



**Emanuel Sandro de Brito**

**Estilos de Liderança, Relação Líder-  
Liderado e Desempenho no Trabalho: um  
Estudo no Contexto de uma Empresa do  
Mercado Médico-Hospitalar**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Flávia de Souza Costa  
Neves Cavazotte

Rio de Janeiro  
Maio de 2023



**Emanuel Sandro de Brito**

**Estilos de Liderança, Relação Líder-  
Liderado e Desempenho no Trabalho: um  
Estudo no Contexto de uma Empresa do  
Mercado Médico-Hospitalar**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

**Prof<sup>a</sup>. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Alessandra de Sá Mello da Costa**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Úrsula Gomes Rosa Maruyama**

Ministério da Educação

Rio de Janeiro, 03 de Maio de 2023

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, do autor e da orientadora.

### **Emanuel Sandro de Brito**

Graduou-se em Administração de Empresas pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ em 2017, com intercâmbio acadêmico pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP/IPP), em Portugal. Coursou MBA em Gestão Estratégica de Recursos Humanos IBMEC/RJ em 2019. Pesquisador das áreas de Liderança e Comportamento Organizacional.

### Ficha Catalográfica

Brito, Emanuel Sandro de

Estilos de liderança, relação líder-liderado e desempenho no trabalho: um estudo no contexto de uma empresa do mercado médico-hospitalar / Emanuel Sandro de Brito; orientadora: Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte. – 2023.

104 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2023.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Liderança transformacional. 3. Liderança instrumental. 4. Relação Líder-Liderado (LMX). 5. Desempenho organizacional. 6. Estudo quantitativo. I. Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus pais Andréa Cristina de Brito e José Sandro de Brito pelo amor e confiança ao longo da nossa caminhada juntos.

## Agradecimentos

Agradeço aos meus pais, Andréa Cristina de Brito e José Sandro Brito, por todo o apoio, onipresença e amor incondicional que me deram nos melhores e mais dolorosos momentos da minha vida. Obrigado por estarem e sempre permanecerem. Amo vocês.

Sou grato à minha família e todos os meus antepassados, em especial aos meus avós, Alice Silva, Aluysio Silva, João Rosa de Brito (*in memoriam*) e Maria do Carmo de Brito, pelos mais tenros conselhos e por me ensinarem a olhar a vida com bons olhos.

Agradeço a minha professora orientadora Flávia Cavazotte pela potência, profundidade, gentileza e afabilidade com que me recebeu como seu orientando no Mestrado na PUC-Rio. A senhora me ensinou que um pesquisador se faz ao caminhar, alicerçado pelo compromisso com a ciência. Agradeço aos meus professores orientadores da graduação, Úrsula Maruyama e Sidney Teylor, que me formaram não apenas como profissional qualificado para o mercado de trabalho, mas também como um ser humano. Com vocês, essa jornada se tornou mais alegre, prazerosa e significativa. Gratidão.

Agradeço ao meu companheiro Arthur Conti por podermos crescer e nos desenvolver juntos nessa caminhada que chamamos vida. Obrigado por tudo, por tanto, por todos esses anos. Sou também porque somos.

Ao meu amigo Pedro Rocha pelos nossos anos de amizade e por me incentivar, através do exemplo, a investir na minha jornada acadêmica.

Agradeço à minha gestora Fernanda Paiva pela confiança, proximidade, parceria e abundância ao longo desses anos de trabalho juntos. Obrigado por acreditar em mim e na educação como fonte de transformação e progresso. Sou grato à empresa na qual trabalho por todo o suporte ao longo desta jornada.

Agradeço a todos os professores que passaram por minha formação desde a minha vida escolar até à academia e que me mostraram que o conhecimento engrandece, mas que só faz sentido quando, através dele, melhoramos a nossa vida e a dos que nos cercam.

Agradeço a todos os professores do IAG, Escola de Negócios da PUC-Rio, por serem pontes entre o conhecimento e o meu aprendizado, em ordem alfabética: Alessandra de Sá Mello da Costa, Ana Heloisa da Costa Lemos, Eliane Leite, Jorge Brantes Ferreira, Jorge Ferreira da Silva, Luís Alexandre Grubits de Paula Pessôa, Luiza de Souza e Silva Martins, Marcus Wilcox Hemais, Patrícia Amélia Tomei, Renata Peregrino de Brito e Sandra Regina da Rocha Pinto.

Agradeço em especial às professoras Alessandra de Sá Mello da Costa e Ana Heloisa da Costa Lemos por serem inspirações quanto docentes e pelo domínio

profundo dos campos de Cultura e Comportamento Humano aplicados ao contexto organizacional, áreas do conhecimento pelas quais nutro significativo interesse e admiração. Ao professor Luís Alexandre Grubits agradeço pela oportunidade de ingressar no Mestrado na PUC-Rio e por enxergar em mim potência para avançar nessa jornada com graça e compromisso.

Agradeço a todas, todos e todes os meus colegas da PUC-Rio que estiveram comigo nesta jornada. A todos os colaboradores do IAG, à secretaria acadêmica, na figura de Gisele Notari e Teresa Campos, pelo apoio administrativo durante todo o curso.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001. Salvo palmas à instituição PUC-Rio por oportunizar me desenvolver pessoal, profissional e academicamente ao longo destes anos e na construção desse e dos demais projetos que serão produzidos futuramente.

## Resumo

Brito, Emanuel Sandro de; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. **Estilos de Liderança, Relação Líder-Liderado e Desempenho no Trabalho: um Estudo no Contexto de uma Empresa do Mercado Médico-Hospitalar**. Rio de Janeiro, 2023. 104p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta pesquisa empenhou-se em aprofundar a compreensão da influência, associações e efeitos da liderança transformacional, liderança instrumental e da qualidade da relação líder-liderado (*leader-member exchange* – LMX) no desempenho efetivo no trabalho. O estudo propõe e investiga associações entre os estilos de liderança transformacional e instrumental e a qualidade da relação entre líderes e seus liderados, bem como o impacto desses estilos de liderança e do LMX no desempenho de funcionários. As hipóteses foram testadas através da análise de regressão multivariada, com dados de 310 colaboradores de uma empresa brasileira privada de médio-porte do segmento médico-hospitalar com mais de sete décadas de tradição no mercado nacional. Verificou-se a influência complementar dos estilos de liderança transformacional e instrumental sobre a qualidade da relação líder-liderado (LMX) e desta última com o desempenho efetivo observado, através de métricas objetivas aplicadas no acompanhamento do desempenho dos colaboradores. Esta pesquisa contribui com os demais estudos sobre o tema, porque aprofunda o entendimento sobre o fenômeno da liderança, suas implicações práticas e teóricas para a gestão organizacional, além de fortalecer a literatura acadêmica nacional contemporânea.

## Palavras-chave

Liderança Transformacional; Liderança Instrumental; Relação Líder-Liderado (LMX); Desempenho Organizacional; Estudo Quantitativo.

## Abstract

Brito, Emanuel Sandro de; Cavazotte, Flavia de Souza Costa Neves (Advisor). **Leadership Styles, Leader-Member Exchange and Work Performance: a Study in the Context of a Company in the Medical-Hospital Sector.** Rio de Janeiro, 2023. 104p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This research endeavored to deepen the understanding of the influence, associations and effects of transformational leadership, instrumental leadership and the quality of leader-member exchange (LMX) on effective performance at work. The study proposes and investigates associations between transformational and instrumental leadership styles and the quality of the relationship between leaders and their subordinates, as well as the impact of these leadership styles and LMX on employee performance. The hypotheses were tested through multivariate regression analysis, with data from 310 employees of a medium-sized private Brazilian company in the medical-hospital segment, with more than seven decades of tradition in the national market. The complementary influence of transformational and instrumental leadership styles on the quality of the leader-member relationship (LMX) was verified, as well as the effects of the latter on effective performance as observed through objective metrics applied to monitor employee performance. This research contributes to other studies on the subject, because it deepens the understanding of the phenomenon of leadership, its practical and theoretical implications for organizational management, in addition to strengthening the contemporary national academic literature.

