

Avaliação da liderança: Análise das publicações brasileiras

Leadership assessment: Analysis of Brazilian publications

1. Maria Célia Bruno Mundim - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Mestre
2. Solange Muglia Wechsler - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Pós-Doutora

1) Ms. Maria Célia Bruno Mundim, Rua Independência, 291 apto. 152 Centro, Nova Odessa/ SP, 13.460-000, Tel: (19)9694-0160 E-mail: celiamundim@hotmail.com, CPF:261.016.898-58, RG:19.892.665-0

2) Dr^a Solange Muglia Wechsler, Rua Cardeal Arco Verde, 25, Sousas, Campinas/SP, 13.104-072, Tel: (19)9235-7554 - E-mail: wechsler@lexxa.com.br, CPF: 330.413.347-04, RG:8.625.850

Resumo

O interesse pelo tema da liderança vem aumentando nas últimas décadas devido a sua relevância na execução do trabalho de gestores de diversos setores. Esta pesquisa teve como objetivo investigar como é feita a avaliação da liderança, tomando por base as publicações relatadas no Index-Psi e PePSIC, sem limitação de período. A partir da palavra-chave liderança foram selecionados 46 trabalhos. Os resultados apontaram predomínio de estudos teóricos (40%) no Index-Psi e de qualitativos (50%) no PePSIC. Escalas, entrevistas e questionários foram os instrumentos mais utilizados no estudo da liderança. A Escala Multidimensional Liderança no Desporto (EMLD) (16%) foi o instrumento mais utilizado na pesquisa em liderança no Index-Psi, enquanto no PePSIC houve maior variabilidade de instrumentos. A maioria das publicações pertence a área empresarial (42% no Index-Psi e 69% no PePSIC), prevalecendo pesquisas entre adultos, subordinados e gestores. O período com maior quantidade de trabalhos publicados foi o ano de 2004 e 2007. As instituições que se destacaram com publicações

de pesquisas sobre o tema foram a Universidade do Minho de Portugal (13%) no Index-Psi e a PUC-RS (13%) no PePSIC. Conclui-se que apesar do aumento de interesse pelo tema da liderança, os testes psicológicos nacionais que avaliam esse construto ainda são escassos.

Palavras-chaves: Gestor; Teste Psicológico; Liderança

Abstract

Interest in the topic of leadership has increased in recent decades due to its relevance in the execution of the work of managers from various sectors. The purpose of this research was to verify how leadership is assessed as reported in Brazilian Journals. Two electronic data basis – Psi-Index (Journals in Psychology organized by the Federal Council of Psychology) and PePSIC (Electronic Journals of Psychology) – were utilized in this purpose. From the keyword leadership were selected 46 works. The results demonstrated the predominance of theoretical studies (40%) on the Index-Psi and the qualitative studies (50%) on PePSIC. Scales, questionnaires and interviews were the instruments most frequently used leadership studies. The Multidimensional Scale Leadership in Sport (16%) was the most used instrument in research on leadership on Psi-Index, while there was greater variability on PePSIC instruments. Researches were mainly conducted in organizations (42% in Index-Psi and 69% in PePSIC). Participants were mainly adults, subordinates and managers. 2004 and 2007 were the years with largest number of published papers. The institutions that have excelled in research publications on the topic were the University of Minho in Portugal (13%) on the Index and Psi-PUC-RS (13%) on PePSIC. In conclusion despite their creased interest in leadership, national psychological tests wich evaluate this construct are still scarce.

Key-words: Manager; Psychological Test; Leadership

Introdução

O estudo da liderança vem recebendo atenção crescente nas últimas décadas por ser considerada uma das competências imprescindíveis no processo de trabalho de profissionais em diferentes áreas dentre profissionais de chefia. Entretanto, a tentativa de compreender esse tema não é recente. Em revisões da literatura até os anos 40, por exemplo, verificou-se que a liderança era considerada como resultante da combinação de traços psicológicos inatos (YUKL, 1989). A teoria dos Traços, predominante na época, distinguia o líder dos liderados por meio de características de personalidade, portanto não considerava a possibilidade de aquisição de habilidades tidas como típicas do líder mediante aprendizagem (BERGAMINI, 1994).

