

A GESTÃO DE PESSOAS POR MEIO DA LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE OS ELEMENTOS CULTURAIS BRASILEIROS E A TEORIA DE LIDERANÇA DO CAMINHO META.

AUTOR

ARNALDO TURUO ONO

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

aono@ung.br

RESUMO

Entender o fenômeno de liderança e todos os elementos que a compõe é questão importante para a gestão de pessoas e um desafio para os pesquisadores da área. Há décadas estudiosos se desdobram para entender os diferentes fatores que envolvem o fenômeno. Um desses estudiosos, Roberto J. House, elaborou uma teoria que por considerar os aspectos relacionados aos líderes, liderados e o ambiente que os cerca, foi identificada como sendo contingencial. Por meio deste trabalho buscou entender o comportamento da Teoria de Liderança do Caminho-Meta (HOUSE, 1971), quando aplicada a uma empresa brasileira de pequeno porte. A primeira etapa foi entender a elaboração da teoria e seu processo funcional. Em seguida, estruturou-se um questionário para avaliar suas principais variáveis. Dois estudos foram realizados, o primeiro quantitativo que testou os relacionamentos mencionados nos pressupostos da teoria. Por meio de técnicas de estatística descritiva e regressões hierárquicas foram identificadas relações diretas entre variáveis relacionadas aos líderes e liderados, no entanto não se identificou a influência das *variáveis moderadoras*. O segundo, qualitativo, realizado por meio de entrevistas com sete funcionários de diferentes posições hierárquicas. Os resultados trouxeram indícios de influências de elementos culturais brasileiros que descaracterizavam as relações propostas. Percebeu-se indícios de influências no processo de interação entre líderes e liderados, fazendo com que as *variáveis moderadoras* não surtissem os efeitos esperados, refutando as hipóteses originais. Um exemplo hipotético de relacionamento é proposto quando da aplicação da teoria em grupos brasileiros.

Palavras – chave: Teoria de Liderança do Caminho – Meta, Gestão de Pessoas, Liderança

Understand the leadership phenomena and all its elements is a important question to the management of people and a challenge for the research area. Since decades the researchers are trying to understand the nuances and the different factors which involves the phenomena. One of them, Roberto J. House, has elaborated a theory considered contingencial. Through this study a tentative of understanding the Path Goal Theory behavior, while tested in a small Brazilian company. The first step was to understand the construction of the theory and its operational process. Then a questionnaire was structured in order to evaluate the main variables. Two studies were performed. The first, quantitative, was used to test the relationships mentioned in the presuppositions of the theory. Descriptive statistic techniques and regression was applied and direct relations were found among the leader and employees, but there is no identification of the influences of the moderate variables. The second study, qualitative, done through interviews with seven people from different positions in the company. The results brought evidences of influence of Brazilian culture elements (PRATES e BARROS, 1997) which mischaracterizes the House relationships proposals. Some evidences of influences in the interaction process between leader and employees were noted, leading to the annulations of the effects of moderate variables.

Disproving the original hypothesis. From that understanding, an hypothetic model of relationship was proposed, while applying the theory in Brazilian groups.

Key – words: Path Goal Theory of Leadership, People Management, Leadership

INTRODUÇÃO

O estudo sobre o processo de liderança organizacional é um dos grandes desafios dos pesquisadores organizacionais e também ponto de inquietação e busca incessante de metodologias de trabalho que proporcionem aos líderes contemporâneos respostas às necessidades impostas pelo mundo globalizado. O papel que o líder desempenha nessas organizações modernas, onde as incertezas e novos desafios surgem a todo o momento, é de fundamental importância para que as metas e objetivos buscados pela organização sejam conquistados ou muitas vezes transpostos.

O modo como a liderança é conduzida pode ser capaz de propiciar condições que facilitem o desenvolvimento das atividades, que permitam criar um ambiente onde haja o comprometimento com as metas estabelecidas e, assim, possibilitar o desenvolvimento dos indivíduos membros da equipe.

Várias abordagens e teorias já foram desenvolvidas e outras vêm sendo elaboradas e testadas, tendo como meta entender essas relações e como objetivo final, prover ferramentas e metodologias que possam ser aplicadas nas organizações e, conseqüentemente, aperfeiçoar os relacionamentos e as interações entre os líderes e seus liderados.

