dos líderes transformacionais, envolve a disposição para a ascendência social, a crença na capacidade para influenciar os outros, a motivação e a habilidade para tratar os outros de modo positivo e encorajador. Enquanto modelos a seguir, apresentam uma orientação positiva para consigo próprios e para com os outros, abertura intelectual, curiosidade e flexibilidade.

Em síntese, o processo de liderança deve integrar por um lado, o sentido de auto-realização individual, bem como, o sentido de eficácia colectiva, motivando os subordinados com vista a alcançar o envolvimento e o compromisso com a tarefa. A liderança transformacional aponta para elevados níveis de identificação e compromisso com os objectivos do líder e da organização (Bass & Avolio, 2000). Este processo de identificação e compromisso é crítico no caso específico da instituição militar, cuja essência se rege por valores e onde a recompensa monetária está tipificada à partida. É neste ponto que a liderança transformacional acrescenta algo mais, relativamente às trocas transaccionais da recompensa contingente e que passam largas vezes apenas pela correcção, pelo *feedback* negativo, pela reprovação ou por acções disciplinares e falhas no desempenho segundo os padrões previamente estabelecidos (Avolio, 1999; Bass, 1998).

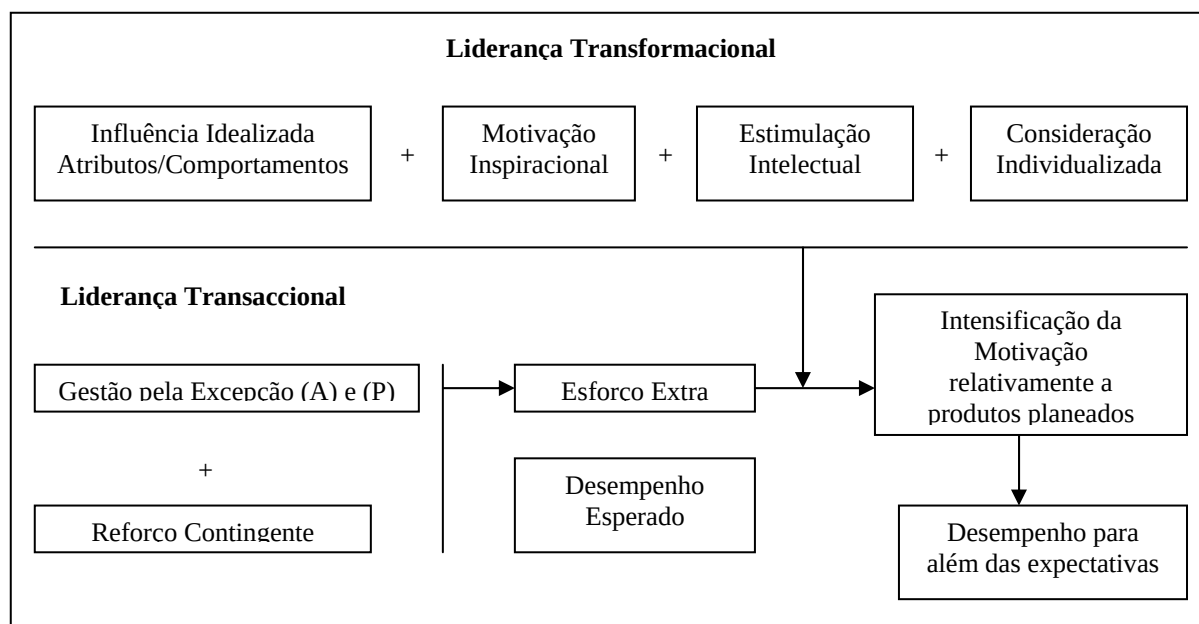
2.3. Liderança Transaccional

A ideia fundamental que sustenta a liderança transaccional é o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. As necessidades e desejos dos subordinados são satisfeitas e reconhecidas se os subordinados desenvolverem o esforço necessário para realizar a tarefa. “A liderança transaccional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses” (Bass, 1999, p.10). Este tipo de motivação fornece energia e orienta as pessoas para a realização das tarefas atribuídas. Esta abordagem, caracterizada pelo reforço contingente positivo ou negativo, embora seja muito utilizada em situações de treino, é limitada aos factores de troca de primeira ordem (Bass & Avolio, 2004). No meio militar o elogio, o louvor, a recompensa ou o recurso a acções disciplinares são acções apontadas nos regulamentos

como procedimentos para alcançar a missão. A recompensa é contingente se o subordinado desempenhar o papel e as tarefas previamente indicadas. Na sua forma construtiva, o líder trabalha com os seus elementos estabelecendo acordos para a realização das tarefas com base na negociação e entendimento mútuo, especificando qual a recompensa prevista se o resultado esperado for alcançado (Bass & Avolio, 1997). Na sua forma correctiva, há uma monitorização dos objectivos, esperando ou antecipando a ocorrência de erros e desvios à norma estabelecida.

Contrariamente a Burns, para Bass a liderança transaccional, embora independente da transformacional, é um pré-requisito de uma liderança eficaz, como pode ser observado através da Figura 2.1 (Antonakis & House, 2002; Bass & Avolio, 2004).

