UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Departamento de Gestão e Economia

Teoria Contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Prefered Co-Worker (LPC)

Maria Rosa Pires da Cruz (piresdacruz@gmail.com)
António João Santos Nunes (anunes@ubi.pt)
Paulo Gonçalves Pinheiro (pgp@ubi.pt)

Janeiro, 2010

Texto para Discussão #08_2010

Ficha Técnica

Director	Pedro Marques da Silva
Secretariado	Carla Loureiro
Conselho Editorial	António Cardoso Marques Ana Paula Matias Helena Batista Alves João de Matos Ferreira
Composição e Impressão	Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior

Estatuto Editorial

Os *Textos para Discussão do DGE* propõem-se disponibilizar, *on-line*, trabalhos em fase avançada de elaboração, no âmbito da Gestão e da Economia, desenvolvidos por docentes, investigadores, mestrandos, doutorandos e docentes de outras universidades que sejam colaboradores do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior.

Está aberta a contribuições que utilizem métodos de investigação que se enquadrem nas correntes de pensamento científico nas áreas da Gestão e da Economia.

Normas para Publicação On-Line

Os trabalhos propostos para publicação deverão ter a aprovação de pelo menos um membro do Conselho Editorial.

Universidade da Beira Interior
Departamento de Gestão e Economia (DGE)
Faculdade das Ciências Sociais e Humanas
Estrada do Sineiro
6200-209 Covilhã
PORTUGAL
TLF: 275319600 - FAX: 275319601
http://www.dge.ubi.pt

TEORIA CONTINGENCIAL DE FIEDLER: APLICAÇÃO PRÁCTICA DA ESCALA LEAST PREFERED CO-WORKER (LPC)

Maria Rosa Pires da Cruz: piresdacruz@gmail.com
Dotouranda em Gestão pela Universidade da Beira Interior
NECE - Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais

António João Santos Nunes: anunes@ubi.pt
Professor Auxiliar do Departamento de Gestão e Economia,
Universidade da Beira Interior
NECE - Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais

Paulo Gonçalves Pinheiro: pgp@ubi.pt
Professor Auxiliar do Departamento de Gestão e Economia,
Universidade da Beira Interior
NECE - Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais

RESUMO

Tendo por objectivo apresentar algumas considerações sobre a liderança na perspectiva contingencial, esta investigação centra-se na teoria de Fiedler, cuja premissa básica é de que o desempenho do grupo é contingencial na medida em que depende da interacção dos estilos de liderança e das situações favoráveis para o líder. A liderança é um tema que tem suscitado muito interesse entre as pessoas, sendo provavelmente uma das preocupações mais antigas da humanidade. Fiedler utiliza a distinção entre estilos de liderança para as tarefas e estilo de liderança voltada para o relacionamento, propondo relacionar estes estilos de liderança com diferentes tipos de situação com vista a determinar quais as contingências que tornam eficaz um ou outro estilo. Tendo por base a teoria de Fiedler, elaborou-se um estudo de caso, aplicado à associação CABOUBI, a fim de verificar a aplicabilidade de uma das medidas preconizadas por esta teoria (*Least Prefered Co-worker*).

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Teoria Contingencial, Fiedler, LPC

ABSTRACT

With the aim to present some considerations about the leadership in the contingency approach, this research focuses on the theory of Fiedler, whose basic premise is that group performance is contingent, depends on the interaction of leadership styles and situations favorable to the leader. Leadership is an issue that has aroused much interest among the people, and probably one of the oldest concerns of humanity. Fiedler uses a distinction between leadership style - task oriented and leadership style - interpersonal-relations oriented, relate these leadership styles with different types of situation in order to determine the contingencies that make either style efficiency. Based on the theory of Fiedler, a case study was applied in the association CABOUBI to verify the applicability of the measures advocated by the theory (Least preferred co-worker).

KEY WORDS: Leadership, Contingency Theory, Fiedler, LPC

1. INTRODUÇÃO

As investigações e práticas da liderança têm recebido nova atenção nos últimos anos devido às transformações sem precedentes vividas pelas organizações ao longo do final do último milénio (Tirmizi, 2002). Em 1982, Jago constatou que apesar de existirem várias investigações sobre este tema, não existia até à data um entendimento claro e inequívoco sobre o que distinguia um líder de um não líder e, talvez mais importante, o que distinguia um líder eficiente de um líder não eficiente.

A liderança é um tema que tem suscitado muito interesse entre as pessoas, sendo provavelmente uma das preocupações mais antigas da humanidade (Tirmizi, 2002). Liderança existe predominantemente no interior das pessoas e das organizações (Chang e Lee, 2007). De uma forma simplista, pode-se dizer que a liderança é a capacidade de afectar os outros (Bethel, 1990). Bohn e Grafton (2002) referiram que a liderança significa o caminho para criar uma visão clara das tarefas, dando aos subordinados auto-confiança, criada através da coordenação e comunicação permanente. Desde muito tempo que se tem debatido se os líderes nascem com esta característica ou se qualquer um pode ser treinado para se tornar líder (Armandi, Oppedisano e Sherman., 2003). Bass e Avolio (1990) constataram que o tipo e o nível de sucesso da liderança dependem da congruência entre os valores culturais e o processo de liderança.

Wu (2009) identificou quatro épocas no desenvolvimento da teoria da liderança: a teoria dos traços/características; a teoria do comportamento; a teoria contingencial e as novas abordagens da liderança. Para Armandi *et al*, (2003), as primeiras teorias da liderança contêm teorias focalizadas em "como" ser um líder eficiente, e não em "como" tornar eficiente a liderança. As teorias tradicionais da liderança vêem a relação entre líderes e seguidores como activa e passiva (Wu, 2009), enquanto que nas novas teorias, a liderança é um processo contínuo, ajustado, onde o comportamento do líder muda de acordo com o *feedback* dos seguidores.

As teorias contingenciais da liderança analisam como os factores situacionais alteram a eficácia do comportamento e o estilo de liderança de um líder em particular. O pressuposto é de que nem as características dos líderes, nem o comportamento ou os estilos automaticamente formem líderes. A chave é a adequação entre os estilos de liderança e as situações enfrentadas pelos líderes. De entre as várias teorias contingenciais, as mais importantes segundo Tirmizi (2002) são a teoria contingencial de Fiedler em 1964 e 1967, o "Paths goal theory" (Evans em 1970; House em 1971; House e Mitchell em 1974) e o modelo de participação do líder (Vroom e Yetton em 1974). Neste trabalho, a atenção recai exclusivamente sobre a teoria contingencial de Fiedler. A premissa básica da teoria contingencial deste investigador é de que o desempenho do grupo é contingencial na medida em que depende da interacção dos estilos de liderança e das situações favoráveis para o líder (Mitchell, Biglan e Fidler, 1970).

No que concerne ao objectivo deste trabalho, pretende-se apresentar algumas considerações sobre a liderança na perspectiva contingencial, mais concretamente analisar a teoria contingencial de Fiedler. Pretende-se igualmente, elaborar um estudo de caso, aplicado à associação CABOUBI, a fim de verificar a aplicabilidade de uma das medidas preconizadas por esta teoria - LPC (*Least Prefered Co-worker*). Para alcançar estes objectivos serão apresentados, no ponto dois, os fundamentos teóricos sobre o conceito e abordagem geral da liderança e sobre a liderança na perspectiva contingencial. Dentro da liderança na perspectiva contingencial abordar-se-ão os aspectos mais importantes da teoria contingencial de Fiedler, tais como a operacionalização das variáveis situacionais do modelo e o conceito de *Leader Match*. No ponto três serão apresentados alguns pontos fortes e críticas ao modelo de Fiedler. No ponto quatro analisar-se-á um caso prático da aplicação da escala LPC (*Least preferred co-worked*). Por fim, o trabalho culminará com as considerações finais.