Neste trabalho, buscou-se estudar a Teoria de Liderança do Caminho-Meta (TLCM) de House (1971) aplicada em uma empresa brasileira, basicamente por três motivos. O primeiro pelo interesse em uma teoria contingencial que permite a agregação de variáveis do ambiente, dos líderes e dos liderados. A segunda porque esta teoria, pelo menos até onde se sabe, não foi testada em amostras brasileiras e o terceiro, pelo desafio de, uma vez entendida a teoria, modelar sua estrutura, questão não tratada por House em nenhum de seus artigos publicados.

O DESENVOLVIMENTO DA TEORIA

Entusiasmado pelo artigo sobre o esboço de uma teoria de motivação, publicado por Evans (1970), House (1971) desenvolve a primeira proposta do que seria sua teoria de liderança. Fortemente embasado na teoria da Expectativa de Vroom (1964) surge então sua primeira versão. Posteriormente, House publica dois artigos revisando e ampliando sua teoria. Um deles escreve com Dessler e o outro com Mitchell (HOUSE e DESSLER, 1974; HOUSE e MITCHELL, 1974)

A teoria de liderança do caminho-meta, considerada contingencial, trata de como os líderes estimulam seus subordinados para o cumprimento das metas estabelecidas. A meta declarada desta teoria de liderança é realçar o desempenho e a satisfação do subordinado por meio de sua motivação, a teoria enfatiza o relacionamento entre o estilo do líder, as características dos subordinados e o conjunto do trabalho. A suposição por trás da teoria é derivada da teoria da expectativa de motivação, que sugere que os subordinados estarão motivados se pensarem que são capazes de desempenhar seus trabalhos, se acreditarem que seus esforços chagarão em um determinado resultado e, se acreditarem que suas recompensas pelo trabalho realizado possuem valor significativo. Para o líder, o desafio é utilizar o estilo de liderança que melhor se ajusta às necessidades motivacionais de seus subordinados. Isto é conseguido por meio da escolha do comportamento que complementa ou suplementa o que está

faltando no conjunto do trabalho. Assim os líderes tentarão realçar a obtenção das metas dos subordinados por meio do fornecimento de informação ou recompensas no ambiente de trabalho. Fornecendo ainda, aos subordinados os elementos que acreditam serem os necessários para a obtenção das metas (NORTHOUSE, 2004).

Em 1971 House apresentou a teoria como proposta à explanação dos efeitos do comportamento do líder sobre a satisfação, motivação e o desempenho dos subordinados. Como descreve o autor, a teoria foi derivada da teoria de motivação do caminho-meta, entretanto, House (1971) diferencia sua teoria da proposta por Evans (1970), pontuando que a teoria descrita por Evans (1970) se difere, uma vez que suas predições não são contingentes às variáveis situacionais e, conclui, alegando que o trabalho de Evans (1970) não pode ser considerado como uma tentativa para a resolução dos pontos conflitantes encontrados nos estudos anteriores sobre liderança.

Uma das argumentações apresentadas por House (1971) é que a teoria de liderança do caminho-meta esforça-se em reconciliar e integrar os resultados conflitantes de estudos anteriores por meio de um conjunto de proposições, de onde possíveis respostas podem ser obtidas. O autor tentou reconciliar os estudos conflitantes, por meio de predições de impacto do comportamento do líder contingente às variáveis situacionais.

House e Mitchell (1974) descrevem os quatro tipos de comportamento do líder considerados na teoria: (1) liderança diretiva, (2) liderança apoiadora, (3) liderança participativa e (4) liderança orientada para o resultado, detalhados a seguir.

A *liderança diretiva* é caracterizada por um líder que deixa claro aos subordinados o que é esperado deles, proporciona orientação específica sobre o que deve ser feito e como isto deve ser realizado. Esclarece o posicionamento de cada um, programa as atividades a serem realizadas, mantém padrões de desempenho definidos e orienta os subordinados para o cumprimento das regras e regulamentos definidos.

A *liderança apoiadora* é caracterizada por um líder amigável e acessível, que demonstra preocupação com a condição, bem-estar e necessidades dos subordinados. Esse líder faz pequenas coisas para deixar o trabalho mais prazeroso, trata os membros como iguais e se coloca como amigável e acessível.