## Keywords

Transformational Leadership; Instrumental Leadership; Leader-Member Exchange (LMX); Organizational Performance; Quantitative Study.



## Sumário

1	Introdução	14
1.1	Problemas de Pesquisa	16
1.2	Objetivo geral	18
1.3	Objetivos específicos	18
1.4	Relevância da Pesquisa	19
1.5	Delimitação da Pesquisa	19
1.6	Estrutura da Pesquisa	20
2	Arcabouço Teórico	22
2.1	O que é Liderança?	22
2.2	Escolas de Liderança	25
2.3	Liderança Transformacional	29
2.4	Liderança Instrumental	33
2.5	<i>Leader-Member Exchange (LMX)</i>	35
2.6	Efeitos Mediadores da Relação Líder-Liderado	43
3	Modelo da Pesquisa e Hipóteses	46
4	Metodologia	48
4.1	Universo da Pesquisa	49
4.2	Coleta de Dados	50
4.3	Tratamento dos Dados	56
5	Apresentação e Interpretação de Resultados	59
5.1	Análise Descritiva da Amostra	59
5.2	Teste de Harman	66
5.3	Alfa de Cronbach	66
5.4	Correlação de Spearman	67
5.5	Avaliação do Modelo Estrutural	71
5.6	Modelo 01	71
5.7	Modelo 02	75
5.8	Resumo dos Modelos e Discussão das Hipóteses	77
6	Discussão e Considerações Finais	81
6.1	Implicações Práticas e Gerenciais	81
6.2	Limitações e Sugestões para Agendas Futuras	85
7	Referências	88
	APÊNDICE	93

## Lista de Figuras

Figura 1 – Dinâmica LMX em in-groups e out-groups	37
Figura 2 – Evolução da Maturidade LMX na relação líder-liderado no tempo	39
Figura 3 – Modelo Conceitual de Pesquisa	46
Figura 4 – Cálculo do Tamanho Amostral Ideal	59
Figura 5 – Distribuição da variável Gênero na amostra	61
Figura 6 – Distribuição da variável Formação Acadêmica na amostra	61
Figura 7 – Distribuição da variável Tempo Mercado de Trabalho na amostra	62
Figura 8 – Distribuição variável Tempo com Gestor Imediato (TGI) na amostra	63
Figura 9 – Distribuição da variável Tempo de Casa (TCA) na amostra	63
Figura 10 – Distribuição da variável Tempo de Idade (TID) na amostra	64
Figura 11 – Distribuição da variável Macrocargo (MCR) na amostra	65
Figura 12 – Distribuição da variável Diretoria (DIR) na amostra	65

## Lista de Quadros

Quadro 1 – Sumarização das hipóteses	46
Quadro 2 – Cronograma do Projeto de Pesquisa	51
Quadro 3 – Escalas por Construto	53
Quadro 4 – Dados Demográficos Cadastrais e Indicadores de Performance	55
Quadro 5 – Sumarização do suporte às hipóteses do modelo	80

## Lista de Tabelas

Tabela 1 – INDEX utilizado no modelo	57
Tabela 2 – Estatística Descritiva das Variáveis	60
Tabela 3 – Coeficientes de Confiabilidade das Escalas (Alfas de Cronbach)	66
Tabela 4 – Intensidade da Correlação entre Variáveis	67
Tabela 5 – Correlações de Spearman entre as Variáveis do estudo	70
Tabela 6 – Modelos Estruturais	71
Tabela 7 – Variáveis Inseridas e Removidas no Modelo 01	72
Tabela 8 – $R^2$ e Predição de X sobre Y	73
Tabela 9 – Sumarização do Modelo 01	73
Tabela 10 – ANOVA do Modelo 01	74
Tabela 11 – Variáveis Inseridas e Removidas no Modelo 02	75
Tabela 12 – Sumarização do Modelo 02	76
Tabela 13 – ANOVA do Modelo 02	76
Tabela 14 – Modelos Estruturais Preditores das Variáveis Dependentes	78

*Teste constantemente suas ideias favoritas, tenha humildade em relação à extensão da sua proficiência, tenha curiosidade sobre informações do seu ou outro campo de conhecimento. Acolha a diversidade. Combine ideias. Faça concessões. Lembre-se de olhar para os problemas por diferentes ângulos para obter um entendimento mais preciso e encontrar soluções práticas. Diante de um problema, pegue uma caixa de ferramentas, não um martelo.*

Hans Rosling

# 1 Introdução

A liderança é um tópico complexo e diversificado. Aprofundar a compreensão sobre a pesquisa em liderança pode ser um esforço intimidador. Existe claramente um corpo acadêmico substancial de teorias e pesquisas sobre liderança que continua a crescer ano após ano (ANTONAKIS e DAY, 2018). Conforme postulam Antonakis e Day, inúmeros foram os esforços de pesquisadores na maior parte do século passado para construir uma visão integrada e teoricamente coesa da natureza da liderança. No entanto, a liderança é um fenômeno em evolução, refletindo mudanças contínuas da sociedade em determinados recortes histórico-temporais.

Para Nadler e Tushman (1990), como nunca antes, a liderança é um fator essencial e determinante da adaptação organizacional. Atualmente, responder de forma apenas reativa às mudanças regulatórias, econômicas, competitivas e/ou tecnológicas do mercado simplesmente não funciona mais. Em vez disso, as organizações necessitam gerenciar períodos de mudança incremental e revolucionária. Dada a intensidade da competição global em todos os setores, essas transformações organizacionais precisam ser iniciadas e implementadas rapidamente. E a velocidade com que as lideranças das empresas administram seus recursos para aproveitar as oportunidades e tendências do mercado parece contar.

A partir deste desafio, Northouse (2021) realça que as lideranças preparadas para este confronto são primordiais para atingir a eficácia esperada, frente ao contexto de mudanças organizacionais proposto. Entretanto, na busca das organizações pela liderança eficaz, os indivíduos continuam a perguntar para si mesmos e para os outros o que fazem os bons líderes. Procuram incessantemente informações de como se tornarem líderes efetivos de fato. Como resultado, as prateleiras das livrarias estão repletas de livros populares com orientações sobre como se tornar um líder. Muitos acreditam que a liderança é um caminho para potencializar suas vidas profissionais, sociais e pessoais. Empresas procuram aqueles com habilidades de liderança, porque acreditam que eles podem trazer recursos especiais e melhorar os resultados organizacionais. Instituições acadêmicas respondem a esse anseio promovendo programas de formação em

liderança e pesquisadores por todo o mundo aumentam o seu interesse em aprofundar as abordagens teóricas que explicam as complexidades do processo de liderança (NORTHHOUSE, 2021).

Os líderes no exercício de sua liderança enfrentam desafios sem precedentes na medida em que as organizações lutam para se adaptar às constantes mudanças aceleradas no ambiente no qual estão inseridas. Estas mudanças desafiam não apenas o conhecimento e as habilidades dos líderes, mas também sua capacidade de atender às crescentes demandas de seus papéis em contextos de mudanças contínuas em que vivemos (AVOLIO e LUTHANS, 2006). Maruyama e Braga (2014) em seus estudos sobre cultura organizacional, inovação e gestão do conhecimento destacam que, através da figura dos líderes e gestores, a organização consegue manter sua sustentabilidade no mercado, construindo sua identidade organizacional e, conseqüentemente, gerando valor e vantagem competitiva em frente à concorrência.