FIGURA 2.1 – Acréscimo da Liderança Transaccional através da Liderança Transformacional.
(Adaptado de Bass & Avolio, 2004, p. 21)



Os líderes transformacionais não substituem o processo transaccional, mas aumentam os seus efeitos, como é demonstrado em três meta-análises que usam o Questionário Multifactor de Liderança² (Dumdum, Lowe & Avolio, 2002; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Paterson, Fuller, Hester, & Stringer, 1995). Note-se que o processo transaccional assente na clarificação do que é necessário fazer para a obtenção da recompensa, não deixa de ser visto como uma componente essencial do modelo alargado

² No Original: *Multifactor Leadership Questionnaire*.

de liderança. Os dois processos não são antagónicos mas complementares. Porém, a liderança transaccional é associada a níveis mais baixos de desempenho, em particular quando se faz uso da sua forma passiva (gestão pela gestão passiva) conforme o demonstram diversos estudos no sector militar, industrial, governamental e religioso (Avolio & Bass, 1988; Bass & Avolio, 1993a; Lowe, et al., 1996).

O novo paradigma da liderança transformacional tem grande relevância para organizações que têm por base o voluntariado, onde as recompensas são mais baseadas no reconhecimento pessoal e no compromisso para com valores e ideais (Bass & Avolio, 2004).

2.3.1. Limitações da Abordagem Transaccional

A ineficácia na utilização dos métodos transaccionais é atribuída a factores como a pressão do tempo, a qualidade dos métodos de avaliação, as dúvidas sobre a eficácia do reforço positivo, o desconforto em lidar com determinadas situações, bem como à falta de confiança ou de aptidões (Bass & Avolio, 2004). Quando os supervisores são confrontados com fracos desempenhos por falta de capacidades, tendem a “puxar dos galões” (p. 23). As práticas mais passivas da liderança transaccional, associadas ao reforço negativo, são referidas como formas de evitar o relacionamento transaccional (Komaki, 1981).

A liderança transaccional não é tão eficaz quando falta ao líder reputação ou recursos para atribuir de acordo com as necessidades. Os líderes transaccionais que satisfazem as expectativas ganham a reputação de serem indivíduos que sabem reconhecer e recompensar os subordinados. Os que falham este processo de recompensa mancham a sua reputação e dificilmente voltarão a ser percebidos como líderes transaccionais eficazes (Tsui, 1982, citado por Bass & Avolio, 2004).

Surpreendentemente as práticas transaccionais correctivas, as acções disciplinares e a punição contingente podem ter um impacto positivo no desempenho (Attwater, Lau, Bass, Avolio, Camobreco, & Whitmore, 1994). Por outro lado, quando o reforço contingente é usado de forma negativa, fazendo uso da repreensão, da desaprovação ou da penalização, pode afectar o desempenho (Podsakoff & Todor, 1985). Bass (1990b) sugere que a punição contingente pode levar à submissão dos subordinados como forma de evitar

a punição mas também pode ter um impacto contrário, reduzindo a submissão e criando um sentimento de revolta. Por outro lado, Koruhonda & Hunt (1989) referem que a punição contingente associada a uma mensagem clara e justa de desaprovação, motivam os indivíduos a mostrar que sabem desempenhar correctamente a tarefa.

Em suma, a punição contingente pode ser eficaz na resposta a fracos desempenhos ou comportamentos inaceitáveis, se utilizada com a intenção de melhorar os comportamentos subsequentes.

Outra variável que também tem recebido alguma atenção é a punição não contingente. Podscoff & Schreisheim (1985) mostraram que a punição não contingente se relaciona negativamente com o desempenho. Por sua vez, Stepina et al. (1991) referem que a aplicação da punição não contingente origina reacções adversas ao líder. Bass & Avolio (2004) referem que a punição não contingente tem sido utilizada de forma intencional no treino militar com o intuito de aumentar a tolerância à frustração, a capacidade de lidar com o stress e o espírito de corpo no grupo. Esta foi durante anos a filosofia adoptada pela Academia Militar de *West Point* e pelo Instituto Militar da Virgínia apesar de gradualmente começarem a adoptar uma orientação psicológica mais positiva para o desenvolvimento da liderança.

2.4. A Teoria de “Banda Larga” de Liderança

A Teoria de “Banda Larga” de Liderança (TBLL) de Bass & Avolio (1990, 1994, 2004) reflecte os 7 factores originais de Bass (1985) e os refinamentos introduzidos pelos autores ao longo das diversas investigações realizadas (Bass, 1985; Bycio, Hackett & Allen, 1995; Howell & Avolio, 1993). A TBLL compreende nove factores, segundo 3 grandes classes de comportamentos, os transformacionais, os transaccionais e os *laissez-faire*.

A Liderança Transformacional compreende os 5 factores seguintes (Antonakis & House, 2002, pp. 9-10; Avolio & Yammarino, 1990; Bass & Avolio, 1990, 1994, 2004):

1. Influência Idealizada - Traduz comportamentos que servem com modelo para os subordinados. A influência idealizada compreende dois aspectos representantes da

interacção dos comportamentos e das atribuições que os subordinados fazem do líder. Há a vontade para assumir riscos e uma grande consistência nos comportamentos, demonstrando elevada conduta ética e moral.