A *liderança participativa* é caracterizada por um líder que consulta seus subordinados, solicita suas sugestões e leva em consideração essas sugestões antes de tomar decisões.

A *liderança orientada para o resultado* é caracterizada por um líder que determina metas desafiadoras, espera de seus subordinados o mais alto desempenho, continuamente busca melhorias de desempenho e demonstra alto grau de confiança de que os subordinados assumirão as responsabilidades, dedicarão maiores esforços e cumprirão as metas desafiadoras. Este tipo de líder constantemente enfatiza a excelência no desempenho e simultaneamente demonstra confiança de que os subordinados atingirão altos padrões de excelência (HOUSE e MITCHELL, 1974).

Vários estudos sugerem esses diferentes estilos de liderança, que podem ser observados num mesmo líder, em diferentes situações. Como exemplo, um líder poderá demonstrar maior direcionamento para determinados subordinados (comportamento do líder diretivo) em certas situações e ser participativo ou apoiador em diferentes outras. Portanto, o método tradicional de caracterização de um líder como sendo altamente participativo e apoiador ou altamente diretivo é inválido; melhor que isto, pode-se concluir que líderes variam nos modos como lidam com seus subordinados, ou seja, para cada situação o líder pode adotar o perfil que melhor achar conveniente, para tratar com seu subordinado (HOUSE e MITCHELL, 1974).

Ao longo do desenvolvimento da teoria de liderança do caminho-meta, os tipos de comportamentos foram recebendo diferentes nomes. O Quadro 1 contempla esses nomes e qual o padrão adotado para este estudo.

Quadro 1 - Nomes dados aos tipos comportamentos do líder ao longo do desenvolvimento da teoria

Evans (1970a)	House (1971)	House e Dessler (1974)	House e Mitchell (1974)	Padrão Adotado
Consideração	Consideração	Apoiador	Apoiador	Apoiador
Iniciação de Estrutura	Iniciação de Estrutura	Instrumental	Diretivo	Diretivo
-----	-----	Participativo	Participativo	Participativo
-----	-----	-----	Orientado para o resultado	Orientado para o resultado



Fonte: Elaborado pelo autor

AS PROPOSIÇÕES

Embora, haja variações nas quantidades de proposições apresentadas nos diversos estudos, umas com duas e outras com até quatro proposições (ex. HOUSE, 1971), optou-se por apresentar neste estudo as proposições revistas por House e Mitchell (1974), que se acredita, apresentam de modo mais elaborado o mesmo conteúdo dos demais, independentemente, da quantidade das proposições formuladas.

Proposição 1

Os subordinados irão aceitar o comportamento do líder se este for uma fonte imediata de satisfação ou instrumento para satisfação futura (HOUSE e MITCHELL, 1974). Se o comportamento do líder não for aceito, a obtenção da meta é menos provável, tendo em vista a resistência passiva, sabotagem, ou conflito entre líder-subordinado (HOUSE e DESSLER, 1974).

Proposição 2

O comportamento do líder será motivacional, isto é, aumenta o esforço, à medida em que (1) o comportamento proporciona satisfação das necessidades do subordinado, contingente ao desempenho e (2) o comportamento complementa o ambiente do subordinado por meio do

fornecimento de coordenação, direcionamento, suporte e recompensas por um desempenho efetivo (HOUSE e MITCHELL, 1974).

Essas duas proposições sugerem que as funções estratégicas do líder são de realçar a motivação do subordinado para o desempenho, satisfação com o trabalho e aceitação do líder.

House e Mitchell (1974) resumem declarando que as funções motivacionais dos líderes são de aumentar as recompensas dos subordinados pelas metas atingidas, mostrar os caminhos para as recompensas, eliminar os obstáculos e armadilhas ao longo do caminho, tendo como resultado maiores oportunidades de satisfação dos subordinados.

Embora House tenha proposto uma nova teoria, nunca escreveu uma versão definitiva desta. Considerava que a teoria deveria permanecer aberta à inserção de novas variáveis. Outro detalhe está relacionado com a ausência de um instrumento único que pudesse ser utilizado para testar sua teoria. Chegou a elaborar alguns instrumentos para mensurações pontuais e utilizou outros instrumentos, desenvolvidos para a medição de variáveis de seu interesse, entretanto, tais questionários haviam sido elaborados tendo como base outros estudos e, eventualmente, considerando outros contextos.