Fiedler (1981) clarifica em seus estudos que a liderança é um dos poucos processos interpessoais que ocorre à vista dos membros de um grupo que a percebe e daqueles que decidem observá-la. Essa onipresença do fenômeno da liderança fornece uma arquivancada para cientistas sociais e pesquisadores estudarem acentuadamente os comportamentos interpessoais complexos nos quais a autoridade e o poder são exercidos e que têm importância teórica e prática de longo alcance para a maneira como vivemos em nossa sociedade.

Inúmeros autores dedicaram-se a compreender com mais profundidade o fenômeno da liderança. Bass (1985) sinaliza que o conceito evoluiu com o passar dos tempos e ganhou diferentes significados, conforme os estudos sobre o processo de liderança foram realizados nas últimas décadas. No campo organizacional, Robbins e Judge (2014) argumentam que todas as instituições, empresas e organizações em geral necessitam de lideranças para uma efetividade ótima. Neste sentido, os líderes são necessários para desafiar o *status quo*, criar visões de futuro e inspirar os membros organizacionais a quererem alcançá-las.

O conhecimento acumulado de mais de 90 anos de pesquisa sobre liderança é substancial. E, dos estudos realizados até então, o entendimento mais profundo da liderança, seus efeitos e influências no contexto organizacional pode gerar valor para líderes atuais e futuros. Praticantes de liderança muitas vezes querem respostas rápidas sobre como serem mais eficazes e bem-sucedidos no exercício

da liderança, recorrendo a livros e artigos populares que parecem fornecer respostas oportunas às suas preocupações práticas. Entretanto, podem simplificar demais as complexidades do processo de liderança, carecendo de dados e estudos profundos e sólidos sobre o tema. O maior desafio para melhorar a prática da liderança é dar aos praticantes recomendações oportunas, facilmente digeríveis e fundamentados em pesquisas sobre como liderar os outros de forma eficaz (HUGHES, GINNETT e CURPHY, 1998).

## 1.1 Problemas de Pesquisa

No campo internacional, diversas foram as teorias de liderança desenvolvidas ao longo das últimas décadas. Algumas destas teorias evoluíram ao longo dos anos e três delas nortearam este estudo: a liderança transformacional, a liderança instrumental e a *leader-member exchange (LMX)*. Burns (1978) cunhou pela primeira vez o termo liderança transformacional para caracterizar a influência e mobilização que determinados líderes possuem sobre os seguidores, orientando-os a transcender seus próprios interesses para o bem maior, aumentando a consciência para o que é importante, especialmente no que diz respeito às implicações morais e éticas. Bass (1985) contribuiu com o aprofundamento da compreensão da transformacionalidade da liderança, argumentando que os comportamentos inspiradores do líder induzem os seguidores a transcender seus interesses individuais em prol dos objetivos do grupo para, conseqüentemente, atingirem um desempenho efetivo no contexto organizacional.

Partindo de uma outra perspectiva, Antonakis e House (2002) inauguraram o conceito de liderança instrumental, defendendo que existem funções específicas que devem ser exercidas pelos líderes como a gestão de equipes, estruturas e processos gerenciais individuais para se garantir o desempenho organizacional eficaz. Os autores revelam em seus estudos que, diferentemente do enfoque em ideias, inspiração e emoção dos seguidores, como elaborado pela liderança transformacional, os comportamentos instrumentais da liderança fornecem os recursos necessários para o sucesso, monitoram os resultados do desempenho, fornecem feedback construtivo aos funcionários, elementos cruciais para o desempenho organizacional efetivo e uma performance sustentável do time.

Dada esta dualidade, emergem alguns questionamentos sobre essas teorias: qual desses dois estilos de liderança – transformacional ou instrumental – está mais



fortemente associado ao desempenho efetivo dos seguidores no contexto laboral? Ambos estão associados positivamente com o desempenho? E como esses estilos de liderança se desdobram em um melhor desempenho no trabalho? Desta forma, este estudo tem como enfoque compreender como se dão essas associações e efeitos entre estas perspectivas de liderança e desempenho.

Diferente das lideranças transformacional e instrumental, cujos os objetos de estudo são os comportamentos dos líderes que influenciam os seguidores, a teoria LMX apresentada por Graen (1976) defende que a liderança se desenvolve a partir da interação relacional entre líder-liderado. Nesta teoria, relações de alta qualidade entre um líder e seus seguidores são baseadas na confiança e no respeito mútuo percebidos e construídos entre ambos, enquanto as relações de baixa qualidade entre um líder e seus seguidores baseiam-se no cumprimento de obrigações contratuais. A teoria LMX prevê que as relações de alta qualidade geram resultados de liderança mais positivos e resultados em desempenho favoráveis, diferentemente das relações de qualidade inferior.

Piccolo e Colquitt (2006) observaram que os seguidores em relacionamentos LMX de alta qualidade relatam altos níveis de confiança nos líderes e comprometimento com suas visões, sendo mais responsivos a comportamentos transformacionais. Sussha (2013) em estudo experimental observou associações positivas entre a transformalidade da liderança e o desempenho dos subordinados, intermediada pelo LMX. Fiedler (1981) assinala que o líder pode alterar a qualidade das relações líder-membro (LMX), modificando seu estilo de liderança, adotando posturas funcionais/instrumentais ou mais próximas e relacionais, para que os objetivos de desempenho sejam conquistados. Dito isto, despontam nesta investigação os seguintes questionamentos: o estilo de liderança transformacional impacta positivamente a relação líder-liderado (LMX) e o desempenho no trabalho no contexto brasileiro? E o estilo de liderança instrumental também favorece a relação líder-liderado (LMX) e o desempenho no trabalho?

Com a finalidade de avançar na investigação destas questões descritas acima, foi realizada uma revisão do arcabouço teórico que compõe esta pesquisa. Ao longo da jornada pelos autores e obras seminais do campo de liderança, foi possível identificar os construtos-base que foram utilizados para a formulação das hipóteses analisadas quantitativamente numa investigação empírica, sendo estudadas no

universo de uma empresa multinacional privada brasileira de médio porte do segmento médico-hospitalar.

## 1.2 Objetivo geral

O objetivo principal desta investigação é compreender as associações e influência da liderança transformacional, liderança instrumental e da qualidade da relação líder-liderado (*leader-member exchange – LMX*) no desempenho efetivo no trabalho. Pesquisas realizadas no contexto internacional sugerem a existência de associações positivas entre estes construtos, porém, estudos de campo aplicados às empresas brasileiras ainda são escassos na literatura acadêmica nacional, sobretudo testando os efeitos combinados dessas perspectivas.

Para alcançar este objetivo, foram testadas 7 hipóteses de investigação sobre as influências e efeitos da (a) liderança transformacional, (b) da liderança instrumental e (c) LMX nos indicadores utilizados para acompanhar o desempenho dos colaboradores ao longo de suas jornadas em uma empresa brasileira do setor médico-hospitalar.

## 1.3 Objetivos específicos

Compreendidas as questões que encorajam os caminhos a serem percorridos ao longo da pesquisa, o objetivo principal desponta como norte e consequente gênese desta jornada. Para atingi-lo, são elencados os seguintes objetivos específicos:

1. Desenvolver e propor hipóteses de pesquisa com base na literatura acadêmica e pesquisa empírica sobre o fenômeno da liderança no contexto organizacional, em particular no tocante ao seu impacto no desempenho individual no trabalho;
2. Investigar o grau em que a liderança transformacional e a liderança instrumental observada nos superiores estão associadas à qualidade do relacionamento líder-liderado na percepção dos funcionários;
3. Analisar as associações entre a qualidade no relacionamento entre líderes e liderados e o desempenho no trabalho de colaboradores da empresa, com bases nos indicadores objetivos utilizados para acompanhar seu desempenho;
4. Analisar se a transformacionalidade e a instrumentalidade dos líderes

estão associadas ao desempenho objetivo dos funcionários observado pela organização.

