

# A QUALIDADE DE RELACIONAMENTO E A FORMAÇÃO DE LÍDERES: UMA QUESTÃO ESTRATÉGICA PARA AS IGREJAS.

Flávio Martins da Silva<sup>1</sup>

## RESUMO

Neste artigo, descrevo sinteticamente a Teoria LMX – *Leader-Member Exchange* -, que preconiza que a qualidade de relacionamento é uma das questões prioritárias para se conseguir êxito na formação e retenção de líderes nas organizações. Esta é uma questão que preocupa a maioria das organizações no mundo inteiro. As igrejas também estão incluídas neste contexto, pois há muita dificuldade de formar lideranças capazes de conduzir seus liderados a efetivamente alcançar os objetivos levando em conta, também, a necessidade de observar os objetivos do indivíduo e a necessidade de formação de substitutos – líderes formadores de líderes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança, Teoria LMX, díade, endogrupo, exogrupo.

## ABSTRACT

In this article, I briefly describe the LMX Theory - *Leader-Member Exchange* -, which advocates that the quality of relationship is one of the priority issues for achieving success in training and retaining leaders in organizations. This is an issue that concerns most organizations worldwide. Churches are also included in this context, as it is very difficult to form leaders capable of leading their followers to effectively achieve the objectives, also taking into account the need to observe the objectives of the individual and the need to form substitutes - leaders who form leaders.

**KEYWORDS:** Leadership, LMX Theory, dyad, in-group, out-group.

## INTRODUÇÃO

A gestão de igrejas é o pano de fundo para este estudo. Não sei se posso qualificar como um setor de prestação de serviços, um serviço para Deus ou um serviço para a salvação da humanidade. Decerto que é um setor que ainda não consolidou o processo de sua gestão, embora já haja algum movimento neste sentido.

A maioria das igrejas é constituída a partir de suas doutrinas e tem uma formação hierárquica muito rígida. A igreja católica, por exemplo, sustenta uma hierarquia de mais de

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração – FGV/RJ – ISCTE/Portugal – Val. UNB; Teologia – FABAT/STBSB – Professor das disciplinas de Eclesiologia da Fabat; Coordenador do Projeto de Mentoria do Curso de Teologia EaD da Fabat. Coordenador do Curso de Administração da Fabat.

um milênio. As igrejas protestantes embora se notabilizem por suas subdivisões, costumam respeitar uma hierarquia determinada por suas convenções.

As igrejas são predominantemente constituídas a partir da figura do pastor, que normalmente acumula as funções de ministro pastoral e administrador. Desta forma, todas as ações, sejam elas ligadas ao projeto pastoral ou aos processos administrativos, são validadas pelo pastor, que muitas vezes trabalha por períodos acima da média de gestores de grandes empresas. Há, neste setor, a mesma angústia que acontece nos outros, ou seja, a falta de pessoas capazes de assumirem as lideranças das diversas áreas de atuação. Esta crise é que está definitivamente determinando a busca de soluções para os problemas de gestão.

Todas as ações, assim como aconteceu com os outros setores, estão voltadas para redução de custos, controle de processos e profissionalização dos gestores nos diversos níveis hierárquicos. A questão da liderança, um subproduto da profissionalização dos gestores, na maioria das vezes, só é focada após vencer todas as etapas priorizadas anteriormente.

No setor de igrejas, a questão da sucessão e formação de líderes é mais complexa, e diria mais crítica, no que diz respeito ao reflexo nos resultados, haja vista, que os beneficiários dos serviços – neste caso, há uma confusão estabelecida para determinar quem seriam os receptores deste serviço, pois todos os membros de igreja podem ser colaboradores e ao mesmo tempo receptores -, podem ser, e na maioria das vezes são, pessoas que ao longo do processo tem angústias e necessidades que devem ser tratadas com muita sabedoria e cuidado, pois estas pessoas podem ser influenciadas para tomada de atitudes que podem determinar de seqüelas irreversíveis até mesmo a morte.

Além disso, os colaboradores deste setor não são remunerados, o que poderia determinar um comprometimento maior para a realização das tarefas, haja vista que são todos voluntários o que poderia proporcionar maior quantidade de pessoas dispostas a trabalhar e conseqüentemente a liderar.

Mas a realidade é bem diferente disto. Há uma carência muito grande de pessoas que queiram liderar. Muitos até se apresentam para realizar as necessárias tarefas, mas ao longo do tempo vão deixando de realizá-las ou começam a trocar de atividade quando há alguma insatisfação ou dificuldade maior. Diferentemente do que acontece em uma empresa, não há como trabalhar as pessoas no dia a dia, através de treinamentos ou processos de incentivos com adoção de gratificação ou menção de reconhecimento do trabalho e até mesmo ameaças de punições.

Desta forma, entendemos que a questão da liderança deve ser tratada como uma questão estratégica e, por isso, passar a ser a priorizada no rol dos processos a serem pesquisados, tabulados, estudados avaliados e efetivamente utilizados na gestão de igrejas.