1.1. Influência Idealizada – atribuída (IIa) – ou atribuições de carisma – refere-se à percepção que os subordinados têm da forma como é utilizado o poder, da confiança e dos ideais transcendentais do líder. É a componente emocional da liderança, onde há um apelo emocional à alteração dos interesses individuais pelos interesses do grupo. São exemplos de itens deste factor a atribuição dos subordinados de que o líder “mostra sentido de autoridade e de confiança” e “vai para além dos interesses pessoais para o bem do grupo”;

1.2. Influência Idealizada – comportamentos (IIc) – ou comportamentos de carisma – referem-se a comportamentos específicos que reflectem os valores, sentido de missão e orientações éticas e morais do líder. Os riscos são partilhados com os subordinados e a conduta é consistente com os princípios éticos e valores. São exemplos de itens do factor comportamentos que “salientem a importância dos objectivos da missão a cumprir” e traduzam a “importância da ética e dos valores”;

2. Motivação Inspiracional (MI) – refere-se aos líderes que encorajam a olhar para o futuro de forma optimista, suscitando o compromisso para com os objectivos. Levam os subordinados a alcançar objectivos ambiciosos, vistos como inalcançáveis, comunicando confiança, podendo conduzir às profecias de auto-realização (o «Efeito Pygmalion»). Comportam-se de modo a motivar os que o cercam, fornecendo significado ao trabalho e desafio, estimulando o espírito individual e colectivo. É cultivado o “espírito” de equipa. São exemplos de itens deste factor o “falar com optimismo acerca do futuro” e “manifestar confiança de que os objectivos serão atingidos”;

3. Estimulação Intelectual (EI) – refere-se aos que estimulam a inovação e a criatividade, questionando os dados e o *status quo*. Incluem os subordinados no processo de tomada de decisão, reformulando os problemas através da partilha de diferentes perspectivas. Não há crítica em público quando individualmente são praticados erros, ou quando as ideias são diferentes das do líder, encorajando-se novas abordagens. São itens representativos da EI o líder “procurar diferentes

pontos de vista para a resolução de problemas” e “conseguir com que os outros olhem para os problemas de perspectivas diferentes”;

4. Consideração Individualizada (CI) – fornecem apoio sócio-emocional aos seguidores ao mesmo tempo que os desenvolvem e capacitam. Este resultado é conseguido através de acções de aconselhamento, mantendo um contacto frequente e facilitando a auto-actualização dos subordinados. São reconhecidas as diferenças individuais e as necessidades de cada elemento. A delegação poderá ser a forma utilizada para desenvolver os subordinados. São itens representativos da CI o “ter em conta que os elementos do grupo têm necessidades, capacidades e aspirações diferentes” e “ajudar os membros do grupo a desenvolver as suas capacidades”.

Por conseguinte, a Liderança Transaccional compreende os seguintes factores, a considerar:

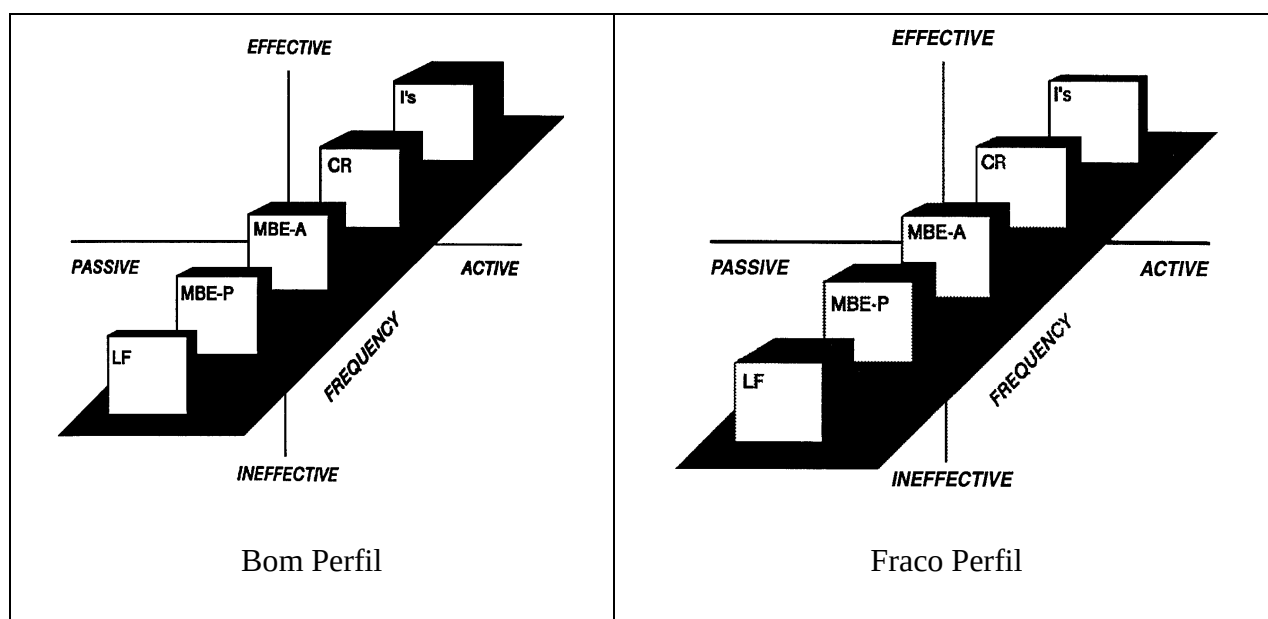
1. Recompensa Contingente (RC)– é baseada em trocas económicas e emocionais, através da recompensa e do elogio imediato após os resultados esperados serem alcançados. É uma transacção construtiva e razoavelmente efectiva na motivação dos seguidores, mas em menor grau do que a transformacional;
2. Gestão pela Excepção Activa (GEa) – assenta numa transacção negativa, porque o líder especifica o desempenho-padrão e pune o que não se ajusta ao previamente estabelecido. É similar à recompensa contingente em termos dos produtos esperados, mas neste caso implica uma monitorização dos desvios, dos erros e empreender acções correctivas logo que ocorram;
3. Gestão pela Excepção Passiva (GEp) – similar à anterior, mas com uma componente reactiva. Os líderes esperam que os desvios aconteçam e só depois intervêm.