A teoria Comportamental contestou a visão dos traços nos estudos sobre liderança. Assim sendo, todas as pessoas teriam um potencial de liderança e que, para tanto, bastava que fossem treinadas nos comportamentos apropriados de liderança e adquirissem experiência (BASS; PETRULLO, 1961; ROBBINS, 2005). Bergamini (1994) refere que durante essa abordagem, na década de 50, tentou-se evidenciar os

tipos de comportamentos dos líderes mais eficazes para a liderança. Assim sendo, foi verificado por meio de pesquisas que parte das atividades do líder era focada em pessoas enquanto outras ações enfatizavam tarefas. Todavia, esta abordagem mostrou-se falha por não considerar o contexto onde se dava a liderança, daí o surgimento da Teoria Contingencial (ROBBINS, 2005).

A Teoria Contingencial argumenta que não existem comportamentos que determinam o líder, sendo o “estilo” utilizado pelo líder determinado pela situação na qual se encontra (SHRIVASTAVA; MITROFF, 1984). Desta forma, a eficácia do líder depende da situação que permitirá sua maior ou menor influência, o que é determinado pela qualidade de seu relacionamento com os subordinados, o grau da estruturação da tarefa e a posição formal de seu poder (BOWDITCH; BUNO, 2002; JESUÍNO, 1987).

Atualmente outras definições sobre liderança também aparecem, tendo destaque para os conceitos de liderança “transacional” e “transformacional”. A liderança transacional se caracteriza pela relação de influência entre o líder e seus seguidores. O líder recompensa aqueles que respondem aos seus anseios por meio de salário e posição

hierárquica e crítica ou pune aqueles que não se comportam em conformidade com as suas expectativas ou não cumprem tarefas específicas (BASS, 1985; BURNS, 1978). Por sua vez, a liderança transformacional é baseada em comportamentos relativos às dimensões de carisma, estimulação intelectual e consideração individualizada, além de valorizar as mudanças no ambiente de trabalho. A liderança transformacional também é identificada pela valorização de metas fixas e estímulo dos seguidores, dando a eles autonomia e criando assim uma sinergia de interesses voltados para os mesmos objetivos (BASS, 1999; NIELSEN; DANIELS, 2011).

Alguns autores realizaram pesquisas baseadas na Teoria Contingencial e nas lideranças transacional e transformacional. Eagly, Johannesen-Schmidt e Van Engen (2003), por exemplo, realizaram estudo de meta-análise envolvendo quarenta e cinco trabalhos sobre os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. Os resultados apontaram que líderes do sexo feminino exerceram mais o estilo transformacional do que os homens. Por outro lado, os líderes masculinos mostraram-se mais propensos a manifestar a liderança transacional e a

laissez-faire. A liderança *laissez-faire* é aquela na qual as decisões grupais são delegadas aos subordinados com a mínima participação do líder (BERGAMINI, 1994).

O aumento considerável do interesse pela liderança pode ser evidenciado com o crescimento de livros publicados e de periódicos internacionais relacionados ao tema, tais como *The Leadership Quarterly*, *Journal of Leadership Studies*, *Strategy & Leadership* e *Leadership and Organization Development Journal*. Além disso, verifica-se que a maioria dos estudos são realizados no ambiente empresarial e têm se voltado para a função gerencial (MELO, 2004). Também encontram-se vários estudos focados na relação entre o líder e o subordinado e a satisfação dos trabalhadores com seus dirigentes (BALLINGER; SCHOORMAN; LEHMAN, 2009; BLUEDORN; JAUSSE, 2008; MCCOLL-KENNEDYA; ANDERSON, 2005).