House realizou algumas pesquisas aplicando sua teoria, porém, nenhuma dessas considerou todos os comportamentos de liderança citados por ele, somente os comportamentos **diretivo** e o **apoiador**. Os comportamentos, **participativo** e o **orientado para o resultado** nunca foram testados em suas pesquisas. Inúmeros estudos empíricos da teoria, em várias partes do globo, testaram parcialmente a TLM, somente Indvik (1985), em sua pesquisa de doutoramento, considerou os quatro comportamentos de liderança, citados por House, bem como as principais variáveis estudadas por vários pesquisadores ao longo da existência da teoria. Indvik (1985) realizou um estudo de meta-análise, considerando todos os estudos relacionados com a teoria e, posteriormente, com base nos resultados do primeiro estudo, realizou uma pesquisa de campo, buscando testar as hipóteses encontradas no estudo de meta-análise. Para que isso fosse possível, agrupou um conjunto de instrumentos de modo a viabilizar a mensuração de todas as variáveis consideradas. A maioria dos instrumentos utilizados foram os mesmos dos estudos que compuseram o estudo de meta-análise.

A partir de estudos dos artigos de House e de seus colaboradores, foi possível estruturar um esboço que contempla as inspirações para a formação da teoria até seu estágio final, figura 1.

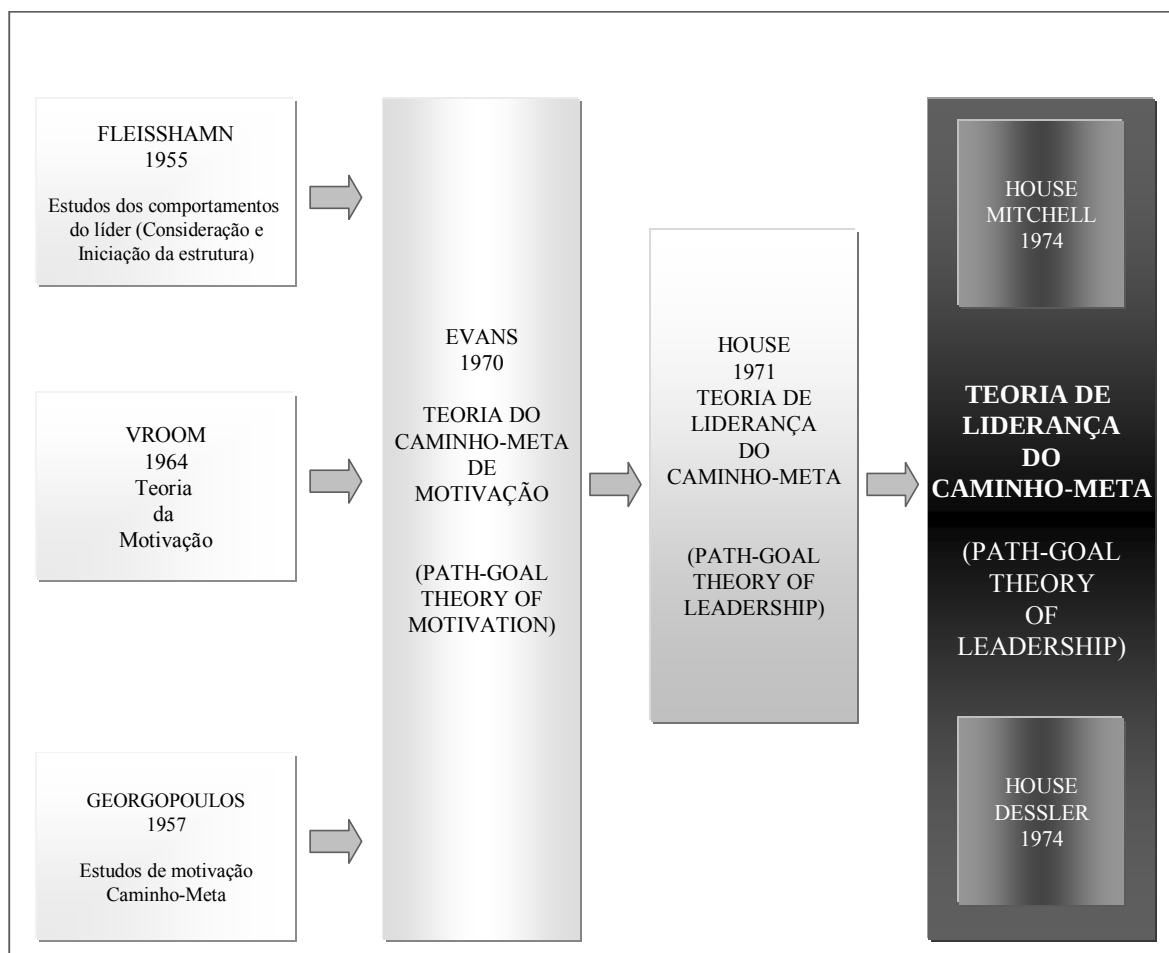


Figura1: O desenvolvimento da TLCM.

Fonte: Elaborado pelo autor

A característica mais marcante da TLCM é que esta considera que o comportamento do líder é dinâmico em relação à situação apresentada, ou seja, para cada situação apresentada, levando-se em consideração também o contexto onde essa ocorre, o líder adota o comportamento que julgar mais conveniente. Assim, os líderes tentarão realçar a obtenção das metas dos subordinados por meio do fornecimento de informação ou recompensas no ambiente de trabalho. Fornecendo aos liderados os elementos que acreditam serem os necessários para a obtenção das metas (NORTHHOUSE, 2004).

METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada em uma empresa de pequeno porte do setor de auto peças da Grande São Paulo. Esta possuía estrutura administrativa familiar (administrada por três filhos e o pai) e que não sofreu interferência estrangeira em sua gestão, ou seja, nunca teve em seu quadro funcionários estrangeiros, consultoria, clientes ou fornecedores estrangeiros.