Finalmente, a Liderança *Laissez-Faire* (LF) refere-se a uma escala de não-liderança – este tipo de pessoas evita tomar uma posição, tomar decisões e abdica da sua autoridade.

Avolio & Yammarino (2002) apresentam uma extensão da teoria de Bass, com base nos trabalhos de Bass & Avolio (1994), onde incluem a orientação ética e moral do líder como o *core* da liderança ‘transformacional autêntica’.

O modelo da TBLL pressupõe que qualquer líder manifeste em parte cada um dos 9 estilos de liderança. A Figura 2.2 apresenta como um bom perfil de liderança, uma baixa frequência de comportamentos LF, seguido por frequências sucessivamente mais elevadas de comportamentos transaccionais (GEp, GEa, RC) e uma elevada frequência de comportamentos transformacionais (IIa, IIc, MI, EI, CI).

FIGURA 2.2 - Modelo da Teoria de “Banda Larga” de Liderança – Perfis tipo.
(Bass & Avolio, 1994, pp. 5-6)



Em contraste, um desempenho fraco de liderança caracteriza-se por uma frequência elevada de comportamentos de passividade e ineficácia (LF) e uma menor frequência de comportamentos transformacionais.

Apesar da Teoria de “Banda Larga” de Liderança pretender abranger um espectro alargado de componentes, oscilando entre uma componente de elevado evitamento e uma forte componente inspiracional e idealizada, Antonakis & House (2002) e Yukl (1999) referem não ser contemplada uma componente instrumental dirigida à liderança estratégica e ao papel do líder enquanto facilitador do trabalho dos “seguidores”. De acordo com Bass (1999) nunca foi intenção incluir na TBLL todos os construtos que representam a liderança, mas apenas uma pequena parte e explorá-la ao pormenor.

2.5. Outras Concepções de Liderança Transformacional

Apesar da concepção de Bass sobre liderança transformacional ser a que apresenta maior número de estudos, existem outras abordagens. São de destacar as abordagens de Bennis & Nanus (1985), Kouzes & Posner (1987), Jaques (1986), House, Spangler & Woycke (1991), Kotter & Heskett (1992), Conger & Kannungo (1988, 1998), Podsakoff et al., (1990), Sashkin (1984) e Sashkin & Sashkin (2003). Não são apresentadas todas as teorias sobre liderança transformacional, mas foram seleccionadas as abordagens mais citadas e que melhor contribuem para a compreensão do construto liderança transformacional.

A concepção de Bennis & Nanus (1985) inclui 4 elementos que comportam comportamentos e características que denominam de “estratégias”, “competências” ou “skills”. Os três comportamentos centrais são a «comunicação», o «desenvolvimento de um clima de confiança» e a «facilitação da criação de oportunidades». O traço mais importante é a «auto-confiança», estimulando os pontos fortes por forma a ir de encontro às necessidades da organização (Sashkin, 2004). A «comunicação» envolve, não só a habilidade para comunicar de forma clara face a face, mas também atribuir significado à mensagem para que possa ter interesse para os outros. O «inspirar confiança» implica exhibir consistência na acção, em particular na implementação da visão. A «responsabilização e a delegação» envolvem a habilidade para manter os outros focalizados numa visão atractiva e é o cerne da liderança transformacional. Os líderes transformacionais estimulam os colaboradores a serem os agentes da realização da visão.

A abordagem desenvolvida por Kouzes & Posner (1987), embora não tenha por base uma concepção teórica, assenta numa larga evidência empírica com base em relatos de gestores dos ‘melhores comportamentos de liderança’. A posterior identificação das características mais relevantes levou à construção de questões que ajudaram a descrever esses líderes. A análise factorial identificou 5 factores que integram o Inventário de Práticas de Liderança³ (IPL). Os 5 factores integram 2 comportamentos cada e expressam (Sashkin, 2004): (1) a procura de oportunidades assumindo riscos (*challenging the process*); (2) o tornar possível que os colaboradores tomem a iniciativa através da colaboração (*enabling others to act*); (3) os líderes constituírem-se como exemplo através

³ No Original: *Leadership Practices Inventory (LPI)*.

dos seus actos (*modeling the way*); (4) o reconhecimento das contribuições dos colaboradores e o aprovar dos seus êxitos (*encouraging the heart*); e 5) a construção de uma visão de futuro conseguindo com que os colaboradores apõem essa visão (*inspiring a shared vision*). Este último factor é similar ao factor da motivação inspiracional avançado pela TBLL de Bass.