2.FUNDAMENTOS TEÓRICOS

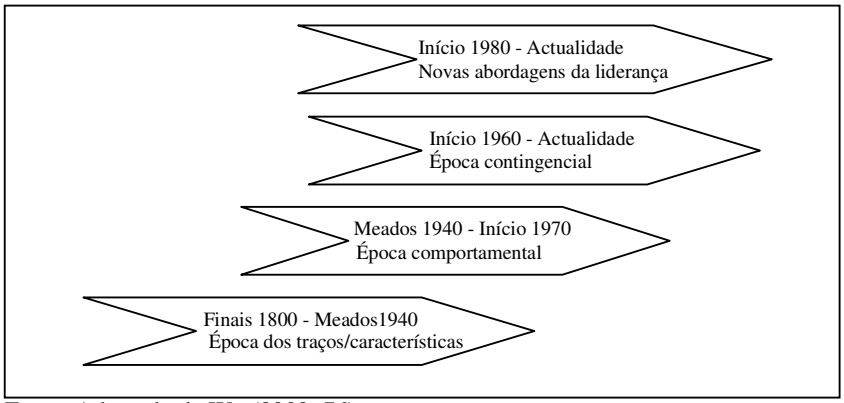
2.1. CONCEITO E ABORDAGEM GERAL SOBRE A LIDERANÇA

Qualquer organização requer gestão, e a gestão requer um certo nível de habilidade de liderança (Wu, 2009). O sucesso das organizações depende da sua habilidade em explorar as competências e conhecimentos dos empregados (Armandi *et al*., 2003), pois para obter competitividade, as empresas devem estimular os empregados e encorajar as suas iniciativas. Este clima proactivo requer mais do que um gestor tradicional mas sim um líder que possa ajudar a desenvolver os empregados, instalando um sentido de empenho e compromisso. A liderança é frequentemente vista como um factor crítico de sucesso ou fracasso das instituições (Bass e Avolio, 1990). Um líder pode ser um gestor, mas um gestor não é necessariamente um líder (Armandi *et al*., 2003). Apesar de várias pessoas utilizarem estes termos de forma alternada, referem-se a funções diferentes. Um gestor é indicado pela organização e tem autoridade formal para dirigir as actividades dos outros para atingir os objectivos da organização, enquanto que o líder é aquele que influência os outros na medida em que estes fazem de forma voluntária o que o líder solicita. Para Zaleznik (1977), os gestores e os líderes são pessoas muito diferentes quanto à motivação, à sua história pessoal e a sua forma de pensar e de agir. Esta questão tem gerado alguma controvérsia, por exemplo, House e Aditya (1997) alegam que é possível aos gestores serem líderes e aos líderes serem gestores. Segundo Rego e Cunha (2007), a liderança e a gestão podem ser consideradas como processos ou funções distintas.

A liderança é um fenómeno universal na medida em que se manifesta de uma forma ou de outra ao longo de diferentes organizações e contextos (Tirmizi, 2002). De acordo com Dorfman (1996), os líderes existem em todas as culturas ao longo da história. Existem várias definições sobre a liderança assim como o número de pessoas que tem tentado definir este conceito (Jago, 1982). Segundo este investigador, a liderança é um processo e uma característica. O processo de liderança advém do uso duma influência não coerciva para dirigir e coordenar as actividades dos membros de um grupo organizado tendo em vista a realização dos objectivos do grupo. Como característica, a liderança é o conjunto de qualidades atribuídas aos que empreguem com êxito uma determinada influência. A Liderança não envolve o uso de força, coerção, ou domínio e não implica necessariamente o uso de determinados títulos como gestor, supervisor ou chefe. Betel (1990), considerou a liderança como a capacidade de afectar os outros. A liderança é um processo onde um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar objectivos comuns (Northouse, 1997; Armandi *et al.*, 2003). Fidler (1965) referiu que a liderança é uma relação pessoal onde um individuo dirige, coordena e supervisiona outros no desempenho de tarefas comuns.

Heilbrun (1994) e Tirmizi (2002) dividem as teorias da liderança em três etapas: (i) definição do líder; (ii) pesquisa do comportamento do líder e (iii) focalizado na interacção do líder com os seguidores. Entretanto, Wu (2009) identificou quatro épocas ou etapas do desenvolvimento das teorias da liderança nos últimos cem anos, retratadas na figura 1: (i) a época dos "traços/características" dos finais dos anos 1800 até meados dos anos 1940, quando se estudavam as características individuais dos lideres eficientes; (ii) a época do comportamento, de meados de 1940 até inícios de 1970, quando os investigadores estudavam a influência do estilo e comportamento dos lideres na eficácia da liderança a fim de obterem bases para treinar lideres; (iii) a época contingencial do início dos anos 1960 até a actualidade, onde os investigadores formulam teorias que têm em atenção a interacção entre o comportamento e o meio envolvente dos lideres e dos seguidores e as condições do meio envolvente adequado a vários estilos de liderança e; (iv) as novas abordagens da liderança, do início dos anos 1980 até a actualidade, onde se propõe novas teorias para classificar a liderança em estilos transformacional, transacional e *laissez-faire*.

Figura 1 – Desenvolvimento das teorias da liderança



Fonte: Adaptado de Wu (2009: 76)

(i) Teorias dos traços/características **–** Na época em que esta teoria vigorou, as investigações focalizaram em identificar os traços que diferenciam um líder de um não-lider (Armandi *et al.*, 2003). O objectivo era identificar um conjunto de traços que ajudariam a seleccionar a pessoa certa para cargos que requeriam uma liderança eficiente. De acordo com Kirkpatrick e Locke (1991), nenhuma das seis características identificadas como associadas aos líderes (condutores, desejosos por liderar, honestidade e integridade, confiança, inteligência e conhecimentos relevantes sobre o trabalho) não distinguem de forma consistente um líder de um não-líder. A razão principal para o fracasso da teoria dos traços/características é que não consideram as interacções entre os líderes e os subordinados e nem as condições situacionais (Armandi *et al.*, 2003).

(ii) Teoria comportamental **-** A intenção da teoria comportamental era identificar os determinantes da liderança para que se pudessem treinar as pessoas para serem líderes (Armandi *et al.,* 2003; Wu, 2009). Algumas abordagens do comportamento do líder focalizaram em identificar os melhores estilos de liderança. Esta teoria foi desenvolvida por vários investigadores da Universidade de Ohio (Fleishman, 1993) e pela Universidade de Michigan (Bowers e Shashore, 1966). Esta teoria falhou quando se tornou claro que os estilos apropriados de liderança são moderados por restrições situacionais (Armandi *et al.,* 2003). É neste sentido que as teorias contingenciais e as transformacionais dominam o pensamento actual da liderança (DuBrin, 1998).