Sobre a metodologia empregada no estudo da liderança, Ospina (2004) afirma que para os estudiosos do tema os métodos quantitativos e experimentais mostram-se insuficientes para sua compreensão. Consequentemente, a pesquisa qualitativa tende a ser mais utilizada

como modo de investigação. As vantagens desse tipo de pesquisa apontadas pela autora são: flexibilidade para seguir as idéias imprevistas durante a investigação, sensibilidade a fatores contextuais, habilidade de estudar as dimensões simbólicas e significado social, aumento de oportunidade para apoiar novas idéias e teorias empiricamente, aumento de chance de estudos longitudinais sobre o fenômeno liderança e aumento de interesse pelos profissionais. Ainda sobre os benefícios da pesquisa qualitativa Parker (2011) menciona o estreito envolvimento do pesquisador com o campo investigado, o que permite uma compreensão mais crítica do fenômeno no contexto onde ele ocorre. Por outro lado, Stentz, Clark e Matkin (2012) referem sobre a necessidade de valorização e realização de estudos que combinem diferentes métodos ao estudo da liderança.

No que refere à avaliação da liderança são encontrados na literatura alguns instrumentos estrangeiros tais como o *Leadership Scale for Sport (LSS)*, desenvolvido por Chelladurai e Saleh em 1978 e que vem sendo estudado e aplicado na população esportista brasileira com o intuito de serem validados, padronizados e adaptados para o Brasil (SONOO;

HOSHINO; VIEIRA, 2008). Também o *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)* proposto por Marsick e Watkins (2003), que avalia sete dimensões da cultura de aprendizagem dentro da organização, dentre as quais o estímulo à liderança estratégica para a aprendizagem e que foi estudado e validado por Menezes, Guimarães e Bido (2011), pesquisadores da área de administração de empresas.

Quanto aos instrumentos psicológicos nacionais utilizados para avaliar a liderança nas organizações, existe pouca divulgação de trabalhos validados com essa finalidade como, por exemplo, a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial de Melo (2004). No entanto, há instrumentos que podem auxiliar nessa avaliação, tal como a Escala Estilos de Pensar e Criar (WECHSLER, 2006) que apresenta algumas facetas como, por exemplo, a abertura à experiência que pode levar à liderança, sendo encontrada na lista do Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos (SATEPSI) (<http://www2.pol.org.br/satepsi/sistema/admin.cfm>).

Apesar do aumento de interesse pelo tema liderança, há necessidade de mais estudos focando a construção e validade de instrumentos psicológicos que

avaliem esse construto, sobretudo em organizações. Primi (2010) refere sobre a importância de considerar o contexto em que os instrumentos são usados devido às consequências sociais advindas do uso destes. Assim sendo, no contexto organizacional a liderança deve ser avaliada em conjunto com outros aspectos como, por exemplo, as interações entre seus atores e a democracia organizacional (WEGGE et al., 2011). Portanto, o objetivo deste estudo foi o de verificar como é realizada a avaliação da liderança tendo por base as publicações listadas no Index-Psi e PePSIC, sem limitação de período.

Método

Material

A busca por artigos foi feita a partir da palavra-chave *liderança* em duas bases de dados eletrônicas, sem período definido. A primeira base utilizada foi o portal de Periódicos Eletrônicos de Psicologia – PePSIC (www.pepsic.bvs-psi.org.br), sendo encontradas 19 publicações com o termo liderança. Das publicações totais encontradas apenas 3 não foram utilizadas por não apresentarem avaliação de liderança.

O Index-Psi (http://www.psicologia-online.org.br/index_psi), que é uma base de dados de artigos de periódicos brasileiros em psicologia organizada pelo Conselho Federal de Psicologia foi também utilizado. O resultado apontou 55 publicações com o termo liderança. Foram selecionados 30 trabalhos do total de publicações encontradas, pois 24 não continham resumo e um não abordava a avaliação da liderança. Assim sendo, esse estudo analisou ao todo 46 publicações.

Procedimento

Após a busca nas bases de dados eletrônicas, os anos de publicações dos artigos, assim como as áreas dos trabalhos foram comparadas a fim de verificar os períodos, os contextos e os periódicos com mais publicações sobre o tema. Também o tipo de pesquisa foi analisado com o intuito de identificar os tipos de estudo mais realizados sobre o tema liderança. Outros critérios também foram às estratégias utilizadas e instrumentos psicológicos que mais apareceram por bases de dados, bem como a caracterização das amostras empregadas e as instituições que mais publicaram nas bases de dados. No acesso dos dados houve algumas dificuldades, pois alguns trabalhos não continham informações completas, tais

como o nome e a autoria do instrumento, bem como a quantidade de participantes.