A *Stratified Systems Theory* (SST) desenvolvida por Jaques (1986) assenta em duas variáveis chave: a visão, expressa enquanto capacidade cognitiva e desenho do sistema organizacional, expresso enquanto estrutura.

House, et al. (1991) apoiaram-se nos estudos de McClelland (1975) sobre as necessidades e motivações humanas. Enquanto que para McClelland (1975) os melhores líderes têm por base a necessidade de realização, House, et al. (1991) referem a necessidade de poder dos seus colaboradores. Esta abordagem comporta dois comportamentos: (1) a comunicação da visão, apelando ao auto-sacrifício e elevando as expectativas dos colaboradores; e (2) a demonstração da confiança nas capacidades dos colaboradores em alcançar os objectivos propostos, atribuindo-lhes responsabilidade e legitimidade; e dois traços: (1) a necessidade de poder; e (2) a auto-eficácia.

Kotter & Heskett (1992) salientam a capacidade dos líderes para influenciarem e modificarem a cultura organizacional. Para o conseguirem, salientam seis comportamentos: (1) incutir nos colaboradores a necessidade da mudança; (2) incluir na própria visão as necessidades dos colaboradores; (3) desafiar o *status quo*; (4) comunicar a visão; (5) modelar a visão; e (6) atribuir poderes aos colaboradores para agir. Como características dos líderes, identificam a visão, a capacidade de ter uma perspectiva exterior da organização e o conhecimento interno da mesma.

Para Conger & Kanungo (1988, 1998) não existem diferenças substantivas entre a liderança carismática e a transformacional. Se, por um lado, as teorias relativas ao carisma assentam nas percepções dos comportamentos e as transformacionais nos resultados atingidos, consegue-se medir a liderança carismática, medindo os comportamentos que produzem os resultados. Os estudos realizados pelos autores resultaram no *C-K Questionnaire* que mede 5 comportamentos: articular/comunicar a visão, ir contra o *status quo*, assumir riscos, ter comportamentos que ultrapassem o convencional e ser sensível às necessidades dos outros; e 2 características: sensibilidade aos factores do meio e prontidão para assumir riscos e fazer sacrifícios pessoais.

A revisão de literatura conduzida por Podsakoff et al. (1990) aponta para seis comportamentos característicos dos líderes transformacionais: identificar e articular a visão, oferecer-se como um modelo apropriado, proporcionar a aceitação dos objectivos do grupo, formular expectativas elevadas sobre desempenho dos colaboradores, proporcionar apoio individualizado e estimulação intelectual.

Por último, a abordagem de Sashkin (1984) utiliza os cinco comportamentos originais de Bennis & Nanus (1985) para construir o *The Leadership Profile* (TLP). O TLP é formado por quatro comportamentos (comunicar, construir confiança, respeitar e interessar-se pelos outros, e dar poderes e oportunidades aos colaboradores para assumirem novos projectos), três características (auto-confiança, responsabilização e visão) e um factor contextual (construir a cultura organizacional).

Sashkin (2004) conduziu uma revisão e síntese das abordagens anteriormente apresentadas, centradas na combinação de três aspectos centrais das teorias de liderança: os comportamentos, os traços e o contexto situacional. Apesar das várias abordagens apresentarem diferentes variáveis e se referirem ao mesmo factor de diferentes modos, o autor encontra aspectos comuns e centrais no paradigma transformacional.

Os comportamentos partilhados por três ou mais abordagens são a «comunicação da visão», a «facilitação da criação de oportunidades»⁴ e a «consideração ou respeito pelos colaboradores» (Sashkin, 2004). Para Conger & Kanungo (1998) a «comunicação da visão» é chamada de «articulação da visão», para Bennis & Nanus (1985) de «gestão da atenção», Kotter & Heskett (1992) falam em «comunicar a visão», Kouzes & Posner (1987) descrevem «atrair os outros» fazendo com que a visão chegue a todos, Sashkin (1984) na «clareza do enfoque» e na «comunicação da liderança» e por fim House & Shamir (1993) centram-se na necessidade de «incentivar a necessidade de poder» nos outros, utilizando a comunicação como forma de motivar os seguidores a agir.

Sashkin (2004), Bennis & Nannus (1985) referem-se à «facilitação da criação de oportunidades» chamando-lhe «risco», percepcionado o risco como uma oportunidade. Para Sashkin (1988) ter presente o risco, envolve «criar oportunidades». Kotter & Heskett's (1992) falam em «criar oportunidades, encorajando os outros a agir». Por fim, Kouzes & Posner (1987) referem-se à «procura de oportunidades» e ao «assumir do risco».

⁴ No Original: *Empowering*.

Bennis & Nanus (1985) e Sashkin & Sashkin (2003) falam em «consideração e respeito pelos colaboradores», Bass (1985) em «consideração individualizada», Conger & Kanungo (1998) em «sensibilidade pelas necessidades dos colaboradores», Kouzes & Posner (1987) em «reconhecer as contribuições» dos colaboradores, Podsakoff et al. (1990) em «proporcionar apoio individualizado» e, finalmente, Sashkin & Sashkin (2003) no «desenvolvimento da confiança» entre líderes e colaboradores.