(iii) *Teoria contingencial* - O primeiro modelo compreensivo da teoria contingencial propunha que a eficiência do desempenho do grupo depende da combinação entre o estilo do líder na interacção com os seguidores e o grau das circunstâncias que permitem ao líder controlar e influenciar (Armandi *et al.*, 2003). Construindo com base nos resultados da abordagem comportamental, Fiedler (1964, 1967) citado por Northouse (1995) sugere que os estilos de liderança são tanto orientados para os relacionamentos como orientados para as tarefas. Embora este modelo tenha tido algum sucesso, tem notáveis fraquezas (Armandi *et al.*, 2003) que serão abordadas no ponto 3.

(iv) *Novas abordagens da liderança* – Integra as teorias transformacionais, transaccional e *laissez-faire* (Burns, 1978; Bass, 1997; Chang e Lee, 2007; Wu, 2009). As novas teorias referem que os líderes ganham confiança e respeito dos seguidores e sendo assim a liderança é um espécie de processo continuo ajustado onde o comportamento do líder muda de acordo com o *feedback* dos seguidores (Armandi *et al*., 2003).

2.2. A LIDERANÇA NA PERSPECTIVA CONTINGENCIAL

Durante a década de sessenta e setenta, os teóricos, investigadores e práticos da liderança debateram-se numa controvérsia comunamente referida como "situacional" versus "*one best style*" (Blake e Mouton, 1982). A abordagem situacional ou contingencial interpreta a teoria e investigação da liderança como "não existe *one best style*, a eficácia da liderança depende da situação". Numa contradição directa, os teóricos de *one best style* referem que " existe o *one best style*. Isto implica aplicar princípios de liderança como as sugeridas nas ciências do comportamento".

As teorias contingenciais da liderança analisam como os factores situacionais alteram a eficácia do comportamento e estilo de liderança de um líder em particular (Tirmizi, 2002). A assunção é de que nem as características dos líderes e nem o comportamento ou os estilos automaticamente formem líderes. A chave é a adequação entre os estilos de liderança e as situações enfrentadas pelos líderes. De entre as várias teorias contingências, as mais importantes segundo Tirmizi (2002) são a teoria contingencial de Fiedler (1964, 1967), o "Paths goal theory" (Evans, 1970; House, 1971; House e Mitchell, 1974) e o modelo de participação do líder (Vroom e Yetton, 1974). Entretanto nesta investigação só será analisada a teoria de Fiedler.

2.2.1. A TEORIA CONTINGENCIAL DE FIEDLER

A premissa básica da teoria contingencial de Fiedler é de que o desempenho do grupo é contingencial na medida em que depende da interacção dos estilos de liderança e das situações favoráveis para o líder (Mitchell *et al.*, 1970). Fiedler utiliza a distinção entre estilos de liderança para as tarefas e estilo de liderança voltada para o relacionamento, propondo relacionar estes estilos de liderança com diferentes tipos de situação, com vista a determinar quais as contingências que tornam eficaz um ou outro estilo (Jesuíno, 2005). A orientação para a tarefa e a orientação para o relacionamento traduzem sobretudo prioridades motivacionais dos líderes e uma não é melhor que a outra. Os líderes motivados para as tarefas preocupam-se em primeiro lugar em alcançar os objectivos, enquanto que os líderes motivados pelos relacionamentos preocupam-se em desenvolver relações inter-pessoais estreitas (Northouse, 1997). De acordo com Fiedler, um estilo individual de liderança depende da personalidade do líder, que é fixa (Bedeian e Gleuck, 1983) e neste sentido, o estilo certo deve ser adequado à situação certa (Armani *et al.*, 2003). A teoria de Fiedler consiste basicamente em relacionar as características do líder, determinadas a partir da forma como ele classifica o colaborador menos preferido com a eficácia do grupo, determinada a partir dum critério objectivo (Jesuíno, 2005). Em síntese, a teoria explica o desempenho do grupo como o resultado da interacção de dois factores: (i) estilos de liderança e (ii) variáveis situacionais.

(i) Estilos de Liderança
Para classificar os estilos de liderança, Fiedler (1965) desenvolveu uma medida chamada a escala LPC (*Least preferred co-worker* – o colaborador menos preferido). Esta medida é representada em formato de questionário e nele são pedidos aos respondentes que descrevam o companheiro que já trabalharam que preferem menos tendo em conta uma lista de 16 adjectivos bipolares numa escala de 1 a 8, como por exemplo (não amigável - amigável, não cooperativo - cooperativo; introvertida – extrovertido). As respostas a esta escala são somadas e calculada a sua média, que representa o LPC (Mitchell *et al*., 1970).

Se o LPC for elevado, isto é, se o colaborador menos preferido for descrito em termos relativamente positivo, isto significa de acordo com Fiedler que o estilo é orientado para as relações humanas (Leister, Borden e Fiedler,

1977), ou seja, a motivação primária destes lideres é ter uma relação mais perto com o grupo. Ao contrário, se o LPC for baixo, ou seja, o colaborado é descrito em termos relativamente negativos, o estilo é orientado para as tarefas. A lógica de Fiedler é de que os indivíduos que avaliam o colaborador menos preferido em termos relativamente positivos na escala de LPC auferem a satisfação no relacionamento interpessoal enquanto que os que avaliam o colaborador menos preferido em termos relativamente não favoráveis auferem a satisfação através do desempenho das tarefas (Gray, 1988).

Esta medida tem sido alvo de várias investigações tanto para validá-la como para contestá-la. De acordo com Jesuíno (2005) e Armani *et al.* (2003), antes da escala LPC, Fiedler aplicava a escala ASO (Assumed Similarity of Opposites) que consistia em duas escalas: a escala MPC (o colaborador mais preferido) e a escala LPC (o colaborador menos preferido). Os respondentes descreviam primeiro o colaborador com quem tinham tido mais facilidade de trabalhar e de seguida aquele com quem lhes tinha sido mais difícil de trabalhar até ao momento. A pontuação ASO era calculada do seguinte modo: primeiro, obtinha-se o quadrado da diferença entre o MPC e o LPC para cada item e depois soma-se o total dos quadrados e extraia-se a sua raiz quadrada. Entretanto como a escala ASO e a pontuação LPC se encontravam altamente correlacionadas, Fiedler (1965) passou a adoptar exclusivamente a escala LPC (Jesuíno, 2005).

Jesuíno (2005) procurou identificar qual é o significado desta escala, ou seja, o que a escala LPC realmente mede. Segundo este investigador a resposta a esta questão não é simples, multiplicando-se os estudos no sentido de a esclarecer. Fiedler e os seus colaboradores foram sucessivamente propondo quatro diferentes interpretações para a escala LPC (Jesuíno, 2005):

(1) Em 1957-1958, considerou-se o LPC como um índice de *distância psicológica*: os indivíduos com LPC baixo eram considerados mais distantes do que os indivíduos com LPC elevado. A medida usada então era o ASO;

(2) Em 1964-1967, Fiedler propôs que a escala LPC mede dois diferentes *motivos ou necessidades*. Os indivíduos com um elevado LPC teriam uma forte necessidade de manter boas relações interpessoais enquanto que os com baixo LPC teriam maior necessidade de obter êxito na execução das tarefas;

(3) A partir de 1969 até 1971, o LPC foi apresentada em termos de *complexidade cognitiva*, em que os indivíduos com elevado LPC seriam cognitivamente mais complexas do que os indivíduos com pontuação LPC baixo.