## **1 O CONCEITO DE LIDERANÇA**

Conforme Amaral (2007) Há uma produção muito grande de conceituações e teorias explicativas, como pode ser visto em obras como a de Yukl (2002), mas é importante chegarmos a uma definição, ainda que genérica, sobre o conceito de liderança, para estabelecer um ponto de partida para nosso estudo.

Baseando-se em autores reconhecidos (KATZ; KAHN, 1978; BASS, 1990; YUKL, 2002), pode-se entender a liderança como um processo de influência mútua exercida entre líder e liderado.<sup>2</sup> A idéia de processo como as atitudes e ações que líder e liderado empreendem, com a finalidade de construir um relacionamento baseado na influência mútua, corroborada por ambos.

Várias disciplinas têm estudado esse processo de influência mútua, a administração, a psicologia social, a antropologia e a sociologia, e os seus efeitos em diversos ambientes, entre eles o organizacional (KATZ; KAHN, 1978; BASS, 1990; YUKL, 2002).

A liderança pode ser examinada a partir de vários níveis de análise: o individual, o diádico, o grupal e o organizacional. O individual envolve as diferenças humanas (McCLELLAND, 1965). É possível examinar aspectos humanos que demarcam as diferenças individuais, como as necessidades, interesses e aspectos motivacionais, perfil e traços de personalidade, sobre qual o estilo de tomada de decisão dos líderes, seus aspectos emocionais e cognitivos.

O nível diádico de análise envolve o exame das relações formadas entre duas pessoas, no caso, um líder e um liderado. Pode-se examinar, nesse nível, a qualidade do relacionamento que o líder mantém como o liderado e vice-versa, os componentes afetivos e comportamentais que determinam a qualidade do relacionamento, e o quanto essa qualidade serve como diferenciador para atingir metas individuais e organizacionais (LIDEN; MASLYN, 1998; DIENESCH; LIDEN, 1986).

---

<sup>2</sup> Assim como o conhecimento humano, que se expande todos os dias, a definição de conceitos sobre o que é liderança também está em constante atualização. Por exemplo: atualmente, o líder é um agente de mudanças, alguém capaz de impactar tanto sua própria realidade quanto a realidade dos outros através do protagonismo e da execução.

O nível grupal envolve o exame das relações entre um líder e vários liderados. Examina-se, nesse nível, temas como: a dinâmica do grupo, o papel do líder na tarefa que o grupo executa e a influência que esse líder exerce no desempenho e produtividade do grupo (YUKL, 2002). Por último, tem-se o nível organizacional que envolve o exame da influência que uma determinada organização exerce sobre as outras organizações, como nos casos de *joint venture* (DANSEREAU; ALUTTO; YAMMARINO, 1984).

O foco deste artigo é o nível diádico. Para tanto, escolheu-se a Teoria *Leader-Member Exchange – LMX*. A Teoria LMX examina a formação da díade e identifica a qualidade do relacionamento que possui. A teoria separa a díade em duas, denominando aquela que apresenta alta qualidade de relacionamento de endogrupo e a que apresenta baixa qualidade de relacionamento de exogrupo.

A LMX surgiu na década de 70 e foi fruto do trabalho que Dansereau, Caschman e Graen (1973) realizaram junto a 261 gerentes e seus supervisores. A hipótese por eles proposta foi a de que o líder estabelece interações diferenciadas com cada um dos seus liderados, formando dois diferentes tipos de díades. Os membros dessas díades recebem do líder formas de tratamento diferenciadas, denominadas “amplitude de negociação”. Os autores denominam essas díades de endogrupo e de exogrupo.

O primeiro tipo de díade é denominado, na Teoria *Leader-Member Exchange - LMX*, de endogrupo ou díade de alta qualidade de relacionamento. Nesse tipo de díade, a amplitude de negociação ou a forma de tratamento manifestada pelo supervisor para com o membro da díade caracteriza-se pelo reconhecimento de que esse membro faz parte do seu círculo de comunicação pessoal e de conhecimento. Portanto, líder e membro formam um relacionamento de mútua proximidade. O líder desempenha o papel, à medida que exerce e recebe influência de seu liderado. Com isso o líder delega ao membro da díade tarefas de maior responsabilidade, além de facilitar sua participação no seu processo de tomada de decisão, maior possibilidade de ascender e acesso às informações privilegiadas. Por outro lado, o membro da díade recebe maior suporte e atenção do líder na execução das tarefas que executa.

O segundo tipo de díade é denominado, na Teoria *Leader-Member Exchange - LMX*, de exogrupo ou díade de baixa qualidade de relacionamento, portanto, o oposto do que a teoria propõe para a primeira díade. Nesse caso, a amplitude de negociação ou a forma de tratamento dada pelo líder para o membro da díade caracteriza-se por considerar o membro fora do seu círculo de comunicação pessoal e do seu conhecimento. Isso significa que líder e membro não mantêm relacionamento de reciprocidade. O líder desempenha papel de chefe, à

medida que faz o subordinado cumprir o esperado no contrato de trabalho formalizado entre empregado e organização, quando de sua admissão. Em consequência, o membro da díade realiza tarefas sem grandes impactos no dia a dia da unidade de trabalho. Essa diferenciação não significa, à luz da Teoria *Leader-Member Exchange* - LMX, que o membro do exogrupo é discriminado ou maltratado pelo seu supervisor.