Esta pesquisa possui caráter explicativo, buscando identificar a intensidade relacional entre variáveis e os mecanismos associativos das perspectivas de liderança descritas sobre um grupo de liderados no contexto de performance organizacional.

#### **1.4 Relevância da Pesquisa**

A dinâmica da influência dos líderes sobre o comportamento de um grupo de pessoas em um contexto organizacional alimentado por objetivos institucionais coletivos permanece sendo objeto de investigação acadêmica central no campo da liderança. Esta pesquisa contribui para a geração de valor às discussões sobre o ecossistema da liderança na medida que transpassa a influência de teorias e conceitos relacionados na teoria para observá-los através de uma pesquisa aplicada em campo, no contexto de uma empresa brasileira multinacional privada do segmento médico-hospitalar.

Esta investigação permite verificar, através de um estudo empírico, o impacto do líder sobre seus liderados e influências nos resultados alcançados no ambiente de trabalho, com base nas proposições observadas nas teorias da liderança transformacional, instrumental e LMX. Assim, este trabalho busca aprofundar a investigação sobre a efetividade dessas teorias, isto é, se parecem estar de fato associadas ao alcance de objetivos específicos no contexto organizacional brasileiro.

Além das implicações teóricas, este estudo possui também aplicações práticas, uma vez que os seus resultados e recomendações podem ser utilizados para a estruturação de programas de formação, treinamento, desenvolvimento, atração e seleção de grupos de trabalho, equipes e lideranças no Brasil e no mundo. A pesquisa permite a identificação teórica e análise na prática de mecanismos propulsores do desempenho efetivo no trabalho e que podem ser estimulados no contexto organizacional para a criação e manutenção de culturas e lideranças de alta performance.

#### **1.5 Delimitação da Pesquisa**

Esta pesquisa evoluiu a partir dos dados e respostas coletadas de gestores e

colaboradores componentes de uma empresa brasileira privada do segmento médico-hospitalar com mais de sete décadas de tradição no mercado nacional. Neste projeto foi realizado um estudo de campo especificamente nesta organização, visto que o pesquisador possui oportunidade de acesso aos dados, com a autorização da companhia para a condução das análises e teste das hipóteses em investigação.

Na construção do modelo de pesquisa e na elaboração das hipóteses balizadoras da discussão deste trabalho, não foram contemplados todos os mecanismos explicativos anunciados pela literatura de liderança sobre o desempenho no contexto organizacional. Esta decisão foi tomada devido à vastidão de perspectivas, concepções sobre a liderança e a necessidade de delimitar o escopo da pesquisa aos estilos específicos de interesse, i.e., transformacional e instrumental, necessária para a investigação efetiva das questões propostas.

## 1.6 Estrutura da Pesquisa

Este estudo está estruturado em 6 capítulos, sendo o primeiro focado na apresentação dos problemas de pesquisa, do objetivo principal do estudo, dos objetivos intermediários, relevância e limitações próprias da investigação científica. O referencial teórico é o enfoque do segundo capítulo, que possui como propósito aprofundar os conceitos centrais e ideias dos autores seminais para a compreensão das teorias da liderança à luz dos construtos investigados como objetivos deste estudo.

No terceiro capítulo são apresentados os modelos de pesquisa e construídas as hipóteses de investigação que balizam a compreensão dos fatores mediadores da relação entre as lideranças transformacional, instrumental, LMX e o desempenho organizacional efetivo. O capítulo 4 permite a apresentação e detalhamento da metodologia utilizada para definição de público-alvo, coleta e tratamento de dados da amostra.

O capítulo 5 é organizado para registrar o processo de evolução da análise dos dados coletados em campo utilizando o sistema *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*, além de expandir a discussão dos modelos de pesquisa e hipóteses de investigação à luz dos achados estatísticos válidos. Para a conclusão da pesquisa, o capítulo 6 é estruturado contendo as implicações teóricas, práticas, limitações e recomendações finais baseados nos achados da pesquisa para as agendas posteriores sobre o estudo e prática da liderança e de seus mecanismos mediadores potenciais

não explorados nesta investigação.

## 2 Arcabouço Teórico

O objetivo deste capítulo é costurar a narrativa entre os autores seminais e teorias que fundamentam a elaboração das hipóteses, modelos de pesquisa e discussão da análise de dados realizada ao longo desta investigação científica. O arcabouço foi construído com a finalidade de reforçar o entendimento do fenômeno da liderança, sua aplicação no contexto organizacional e consequente impacto no desempenho efetivo dos colaboradores aplicados aos desafios corporativos.

### 2.1 O que é Liderança?

Bass (1985) sinaliza que o conceito de liderança evoluiu com o passar dos tempos e ganhou diferentes significados, conforme os estudos sobre o processo de liderança foram realizados nas últimas décadas. Em 1920, a liderança era definida como a capacidade do líder de induzir obediência, respeito, lealdade e cooperação dos liderados. Já em 1930, a liderança evoluiu para ser considerada um processo de influência de um grupo de pessoas para um determinado objetivo. Nos anos 40, liderança foi definida como uma habilidade de persuasão e direção de um grupo, independente dos efeitos de poder, posição ou circunstância. Em 1950, a autoridade dada pelos membros do grupo para a atuação dos líderes ganhou força e definiu o termo. Em 1960, a influência de mover pessoas em uma direção compartilhada foi a definição de liderança mais presente na década.

Em 1970, os estudos sobre liderança indicaram que a influência do líder deveria variar de membro para membro do grupo. Em 1980, a liderança assumiu caráter aspiracional e foi vista como a inspiração que os líderes geram em seus grupos para ações repletas de propósito e significado. Nos anos 90, a influência tanto dos líderes quanto dos seguidores que intencionam a verdadeira e real mudança refletida em propósitos compartilhados seria a definição mais adequada do fenômeno da liderança. Chegando ao século XXI, para Bass (1998) seis são os temas principais da liderança: (1) ela não é um fenômeno sob domínio exclusivo dos gestores, (2) a liderança encoraja a excelência, (3) liderança não é o mesmo que gestão, (4) liderança apresenta uma dimensão humanística e sensível, (5) líderes precisam combinar habilidades, capacidades e qualidades e (6) liderança é a maestria de antecipar, iniciar e implementar mudanças. Bass (1998) sinaliza que os estudos de liderança na virada para o século XXI estavam focados no entendimento do líder enquanto pessoa, na

compreensão dos comportamentos do líder, nos efeitos do líder sobre os outros e sobre o ambiente, nos processos de interação líder-liderado, na liderança feminina, liderança de grupos minorizados e seus impactos na saúde organizacional.

A liderança é um dos fenômenos mais examinados pelas ciências sociais. O interesse conferido à liderança não é surpreendente, uma vez que é uma atividade universal evidente na humanidade e em diversas espécies animais (BASS, 2008). No entanto, Antonakis e Day (2018) defendem que a liderança é muitas vezes fácil de identificar na prática, mas é difícil defini-la com precisão. Dada a natureza complexa da liderança, uma definição específica e amplamente aceita de liderança não existe e pode nunca ser encontrada.

Northouse (2021) indica que pesquisadores conceituam a liderança por diversas perspectivas: desde baseada em traços, em comportamentos, no processamento de informações pelos liderados e até mesmo na natureza do relacionamento entre líderes e seguidores. O fenômeno da liderança tem sido estudado utilizando métodos tanto qualitativos quanto quantitativos em diferentes contextos, incluindo pequenos grupos, grupos terapêuticos e em grandes organizações. Coletivamente, os achados das pesquisas realizadas sobre o tema até o momento promovem uma imagem de um processo que é mais sofisticado e complexo do que o representado nos livros mais populares sobre liderança.