A teoria foi testada por meio da junção de vários instrumentos desenvolvidos e validados por House e outros pesquisadores da teoria ao longo dos anos para testar as variáveis independentes, dependentes e moderadoras. O instrumento final foi composto por 111 questões, articuladas por meio de escalas do tipo Likert de 7 pontos.

O instrumento foi aplicado em 250 funcionários de todas as áreas da empresa, dos quais 226 foram considerados válidos para as análises. O comportamento do líder foi pesquisado a partir das percepções dos liderados, que responderam sobre os comportamentos de seus respectivos líderes. As técnicas de tratamento de dados utilizadas foram correlação de *Pearson*, regressão múltipla padrão e hierárquica.

Visando aprofundar a compreensão dos resultados da pesquisa quantitativa, procedeu-se a uma pesquisa qualitativa baseada em entrevista em profundidade junto a sete sujeitos de diferentes posições da mesma empresa. A técnica de análise de conteúdo categórica (BARDIN, 1977), foi aplicada.

ANÁLISE

Os resultados da pesquisa quantitativa, analisados por meio de técnicas de estatística descritiva e de 224 análises de regressão múltipla (Quadro 2 e Quadro 3) confirmaram parcialmente as hipóteses de House (1971). Acreditava-se que os fatores contingenciais, como por exemplo a clareza do papel, ou seja, o quão claro está para o funcionário o que ele deve fazer no trabalho, ou ainda sua satisfação pessoal (intrínseca), pudessem exercer algum tipo de influência na relação entre o comportamento do líder e o desempenho do funcionário, entretanto, não se percebeu qualquer efeito moderador sobre a relação.

Por meio da pesquisa qualitativa, procurou-se o aprofundamento das relações entre os atores e o entendimento de como essas ocorriam. As análises do tipo categórica temática, mostraram a presença de traços culturais Brasileiros presentes na empresa, como por exemplo, o paternalismo, como se o dono da empresa fosse o pai de uma grande família; a postura de “esse problema não é meu” não atuando para a solução do problema, mesmo que a solução esteja dentro do alcance e a postura de espectador, quando o sujeito adota uma postura passiva esperando que alguém faça ou decida por ele.

Tendo como base os resultados das duas pesquisas, acredita-se que os traços culturais brasileiros encontrados podem produzir certa influência nas relações entre os líderes e liderados pesquisados. Essa seria suficientemente forte, a ponto de descaracterizar os comportamentos dos líderes e, por consequência, alterar a relação entre líderes e liderados tal como proposto por House (1971).