Significa que o supervisor não dispõe de tempo, energia e recursos para tratar todos os seus subordinados da mesma forma. Por essa razão, ele pode dar a alguns membros do seu grupo mais atenção e suporte, exercendo e recebendo influência, enquanto com outros se fixa no exercício de seu papel de supervisão, fazendo cumprir o contrato de trabalho estabelecido entre os membros e a organização.

O tratamento recebido pelo membro da díade, seja do endogrupo ou do exogrupo, traz, no seu cerne, a questão da reciprocidade. O membro do grupo corresponde, em termos de comportamentos e atitudes, ao tratamento recebido. Pode comportar-se favoravelmente em relação ao outro, visando à possibilidade de retorno, seja em termos de troca social ou econômica, dependendo do caso.

Pode também visar à qualidade do retorno com a finalidade de atender às expectativas dos membros da díade ou, ainda, refrear interesses pessoais, visando a interesses mútuos dos membros envolvidos na díade (SPARROWE; LIDEN, 1997).

Os aspectos da reciprocidade correspondem à base das relações sociais em todas as suas esferas. Retribuem-se os “benefícios e favores recebidos de outras pessoas” (RODRIGUES; ASSMAR; JABLONSKI, 2003, p.259), com a finalidade de se manterem as relações sociais estáveis.

É possível que o supervisor, a partir de um esquema cognitivo, perceba o membro da díade como pertencente ao seu círculo de comunicação e do seu conhecimento pessoal. No papel de líder, comporta-se, com o membro da díade, segundo o esquema concebido, levando-o a convencer-se de que está incluído nesse círculo. O membro da díade, por sua vez, corresponde ao esquema concebido pelo líder, fechando, assim, o ciclo autorrealizador.

Os reflexos dessa percepção de inclusão podem ser observados no grau de comprometimento, desempenho e satisfação do membro da díade. Um processo semelhante ocorre com os membros da díade que são percebidos pelos supervisores como distantes do seu círculo de comunicação pessoal e de conhecimento. Nesse caso, o membro se convence, a partir do tratamento que recebe de seu supervisor, de que é excluído do seu círculo de comunicação e conhecimento e, por conta disso, procura atender, formalmente, o que o

contrato de trabalho firmado prevê entre ele e a organização, contemplando, desse modo, a previsão inicial do supervisor.

Esses aspectos subjacentes à formação do endogrupo ou do exogrupo representam os fatores de convergência na composição da díade. Fatores de convergência, portanto, podem ser entendidos como as dimensões que suportam o relacionamento de alta ou de baixa qualidade, ou ainda, os critérios que líder e liderado utilizam na formação da díade.

Pesquisas realizadas (GRAEN; UHL-BIEN, 1998; DIENESCH; LIDEN, 1986) encontraram três fatores que interferem na formação de díades de alta qualidade de relacionamento: lealdade, afeto e contribuição no tocante às obrigações mútuas dos membros da díade. Liden e Maslyn (1998) encontraram um quarto fator que denominaram de respeito profissional pela capacidade do outro membro da díade. A incorporação desse quarto fator aos demais ampliou as possibilidades de investigação em torno da LMX, denominada por esses autores de LMX-MDM.

O pressuposto da Teoria da *Leader-Member Exchange* - LMX é de que díade de alta qualidade de relacionamento ou endogrupo apresenta resultados diferenciados para a díade e para a organização, em relação aos apresentados por díades de baixa qualidade de relacionamento ou exogrupo. São muitos os estudos apresentados e discutidos na literatura que tratam dos resultados diferenciados do endogrupo. Entre outros, encontram-se estudos que investigam: desempenho e comprometimento (LIDEN; MITCHELL, 1983; DUNEGAN; DUCHO; UHL-BIEN, 1992); motivação no trabalho (DANSEREAU; YAMMARINO, 2000; HUMPHERYS; EINSTEINS, 2004); maior nível de satisfação do superior, com colegas e com o trabalho e maior comprometimento com as metas organizacionais (KLEIN; KIM, 1998; BAUGH; GRAEN, 1997).

A Teoria *Leader-Member Exchange* – LMX tem produzido um amplo e rico conjunto de pesquisas. Um aspecto relevante refere-se à tentativa de identificar a gênese da formação dos fatores que levam líder e liderado a construir o endogrupo ou exogrupo.

A proposta deste artigo é fazer com que os gestores do setor de igreja estudem e utilizem esta ferramenta para avaliar sua liderança e liderados, na busca pela obtenção de melhores resultados.

Podendo, através de um processo cognitivo, fomentar, a partir da utilização desta teoria, a prática de formação de líderes que se comprometam com a disposição de formar novos líderes.