Como traços ou competências pessoais, Sashkin (2004) refere a «visão», a «necessidade de poder» e a «auto-confiança». Para Bass (1985) a «visão» é materializada através da «motivação inspiracional». Jaques (1986) fala em «poder cognitivo», Kouzes & Posner (1987) em «visionar o futuro», Conger & Kanungo (1998) em «articulação da visão», Podsakoff et al. (1990) em «identificar e articular a visão» e finalmente Kotter & Heskett (1992) falam simplesmente em «visão». A «necessidade de poder» é mencionada de forma idêntica por House & Shamir (1993) e Sashkin & Sashkin (2003) e assume a formulação de «orientação para a atribuição de responsabilidade e legitimidade» (Bennis & Nanus, 1985) e «influência idealizada» (Bass, 1985). A «auto-confiança» é uma característica central em Bennis & Nanus (1985), House, Spangler, & Woycke (1991) e Sashkin & Sashkin (2003).

Finalmente, apenas três abordagens se referem ao contexto organizacional onde é exercida a liderança (Sashkin, 2004). Bennis & Nanus (1985) falam em «arquitetura organizacional», Jaques (1986) em «desenho do sistema organizacional» e Sashkin & Sashkin (2003) sublinham a importância dos «valores como base da adaptação, dos alcance dos objectivos, da coordenação de esforços e manutenção de uma forte cultura organizacional».

2.6. Relações da Liderança Transformacional com outras Variáveis: o Contexto Militar

As investigações têm mostrado que a liderança transformacional, comparativamente à transaccional, conduz a elevados níveis de esforço extra, compromisso, satisfação e a melhores desempenhos numa grande variedade de contextos e situações (Avolio, 1999).

A revisão de literatura realizada por Bass (1998) mostrou que a liderança transformacional é eficaz no contexto educacional, empresarial e militar. Barling, Weber & Kelloway (1996) mostraram que uma liderança transformacional forte está positivamente relacionada com a satisfação e com o desempenho individual, da equipa e da organização e conduz a elevados níveis de compromisso no sector empresarial. Ao nível individual, a liderança transformacional tem um efeito positivo na satisfação dos subordinados (Hater & Bass, 1988) e na confiança de quem lidera (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). Ao nível de equipa, há um impacto ao nível da confiança, do compromisso e da eficácia (Arnold, Barling, & Kelloway, 2001). Ao nível organizacional, contribui para a melhoria da qualidade e da eficácia (Bass 1998). Para além dos efeitos e dos resultados alcançados, há ainda investigações que mostram que a liderança transformacional pode ser ensinada (Avolio, 1999) e que os indivíduos podem ser treinados a adoptar este estilo de liderança (Barling, et al., 1996; Kelloway, Barling, & Helleur, 2000).

No que respeita ao contexto militar, em particular, os resultados obtidos são similares aos obtidos nos outros contextos. Os estudos iniciais realizados no Exército, Marinha e Força Aérea Norte Americana (Bass, 1985; Curphy, 1992; Salter, 1989; Yammarino & Bass, 1990a) mostraram que a liderança transformacional pode ser fonte de promoção de uma liderança eficaz, levando a ultrapassar os desempenhos esperados. O estudo com uma amostra de Oficiais do Exército dos EUA mostra que os Oficiais que evidenciam maior liderança transformacional são aqueles que estão mais satisfeitos consigo próprios e vêm-se como mais eficazes relativamente aos que usam um estilo transaccional (O’Keefe, 1989, citado por Bass & Riggio, 2006). Num outro estudo (Yammarino & Bass, 1990a; Yammarino & Bass, 1990b), com Oficiais da Marinha dos EUA mostra que a liderança transformacional se relaciona positivamente com a satisfação e realização suplementar conseguida pelos subordinados e com a percepção da eficácia do comandante, comparativamente com aqueles que seguem uma liderança transaccional e *laissez faire*. O estudo conduzido na Academia Militar Americana utilizando o Questionário Multifactor de Liderança (QML) e um questionário de clima organizacional (Ross, 1990) mostrou que os líderes transformacionais conseguem maior satisfação da parte dos subordinados.

Em contexto militar, os líderes transformacionais são avaliados pelos seus subordinados como os mais eficazes e são escolhidos para ocuparem lugares de maior

responsabilidade, relativamente aos que apresentam outros estilos de liderança (Atwater & Yammarino, 1992; Yammarino & Bass, 1990b). Atwater & Yammarino (1993) estudaram a predição da liderança transformacional na Academia Militar de *West Point* em cadetes no desempenho de funções de comando. Os resultados mostraram que uma parte significativa da liderança transformacional (28%) e transaccional (33%) é explicada por certos atributos pessoais, como a inteligência e a preparação física. Diferentes traços e estilos de *coping* explicam a variância entre a avaliação dos inferiores e dos superiores hierárquicos. A inteligência e o *coping* emocional são preditores das avaliações dos subordinados quanto à liderança transformacional e transaccional, enquanto que a conformidade e os comportamentos de *coping* são referidos como preditores pelos superiores hierárquicos. Em termos de características de personalidade, Ross (1990) mostrou que os líderes transformacionais apresentam níveis maiores de autoconfiança, atributos de feminilidade, apoio e pragmatismo e níveis mais baixos de reacção à crítica e à agressão.