(4) Em 1972, Fiedler interpretou a escala em termos de *hierarquia motivacional*. Acrescentou-se a interpretação da escala de motivos e necessidades, o conceito de motivos secundários. Ou seja, nesta interpretação, o objectivo primário dos indivíduos com alto LPC é o sucesso interpessoal e o secundário, o êxito na tarefa. Ao contrário, o objectivo primário dos indivíduos com baixo LPC é o êxito da tarefa e o secundário, o êxito interpessoal.

Outro aspecto da escala LPC que tem merecido atenção por parte dos investigadores tem sido a classificação das pontuações obtidas, ou seja, qual é o ponto de separação para se considerar que o LPC é elevado ou baixo. Segundo Jesuíno (2005), em comunicação pessoal Fiedler (1981) estabeleceu os seguintes limiares: 73 ou acima (LPC elevado); 64-72 (LPC intermédio); 63 ou inferior (LPC baixo). Ou seja, a partir desta data passou-se a assumir a existência de um LPC intermédio, que segundo Northouse (1997), os líderes que se enquadram nesta categoria são sócio-independentes, isto é, não estão tão preocupados com as tarefas e nem como os outros os vêem.

Nos anos recentes, os estilos de liderança têm sido um tópico importante de estudo no campo empresarial e muitas investigações consideraram os estilos de liderança como uma variável importante que influencia as funções das organizações (Wu, 2009). O estilo de liderança pode influenciar o desempenho do trabalho dos seguidores e a satisfação no trabalho (Robbins, 2001). Apresenta-se no ponto 4 uma aplicação prática da escala LPC, utilizando a versão portuguesa desta escala (Anexo A) preconizado por Jesuíno (2005).

(ii) *Variáveis situacionais*

O segundo maior factor da teoria de Fiedler é conhecido por situações favoráveis ou variáveis do meio envolvente. Este factor basicamente é definido como o grau que a situação permite ao líder exercer influência sobre o grupo. O controlo e a influência do líder são determinados por três factores situacionais (Mitchell *et al.*, 1970; Leister *et al.*, 1977): (i) relação líder – membros - o grau de confidência, confiança e respeito que os seguidores tem para com o líder; (ii) estrutura das tarefas – o grau de formalização e dos procedimentos operativos standards na atribuição do trabalho e; (iii) Poder formal- o líder influencia toda as actividades baseadas em poder como a contratação, o despedimento, a disciplina, as promoções e os aumentos salariais.

Em relação ao primeiro factor, Fiedler referiu que o líder terá mais influência se manter boas relações com os membros do grupo que gostam, respeitam e confiam nele do que com aqueles que não o gostem e nem o respeitam. Fiedler explicou que a estrutura das tarefas é o segundo factor mais importante para determinar a estrutura favorável, pois um alto grau de estruturação das tarefas que especifica como o trabalho deve ser feito em detalhes fornece ao líder mais influencia sobre as acções dos grupos do que nas tarefas não estruturadas. A estrutura das tarefas é operacionalmente definida por quatro categorias das tarefas de Shaw (Jago, 1982; Mitchel *et al.*, 1970; Jesuíno, 2005) clareza dos objectivos; verificabilidade das decisões; especificidade da solução e multiplicidade de processos alternativos (*goal path multiplicity*) Por ultimo, em relação ao terceiro factor, os líderes que tem o poder de contratar, despedir, disciplinar e incentivar tem mais poder do que aqueles que não disponham deste meios de poder. A operacionalização destes factores será apresentado de forma detalhada no ponto a seguir 2.2.2 (página 12).

Em conjunto, estes três factores situacionais determina a "favorabilidade" de várias situações nas organizações. As situações rotuladas de mais favoráveis são aquelas que contemplam uma boa relação entre o líder e os membros, as tarefas estão definidas e o poder formal do líder é forte (Northouse, 1997). Classificando os grupos de acordo com os três factores situacionais é possível identificar oito diferentes situações ou estilos de liderança (Mitchell *et al.*, 1970), retratados no Quadro 1 e designados por Fidler como *octantes*.

Quadro 1 – Situações derivadas dos três factores de controlo e influência do líder

Situação	Relação líder - membros	Estrutura das tarefas	Posição do Poder
1	Boa	Estruturado	Forte
2	Boa	Estruturado	Fraco
3	Boa	Não Estruturado	Forte
4	Boa	Não Estruturado	Fraco
5	Fraca	Estruturado	Forte
6	Fraca	Estruturado	Fraco
7	Fraca	Não Estruturado	Forte
8	Fraca	Não Estruturado	Fraco

Fonte: Adaptado de Mitchell *et al*. (1970: 254)

Cada situação de liderança resultante destas variáveis contingenciais pode ser classificada de "muito favorável", "favorável" e "não favorável" para o líder (Armandi *et al.*, 2002), Estas situações diferem no que diz respeito ao nível pelo qual os líderes podem influenciar e controlar os seus membros. Mais especificamente o líder parece ter uma influência máxima na situação 1 e relativamente pouca influência na situação 8. Estas oito possíveis combinações diferentes foram então classificadas tanto em liderança orientada para as tarefas como orientada para o relacionamento. Nas situações 1,2,3,7 e 8, o estilo de liderança de sucesso é a orientada para as tarefas e nas situações 4, 5 e 6 a liderança de sucesso é a orientada para o relacionamento (Gannon, 1982).

As investigações baseadas na teoria contingencial tem evidenciado que os líderes orientados para as tarefas (baixo LPC) tendem a ter um desempenho melhor nas situações que oferecem um nível muito alto ou muito baixo de controlo e influência (Fiedler, 1972; Chemers e Skrzypek, 1972), ou seja, nas situações 1, 2 e 8 (Mitchell *et al.,* 1970). Os líderes orientados para as relações humanas (elevado LPC) tendem a ter um melhor desempenho nas situações que os permite um controlo e uma influência moderados (situação 4, 5 e 6). Parece então que o LPC serve para diferenciar entre os líderes eficientes dos ineficientes nas várias situações. Se um estilo individual de liderança ajustar a uma categoria apropriada do modelo, o líder será eficiente e se o estilo individual não se ajustar a categoria adequada, o líder não será eficiente (Northouse, 1997). É necessário apontar que a teoria contingencial refere que os líderes não serão eficientes em todas as situações. Sendo assim, os líderes devem ser colocados nas situações que ajustam aos seus estilos de liderança, ou seja, lideres com elevado LPC nas situações favoravelmente moderadas e líderes com baixo LPC nas situações muito favoráveis e muito não favoráveis, como se retrata no Quadro 2 (Jago, 1982).

Quadro 2 – Modelo contingencial de Fiedler da eficácia da liderança

		Diminuição da "favorabilidade" das situações							
Elementos situacionais	Relação líder-membros	Boa				Fraca			
	Estrutura das tarefas	Alta		Baixa		Alta		Baixa	
	Poder Formal	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco
Características do líder	Elevado LPC	Não ajusta	Não ajusta	Não ajusta	Ajusta	Ajusta	?	?	Não ajusta
	Baixo LPC	Ajusta	Ajusta	Ajusta	Não ajusta	Não ajusta	?	?	Ajusta

Fonte: Adaptado de Jago (1982: 324)

Nos casos em não seja possível colocar o líder na situação que ajusta ao seu estilo de liderança, a alternativa de acordo com Fiedler (1965) é "construir o trabalho para ajustar ao líder", pois melhorar o desempenho da liderança tentando modificar as personalidades individuais é algo difícil e muito incerto (Leister *et al*., 1977). Neste sentido, tendo em conta o pressuposto de que é mais fácil mudar a situação do que mudar o estilo de liderança dos líderes, "construir" consiste em aumentar ou diminuir a "favorabilidade" das situações para a situação que adequa ao LPC do líder (Jago, 1982). Aliás, porque o comportamento de liderança é fixa, de acordo com Fiedler, a eficácia somente pode ser melhorada reestruturando as tarefas ou mudando a quantidade de poder que o líder tem sobre os factores organizacionais como salário, promoções e acções disciplinares (Armani *et al.*, 2002).