A pesquisa utilizando-se a teoria *Leader-Member Exchange- LMX*, pode proporcionar segundo Amaral (2007), respostas a temas como *feedback*, qualidade de vida no trabalho,

desempenho, desempenho apresentado pelo liderado, avaliação do desempenho do liderado, diversidade de gênero, relacionamento interpessoal, atributos pessoais e interpessoais, processos criativos dos liderados, emoção e inteligência emocional, estilos cognitivos, percepção dos liderados em relação aos líderes, *mentoring*, comportamento de cidadania organizacional, percepção de troca social podem mapear toda a estrutura de liderança da organização e produzir uma série de informações que possibilitaria o planejamento estratégico.

Desta forma, abaixo relacionamos, resumidamente, o que cada tema nos proporcionou na pesquisa:

### **1.1 Feedback**

Graen; Dansereau; Minami; Cashman, (1973), discutem a importância do *feedback* que o supervisor ou a organização dão aos empregados, como forma de ajudá-los a compreenderem e avaliarem melhor seu desempenho. Entendem que essa prática não é feita de forma adequada e os empregados acabam recebendo *feedbacks* inadequados o que lhes propicia uma visão incompleta ou incorreta do seu desempenho.

Os resultados da pesquisa destes autores indicam que a relação de confiança existente entre a percepção dos empregados e o comportamento dos superiores e a avaliação que eles fazem do desempenho dos empregados acontece sobre certas condições. Quais condições? Quando for moderado e significativo para os membros e quando os membros vêem seus superiores como iguais no processo de construção do comportamento. Em condições opostas isso não acontece. Essas condições se fizeram encontrar tanto nas relações restritas no nível gerencial como nas relações mais amplas presentes na estrutura hierárquica da organização.

### **1.2 Qualidade de vida no trabalho**

Graen; Cashman; Ginbusg e Shiemann (1977) realizaram pesquisa, a fim de verificar a relação entre a percepção dos subordinados e de seus superiores, no tocante a comportamentos, atitudes e formas de tratamento e a qualidade de vida no trabalho.

Os resultados da pesquisa indicam que a qualidade da ligação entre líder e liderado está relacionada com as experiências dos liderados, com o tratamento que recebem dos superiores imediatos e com a qualidade de vida que obtêm no trabalho. Esses resultados indicam, portanto, que o liderado que possui alta qualidade de ligação com o líder está mais satisfeito no tocante à amplitude de negociação, ao suporte e atenção que recebem de seu líder do que o liderado que possui baixa qualidade de ligação com o líder.

### **1.3 Desempenho**

Liden e Mitchell (1983) elaboraram uma pesquisa, com a finalidade de identificar se determinados colaboradores formados por 72 pessoas, divididas em 3 grupos, que trabalhavam próximos um dos outros, possuíam alta interdependência com o supervisor imediato também apresentavam melhor desempenho do que aqueles que possuíam baixa interdependência e, conseqüentemente, baixo desempenho no trabalho.

Os resultados dessas análises indicaram que quanto maior a interdependência entre supervisor e supervisionado melhor o desempenho apresentado pelo supervisionado. Baixo nível de interdependência, portanto, quanto mais o grupo se mostrava independente do supervisor mais baixo era seu nível de desempenho no trabalho.

### **1.4 Desempenho apresentado pelo liderado**

Verificar se a qualidade do relacionamento entre líder e liderado exerce alguma influência no nível de desempenho do liderado, caso o liderado tenha percepção clara e variedade das tarefas que deveria executar.

### **1.5 Avaliação do desempenho do liderado**

Na pesquisa de Duarte, Goodson e Klichá (1994), houve o objetivo de verificar a influência do tempo de duração da qualidade do relacionamento que líder e liderado possuem no processo de avaliação do desempenho do liderado. Os pesquisadores acreditam que o tempo de convivência do líder e do liderado influi na qualidade do relacionamento e, conseqüentemente, no processo de avaliação do desempenho do liderado.

Os autores chegaram à conclusão de que o tempo de convivência entre líder e liderado influencia o processo de avaliação do desempenho do liderado. O tempo de convivência gera no líder uma expectativa de desempenho do liderado e essa expectativa mostrou-se presente no processo de avaliação. Entendem que esse tempo de convivência faz parte do processo de socialização do liderado, no qual o liderado assume papéis, expressos no desempenho rotineiro das tarefas, diante do seu relacionamento com seu líder. Quando o tempo de convivência é longo, o líder deixa de se preocupar com questões rotineiras do desempenho do liderado e passa a se preocupar com questões mais amplas que envolvem esse desempenho.

### **1.6 Diversidade de gênero**

Baugh e Graen (1997) investigaram se a qualidade do relacionamento entre líder e liderado era afetada pelas questões de diversidade em termos de gênero e etnia.

A hipótese levantada pelos pesquisadores foi de que equipes que possuem diversidade em termos de gênero e etnia, recebem de seus líderes avaliações menos positivas do que equipes que são homogêneas em termos de gênero e etnia.