Quadro 2: Resumo geral das 112 regressões hierárquicas com o método Enter

		Comportamentos do Líder															
		Apoiador				Diretivo				Participativo				Resultado			
Variáveis Moderadoras		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Variáveis Dependentes	Clareza do papel	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+
	Desempenho																
	Expectativa I	+			+	+											
	Expectativa II	+		-		+				+	+			+			
	Satisfação Geral									+							
	Satisfação Supervisão	-		+	+	-				-	+	+	-	-	+		-
	Satisfação Intrínseca		-		+							-	+				

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 3: Resumo geral das 112 regressões hierárquicas com o método Stepwise

		Comportamentos do Líder															
		Apoiador				Diretivo				Participativo				Resultado			
Variáveis Moderadoras		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
Variáveis Dependentes	Clareza do papel	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
	Desempenho				-	+	+	+	+		+		-	+	+	+	+
	Expectativa I	+	+	+	+									+	+	+	+
	Expectativa II	+	+	-	+	+	+	±	+	+	+	±	+	+	+	±	+
	Satisfação Geral	+	+	±	+	+	+	±	+	+	+	±	+	+	+	+	+
	Satisfação Supervisão	±	+	+	±	±	+	+	+	±	+	+	±	±	+	+	±
	Satisfação Intrínseca		+	-			+	-	+	+	+	±	+	+	+	±	+

Fonte: Elaborado pelo autor

Codificação utilizada nos quadros 2 e 3.

Variáveis			
	Interação	Preditora	Moderadora
	0	0	0
	0	0	1
	0	1	0
	0	1	1
	1	0	0
	1	0	1
	1	1	0
	1	1	1

Moderadoras	
A	Importância do Grupo
B	Formalidade da Organização
C	Estrutura da Tarefa
D	Habilidade Auto-Percebida

0	Não Significativo
1	Significativo
+	β positivo
-	β negativo
±	β preditora (+) e β moderadora (-)

Fonte: Elaborado pelo autor

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A teoria de liderança do caminho-meta de House (1971), desde a década de 70, popularizou-se como uma teoria de liderança contingencial por meio de estudos realizados em sua maioria nos Estados Unidos da América e alguns na Europa e Ásia. Embora inúmeros trabalhos tenham sido realizados, não há conhecimento de pesquisas brasileiras que tenham testado a teoria de House.

Uma questão que se evidenciou ao longo do estudo, durante a segunda fase, foi a característica da amostra pesquisada. A empresa, seu corpo administrativo e seus funcionários, não sofreram nenhuma influência estrangeira ao longo de sua história. Por meio da pesquisa qualitativa foram identificados traços culturais genuinamente brasileiros como o **paternalismo**, e a **postura de espectador**, que podem ter afetado os resultados. Eventualmente os subordinados poderiam ser inócuos às variações de nível das variáveis moderadoras utilizadas, pois, suas relações com seus líderes seguiriam uma lógica diferente da proposta por House (1971).

Desta forma, levantou-se a premissa de que os traços culturais genuinamente brasileiros encontrados na amostra estudada seriam, então, possíveis agentes de influência dos resultados.

Quando se observam os resultados obtidos como, por exemplo, com a **satisfação geral**, **satisfação com a supervisão** e **satisfação intrínseca** (INDVIK, 1985), apresentando os resultados nos valores mais elevados, demonstrando que os subordinados estão satisfeitos com cada situação, independentemente de suas habilidades, do tipo de trabalho executado, da composição dos grupos ou mesmo das normas da empresa, poder-se-ia questionar se essas satisfações não seriam resultados de certo grau de conformismo com a situação, sem questionamentos mais críticos, identificando uma postura de espectador, como descrito por Prates e Barros (1997, p. 61). Ou ainda, conscientes de suas possibilidades, como demonstrado pelos resultados da **expectativa II**, ajustar seus esforços em um nível de **desempenho** confortável para si (HOUSE, 1971; EVANS, 1970a, VROOM, 1964), sem serem incomodados por seus chefes, que embora percebessem a possibilidade de melhoria desse “indicador”, aceitassem essa situação, em uma espécie de acordo velado, que ocorreria por eventualmente compartilharem dessa postura.