Os modelos contingenciais prevêem que é relativamente fácil ensinar os líderes como modificar o controlo das situações (Leister *et al*., 1977). A este propósito, Fiedler, Chemers e Mahar (1976) elaboraram um programa de treinamento dos líderes denominado *Leader Match* (ver ponto 2.2.3).

2.2.2. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS SITUACIONAIS DO MODELO DE FIEDLER

Como anteriormente referido, o controlo e a influência do líder são determinados por três factores/variáveis situacionais: (i) relação líder-membros; (ii) estrutura da tarefa e (iii) Poder formal. Apresenta-se de seguida a operacionalização destas variáveis de modo que seja possível medi-los.

(i) Relação líder-membros

Segundo Fiedler (1965), a relação entre o líder e os membros pode ser medida utilizando: (i) processos sociométricos, onde é pedido aos membros do grupo para indicar a pessoa mais influente no grupo ou a pessoa que eles gostariam mais de ter como líder; (ii) a "escala de atmosfera de grupo" que indica o grau de aceitação e de conforto que o líder sente no grupo, isto é, o líder descreve a atmosfera do grupo em termos agradável - desagradável, etc. A escolha de uma destas medidas prende com o tipo de estudo. De acordo com Fiedler o método sociométrico é mais indicado para os grupos naturais onde existe já um conhecimento recíproco (Jesuíno, 2005). Em grupos experimentais de curta duração e sem tradição anterior, a escala de atmosfera de grupo é a medida mais adequada na forma como o próprio líder pensa como os subordinados reagiram. Segundo Mitchell *et al.* (1970), a medida tipicamente utilizada tem sido a escala de atmosfera de grupo. Para estes investigadores existem dois problemas com esta técnica: (i) não se especifica nenhuma pontuação de corte e a divisão é feita utilizando a mediana e (ii) é frequentemente administrado depois da sessão de grupo, e sendo assim, o investigador tem que estar ciente que a escala de atmosfera de grupo irá em parte ser determinada pela percepção que o líder teve do grupo no desempenho das tarefas.

Na versão mais recente do trabalho de Fiedler *et al. (*1976), está medição é feita numa escala tipo *Lickert* de oito itens de 5 pontos, através do qual se procura avaliar tanto o apoio dado pelos subordinados ao líder como as relações dos subordinados entre si (Jesuíno, 2005). Apresenta-se no anexo B, a versão portuguesa da escala de atmosfera de grupo proposta por Jesuíno (2005) que tem sido utilizada nos estudos portugueses de validação do modelo de Fiedler.

Hovey (1974), na sua investigação utilizou quatro medidas para medir a relação entre o líder e os membros: (i) a média das respostas dos grupos numa escala de 7 pontos para a pergunta " Consideras trabalhar com o grupo uma experiência agradável ou não agradável?"; (ii) a proporção de membros do grupo que indicou a amizade com outros membros como a base para se terem juntado ao grupo; (iii) a proporção de membros do grupos que indicaram o líder como um de quatro pessoas que poderiam escolher para trabalhar em projectos futuros e (iv) a proporção de membros do grupo que nomearam o líder como a pessoa que preferiam ter como o líder do trabalho em questão". A soma destas quatro medidas foi utilizada como o índice da relação líder-membros.

(ii) *Estrutura da tarefa*
Como anteriormente mencionado, a estrutura das tarefas é operacionalmente definida por quatro categorias de tarefas: (i) *clareza dos objectivos* - grau em que os requisitos da tarefa se encontram claramente enunciados ou são conhecidos pelos membros do grupo; (ii) *verificabilidade das decisões* - grau em que a correcção da solução ou decisão pode ser demonstrada quer pelo apelo à autoridade, quer por processos lógicos e quer por *feedback;* (iii) *especificidade da solução* - grau em que existe mais do que uma solução correcta e (iv) *multiplicidade de processos alternativos (goal path multiplicity*) – grau em que a tarefa pode ser resolvida por diferentes processos. A estrutura da tarefa é calculada para cada uma destas dimensões numa escala de oito pontos e a média da escala (5.0) é usada como ponto de corte para dicotomizar a estrutura da escala (Mitchell *et al*., 1970).

No entanto, Fiedler *et al.* (1976), desenvolveram uma forma simplificada para medir a estrutura das tarefas retratada na versão portuguesa por Jesuíno (2005) conforme se retrata no anexo C.

(iii) *Poder formal*
Para medir o *poder formal*, segundo Jesuíno (2005), Fiedler construiu uma lista de 18 pontos cuja soma constitui o índice do poder posicional. Para Mitchell *et al.* (1970), esta lista serve para determinar o grau possuído pelo líder de recompensar, coercer e legitimar o poder, assim como se possui conhecimentos e capacidades não acessível aos membros do grupo. Esta escala foi criticada por Mitchel *et al.* (1970) por não se especificar o ponto de corte para dicotomizar o poder formal e consequentemente, o corte originalmente é feita na mediana. A crítica advém do facto da mediana poder ser alterada de investigação para investigação e sendo assim uma situação de elevado poder formal numa investigação pode ser possivelmente considerada de baixo poder noutra investigação. Entretanto segundo estes investigadores o maior problema advém do facto de em muitas investigações onde se testou a teoria contingencial a escala proposta por Fiedler foi omitida, tendo a escala sido manipulada.

Em 1976, Fiedler *et al.* elaboraram uma nova escala mais simplificada, em cinco pontos, reproduzido para Português, por Jesuíno conforme anexo D (Jesuíno, 2005)

2.2.3. O CONCEITO DE *LEADER MATCH*

O programa de educação denominado *Leader Match* de Fiedler envolve de quatro a doze horas de auto-avaliação, diagnóstico das situações e conhecimento do modelo contingencial (Jago, 1982; Leister *et al*., 1977). Ler e responder ao programa entre quatro a doze horas depende da rapidez de escrita individual e do conhecimento passado assim como o cuidado de rever o material (Leister *et al*., 1977). Cada capítulo do livro consiste numa breve explicação dos conceitos básicos do modelo contingencial e a sua aplicação. A breve explicação é precedida de alguns pequenos problemas, ou episódios de liderança onde o treinado selecciona a melhor resposta e no final do programa é aplicada um exame final. Na primeira parte destina-se a treinar os participantes a completarem o LPC e interpretar os seus próprios resultados. Depois são ensinados a usar as várias escalas que lhes permite diagnosticar a "favorabilidade" ou controlo situacional. A última parte integra como mudar ou modificar os factores situacionais para ajustar o estilo de liderança à situação onde lidera cada participante.