Contudo, os resultados indicam que os colaboradores que percebem e qualificam sua relação com seus líderes como sendo de boa qualidade, são aqueles que também apresentam altos índices de comprometimento com metas e, conseqüentemente, alto desempenho. Os que apresentam baixos índices de relacionamento com o líder também são aqueles que apresentam baixo desempenho. Entendem que isso é possível na medida em que o líder despende mais tempo e recurso no suporte e apoio de seus liderados que com ele apresentam altos índices de relacionamento.

### **1.7 Relacionamento interpessoal**

A abertura do mercado chinês promoveu o ingresso de gerentes e supervisores estrangeiros, que passaram a ter que estabelecer estratégias de relacionamento com pessoas de cultura muito diferente. Em virtude disto, Law, Wong, Wang e Wang (2000) realizaram pesquisa junto a 189 díades formadas por supervisor e subordinado do *People's Republic of China* (PRC) com a finalidade de verificar as estratégias que são usadas pelos supervisores estrangeiros para criar e manter um bom relacionamento interpessoal com subordinados chineses. Ou seja, criou-se um campo fértil para pesquisas, pois os pesquisadores precisavam desbravar campos completamente desconhecidos para os ocidentais, a começar pela própria cultura chinesa. Contudo, o resultado, no que diz respeito à ligação com a LMX, é o mesmo.

Os resultados da análise dos dados indicam que há efeitos evidentes do relacionamento interpessoal entre supervisor estrangeiro e do subordinado chinês no processo de decisão administrativa do superior chinês, em termos de alocação de bônus, promoção e objetivos no trabalho. Isso significa que quando o subordinado tem bom relacionamento com seu supervisor, ele está constantemente sendo indicado para receber promoções ou bonificações.

### **1.8 Atributos pessoais e interpessoais**

Phillips e Bedeian (1994) realizaram pesquisa junto a 130 enfermeiras registradas e seus respectivos supervisores, com a finalidade de estudar os atributos pessoais e interpessoais que estão associados à alta qualidade do relacionamento, conforme preconiza a Teoria da Troca

entre Líder e Liderado (LMX). Para tanto escolheram alguns atributos para investigar, como a similaridade atitudinal da díade.

Nos estudos da LMX, similaridade tem sido estudada como um importante componente de influência na interação do líder e do seu liderado, resultando, ainda, no principal componente para o sucesso mais progressivo do relacionamento.

Duas hipóteses foram estudadas, a percepção do líder, no tocante a similaridade atitudinal da díade, relacionada no nível diádico de troca e introversão e a extroversão. Sendo estas duas últimas dimensões, amplas e centrais na personalidade humana.

A qualidade do relacionamento, sob o enfoque da LMX, dependerá de o liderado possuir uma personalidade extrovertida, não somente como forma de buscar maior satisfação nas trocas, mas por ver as trocas ou os relacionamentos diádicos como estimulantes e desafiadores.

Além disso, há outros atributos, como locus de controle, que é um importante componente para explicar os comportamentos humanos no trabalho. Pessoas com locus de controle interno “sentem que eles podem controlar eventos relativos às suas vidas e percebem suas iniciativas pessoais como sendo largamente instrumentais para alcançar o sucesso” que almejam (PHILLIPS; BEDEIAN, 1994, P.992).

Outro atributo é a necessidade que as pessoas veem em desenvolver-se. As descrições de atividades que as organizações elaboram, podem estimular as pessoas potencialmente capazes em almejar o desenvolvimento pessoal e isso contribui para o sucesso da troca estabelecida entre líder e liderado. Pessoas que mantêm alta qualidade de relacionamento com seu líder estão mais abertas às tarefas mais desafiadoras do que pessoas que mantêm baixa qualidade de relacionamento com seu líder.

## **1.9 Processos criativos dos liderados**

Therney, Farmer e Graen (1999) realizaram pesquisa com a finalidade de identificar qual o peso da liderança no processo criativo dos liderados no ambiente de trabalho. Os autores entendem que a criatividade dos empregados é essencial para a prosperidade e competitividade da organização. É dela que brota a inovação tão essencial para que as organizações enfrentem desafios e momentos críticos de sua trajetória.

Os autores definem criatividade como a capacidade de o empregado apresentar resultados, no sentido de transformar idéias em produtos ou serviços novos. Algumas características pessoais dos empregados são fundamentais, segundo os autores, para o processo de

criatividade. Estilo cognitivo voltado para a inovação e motivação intrínseca, sustentam o esforço criativo dos empregados o tempo todo.

Outra dimensão estudada pelos pesquisadores foi a qualidade do relacionamento que líder e liderado possuem e quanto essa qualidade afeta o processo de criatividade do empregado. Entendem que alta qualidade de relacionamento leva os liderados a maiores desafios profissionais e a tarefas de maior relevância que os empregados que apresentam baixa qualidade de relacionamento. Os que mantêm alta qualidade de relacionamento são estimulados porque também recebem mais informações, maior reconhecimento e suporte do líder, possuem maior autonomia no trabalho, estabelecem processos de negociação mais amplos com seus líderes do que os que apresentam baixa qualidade de relacionamento.