House e Dessler (1974) argumentam que uma das funções estratégicas do líder é o de realçar o estado psicológico de seus subordinados, com o objetivo de realçar a satisfação com o trabalho. Os resultados da pesquisa quantitativa e da qualitativa sugerem que os subordinados estão satisfeitos com o trabalho, independentemente das variáveis ambientais. Os autores também consideram que o realce no estado psicológico resulta em motivação para um bom desempenho. Embora os resultados sinalizem certa satisfação, quando se observa os resultados relacionados ao **desempenho** os valores ficaram abaixo da média. A avaliação de desempenho dos subordinados é realizada pelos superiores imediatos, entretanto, o que poderia ser considerado como uma situação ruim pelos superiores diretos, eventualmente não o é. Esta poderia ser entendida mais como uma oportunidade de se exercer maior grau de poder e, conseqüentemente, maior sensação dele, o líder, ser indispensável (BARROS, 2003), pois o vínculo de dependência seria eventualmente maior.

A questão do paternalismo, sinalizado como prática comum por alguns sujeitos entrevistados, eventualmente, poderia descaracterizar a **importância do grupo**, uma vez que a figura central e mais importante é o “pai”, sendo os membros do grupo os “irmãos”. Em outras palavras, a sinalização de **importância do grupo** poderia ser mais a confirmação da união de um **clã** em prol de seu **pai**, do que a importância da força de um grupo, maior do que a importância de seu líder.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diferentemente de outras teorias contingenciais, House (1971) argumenta que o líder pode assumir estilos diferentes, contingentes a cada situação. Então, o que caracteriza a teoria do caminho meta como uma teoria contingencial, é que esta considera que o comportamento do líder varia em função das contingências situacionais, advindas das características do subordinado e das características do ambiente. Contingências situacionais moderam diferentemente os comportamentos do líder e, portanto, os comportamentos do líder são diferentemente efetivos em situações específicas (INDVIK, 1985).

O subordinado é basicamente direcionado para metas House (1971), Evans (1970), em outras palavras, ele se empenhará ativamente em ações que sejam percebidas como direcionadas para metas importantes para ele. O caminho básico eventualmente poderia ser descrito da seguinte maneira: o comportamento do líder influencia a escolha do caminho preferencial a seguir (o comportamento adequado requerido ao subordinado) e sinaliza a meta a ser obtida (recompensa a conquistar), a vontade de se adequar ao comportamento exigido (a avaliação por parte do subordinado de se vale à pena ou não o seu engajamento nesse comportamento) e a valência (valor antecipado da recompensa; VROOM, 1964) definem a motivação que o subordinado tem para seguir o caminho. Uma vez no caminho, a frequência em que ele segue pelo caminho, ou seja, em que apresenta o comportamento esperado (esta eventualmente sofre influência de suas habilidades, da estrutura da tarefa executada, entre outros) e a atual instrumentalidade do caminho (o comportamento atualmente requerido) definem a obtenção das metas e, por consequência, a obtenção das metas define o grau de satisfação com o trabalho.

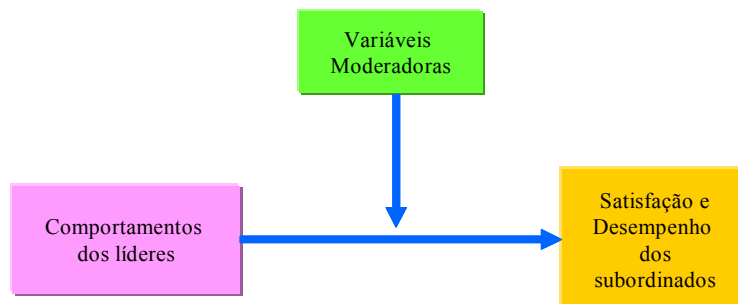
Talvez uma das maiores contribuições da teoria de liderança do caminho-meta, seja, conforme comentou Davis (1971), a afirmação de que o líder pode assumir vários comportamentos e esses são escolhidos em função das contingências situacionais impostas pelas características ambientais e dos subordinados.