Nos casos onde não existe um ajuste entre o LPC do líder e a favorabilidade da situação onde lidera, é sugerido fazer o seguinte (Leister *et al*., 1977): (i) alterar a relação líder - membros, por exemplo, fazer mais ou menos tempo informal com os seus subordinados; (ii) modificar a estrutura das tarefas, por exemplo, friccionar o trabalho em pequenas subtarefas mais fáceis de serem estruturadas e (iii) modificar o poder formal, por exemplo, mostrar aos subordinados quem manda exercendo completamente todos os poderes que a organização forneceu ou chamar os membros do grupo a participar no planeamento e na tomada de decisão das funções. As evidências da utilidade de cada treino não é claro. No entanto, os estudos da eficiência do programa de *Leader Match*

mostrou aumentos significativos na taxa de desempenho do pessoal treinado quando comparado com grupos que não receberam o treinamento (Csoka e Bons, 1978; Leister *et al*., 1977).

De acordo com Leister *et al.* (1977), o modelo de treino baseado na teoria contingencial de Fiedler da eficácia da liderança difere radicalmente de outras tentativas de aumentar a eficácia da liderança. Em vez de ensinar aos lideres um caminho ideal de interagir ou de comportar, como introduzido por alguns programas como o "*managerial grid*" de Black e Mouton; sistema 4 de Lickert ou teoria Y de Mcgregor, o método instrui os líderes a diagnosticar e ajustar as situações para os seus estilos de liderança (Leister *et al.*, 1977). O foco principal do treinamento é no desempenho das tarefas, embora a importância da satisfação no trabalho e do estado de espírito são reconhecidos.

3. PONTOS FORTES E CRÍTICAS AO MODELO DE FIEDLER

Segundo Dunham (1984), a teoria de Fiedler tem implicações interessantes na gestão dos líderes nas organizações, tais como: (i) As situações favoráveis podem ser identificadas usando os instrumentos desenvolvidos por Fiedler; (ii) os candidatos para posições de liderança podem ser avaliadas usando a escala LPC; (iii) se o líder for procurado para uma posição particular de liderança, o líder com o LPC apropriado deverá ser escolhido (orientada para as tarefas para as situações muito favoráveis e nas menos favoráveis e; (iv) se a situação de liderança for escolhida para um candidato em particular, as situações (por exemplo, trabalho de equipa, departamento,) devem ser escolhidas de forma a se ajustarem ao perfil do LPC do mesmo.

De acordo com Armandi *et al.* (2003) o valor desta teoria reside no facto de ser o primeiro a preocupar em ajustar os estilos de liderança e às situações. Northouse (1997) identificou os seguintes grandes pontos fortes da teoria contingencial:
- (i) É uma teoria que é suportada por grandes investigações empíricas. Essas investigações testaram a teoria contingencial e encontraram que é uma abordagem válida e fiável para explicar como se pode encontrar a eficácia da liderança;
- (ii) Alargou os conhecimentos sobre a liderança ao considerar o impacto das situações nos líderes. Antes desta teoria ser desenvolvida, as teorias de liderança focalizavam em investigar se existe um estilo melhor de liderança. Ao contrário, a teoria contingencial enfatiza a importância de focalizar na relação entre o estilo de liderança e as várias situações;
- (iii) É uma teoria predicativa e consequentemente fornece informações úteis considerando os tipos de liderança que provavelmente será mais eficiente em determinadas situações;
- (iv) É uma teoria útil porque não requer que as pessoas sejam eficientes em todas as situações. As empresas devem tentar colocar os líderes nas situações óptimas, naquelas que sejam ideais para o seu estilo de liderança;
- (v) Fornece dados sobre os estilos dos líderes que pode ser útil para as organizações desenvolverem perfis de lideres.

Em resumo, pode-se retirar várias implicações do trabalho de Fiedler. Primeiro, não é correcto falar em líderes eficientes e não eficientes. Fiedler sugere que existem somente líderes que desempenham melhor em determinadas situações, mas não em todas. Segundo, qualquer um pode ser um líder se cuidadosamente seleccionar as situações que ajusta ao seu estilo de liderança. Por último, aumentando ou diminuindo o poder formal do líder, alterando a estrutura das tarefas ou influenciando a relação entre o líder e os membros as organizações podem alterar as situações para melhor se ajustarem ao estilo do líder.

Embora este modelo tenha tido algum sucesso, tem notáveis fraquezas (Armandi *et al.*, 2003): (i) é necessário variáveis contingenciais adicionais para descrever as situações pois o único que é usado é complexo; (ii) As medidas LPC e o ASO são difíceis de entender e as escalas não são estáveis ao longo do tempo e (iii) as pessoas podem mudar o seu estilo de liderança.

Para Northouse (1997), as criticas à teoria contingencial pode ajudar a clarificar o valor global da teoria como uma teoria de liderança. Apresenta-se de seguida algumas das críticas e os respectivos contra-argumentos, de acordo com a perspectiva deste investigador:

(i) Uma das criticas à teoria contingencial tem sido o facto de a mesma falhar para explicar cabalmente porque os indivíduos com um determinado estilo de liderança são mais eficientes em determinadas situações do que noutras. Fiedler referiu a isto como um problema "*black box*" porque se mantém um nível de mistério sobre porque os lideres orientados para as tarefas são bons nas situações extremas e os líderes orientados para as

relações são bons nas situações moderadas. A resposta fornecida pela teoria do porque dos indivíduos com baixo LPC são eficientes em situações extremas é que estes indivíduos sentem mais seguros em contextos onde detém um grande controlo e sentem fortemente confortáveis em exercer esse controlo. Por outro lado, um alto LPC não é eficiente nas situações extremas porque quando estes indivíduos têm muito controlo, exageram, enquanto que nas situações onde não possuem muito controlo tendem a focalizar mais nas relações.

(ii) A segunda maior crítica refere-se a escala LPC. Esta escala tem sido questionada porque não apresenta uma "aparência válida", não correlaciona bem com outros medidas standards de liderança e não é fácil de ser correctamente preenchida. A questão da aparência válida reside do facto de não fazer muito sentido a superfície medir o estilo de liderança através da avaliação do estilo de outra pessoa. Isto porque é difícil para os respondentes entenderem como as descrições de outro indivíduo na escala é o reflexo dos seus próprios estilos de liderança. A resposta a esta critica é que a escala LPC é uma medida hierárquica das motivações dos indivíduos. Os indivíduos que possuem uma elevada motivação para as tarefas vêem o seu colaborador menos preferido em termos muito negativos porque esta pessoa não realizou totalmente a sua tarefa. A necessidade primária destes líderes é terem o trabalho feito e só em segundo lugar é que vem as necessidades das pessoas. Por outro lado, os indivíduos motivados para o relacionamento vêm o LPC em termos mais positivos porque as suas primeiras necessidades consistem em fazer bem as pessoas e somente a segunda necessidade é que gira em torno das tarefas.

(iii) A teoria contingencial é "pesada" para ser usada nas situações do mundo real porque requer avaliar o estilo do líder assim como três variáveis situacionais relativamente complexas e cada uma requer um instrumento diferente. Administrar vários questionários em organizações em funcionamento pode ser difícil e quebra o fluxo normal das comunicações e operações organizacionais.