Resultados

Os resultados comparativos por ano de publicação são apresentados na

Figura 1. Como pode ser observado, apesar de uma variância na quantidade de publicações durante os anos, 2004 e 2007 obtiveram maior quantidade de trabalhos publicados sobre liderança nos bancos de dados.

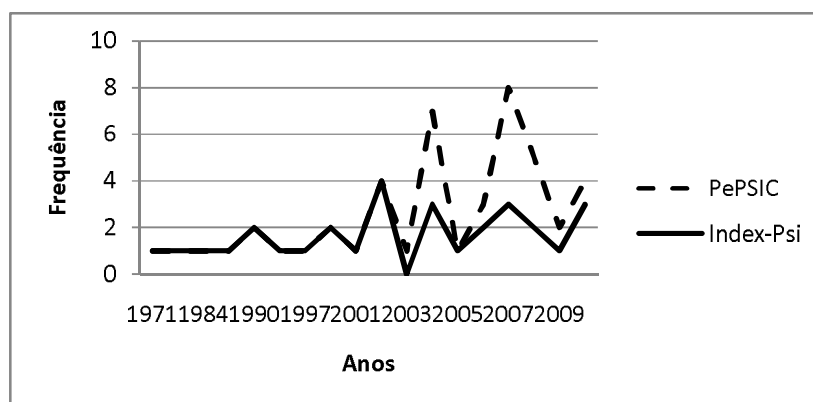


FIGURA 1. Anos de publicação nas bases de dados.

Na Tabela 1 encontram-se os resultados dos tipos de pesquisa nas bases de dados. No Index-Psi destacam-

se as pesquisas do tipo teóricas (40%), enquanto no PePSIC as empíricas qualitativas (50%) sobressaíram.

TABELA 1. Tipos de pesquisa nas bases de dados

TIPO DE PESQUISA	Index-Psi		PePSIC	
	F	%	F	%
Teórica	12	40	3	19
Quantitativa	9	30	5	31
Qualitativa	9	30	8	50
Total	30	100	16	100

Observa-se na Tabela 2 que os tipos de instrumentos mais predominantes nos trabalhos listados no Index-Psi foram a escala (35%) e o questionário (30%), e em sete estudos não constavam essas informações. Já no PePSIC a entrevista (31%) e a escala (31%) foram as técnicas mais empregadas.

TABELA 2. Tipos de avaliação nas bases de dados

TIPO AVALIAÇÃO	DE	Index-Psi		PePSIC	
		F	%	F	%
Entrevista		3	13	5	31
Escala		8	35	5	31
Inventário		2	9	1	6
Observação		3	13	2	12
Questionário		7	30	3	19
Total		23	100	16	100

Como nota-se na Tabela 3 a Escala Multidimensional Liderança no Desporto (EMLD) (16%) foi o instrumento mais utilizado na pesquisa em liderança no Index-Psi. No PePSIC houve maior variabilidade de instrumentos, tais como: Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (16%), Escala Estilos de Pensar e Criar (16%), Escala de Liderança do Desporto (ELD) (16%), Inventário de percepção de criatividade e liderança (16%), Questionário de habilidades para trabalhar em equipe (16%) e Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) (16%).

TABELA 3. Tipos de instrumentos utilizados nas bases de dados

TIPO DE INSTRUMENTOS	Index-Psi		PePSIC	
	F	%	F	%
Escala de Avaliação do Estilo Gerencial	0	0	1	16
Escala Estilos de Pensar e Criar	1	8	1	16
Escala de Liderança do Desporto (ELD)	0	0	1	16
Escala Multidimensional Liderança no Desporto (EMLD)	2	16	0	0
Inventário de percepção de criatividade e liderança	1	8	1	16
Inventário Sociométrico	1	8	0	0
Medida de Compatibilidade Treinador-Atleta (MCTA)	1	8	0	0
Questionário de habilidades para trabalhar em equipe	1	8	1	16
Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)	0	0	1	16
Questionário de Satisfação em Atletas (QSA)	1	8	0	0
Questionário de Coesão em Equipes Desportivas (QCED)	1	8	0	0
Questionário de Estilo de Gerência de Pessoal (QEGP)	1	8	0	0
Questionário Orientação de Liderança	1	8	0	0
Innovation Styles Profile Questionnaire	1	8	0	0

A caracterização das amostras, classificadas em relação à faixa etária e função, encontra-se na Tabela 4. Os resultados encontrados demonstram predomínio do estudo da liderança em adultos tanto no Index-Psi (68%) como no PePSIC (80%). Quanto a

função dos participantes, os gerentes/gestores (22%), subordinados (22%) e estudantes universitários (22%) sobressaíram no Index-Psi. Os subordinados (35%) e gerentes/gestores (29%) também foram os mais pesquisados no PePSIC.