Apesar da liderança transaccional ser vista tradicionalmente como mais ajustada ao meio militar, pelo facto das “regras, regulamentos, procedimentos e treino, serem estruturantes dos comportamentos na Instituição militar” (Yammarino & Bass, 1990a, p. 979), a liderança transformacional tem um impacto positivo. Bass (1998) refere-se à distinção realizada por Gal (1987) entre compromisso versus submissão. A submissão e obediência à hierarquia pode ser alcançada segundo a liderança transaccional, mas não fornece o mesmo vínculo que a liderança transformacional no sentido de uma entrega ao ponto de se morrer por uma causa (Bass, 1998).

A preocupação de que a liderança transformacional não seja eficaz em contexto militar pode ser explicada por se assumir à partida que tem que ser uma liderança participativa. Porém, é preciso salientar que a liderança transformacional não necessita de estar alinhada com os estilos de liderança participativa/democrática ou directiva/autocrática. Os líderes transformacionais podem ouvir as contribuições dos subordinados para as decisões (estilo participativo) como podem ser directivos ou autocráticos a tomar as decisões individualmente (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1993a).

A Tabela 2.1 ilustra que a liderança transformacional e transaccional pode ser simultaneamente directiva ou participativa e democrática ou autocrática.

PARTE I – PERSPECTIVAS ECOLÓGICAS: DA INTELIGÊNCIA PRÁTICA
AO COMANDO E LIDERANÇA

TABELA 2.1 – Descrições de liderança participativa versus directiva e as componentes da TBLL
(Adaptado de Bass & Avolio, 1991)

TBLL	Participativa	Directiva
Laissez-Faire	“Qualquer coisa que penses que é a escolha correcta está OK para mim”.	Se os meus colaboradores precisarem de respostas a perguntas, deixa-os a serem eles a procurarem as respostas”.
Gestão pela Excepção	“Vamos desenvolver em conjunto as regras que iremos usar para identificar os erros”.	“Estas são as regras e esta foi a forma como tu as violaste.”
Recompensa Contingente	“Vamos concordar no que tem que ser feito e como é que vais ser recompensado se alcançares os objectivos”.	“Se alcançares os objectivos que eu estabeleci vou reconhecer o teu comportamento com a seguinte recompensa...”.
Consideração Individualizada	“O que podemos fazer enquanto grupo para dar o apoio necessário a cada no desenvolvimento das nossas capacidades?”.	“Eu vou dar-te todo o apoio que necessites para desenvolveres as tuas capacidades no trabalho”.
Estimulação Intelectual	“Podemos tentar olhar para as nossas suposições como um grupo sem sermos críticos para com as ideias uns dos outros, sem alinharmos primeiro pelas nossas suposições?”.	“Nós devemos reexaminar a suposição de que uma fusão a frio é fisicamente impossível. Revê este problema e questiona as tuas suposições”.
Motivação Inspiracional	“Vamos trabalhar em equipa para juntarmos as nossas aspirações e objectivos para o bem do grupo.”	“Tu precisas dizer todos os dias a ti próprio que estás a melhorar. Deves olhar para a tua progressão e continuar a crescer diariamente”.
Influência Idealizada	“Podemos ser uma equipa vencedora porque nós confiamos uns os outros. Eu preciso do vosso apoio para alcançar a nossa missão”.	“Álea iacta est” (“Eu tomei a decisão de atravessar o Ribicon, então eu não vou voltar atrás”) “Tu deves confiar em mim e nas minhas orientações para alcançar o que estabeleci para fazer.”

A consistência dos resultados a que os diversos estudos anteriormente chegaram, reforça a eficácia da liderança transformacional quando comparada com a transaccional na predição da prontidão, do esforço extra, do compromisso e da satisfação.

Em situações de combate onde o risco é elevado, as acções correctivas (gestão pela excepção) são mais positivas do que em cenários onde as consequências do erro não são tão elevadas (Avolio, 1999). O estudo de Avolio & Bass (citado por Avolio, 1999, p. 49) mostrou que a gestão pela excepção é preditora do estado de prontidão do Pelotão. Estes resultados são contrários a outros contextos onde a gestão pela excepção é geralmente vista como negativa.

Considerando os efeitos no desenvolvimento e no desempenho dos seguidores, foi conduzido um estudo longitudinal e experimental com cadetes de Infantaria do Exército

Israelita para avaliar o impacto do treino segundo a liderança transformacional (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002). Foram constituídos dois grupos, um experimental e um de controlo. O experimental recebeu treino em liderança transformacional, enquanto que o de controlo seguiu o treino padronizado. Mostrou-se que o grupo experimental (treinado segundo a liderança transformacional) tem um maior impacto no desenvolvimento dos seguidores, considerando como medidas o esforço extra conseguido (motivação), a orientação para o colectivo (moral), a abordagem crítica independente (os subordinados são capazes de pensar por eles próprios) e a auto-eficácia (empreendedorismo). O estudo concluiu “que a liderança transformacional, alcançada pelo treino, pode aumentar o desenvolvimento e o desempenho dos recursos humanos numa grande variedade de contextos organizacionais” (Dvir, et al., 2002, p. 743). Mostrou ainda os efeitos significativos do estilo de liderança transformacional, quer no escalão Pelotão e Batalhão, quando comparado com comandantes que utilizam predominantemente o estilo transaccional. Os dados mostram também que a liderança transformacional se correlaciona com baixos níveis de rotação de pessoal⁵, elevada satisfação e compromisso, bem como elevado sucesso organizacional.