Em outras palavras: alta qualidade do relacionamento entre líder e liderado é um facilitador para o processo criativo do liderado, à medida que o comportamento e as características do líder são capazes de compreender os esforços e as investidas criativas do liderado. Segundo os autores, compreender isso significa que a organização pode incentivar os fatores que facilitam a criatividade do subordinado e eliminar aquelas condições que inibem ou dificultam o processo criativo.

### **1.10 Emoção e inteligência emocional**

George (2000) estudou o papel do humor e das emoções humanas como princípio central no processo de liderança, através de uma extensa revisão bibliográfica. Seu objetivo foi o de entender o quanto a inteligência emocional, a habilidade de compreender e gerenciar as emoções e os humores dos outros e de si próprio, contribuem para a efetividade da liderança nas organizações.

A pesquisa propõe cinco elementos essenciais para que tal ocorra, como: desenvolvimentos de metas e objetivos coletivos, estimular nas outras pessoas a apreciação e importância pelas atividades do trabalho, gerando e mantendo o entusiasmo, a confiança, o otimismo, a cooperação e a fé, encorajando a flexibilidade no processo de tomada de decisão e no enfrentamento de situações que envolvam mudança, estimulando e mantendo, nos liderados, a identidade essencial da organização.

Estudou quatro aspectos da inteligência emocional, que são: avaliação e expressão da emoção, o uso da emoção como forma de aumentar os processos cognitivos e as tomadas de decisões, o conhecimento a respeito das emoções e o gerenciamento das emoções.

### **1.11 Estilos cognitivos**

Verificar se os estilos cognitivos de ambos, líder e liderado, como os paradigmas similaridade e atração, exercem influência na qualidade do relacionamento existente na díade. As propostas da Teoria da *Leader-Member Exchange* – LMX permitem maior abrangência na compreensão desse fenômeno, à medida que possibilita-nos estudar esse fenômeno a partir da análise individual das díades.

### **1.12 Percepção dos liderados em relação aos líderes**

Verificar se há compatibilidade de percepção entre os respondentes no tocante à imagem que fazem da liderança. Considerando os pressupostos da Teoria com a finalidade de estudar se as diferenças de percepções entre a imagem ideal e a imagem atual do comportamento do líder estão correlacionadas com o descontentamento do liderado.

### **1.13 Mentoring**

Scandura E Schriesheim (1994) investigaram em uma amostra formada de 183 díades a relação entre a LMX e o processo de mentoring, tanto da perspectiva da teoria da liderança transformacional como na perspectiva da liderança transacional. Em ambas as perspectivas, o líder assume um papel perante seu liderado, e, na perspectiva transformacional, o líder estimula seu liderado, usando do seu tempo, conhecimento e experiência, seja como *coach*, professor ou mentor, a desejar por transformações.

Os pesquisadores trabalharam com três hipóteses a saber: a) supervisor e subordinado fazem distinção, em nível perceptivo, entre os construtos das trocas estabelecidas entre eles e o processo de *mentoring*; b) com as trocas entre líder e liderado controladas, o processo de *mentoring* estará positivamente relacionado com a avaliação de desempenho do liderado, com aumento do seu salário e com promoções; c) com o processo de *mentoring* controlado, as trocas que líder e liderado estabelecem estarão positivamente relacionadas com a avaliação de desempenho do liderado, com aumento do seu salário e com promoções.

A análise dos dados indica que a LMX e o processo de *mentoring* são percebidos como diferentes construtos para supervisor e subordinado. Esse não faz distinção entre esses construtos, à medida que o subordinado percebe globalmente o comportamento do supervisor, não fazendo distinção entre um papel e outro. A análise dos dados ainda demonstra que o processo de *mentoring* apresenta, na amostra utilizada, maior nível de correlação com as variáveis dependentes, isto é, progresso na carreira, aumento de salário e avaliação do supervisor do desempenho do subordinado, do que a LMX.

#### **1.14 Comportamento de cidadania organizacional**

Deluga (1994), a partir dos conceitos propostos pela Teoria da Troca Social e pela Teoria da Equidade, realizou pesquisa junto a 86 díades formadas de supervisores e de seus respectivos subordinados, para investigar a conexão entre a maneira com que o supervisor constrói atividades de confiança, a Teoria da Troca entre Líder e Liderado – LMX e o Comportamento de Cidadania Organizacional do subordinado.

Segundo Deluga (1994), há cinco categorias que identificam esse tipo de comportamento, que são: altruísmo, cortesia, consciência, esportividade e valores cívicos. Este autor trabalhou com três hipóteses, sendo uma delas a percepção do subordinado da justiça do supervisor está positivamente associada com a qualidade do relacionamento com o supervisor. Os resultados indicaram que a alta heterogeneidade apresentada na análise dos dados não permitiu ao pesquisador aceitar as hipóteses que previam que a percepção de justiça do subordinado está associada ao comportamento do supervisor, no sentido de construção de confiança, refletida nas cinco categorias do comportamento de cidadania organizacional, e que a percepção do subordinado da justiça do supervisor está positivamente associada com a qualidade do relacionamento com o supervisor. Contudo, permitiu admitir que houvesse uma correlação entre o comportamento do subordinado no cargo que exerce e seu comportamento de cidadania organizacional. Essa correlação pode, segundo o pesquisador, ser explicada pela qualidade da LMX.