TABELA 4. Caracterização das amostras nas bases de dados

FAIXAS ETÁRIAS	Index-Psi		PePSIC	
	F	%	F	%
Adolescentes	6	31	3	20
Adultos	13	68	12	80
FUNÇÃO				
Atletas	2	11	1	6
Estudantes universitários	4	22	2	12
Gerentes/gestores	4	22	5	29
Líderes comunitários	2	11	1	6
Professores universitários	1	5	1	6
Subordinados	4	22	6	35
Treinadores/técnicos	1	5	1	6

A maioria das publicações relatam o contexto empresarial tanto no Index-Psi (42%) quanto no PePSIC (69%).

Pôde ser verificado a frequência das instituições que pesquisaram sobre liderança. A Universidade do Minho de Portugal aparece com 13% de publicações no Index-Psi e a PUC-RS com 13% no PePSIC.

Discussão e Conclusão

Analisar as publicações sobre os instrumentos utilizados na avaliação da liderança permite identificar aspectos pouco explorados pelos estudiosos do tema e que carecem de uma maior atenção. Sobretudo o tema liderança que tem despertado muita curiosidade entre diferentes tipos de públicos necessita maiores investigações referentes a diversas variáveis tais como os

contextos em que ocorre, estilos de liderança, categorias profissionais diversas, dentre outras.

A partir dos resultados do presente estudo pode-se verificar aumento nas publicações nos últimos anos, na área empresarial e com amostra de gerentes tanto no Index-Psi quanto no PePSIC. Tais dados confirmam as afirmações de Melo (2004) sobre a maior parcela de estudos estar voltada para a função gerencial, além do crescimento de livros

publicados e de periódicos internacionais relacionados ao tema.

No que refere a metodologia, destacaram-se as pesquisas teóricas no Index-Psi e as empíricas qualitativas no PePSIC. Segundo Ospina (2004) os estudiosos da liderança vêm utilizando mais o método qualitativo do que o método quantitativo e experimental, possivelmente considerando que estes últimos mostram-se insuficientes para a compreensão da liderança.

Outro resultado refere-se ao tipo de instrumento mais empregado na avaliação da liderança. Na literatura não foi encontrada nenhuma revisão de estudos sobre liderança que mencionasse esse aspecto. Houve destaque para o uso de escalas além de entrevistas e questionários. Também, constatou-se que a Escala Estilos de Pensar e Criar foi o único instrumento nacional utilizado nas publicações e que consta no SATEPSI. Instrumentos psicológicos estrangeiros, tais como o *Leadership Scale for Sport (LSS)* e o *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ)* vêm sendo estudados para serem adaptados para a nossa população de acordo com Sonoo, Hoshino e Vieira

(2008) e Menezes, Guimarães e Bido (2011).

De acordo com os resultados deste estudo, observou-se também a escassez de instrumentos criados para avaliar a liderança, sobretudo instrumentos nacionais nos diversos contextos, tais como educacional, empresarial e esportivo. Também há falta de divulgação de trabalhos brasileiros validados que avaliam essa medida, entretanto existem instrumentos como, por exemplo, a Escala Estilos de Pensar e Criar (WECHSLER, 2006) que pode auxiliar na estimação da liderança. Este instrumento mostra algumas facetas que podem compor o perfil de líderes.

Este estudo apresentou algumas limitações, como o número reduzido de base de dados eletrônica. Sugere-se a análise de maior quantidade de banco de dados nacionais para futuros estudos, inclusive de trabalhos de pós-graduação. Também seria interessante em futuros estudos comparar tendências nas pesquisas nacionais sobre liderança com as internacionais. Desta maneira poderá ser traçado um panorama mais amplo do estado de conhecimento científico sobre este tema.