(iv) A teoria falha em explicar adequadamente sobre o que as organizações devem fazer quando não existe um ajustamento entre o líder e a situação onde ele lidera. Por ser uma teoria de personalidade, a teoria contingencial não contempla ensinar os lideres como adaptarem os seus estilos as várias situações como um meio de aumentar a liderança nas organizações. Mas sim, esta teoria contempla que se deve mudar as situações para se ajustarem ao líder. Embora Fiedler argumente que a maioria das situações podem ser alteradas para se ajustar ao estilo dos líderes, nem todas as situações são fáceis de se alterar

De acordo com Jesuíno (2005), o modelo de Fiedler aposta, porventura em excesso, na importância moderadora dos factores motivacionais, em detrimento dos factores situacionais. Grande parte do argumento desenvolvido foi no sentido de mostrar o poder explicativo, em última análise quase negligenciável, dos factores motivacionais relativamente aos factores situacionais. Este investigador partilha também a ideia de que a medida LPC é uma fonte de ambiguidade, sendo menos estável e portanto muito mais contingente da própria situação do que Fiedler inicialmente concebera. Um dos contributos importantes de Jesuíno (1995) foi ter submetido o modelo de contingência de Fiedler a uma breve revisão da sua validade preditiva. Concluí-se que os dados empíricos reunidos eram desiguais, tanto contribuindo para confirmar como para desconfirmar o modelo. Uma possível explicação para esta aparente incoerência poderia residir no facto de o modelo de contingência de Fiedler não ser suficientemente contingente tentando, como sugeriu Crozier e Friedberg em 1977, determinar "*the one best contingent solution*" (Jesuíno, 2005). Apesar das várias críticas, para Heller (1973) e Bedein (1983), a teoria contingencial de Fiedler representa uma importante contribuição para o entendimento da eficácia da liderança.

4. APLICAÇÃO PRÁTICA DA ESCALA LPC

Para culminar esta pequena pesquisa a volta da teoria de Fidler, optou-se por aplicar uma das medidas por ele preconizado (LPC – o colaborador menos preferido) que tem sido alvo de várias investigações, tanto para validar a sua aplicabilidade, como para a contestar. Como anteriormente referido, a medida LPC serve para identificar/caracterizar os estilos de liderança, isto é, se o LPC é elevado, diz-se que o líder está orientado para as relações humanas e se o LPC for baixo, diz-se que o líder está orientado para as tarefas.

Escolheu-se para o caso prático a associação de estudantes cabo-verdianos da Beira Interior (CABOUBI). A associação foi criada em 2002, é composta por 60 elementos (Abril de 2009) e tem por objectivo a realização das seguintes actividades: desportivas, recreativas e de acção social. Para melhorar a eficácia, integrar e responsabilizar os membros, a associação criou grupos de trabalho para gerir cada uma das actividades. A direcção de cada grupo tem a seguinte composição: Grupo A (Direcção- 4 elementos); Grupo B (Cultural- 3 elementos); Grupo C (Desportivo - 3 elementos) e Grupo D (Acção social – 3 elementos).

Como a escala LPC é aplicada aos líderes é necessário em primeiro lugar identificar os líderes da associação. Neste sentido, procurou-se identificar os líderes de cada um dos quatro grupos. Os primeiros estudos sobre liderança, efectuados até a II Guerra Mundial, tiveram como objectivo identificar os traços físicos (estatura, aparência), as características da personalidade (auto-estima; estabilidade emocional) e as aptidões (inteligência) que discernissem entre os líderes e os não - líderes (Rego e Cunha, 2007). No entanto, esta posição foi secundarizada quando estudos concluíram que os indivíduos não se tornam necessariamente líderes devido à posse de uma determinada combinação de traços. Um indivíduo com certos traços tem mais probabilidade de ser um líder eficaz do que os indivíduos que deles carecem, mas tal não lhe garante, automaticamente, a eficácia (Rego e Cunha, 2007). A importância relativa dos diferentes traços depende das situações. Alguns traços de personalidade são moderados pela situação e outros como a sociabilidade e a dominância e motivos como o sucesso e o poder, são considerados por alguns autores, como traços universais de liderança (Jesuíno, 2005). Este investigador sublinha ainda que a identificação de traços universais apenas significa que certas características pessoais estão presentes em todas as situações de liderança e de forma alguma que existe um perfil do líder universal.

No entanto, apesar destas controvérsias em redor da definição e caracterização dos líderes, utilizaram-se para se identificarem os líderes da CABOUBI, os traços universais de liderança e as várias definições de liderança, apresentadas no ponto um, onde sobressaí a ideia de que a liderança é a capacidade de influenciar os outros para alcançar objectivos comuns. Os líderes da cada grupo serão aqui identificados com a mesma nomenclatura do grupo (por exemplo, o líder A pertence ao grupo A).

Identificando os líderes procedeu-se a aplicação do questionário (Anexo A) onde foi pedido aos respondentes que caracterizassem o indivíduo com quem conseguem trabalhar menos bem, de acordo com a escala proposta por Fiedler para medir o LPC. A entrega e recolha dos questionários decorreu entre os dias 17 a 20 de Abril de 2009. Somando as pontuações de cada item em cada questionário e tendo por base os limiares definidos por Fidler (73 ou acima " LPC elevado"; 64-72, "LPC intermédio" e; 63 ou inferior "LPC baixo") obteve-se os seguintes resultados, retratados no quadro 3.

Quadro 3 – Análise do LPC dos líderes da Associação CABOUBI

Grupos	Líder	Cargo	LPC	Estilo de liderança
Direcção (A)	A	Vice-Presidente	91 (elevado)	Orientado para as relações humanas
Cultural (B)	B	Responsável	81 (elevado)	Orientado para as relações humanas
Desportiva (C)	C	Responsável	123 (elevado)	Orientado para as relações humanas
Acção Social (D)	D	Responsável	32 (baixo)	Orientado para as tarefas

Como se pode constatar pelo Quadro 3, o estilo de liderança dos líderes A, B e C é orientado para as relações humanas enquanto que o do líder D é orientado para as tarefas. Tendo por base estes resultados, e de acordo com a teoria contingencial de Fiedler, o estilo de liderança dos lideres A, B e C (orientado para as relações humanas) ajusta melhor às situações 4, 5 e 6, ou seja, nas situações favoravelmente moderadas enquanto que o estilo de liderança do líder D (orientado para as tarefas) ajusta melhor às situações 1,2,3 e 8, isto é, nas situações não favoráveis e muito não-favoráveis (Quadro 4)

Quadro 4- Situações favoráveis para a eficácia dos líderes da CABOUBI

Líder	Estilo de Liderança	Situações de sucesso		
		Relação líder-membros	Estrutura das tarefas	Poder formal
A, B, C	Orientado para as relações humanas	Boa Fraca Fraca	Baixa Alta Alta	Fraco Forte Fraco
D	Orientado para as tarefas	Boa Boa Boa Fraca	Alta Alta Baixa Baixa	Forte Fraco Forte Fraco

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança é um fenómeno universal na medida em que manifesta de uma forma ou de outra ao longo de diferentes organizações e contextos. De acordo com alguns investigadores, a liderança é um processo onde um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar objectivos comuns.

A teoria contingencial representa uma mudança nas investigações da liderança na medida em que se deixou de focalizar somente no líder para focalizar no líder e nas situações onde lidera. Esta teoria enfatizou a importância de haver um ajustamento entre o estilo de liderança e a situação. Para medir o estilo de liderança utiliza-se a escala LPC que delimita os indivíduos que são orientados para as relações humanas (elevado LPC) e os que são orientados para as tarefas (baixo LPC). Para medir as situações ou o meio envolvente do líder utiliza-se três variáveis: relação líder – membros; estrutura das tarefas e poder formal. Em conjunto estas variáveis indicam o estilo de liderança que terá mais hipótese de ser bem sucedido em determinada situação. De uma forma geral, a teoria contingencial sugere que um baixo LPC é eficiente nos extremos e um elevado LPC é eficiente nas situações moderavelmente favoráveis.