O estudo de Kane & Tremble (2000), conduzido pelo *U.S. Army Research Institute for Behavioral and Social* em parceria com o *Center for Leadership and Organizational Research* em *West Point* com uma amostra de 3204 soldados pertencentes a 41 Batalhões, estudou o efeito da liderança transformacional em 3 escalões, Batalhão, Companhia e Pelotão. O estudo mostra que os comportamentos associados à liderança transformacional aumentam os efeitos dos comportamentos transaccionais, a motivação e o compromisso. O único efeito da liderança transformacional na motivação é função do escalão hierárquico, o que sugere que a liderança transformacional é praticada com maior frequência nos escalões mais elevados da Instituição Militar (Batalhão/Grupo, Companhia/Bateria).

⁵ No Original: *Turnover*.

2.7. Importância da Liderança Transformacional para a Gestão dos Recursos Humanos

A relação significativa entre a Liderança Transformacional com a satisfação e a implicação organizacional é uma tônica comum aos vários estudos apresentados anteriormente e que estão intimamente ligados ao clima e à cultura organizacional. O primeiro grande contributo da Liderança Transformacional é na promoção da cultura organizacional. Esta é fortemente influenciada pela liderança e realça o papel que os líderes transformacionais têm na partilha da sua visão sobre como liderar. O modelo de liderança organizacional consubstancia-se nos escalões de topo e são encorajados aos sucessivos escalões até atingir a base.

Para mudar os outros, o líder deve estar em primeiro lugar disposto a mudar a forma como se vê a si próprio e a sua Unidade (Kark, Shamir, & Chen, 2003). A imagem que o líder transparece a cada elemento enquanto indivíduo, contribui para a identificação colectiva com a Instituição. A forma como se desenvolve esta identificação é uma questão central que Bass (1985) procura responder através do construto de liderança transformacional e do seu impacto na motivação e desempenho dos subordinados, com implicações claras no trabalho e na vida das organizações. Pela alteração do auto-conceito dos indivíduos, os líderes transformacionais associam a auto-identidade dos sujeitos à identidade colectiva, criando um alinhamento em torno dos objectivos, da missão e da sua visão da Instituição.

O segundo contributo é ao nível da criatividade e inovação. Os líderes que procuram a renovação organizacional, ao nível dos processos e das práticas de trabalho, criam uma dinâmica orientada para a experimentação, criatividade e resolução de problemas, onde o erro é percebido como fonte de aprendizagem.

O terceiro contributo está relacionado com a intervenção psicológica, na promoção e desenvolvimento de estilos de liderança orientados para contextos específicos de trabalho. A validação dos nove factores da Teoria de “Banda Larga” de Liderança é uma mais-valia para o processo de desenvolvimento da liderança, permitindo o foco em comportamentos muito específicos do potencial do líder. Assim, do ponto de vista do desenvolvimento, a existência de um maior número de factores no modelo é benéfico para a avaliação e desenvolvimento dos estilos de liderança (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003). Aliás, uma das primeiras implicações deste paradigma é a

alteração do treino da própria liderança (Avolio & Bass, 1991). Os líderes transformacionais ao demonstrarem e inspirarem confiança nos seus subordinados promovem a iniciativa e a pró-actividade. A consideração individualizada e a estimulação intelectual promovem competências diversificadas em cada sujeito e são um estímulo para a diversidade organizacional. A liderança transformacional reduz o stress entre os subordinados, criando um sentimento de identidade e de suporte.

Como quarto contributo, destaca-se a importância para o recrutamento e retenção de soldados nas fileiras do Exército. Os candidatos são motivados por uma organização cujos líderes são carismáticos e inspiram confiança. Onde associado ao crescimento e desenvolvimento profissional cada Soldado acredite que está a contribuir para o colectivo da Instituição. Aliás, o grupo, o colectivo, sem nunca se perder a individualidade, são materializados na camaradagem, aspectos que são potenciadores da liderança transformacional. A organização militar pode assim, alcançar elevados níveis de compromisso e retenção dos seus Soldados, bem como patamares elevados de prontidão através da liderança transformacional consubstanciada na acção de comando.

Apesar da liderança transformacional ser um estilo que pode ser efectivo em contexto militar, não existe até ao momento investigações que o demonstrem com amostras de militares do Exército português.

Por último, são de referir as implicações para a promoção de programas educacionais e de treino da liderança transformacional. O desenvolvimento da liderança não deve ser apenas visto como uma teoria a abordar numa unidade curricular, mas como um modelo e um processo integrante da formação das futuras gerações de Oficiais. Por exemplo, a Academia Militar da Força Aérea Americana, utiliza as escalas do Questionário Multifactor de Liderança para mostrar que entre os instrutores, os líderes transformacionais se apresentam como referências e modelos para os cadetes (Bass & Riggio, 2006).