Embora atualmente existam muitas definições de liderança, é importante entender que não existe uma única definição correta. Várias definições podem nos ajudar a apreciar a multiplicidade de fatores que afetam a liderança, bem como nos dão diferentes perspectivas para compreendê-la (HUGHES, GINNETT e CURPHY, 1998).

Antonakis e Day (2012) postulam que a liderança pode ser definida em termos de (a) um processo de influência que ocorre entre um líder e seguidores – e seus resultados – e (b) como esse processo de influência é explicado pelas características e comportamentos disposicionais do líder, percepções do seguidor e atribuições sobre o líder em (c) determinado contexto em que ocorre este processo de influência.

Hughes et al. (2011) definem liderança como o processo de influenciar um grupo organizado para atingir seus objetivos. Os autores complementam sua análise ao declarar que a liderança envolve equilibrar razão e emoção, duas facetas da natureza humana. A boa liderança é mais do que apenas cálculo, planejamento e *checklists*. A boa liderança também envolve tocar os sentimentos dos outros, na medida em que as emoções também desempenham um papel importante no exercício da liderança.

A liderança é funcional e necessária por vários motivos. No contexto laboral, a liderança é necessária para complementar os sistemas organizacionais, estabelecer e

reconhecer objetivos e valores do grupo, reconhecer e integrar vários estilos e personalidades individuais em um grupo, maximizar o uso das habilidades dos membros do grupo e ajudar a resolver problemas e conflitos em grupo (BASS, 2008).

Para Burns (1978), a liderança é tão sensível aos motivos dos potenciais seguidores que os papéis de líder e seguidores tornam-se virtualmente interdependentes. Burns destaca que a liderança é um processo em que líderes engajam seguidores através de motivos, valores e objetivos compartilhados, sejam eles de natureza psicológica, econômica, de segurança, espiritual, sexual, estética ou física. Amigos, professores, políticos, ministros podem exercer diversas iniciativas de influência, mas somente os seguidores, por eles próprios, podem definir as suas reais necessidades e escolher os seus verdadeiros representantes.

A liderança é o resultado de um complexo conjunto de interações entre o líder, os seguidores e a situação em que ambos se relacionam. Essas interações complexas podem ser o motivo de amplas generalizações sobre liderança serem problemáticas: muitos fatores influenciam interdependentemente o processo de liderança (HUGHES, GINNETT e CURPHY, 1998).

Burns (1978) enfatiza que a liderança é um processo recíproco de mobilização de pessoas com certas motivações, valores, recursos econômicos, políticos em contextos de competição e conflito ordenados a alcançar objetivos independentes ou mutuamente compartilhados por líderes e seguidores. Burns reforça sua compreensão sobre o fenômeno quando indica que a liderança é uma indução dos seguidores para agirem por determinados objetivos que representam os valores e as motivações – os desejos e necessidades, as aspirações e expectativas – de ambos: líderes e liderados.

Northouse (2021), corroborando com os demais autores citados, postula sua definição de liderança. Para ele, liderança é um fenômeno composto por quatro ideias-chave: (a) liderança é um processo, (b) que envolve influência, (c) dentro de grupos, (d) para o atingimento de objetivos compartilhados. Para o autor, a liderança não é uma característica inata ao líder, mas um evento transacional, interativo e por vezes informal em que líderes e seguidores afetam e são afetados uns pelos outros.

Para Yukl (1999) uma perspectiva alternativa seria descrever a liderança como um processo compartilhado de aumentar a capacidade coletiva e individual das pessoas para realizar suas funções de trabalho de forma eficaz. Essa concepção alternativa de liderança não requer um indivíduo que possa desempenhar todas as funções essenciais de liderança, apenas um conjunto de pessoas que os executam coletivamente. Algumas funções de



liderança, como, por exemplo, tomar decisões importantes, podem nesta definição ser compartilhadas por vários membros de um grupo ao invés de apenas um indivíduo que concentraria o papel de líder. Para o autor, algumas funções de liderança podem ser atribuídas a membros individuais e uma determinada função de liderança pode ser desempenhada por pessoas diferentes, em momentos diferentes. Yukl (1999) complementa a discussão apontando que as ações de liderança de qualquer líder individual são muito menos importantes do que a liderança coletiva fornecida pelos membros da organização em prol do objetivo comum.

## 2.2 Escolas de Liderança

Para Costa, Barros e Martins (2010), assumindo-se que a história é dominada pelo presente, conhecer a essência das diferentes realidades que coexistem no tempo e no espaço permite aos pesquisadores da área de Administração uma percepção mais reflexiva acerca do seu pensar e agir no mundo. E mediante esta provocação, através da pesquisa histórica, os estudiosos podem reconhecer a construção de teorias e de pesquisas como um processo metódico, definido por regras e também, principalmente, um compromisso ideológico, político e moral por meio do qual se cria e se recria o escolhido objeto de estudo. Partindo-se deste desafio, faz-se necessário explorar as bases históricas que constroem o entendimento do fenômeno da liderança e seus efeitos no contexto organizacional. Afinal, refletir sobre o passado é um convite para a compreensão das estruturas organizacionais existentes e vindouras.

Conforme defendido por Stogdill (1974), a tarefa de revisar e resumir a literatura sobre liderança e suas principais perspectivas e escolas foi iniciada em 1946, com o Escritório Norte-Americano de Pesquisas Navais, departamento marítimo-militar dos Estados Unidos. Um dos resultados da pesquisa patrocinada pela marinha americana foi *“Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature”* de 1948. Esta é a primeira referência mais amplamente citada sobre liderança no mundo e reimpressa com a permissão do Journal Press. A pesquisa sistemática sobre o tema continuou com o apoio do *College of Administrative Science* da Universidade do Estado de Ohio, nos Estados Unidos. Em 1966, uma doação de dois anos da *Smith Richardson Foundation* permitiu um exercício mais intenso de investigação em tempo integral à tarefa de consolidar as bases teórico-históricas do fenômeno da liderança. A *Ohio State University* apoiou o projeto desde 1969 e continua avançando seus estudos teóricos e experimentais sobre a dinâmica da liderança (STOGDILL, 1974).

Feita esta análise, Avolio et al. (2006) elucidam em seus estudos mais recentes que a investigação científica do fenômeno da liderança iniciou-se de maneira tímida no início do século 20. No entanto, uma organização sociocientífica para estudar o fenômeno liderança não emergiu completamente até o início dos anos 1930. Investigações sistemáticas sobre o que constitui a eficácia da liderança se iniciaram a sério nas décadas seguintes em vários centros de pesquisa norte-americana, especialmente na Universidade Estadual de Ohio, sobre liderança durante a década de 1930 e aprofundadas nas décadas de 1940 e 1950. Nos cinquenta anos seguintes, os modelos de liderança evoluíram com foco nas características e personalidades dos líderes, a natureza das interações dos líderes e seguidores, fatores situacionais e contingências que moderaram os efeitos da liderança, comportamentos/estilos de líder, orientações para tarefas e objetivos, equipe, compartilhamento da liderança e liderança transformacional/carismática (AVOLIO et al., 2009).

Antonakis e Day (2018) indicam que a primeira linha teórica sobre os estudos do fenômeno de liderança, a *trait-based perspective* (liderança baseada em traços) utilizou como insumo para suas análises as trajetórias e histórias de vida de indivíduos excepcionais. Esta escola de pensamento – *Trait School of Leadership* – sugeriu que certas características, como personalidade estável e atributos de inteligência e força, diferenciava os líderes dos não-líderes. Desta forma, os pesquisadores se concentraram em identificar diferenças individuais robustas em traços que se pensava estarem associados à liderança eficaz. Para pesquisadores desta abordagem, certos indivíduos apresentam características de liderança inatas, de nascença que os diferencia dos não-líderes, como atributos físicos, altura, personalidade, extroversão, inteligência, fluência, comunicação clara que os imbuí de ferramentas para o exercício inato de liderança.