São várias as implicações que se pode retirar do trabalho de Fiedler: (i) não é correcto falar em líderes eficientes e não eficientes; (ii) qualquer um pode ser um líder se cuidadosamente seleccionar as situações que ajustam ao seu estilo de liderança e; (iii) aumentando ou diminuindo o poder formal do líder, alterando a estrutura das tarefas ou influenciando a relação entre o líder e os membros as organizações pode-se alterar as situações para melhor se ajustarem ao estilo do líder.

A teoria contingencial tem gerado controvérsias consideráveis entre as escolas de liderança. De uma forma geral os argumentos que têm sido contestados são: (i) a fiabilidade e validade da medida LPC; (ii) a medição e avaliação da "favorabilidade" das situações e (iii) a existência da interacção entre o LPC e a "favorabilidade" das situações na determinação da eficácia. Por consequência, estas questões também põem em causa a utilidade do programa *Leader match* baseado no modelo de Fiedler. No entanto, segundo Jago (1982) até mesmo aqueles que criticam deveriam concordar que o desenvolvimento do modelo de contingência desafiou o pressuposto de que existe um "*one best way*" e que o modelo forneceu um valioso pequeno passo em direcção à conceptualização da liderança em termos de dependências situacionais.

Através da aplicação prática da medida LPC aos líderes da associação CABOUBI, constatou-se por um lado que, o preenchimento do questionário é fácil de ser percebido pelos respondentes e por outro lado que, existe uma dificuldade inicial na identificação dos líderes.

A limitação mais importante que se deparou na realização desta investigação foi a dificuldade de aceder aos trabalhos originais de Fiedler, quer sejam os livros quer os artigos. A maioria dos trabalhos foi publicada nos anos sessenta, todavia, em muitas revistas, as publicações mais antigas já não se encontram disponíveis. Sugere-se como futuras investigações: (i) análise detalhada da construção da escala LPC, pois continua ainda um pouco confuso a sua validade e; (ii) aplicação prática do modelo de Fiedler, ou seja, em que situações reais o mesmo pode ajudar as organizações a melhorarem os seus desempenho.

BIBLIOGRAFIA

Armandi, B, Oppedisano, J. e Sherman, H. (2003): "Leadership theory and practice: a case in point"; *Management Decision*; Vol. 41 (10); pp. 1076-1088.

Bass, B. e Avolio, B. (1990): "Developing transformational leadership: 1992 and beyond"; *Journal of European Industrial Training*; Vol. 14; pp. 21-28.

Bass, B (1997): "Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries"; *American Psychologist*; Vol. 52 (2); pp. 130-139.

Bedeian, A. e Gleuck, W. (1983):" *Management*"; 3rd Edition; Chicago: Dreyden Press.

Bethel, S. (1990): "*Making the difference: twelve qualities that make you a leader*"; Berkerly; publishing Group; New York.

Blake, R. e Mounton, J. (1982): "How to choose a leadership style"; *Training and Development Journal*; Vol. 36 (2); pp.38-47.

Bohn, J. e Grafton, D. (2002): "The relationship of perceived leadership behaviours to organizational efficiency"; *Journal of Leadership & Organizational Studies*; Vol. 9(2); pp. 65-79

Bowers, D. e Shashore, S. (1966): "Predicting organizational effectiveness with a four factor theory of leadership"; *Administrative Science Quarterly*; Vol. 11; pp. 238-301.

Burns, J (1978): "*Leadership*"; Harper e Row; New York.

Chang, S. e Lee, M (2007): "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operating of learning organization and employees´ job satisfaction"; The Learning Organization; Vol 14 (2); pp. 155-184.

Chemers, M. e Skrzypek, G. (1972): "An experimental test of the contingency model of leadership effectiveness"; *Journal of Personality and Social Psychology*; Vol. 24; pp. 172-177.

Csoka, L. e bons, P. (1978): "Manipulating the situation to fit the leader´s Style": Two validation studies of leader match"; Journal of Applied Psychology; Vol. 63; pp. 295-300.

Dorfman, P (1996): "International and cross-cultural leadership" in Punnet, B. e Shenkar (Eds); *Handbook of international management research*; Blackwell Publishers; Oxford.

DuBrin, A. (1998): "*Leadership: Research Findings: Practice and skills*"; Houghton-Mifflin Company; Bóston; MA.

Dunham, R. (1984): "*Organizational Behaviour*"; Homewood; Illinois.

Fiedler, F. (1965): "Engineer the Job to fit the manager"; *Harvard Business Review*; September-October; pp. 115-122.

Fiedler, F. (1972): "Personality, Motivational systems and behavior of high and low LPC persons"; *Human Relations*; Vol. 25; pp. 391-412.

Fidler, F, Chemers, M e Mahar, L.(1976): "*Improving leadership effectiveness: the leader match concept*"; New York.

Gannon, M. (1982): "*Management: An integrated Framework*"; Boston; Little.

Gray, J. e Starke, F. (1988):" *Organizational Behaviour: Concepts and applications*"; Columbus; Ohio

Heilbrun, I. (1994): "Can leaders be studies"; *The Wilson Quarterly*; Vol. 18 (2); pp. 65-72.

Heller, F. (1973): "Leadership, Decision Making and Contingency theory"; *Industrial relations*; Vol. 12 (2); pp. 183-199.

House, R e Aditya, R. (1997):"The social scientific study of leadership: quo vadis?"; *Journal of Management*; Vol. 23 (3); pp. 409-482.

Hovey, D. (1974): "The low-powered leader confronts a messy problem: A test of Fiedler´s theory"; *Academy of Management Journal*; Vol. 17 (2); pp. 358-362.

Jago, A (1982): "Leadership: Perspectives in theory and research"; *Management Science*; Vol. 28 (3); pp. 315-337.

Jesuíno, J. (2005): "*Processos de liderança*"; Livros Horizonte, Lda. ;4ª Edição; Lisboa.

Kirkpatrick, S. e Locke, E. (1991): "Leadership:do traits really means"; *Academy of Management Executive*; May; pp. 48-60.

Leister, A, Borden, D. e Fiedler, F. (1977): "Validation of contigency model leadership training: Leader match"; *Academy of Management Journal*; Vol. 20 (3); pp. 464-470.

Mitchell, T., Biglan, A. e Fiedler, F. (1970): "The Contingency Model: Criticism and Suggestions"; *Academy of Management Journal*; Vol. 13 (3); pp. 253-267.

Northouse, P. (1997): "*Leadership: Theory and practice*"; Sage Publications; Califórnia.

Rego, A. e Cunha, M. (2007): "A essência da liderança: mudança x resultados x integridade"; Editora RH, Lda.; 3ª Edição; Lisboa.

Tirmizi, S. (2002): "The 6-L framework: a model for leadership research and development"; *Leadership & Organization Development*; Vol. 23 (5/6); pp. 269-279.

Robbins, S. (2001): "*Organizational Behavior* "; Upper Saddle River; New Jersey.

Wu, F (2009): "The relationship between leadership styles and foreign english teachers Job satisfaction in adult english cram schools: evidences in Taiwan"; *The Journal of American Academy of Business*; Vol. 14 (2); pp.75-82.

Zaleznik, A (1977): "Managers and Leaders: Are they different"; *Harvard Business Review*; Vol. 55 (5); pp. 67-78.