#### **1.15 Percepção de troca social**

Finalidade de investigar os vínculos que as práticas de liderança que estabelecem a interação entre superior e subordinado e o *empowerment* provocam na percepção de autovalor do liderado. Os estudos de liderança e gerenciamento sugerem que dar poder ao subordinado é um dos principais componentes da efetividade organizacional; os estudos sobre poder e controle sugerem que à proporção que o superior partilha poder e controle com seu subordinado, aumenta a efetividade da utilização desse poder por parte dos subordinados.

A Teoria LMX ajuda a diferenciar o desenvolvimento das relações de trocas, a identificar as características e os comportamentos do líder e do seguidor e os resultados que esses relacionamentos trazem para suas unidades de trabalho e para a organização em geral.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nossas igrejas precisam se adequar às modernas formas de administração para não perecerem em função de erros primários como falta de legalização de imóveis, falta de pagamento de impostos, inobservância de leis trabalhistas, não conformidades com relação às normas de órgãos municipais, estaduais e federais e muitos outros pontos de importância para sua existência.

Mas, a questão mais importante e fundamental para a existência de qualquer organização é, sem dúvida alguma, a gestão de pessoas. Nesse ponto, destaco que a igreja em si não existiria se não fosse a vontade de Deus em enviar seu único filho para nos salvar e criar a igreja, que tem, como toda organização, um líder que visiona um objetivo maior, que estabelece valores, e que nos deixou a lição de que devemos compartilhar com outros nossos objetivos, nossas propostas de trabalho, sempre compartilhando conhecimento, ensinando e formando pessoas, que por sua vez possam replicar e levar a todos a palavra de Deus.

Contudo, a maioria das igrejas ainda utiliza o modelo de gestão que prioriza o poder na figura do sacerdote maior. Em nosso caso específico na figura do pastor principal. E são alicerçadas na natural devoção de seus membros.

Contudo, a prestação dos serviços desta natureza é norteadas dos mesmos problemas – ou até maiores – de organização de qualquer setor de uma sociedade desenvolvida.

Muitos séculos se passaram após a primeira vinda de Cristo. Muitas formas de se governar países e organizações já foram adotadas, mas a complexidade sempre está na questão de como lidar com as pessoas, como incentivá-las a produzirem serviços, sejam eles relacionados com ganho de produção ou altruístas.

Não é fácil e simples mudar estes valores, contudo, principalmente neste setor, é necessário despertar para a necessidade de delegar tarefas e criar liderança que aprendam a reproduzir a atitude de delegar e formar novos líderes com as mesmas características, para o cumprimento da missão de nosso líder maior.

A importância do relacionamento interpessoal vai muito além de um bom clima organizacional. Ele pode determinar o fracasso ou o sucesso de uma organização. A gestão de pessoas não pode se limitar a controlar os processos inerentes à demanda dos colaboradores. Ela tem que atuar mais estrategicamente e a liderança tem que estar preparada para os desafios diante dos liderados e das mudanças próprias do ambiente em que as igrejas estão inseridas

Após este resumo de utilidades que a pesquisa com a teoria LMX proporciona, podemos não só vislumbrar o potencial destas informações, mas também perceber que a

questão do estudo da liderança é fundamental para que a organização consiga realizar todos os processos inerentes à gestão.

Antes de pensarmos em planejamento estratégico, em estudo da missão, visão e de quantificar e qualificar os problemas de uma igreja é preciso trabalhar, e muito, a questão da gestão de pessoas e da formação de líderes formadores de líderes.

A teoria LMX, preconiza o que Jesus já nos ensinou em dois mandamentos:

...Ouve, ó Israel, o Senhor, o nosso Deus, o Senhor é o único Senhor. Ame o Senhor, o seu Deus de todo o seu coração, de toda a sua alma, de todo o seu entendimento e de todas as suas forças'. O segundo é este: 'Ame o seu próximo como a si mesmo'. Não existe mandamento maior do que estes. (Mc 12.29-31)<sup>3</sup>

Jesus Cristo enfatiza a importância do relacionamento com Deus e do relacionamento entre as pessoas, esclarecendo que não há coisa mais importante a ser feita e ainda utiliza o verbo amar, portanto uma ação, que tem significado muito superior a qualquer outro em termos de relacionamentos.<sup>4</sup>

Na verdade, a teoria LMX tenta provar que as pessoas respondem, numa reação inversamente proporcional, às ações que os líderes tomam diante delas. Sendo a maioria destas reações de mesma natureza, ou seja, há a preocupação do líder em tratar seus liderados com respeito, com atitudes que denotam uma sincera preocupação com as necessidades do outro, e da mesma forma os liderados respondem, em sua maioria, com resultados positivos. Estes seriam os anexados ao endogrupo.