Estudos mais recentes relatados por Robbins e Jugde (2014) sinalizam que, em geral, a abordagem de traços tem algo a oferecer. Os líderes que gostam de estar perto de pessoas e são capazes de afirmar-se (extrovertidos), que são disciplinados e capazes de manter os compromissos assumidos (conscientes) e que são criativos e flexíveis (abertos) têm uma vantagem aparente quando se trata da liderança, sugerindo que os bons líderes tenham importantes traços em comum. Entretanto, os autores ressaltam que o fato de um indivíduo apresentar os traços e os outros o considerarem líder não necessariamente significa que o líder é bem-sucedido na orientação do grupo para alcançar os objetivos (ROBBINS E JUGDE, 2014).

Na década de 1950, pesquisadores de liderança começaram a aprofundar seus

estudos sobre os estilos comportamentais dos líderes, fundando a ***Behavioral School of Leadership***. Esta linha de pesquisa enfocou os comportamentos que os líderes adotaram e como eles trataram os seus seguidores em seu exercício de liderança. Diversos estudos sobre esta escola reforçaram três fatores: (a) *consideration* – suporte, liderança orientada para as pessoas, (b) *initiating structure* – direção, orientação para as tarefas e (c) *organization-level effects* – impactos e resultados relevantes em nível organizacional promovidos pelo exercício da liderança. Fleishman (1953) contribuiu com a discussão sinalizando que a liderança nesta década teve como principal objeto de pesquisa as características comportamentais que os líderes deveriam possuir, porém apontou para a direção de que a liderança é em grande parte situacional e que o que é considerada uma liderança eficaz em uma situação pode ser ineficaz em outra. Esta linha de pensamento fortificou a compreensão da liderança como um processo dinâmico e contextual de influência e efetividade (FLEISHMAN, 1953 e 1991).

Northouse (2021) indica que a década de 1950 trouxe importantes avanços na conceitualização da liderança influenciada por 3 fatores: *group theory*, *relationship e effectiveness*. Neste período, houve a continuação da teoria dos grupos, reforçando que a liderança se manifesta no que os líderes fazem dentro de grupos em que estão inseridos, no entendimento da liderança como um relacionamento que desenvolve objetivos compartilhados, baseados no comportamento do líder e na capacidade do líder de influenciar resultados efetivos em grupo.

Na década de 1960, o movimento da teoria da contingência da liderança – ***Contingency School of Leadership*** – avança com os estudos de Fiedler (1981) indicando que as relações líder-seguidor, a estrutura da tarefa e o poder da posição do líder determinam a eficácia do tipo de liderança exercida. Nesta escola de pensamento, o líder exerce influência de forma circunstancial, sendo ele responsável de forma situacional por clarificar caminhos para apoiar seguidores a atingirem seus objetivos propostos (FIEDLER, 1981).

O autor apresentou na teoria contingencial de liderança que a eficácia de um determinado padrão de comportamento do líder depende das exigências impostas pela situação. O líder socialmente distante, orientado para a tarefa a ser cumprida, tende a ser mais eficaz em situações muito fáceis e muito difíceis. O líder altamente sociável, orientado para a interação, tende a ser mais eficaz em situações que impõem demandas moderadas de liderança.

Na década de 1970, o relacionamento estabelecido entre líderes e seguidores

ganhou atenção dos pesquisadores, fundando a *Relational School of Leadership* e consequentemente a *Leader-Member Exchange Theory (LMX)*. A teoria LMX descreve que o fenômeno da liderança se origina na qualidade das relações entre líderes e seus seguidores. As relações de alta qualidade entre um líder e seus seguidores são baseadas na confiança e no respeito mútuo, enquanto as relações de baixa qualidade entre um líder e seus seguidores baseiam-se no cumprimento de obrigações contratuais. A teoria LMX prevê que as relações de alta qualidade geram resultados de liderança mais positivos do que as relações de qualidade inferior.

Ainda na década de 1970, iniciaram-se as primeiras ondas de descrença do fenômeno da liderança como um catalisador efetivo dos resultados alcançados pelos seguidores em seus desempenhos organizacionais reportados pela demais escolas de liderança. Assim, fundou-se a *Skeptics-of-Leadership School*, cujos pesquisadores construíram seus argumentos na desconfiança de como os líderes poderiam influenciar os resultados observados, mesmo que esses resultados sejam devidos a fatores fora do controle do líder. Esses pesquisadores sugeriram que o que os líderes fazem pode ser amplamente irrelevante e que os resultados do líder, isto é, o desempenho do grupo do líder, afetam como os líderes são avaliados. A discussão promovida pelos pesquisadores desta escola aprofundou o nível de compreensão sobre a liderança, implementando metodologias mais rigorosas de análise, diferenciação de alto nível de liderança para liderança supervisora e enfoque na realidade dos seguidores.

Na década de 70 em diante a escola chamada *The New Leadership (Neo-Charismatic/Transformational/Visionary) School* ganha força com os trabalhos de House (1977), Burns (1978) e Bass (1985). Contribuindo com a criação da escola carismática, House (1977) reforça que alguns líderes podem exercer carisma e despertar em seus seguidores motivação para seguir com afinco suas orientações e comandos. Para o autor, as três principais características que distinguem esses líderes carismáticos são: (1) a fé inabalável em sua causa, (2) total confiança em sua invencibilidade e sucesso final e (3) a habilidade de comunicar esta fé e confiança em linguagem simples e clara (HOUSE, 1977).

Os paradigmas anteriores deram origem à perspectiva da liderança transacional, onde a liderança se origina por meio da satisfação mútua das obrigações transacionais, das obrigações sociais e compromissos contratuais entre líderes e seguidores. Bass (1985) acreditava que uma forma diferente de liderança era necessária para explicar os resultados dos seguidores centrados em um senso de propósito e uma missão idealizada. Ele se

referiu a esse tipo de liderança como liderança transformacional. Bass (1985) ratifica em seus estudos que a liderança no campo das ciências sociais experimentais e na psicologia organizacional evoluiu: o relacionamento líder-grupo foi reposicionado para a díade relação individual líder-seguidor. Nesta teoria, os comportamentos inspiradores do líder induzem os seguidores a transcender seus interesses individuais em prol do bem maior. A liderança transformacional e carismática e outros modelos categorizados sob o título de abordagens “neocarismáticas” compõem o paradigma de liderança mais dominante na última década.

Na década de 80 o mergulho na cognição dos líderes e seguidores se tornou o centro das atenções dos pesquisadores sobre liderança, fundando a *Information-Processing School of Leadership*. O foco desta corrente de estudos tem sido principalmente entender como e por que o líder é legitimado, tem sua influência concedida por meio do processo de combinar suas características pessoais – traços de personalidade – com as expectativas que os seguidores têm do papel de um líder. Também na década de 80, Northouse (2021) sinaliza o esforço dos pesquisadores de indicar que a liderança é um processo de influência não-coercitiva, aonde líderes e seguidores se engajam em altos níveis de motivação e moralidade.

Caminhando para definições sobre liderança do século 21, o autor acrescenta que a ênfase dos pesquisadores se sedimentou na compreensão da liderança como um processo complexo, multifatorial, multisemântico pelo qual indivíduos influenciam grupos a atingirem objetivos compartilhados, emergindo as abordagens de liderança autêntica – líderes orgânicos e espontâneos –; liderança espiritual – utilizando valores, propósito e fraternidade para motivar seguidores –; liderança servidora – focando nas necessidades dos seguidores e encorajando sua autonomia, autoconhecimento através do amparo, cuidado e auxílio; e – liderança adaptativa – líderes encorajam seus enfrentar mudanças e desafios através da adaptação, confronto e solução de problemas.