Referências

- BALLINGER, G. A.; SCHOORMAN, F. D.; LEHMAN, D. W. Will you trust your new boss? The role of affective reactions to leadership succession. **The Leadership Quarterly**, v.20, p.219-232, 2009.
- BASS, B. M.; PETRULLO, L. **Leadership and interpersonal behavior**. New York: Holt Rinehart and Winston; 1961.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press; 1985.
- BASS, B. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership". **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.8, n.1, p.9-13, 1999.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança administração do sentido**. São Paulo: Atlas; 1994.
- BERGAMINI, C. W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas; 2002.
- BLUEDORN, A. C.; JAUSSI, K. S. Leaders, followers, and time. **The Leadership Quarterly**, v.19, p.654-668, 2008.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson; 2002.
- EAGLY, A. H.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C.; VAN ENGEN, M. L. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. **Psychological Bulletin**, v.129, n.4, p.569-591, 2003.
- JESUÍNO, J. C. **Processos de liderança**. Horizonte: Lisboa; 1987.
- MCCOLL-KENNEDYA, J. R.; ANDERSON, R. D. Subordinate-manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self-esteem and organizational commitment. **Journal of Business Research**, v.58, p.115-125, 2005.
- MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.4, n.2, p.31-62, 2004.
- MENEZES, E. A. C.; GUIMARÃES, T. A.; BIDO, D. S. Dimensões da aprendizagem em organizações:

validação do dimensions of the learning organization questionnaire (dloq) no contexto brasileiro. **Revista de Administração Mackenzie**, v.12, n.2, p.4-29, 2011.

NIELSEN, K.; DANIELS, K. Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? **The Leadership Quarterly**, In Press, 2011.

NORONHA, A. P. P.; REPPOLD, C. T. Considerações sobre a avaliação psicológica no Brasil. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v.30, p.1925-201, 2010.

OSPINA, S. **Qualitative Research**. Disponível em: http://wagner.nyu.edu/leadership/publications/files/Qualitative_Research.pdf. [Acessoem: 10 jun. 2011].

PARKER, L. D. Qualitative management accounting research; assessing deliverables and relevance. **Critical Perspectives on Accounting**, In Press, 2011.

PRIMI, R. Avaliação psicológica no Brasil: fundamentos, situação atual e direções para o futuro. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.26, p.25-35, 2010.

ROBBINS, S. P. **Administração**. São Paulo: Saraiva; 2005.

SATEPSI - Sistema de Avaliação de Testes Psicológicos. Disponível em: <http://www2.pol.org.br/satepsi/sistema/admin.cfm>. [Acesso em: 10 jun. 2011].

SHRIVASTAVA, P.; MITROFF, I. Enhancing organizational research utilization: The role of decision makers' assumptions. **Academy of Management Review**, v.1, p.18-26, 1984.

SONOO, C. N.; HOSHINO, E. F.; VIEIRA, L. F. Liderança esportiva: estudo da percepção de atletas e técnicos no contexto competitivo. **Psicologia: Teoria e Prática**, v.10, n.2, p.68-82, 2008.

STENTZ, J. E.; CLARK, V.L.P.; MATKIN, G.S. Applying mixed methods to leadership research: A review of current practices. **The Leadership Quarterly**, v.23, p.1173-1183, 2012.

WECHSLER, S. **Manual Estilos de pensar e criar**.Campinas: IDB/LAMP – PUC- Campinas; 2006.

WEGGE, J.; JEPPESEN, H. J.;
WEBER, W. G.; PEARCE, C. L.;
SILVA, A. S.; PUNDT, A.; JONSSON,
T.; WOLF, S.; WASSENAAR, C. L.;
UNTERRAINER, C.; PIECHA, A.
Promoting work motivation in
organizations: should employee
involvement in organization leadership

become a new tool in the organizational
psychologist's kit? **Journal of
Personnel Psychology**, v.9, n.4, p.154-
171, 2011.

YUKL, G. Managerial leadership: a
review of theory and research. **Journal
of Management**, v.15, n.2, p.251-289,
1989.