De reação contrária, seriam as pessoas do exogrupo, ou seja, pessoas que não são tratadas com mesma forma e intensidade que as outras.

Em uma igreja, assim como em qualquer organização, não há como uma pessoa só ou um pequeno grupo de pessoas conseguirem objetivos com sucesso sem que haja o comprometimento da maioria das pessoas.

Evidentemente que a teoria LMX não é capaz de solucionar a questão, mas nos remete à reflexão de como é importante cuidarmos dos relacionamentos e, ao mesmo tempo, reconhecer que não é fácil de ser implantada e requer persistência, treinamento e resiliência. Toda e qualquer mudança que preconiza transformação de ideias e conceitos, não é de fácil aceitação, assim como as palavras de Jesus ainda encontram resistência, mesmo com o crescimento do cristianismo ao longo de quase dois milênios e seus incomparáveis benefícios.

---

<sup>3</sup> Bíblia Nova Versão Internacional

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, D.J. **Teoria da Troca entre Líder Liderado (LMX): Uma teoria diádica de liderança para a identificação dos aspectos que compõem a interação líder-liderado**; Tese de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.
- BASS, B.M. **Handbook of Leadership**. New York: The Free Press, 1990.
- BAUGH, S.; GRAEN, G.B. **Effects of team gender and racial composition on perceptions of team performance in cross-functional teams**. *Group e Organization Management*, Thousand Oaks, vol.22, iss.3, p.366-383, 1997.
- DANSEREAU, F.; ALUTTO, J.A.; YAMMARINO, F.J. **Theory Testing in Organizational Behavior. The Variant Approach**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- DANSEREAU, F.; CASHMAN, J.; GRAEN, G. **Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers**. *Organizational behavior and human performance*, vol.10, 184-200, 1973.
- DELUGA, R.J. **Supervisor trust building leader-member exchange and organizational citizenship behavior**. *Journal of Occupational e Organizational Psychology*, vol.67, issue 4, 1994.
- DIENESCH, R.M.; LIDEN, R.C. **Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development**. *Academy of Management Review*, Vol. 11, no 3, p.618-634, 1986.
- DUARTE, N.T.; GOODSON, J.R.; KLICHA, N.R. **Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal**. *Academy of Management Journal*, 37, 3, p.499, 1994.
- DUNEGAN, K.J.; DUCHON, D.; UHL-BIEN, M. **Examining the link between Leader-Member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators**. *Journal of Management*, vol.18, n.1, 59-76, 1992.
- GEORGE, J.M. **Emotions and leadership: The role of emotional intelligence**. *Human Relations*, 53, 8, p.1027, 2000.
- GRAEN, G.B.; CASCHMAN, J.F.; GINBUSG, S.; SHIEMANN, W. **Effects of linking-pin quality on the quality of working life of lower participants**. *Administrative Science Quarterly*, vol.22, 1977
- GRAEN, G.B.; UHL-BIEN, M. **Individual self-management analysis of professionals selfmanaging activities in functional and cross-functional work teams**. *Academy of Management Journal*, vol.41, n.3, p.340-350, 1998.
- HUMPHERYS, J.H.; EINSTEIN, W.O. **Leadership and temperament congruence: extending the expectancy model of work motivation**. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol.10, n.4, 2004.
- HURTADO, M.; WEIDMER, B. **Translation and cultural adaptation of cahps surveys.EUA**: Baltimore, 2004.
- KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KLEIN, H.J.; KIM, J.S. **A field study of the influence of situational constraints, Leader-Member exchange and goal commitment on performance.** Academy of Management Journal, vol.41, issue 1, p.88, 1998.

LAW, K.S.; *et al.* **Effect of supervisor-subordinate guanxi on supervisory decisions in China:** An empirical investigation. The International Journal of Human Resource Management, p.751-765, 2000.

LIDEN, R.C.; MASLYN, J.M. **Multidimensionality of Leader-Member Exchange:** An empirical assessment through scale development. Journal of Management, Vol. 24, Issue 1, 1998.

LIDEN, R.C.; MITCHELL, T.R. **The effects of group interdependence on supervisor performance evaluations.** Personnel Psychology, 36. 1983.

McCLELLAND, D.C.N. **Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study.** Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 1, p. 389-392, 1965.

PHILLIPS, A.S.; BEDEIAN, A.G. **Leader-follower exchange quality:** The role of personal and interpersonal attributes. Academy of Management Journal, 37, 4, p.990, 1994.

RODRIGUES, A.; ASSMAR, E.M.L.; JABLONSKI, B. **Psicologia Social**, 22ª Edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2003.

SCANDURA, T.A.; SCHRIESHEIM, C. **Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership.** Academy of Management Review, vol.37, issue 6, 1994.

SPARROWE, R.T.; LIDEN, R.C. **Process and structure in leader-member exchange.** Academy of Management Review, vol.22, no 2, p. 522-552, 1997

THERNEY, P.; FARMER, S.M.; GRAEN, G.B. **An examination of leadership and employee creativity:** the relevance of traits and relationships. Personnel Psychology, vol.52, issue 3, p.591, 1999.