Segundo Antonakis e Day (2018), o conhecimento atual de liderança acumulado é tal que é possível começar a construir teorias híbridas de liderança – *hybrid-integrative perspectives*, incluindo variáveis psicológicas, contextuais e biológicas como fatores mediadores do fenômeno da liderança.

## 2.3 Liderança Transformacional

Burns (1978) introduziu o conceito de transformacionalidade da liderança pela primeira vez e fundou a chamada Teoria da Liderança Transformacional (TLT). A teoria

TLT procura explicar os efeitos, mediações e impactos que certos líderes têm sobre seus seguidores. Burns reforça em sua teoria que a TLT é um contínuo processo cujo objetivo é elevar os níveis éticos e motivacionais tanto do líder quanto dos liderados. A teoria TLT levanta a hipótese de que os líderes que adotam comportamentos transformacionais estimulam e motivam seus seguidores a realizar o que é preciso e ir além das expectativas (Yukl, 1999).

Compelementando a TLT de Burns (1978), Bass (1985) cunhou o termo Liderança Transacional compreendendo a forma pela qual os líderes esclarecem objetivos e papéis esperados dos seus seguidores e como recompensam ou punem o seu comportamento de acordo com o que é esperado de resultados. Sua teoria da liderança transacional descreve a liderança focada apenas em trocas contratuais básicas entre líderes e seguidores, porém Bass sugeriu uma mudança de paradigma ao caracterizar a liderança focada na influencia de seguidores a transcender os interesses próprios para o bem maior das organizações. Desta forma, origina-se o que o autor chama de Liderança Transformacional.

A liderança transacional é um processo de troca baseado no cumprimento de obrigações contratuais e é normalmente representado como definição de objetivos e monitoramento e controle dos resultados. A liderança transacional é teorizada incluindo três fatores: (a) *Contingent Reward Leadership (Constructive Transactions)* refere-se aos comportamentos do líder focados em esclarecer os requisitos de função, de tarefas de fornecer aos seguidores recompensas materiais ou psicológicas contingentes ao cumprimento de obrigações contratuais; (b) *Management-by-exception Active (Active Corrective Transactions)* refere-se à vigilância ativa de um líder cujo objetivo é garantir que os padrões são atendidos; e (c) *Management-by-exception Passive (Passive Corrective Transactions)* só intervêm após a ocorrência de descumprimento ou quando erros já ocorreram (ANTONAKIS, AVOLIO & SIVASUBRAMANIAM, 2003).

Bass e Avolio (1990) teorizam a liderança transformacional sobre quatro dimensões: (a) *Idealized Influence* ou influência idealizada, refere-se ao carisma do líder, se o líder é percebido como sendo confiante e poderoso e se o líder é visto como focado em ideais e ética de ordem superior, centradas em valores, crenças e senso de missão; (b) *Inspirational Motivation* ou inspiração motivacional, refere-se à maneira pela qual os líderes energizam seus seguidores, vendo o futuro com otimismo, enfatizando metas ambiciosas, projetando uma visão idealizada e comunicando aos seguidores que a visão é alcançável; (c) *Intellectual Stimulation* ou estimulação intelectual, refere-se às ações do líder que apelam para o senso de lógica e análise dos seguidores, desafiando-os a pensar

criativamente e encontrar soluções para problemas difíceis; e (d) *Individualized Consideration* ou consideração individualizada, refere-se ao comportamento do líder que contribui para a satisfação do seguidor, aconselhando-o, apoiando-o e prestando atenção às necessidades individuais dos seguidores e, assim, permitindo-lhes desenvolver e se auto-realizar.

Em seu modelo conceitual, Bass e Avolio (1996) reforçam que diferentes comportamentos estão envolvidos na liderança transformacional e transacional. Tais comportamentos são avaliados através do *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, que geralmente é aplicado a subordinados que avaliam com que frequência seu líder usa cada tipo de comportamento. O conteúdo do MLQ variou um pouco ao longo do tempo e novos comportamentos transformacionais e transacionais foram adicionado às versões recentes do seu modelo (BASS e AVOLIO, 1996).

Bass (1985) destaca o entendimento de que líderes conseguem modificar, alterar e elevar a motivação, os valores e objetivos dos seguidores através de ensino e liderança vitais. A premissa da liderança transformacional é que, mesmo que os indivíduos tenham interesses diferentes, eles podem ser potencialmente unificados por objetivos maiores, que representam os interesses compartilhados de líderes e seguidores. Para Bass, a liderança atinge o seu estado de completude quando mobiliza esforços concretos e até mesmo intencionais de promoção de mudança. Líderes transformacionais atendem aos interesses, aumentam as aspirações e modelam os valores de seus seguidores, liberando o seu potencial.

Para Burns (1978), a liderança transformacional – focada em resultados transcendentais, metas e ideais de longo alcance – tem um efeito maior sobre seguidores em comparação com a liderança transacional, que é focada em promover interesse próprio e, portanto, é um modelo limitado em escopo e impacto. Líderes transformacionais em seu modelo teórico aumentam a consciência dos seguidores para o que é importante, especialmente no que diz respeito às implicações morais e éticas, orientando-os a transcender seu próprio interesse para o bem maior.

Complementando o modelo de Burns, Bass (1985) sugere que certos estilos de liderança, como a liderança transformacional, devem ter um impacto maior do que outros estilos e afetarão os seguidores em um nível mais alto de desenvolvimento em termos de emoções, cognições, comportamento e desempenho. O autor propôs em seus modelos teóricos que a liderança transformacional é benéfica para os seguidores e sua organização, independentemente da situação e enfatizou o papel da liderança transformacional no

aumento da motivação e na performance organizacional. Em apoio a esta posição, a relação positiva entre liderança transformacional e eficácia foi replicada em diferentes níveis de autoridade, em diferentes tipos de organizações e em vários países diferentes (BASS, 1985).

Bass (1985) esclarece em sua teoria que os líderes transformacionais fornecem feedback construtivo a seus seguidores, convencem os seguidores a demonstrar esforço extra e os encorajam a pensar criativamente sobre problemas complexos. Como resultado, os seguidores tendem a se comportar de maneira a facilitar altos níveis de desempenho de tarefas. Além disso, os líderes transformacionais destacam as missões de suas organizações e convencem os seguidores a abrir mão de interesses pessoais em prol do coletivo. Quando os liderados equiparam seu próprio sucesso com o de suas organizações e se identificam com os valores e objetivos organizacionais, eles se tornam mais dispostos a cooperar para dar uma contribuição positiva no contexto laboral.

Em estudo complementar sobre as perspectivas de liderança e o desempenho, Harter, Schmidt e Hayes (2002) relataram uma relação positiva entre a liderança transformacional e o trabalho de funcionários mais engajados e os resultados positivos da unidade de negócios, como satisfação do cliente, produtividade, lucro, menor rotatividade de funcionários e redução de acidentes. O estudo evidencia que a liderança transformacional pode ajudar a aumentar a satisfação do cliente, a produtividade e o lucro, aumentando o engajamento no trabalho dos seguidores.

Piccolo e Colquitt (2006) observaram que de todos os efeitos da liderança transformacional os mais estudados são as associações com comportamentos benéficos no trabalho. Os líderes transformacionais apresentam a capacidade de aumentar o desempenho da tarefa do seguidor, ao mesmo tempo em que incentivam aqueles comportamentos "extra-papel" que são discricionários e não reconhecidos diretamente pelo sistema formal de recompensa de uma organização.