Avaliando-se os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa, pôde-se verificar que nenhuma das relações testadas apresentou efeitos de moderação. Isso, à luz da teoria de liderança empregada, aponta um processo de liderança não contingencial. Questiona-se a razão de a *estrutura da tarefa, formalidade da organização, habilidade auto percebida e importância do grupo* não terem se revelado como uma variável moderadora. Uma suposição que parece ser plausível, ao refletir sobre os dados qualitativos, seria que os líderes, devido às suas características peculiares, não tivessem uma percepção contingencial do processo de liderança. Uma outra possibilidade para a ausência do efeito de moderação poderia ser o conjunto de variáveis testadas. Logo, esse conjunto poderia não ser o adequado para a amostra, em outras palavras, as variáveis de moderação poderiam ser diferentes das definidas no estudo, ou então, as variáveis da teoria poderiam se comportar de modo diferente do preconizado, quando na presença de variáveis não consideradas pela teoria, por exemplo, traços culturais brasileiros.

Então, os líderes pesquisados, inseridos na cultura brasileira, poderiam possuir modelos mentais diferentes dos líderes pesquisados em outros estudos, como o de House e Dessler (1974) ou de Indvik (1985). E esses modelos mentais, estruturas próxima ao que Hofstede (1994) considera como programação mental, poderiam não revelar comportamentos contingenciais. Em outras palavras, os traços culturais brasileiros, poderiam exercer o papel de uma variável na amostra pesquisada. Nesse caso, poder-se-ia ter uma hipótese de que uma amostra, com forte presença desses traços da cultura brasileira, exerceria certa influência no comportamento de liderança e, com isso, influenciaria o efeito das variáveis moderadoras.

Considerando-se o raciocínio acima, os traços culturais brasileiros seriam novas variáveis a serem testadas na teoria (Figura 2)

Sem a presença dos traços culturais brasileiros



Com a presença dos traços culturais brasileiros

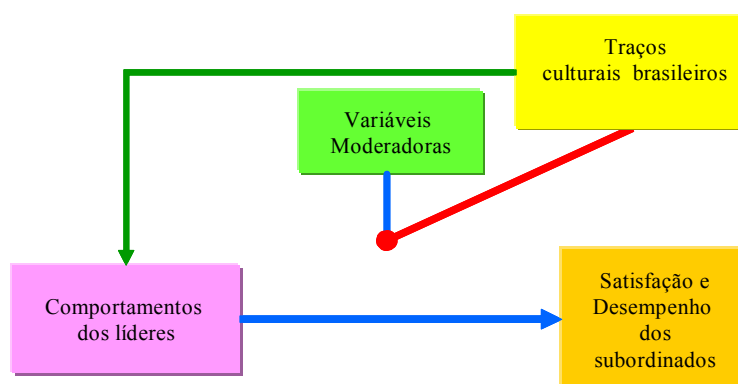


Figura2: Exemplo hipotético de uma relação entre líderes e liderados brasileiros.

Fonte: elaborado pelo autor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, B. T. **Gestão à Brasileira: Somos ou Não Diferentes?** São Paulo: Atlas, 2003.

DAVIS, M. S. That's Interesting! Towards a Phenomenology of Sociology and Sociology of Phenomenology. **Philosophy and Sociology Science**, 1971, 1, p. 309-344.

EVANS, M. G. Effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. **Organizational behavior and human performance**, v. 55, p. 277-298, 1970.

HOFSTEDE, G. Management scientists are human. **Management Science**, v. 40, n.1, p. 4,-10, 1994.

HOUSE, J. R. A Path-goal theory of Leader Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 16. 321-338, 1971.

_____. Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory. **Leadership Quarterly**, 7(3), 323 – 352, 1996.

HOUSE, J. R.; DESSLER, G. The Path-goal Theory of leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests. In: HUNT, J.; LARSON, L. **Contingency approaches to Leadership**. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1974.

HOUSE, J. R.; MITCHELL, T. R. Path-Goal theory of Leadership. **Journal of contemporary business**, 1974.

INDVIK, J. **A path-goal theory investigations of superior subordinate relationships**. Unpublished Ph.D. dissertation, University of Wisconsin-Madison, 1985.

_____. Path-Goal Theory of Leadership: A Meta-Analysis. **Academy of Management Meeting**. 1986, p.189-192.

NORTHOUSE, P.G. **Leadership Theory and Practice**. London: Sage publications, 2004.

PRATES, M.A.S.; BARROS, B.T. O estilo brasileiro de administrar. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

VROOM, V. H. **Work and Motivation**, New York, John Wiley & Sons, 1964.