A partir dos estudos relatados, é possível então propor a primeira hipótese de pesquisa:

***H1: A transformacionalidade do líder está positivamente associada ao desempenho efetivo no trabalho: quanto mais transformacional for o líder, melhor o desempenho do liderado no contexto laboral.***



## 2.4 Liderança Instrumental

Stogdill (1974) indica que as teorias clássicas de administração sugerem que as funções primárias dos gestores são planejamento, organização e controle. Vários teóricos acrescentaram coordenação, supervisão e motivação à lista. Mas os teóricos mais críticos sustentam que as funções adicionadas são meramente variedades da função de controle organizacional. Em seu estudo aprofundado dos papéis do líder no contexto organizacional, Stogdill e teóricos comportamentais e pesquisadores da época elencaram as funções identificadas como fundamentais para o exercício da liderança. São elas: (1) definir objetivos e manter a direção da meta, (2) fornecer meios para atingir o objetivo, (3) fornecer e manter a estrutura do grupo, (4) facilitar a ação e interação do grupo, (5) manter a coesão do grupo e a satisfação dos membros e (6) facilitar o desempenho de tarefas em grupo. A lista de funções identificadas pelos autores surge da pesquisa sobre os processos grupais básicos e a emergência do papel de liderança. Eles concentram a atenção nas performances, interações e satisfações dos membros (STOGDILL, 1974).

Yukl (1999) corrobora essa função da liderança de orientação dos liderados para a tarefa. Para o autor uma das funções da liderança é o estabelecimento de metas de tarefas específicas, planejamento operacional, alocação de recursos e monitoramento de operações, funções estas de natureza prática e estratégica. Os líderes devem identificar estratégias e metas táticas enquanto monitoram os resultados da equipe e o ambiente (Morgeson, DeRue e Karam, 2010). Embora a fonte de liderança das equipes possam variar, todas as fontes são focadas em satisfazer as necessidades do time com o objetivo de aumentar a eficácia do grupo. A liderança é o veículo através do qual tais necessidades são satisfeitas, independentemente da fonte de liderança específica observada, para alcançar a eficácia esperada no contexto organizacional (MORGESON, DERUE E KARAM, 2010).

Teorizando sobre a liderança e o desempenho de equipes, Morgeson, DeRue e Karam (2010) propõe em seu estudo uma taxonomia de funções da liderança para garantir a instrumentlização dos líderes para a eficácia do time, análoga ao conceito de liderança instrumental. O seu modelo prevê 4 dimensões principais. São elas: (a) estruturação e planejamento estratégico – por exemplo, identificação de estratégias e metas –; (b) orientação e fornecimento de recursos – por exemplo, esclarecer tarefas, garantir que a equipe tenha recursos suficientes para completar o trabalho –; (c) análise do ambiente externo – por exemplo, acompanhando mudanças em busca de oportunidades ou ameaças

–; e (d) monitoramento do desempenho e fornecimento de feedback – por exemplo, acompanhamento do desempenho individual e fornecimento de feedback corretivo quando necessário.

Com bases nessas perspectivas, Antonakis e House (2014) defendem que liderança é importante para motivar seguidores e mobilizar recursos para o cumprimento dos objetivos da organização. A missão da liderança é também fomentar um ambiente de inovação organizacional, adaptação e desempenho. Os autores apontam que uma das questões que mais norteia os estudos sobre liderança é explicar como os líderes, com foco em trocas sociais e econômicas, estimulam em seus liderados comprometimento e desempenho superior. No contexto corporativo, os líderes monitoram o ambiente externo e identificam estratégias e metas a serem atingidas. Do ponto de vista da facilitação do trabalho do seguidor, os líderes fornecem direção e recursos, monitoram o desempenho e fornecem feedback (MORGESON ET AL., 2010). Nesse sentido, Antonakis e House (2002) denominaram este tipo de liderança de *Instrumental Leadership* (IL) ou Liderança Instrumental: uma forma de poder baseado em expertise, aonde os líderes orientam seus times com ferramentas e estratégias claras para alcançar a eficácia organizacional (FRENCH, RAVEN e CARTWRIGHT, 1968).

Antonakis e House (2014) identificam 4 fatores que formulam a equação da Liderança Instrumental. São eles: (1) o monitoramento do ambiente, que diz respeito às ações do líder quanto ao monitoramento dos ambientes organizacional interno e externo. Trata-se de conhecer os pontos fortes e fracos da organização e identificação de oportunidades. (2) O segundo fator é a formulação e implementação da estratégia, referindo-se às ações do líder focadas no desenvolvimento de políticas, metas e objetivos para apoiar a visão e a missão estratégicas da companhia. (3) O terceiro fator é facilitação do caminho-objetivo, onde o líder direciona e fornece recursos, removendo obstáculos para atingimento de metas e esclarecendo os caminhos possíveis para o alcance das metas. (4) O quarto fator é o monitoramento de resultados, que envolve o fornecimento de feedback pelo líder para melhoria do desempenho, útil para o alcance das metas.

Antonakis e House (2014) revelam em seus estudos que a liderança instrumental representa as funções estratégicas e de facilitação do trabalho do seguidor, que são essenciais para o desempenho organizacional e uma performance sustentável do time. Essa classe altamente proativa de líderes instrumentais não se baseia em ideais ou apelos emocionais, como a liderança transformacional, nem em abordagens padronizadas e enrigecidas como a liderança transacional. A liderança instrumental é autêntica na medida

em que é vital para o desempenho organizacional sustentável e, por meio dos resultados de análises fatoriais confirmatórias, ela pode ser medida de forma confiável.

Para Nadler e Tushman (1990), um importante papel de liderança é construir equipes, esclarecer os comportamentos necessários, administrar recompensas e punições para que os indivíduos percebam que o comportamento consistente com a mudança é fundamental para eles atingirem seus próprios objetivos. Esse tipo de liderança instrumental se concentra em funções específicas que devem ser exercidas pelos líderes como a gestão de equipes, estruturas e processos gerenciais individuais. A base dessa abordagem está na expectativa das teorias da motivação, que propõem que os indivíduos realizarão esses comportamentos que eles percebem como instrumentais quando percebem que, a partir dele, poderão atingir resultados valiosos. Liderança, neste contexto, envolve a gestão de ambientes para criar condições que motivem o comportamento desejado.

Os líderes que fornecem essas estruturas e os recursos necessários para o sucesso, ao mesmo tempo em que monitoram os resultados do desempenho e fornecem feedback construtivo necessário para a aprendizagem contínua, em vez de apontar erros ou provocar os seguidores, ajudam a reforçar a crença de autoeficácia dos liderados e serão vistos como contribuintes para o alcance dos objetivos esperados. Em vez de fornecer feedback negativo, o feedback construtivo é visto como o quarto pilar fundamental dos comportamentos de um líder instrumental que ajuda seu time a alcançar seus objetivos e conduzir implicações psicológicas positivas e satisfatórias para os seguidores. Para os autores: “*IL is not centered on being a nice ‘guy or gal’, but on providing task-relevant expertise to get the job done.*” (ANTONAKIS e HOUSE, 2014, p. 751).

Com bases nas proposições teóricas e evidências empíricas discutidas sobre a IL (ANTONAKIS e HOUSE, 2014), hipotetiza-se que:

***H2: A instrumentalidade do líder está positivamente associada ao desempenho efetivo no trabalho: quanto mais instrumental for o líder, melhor o desempenho do liderado no contexto laboral.***

## **2.5 Leader-Member Exchange (LMX)**

A teoria *LMX – leader-member exchange* – foi cunhada por Graen (1976) e propôs as bases conceituais da teoria. Para o autor, a LMX pode ser definida como a dinâmica de relações de troca interpessoal entre o líder e cada seguidor. O LMX poderia

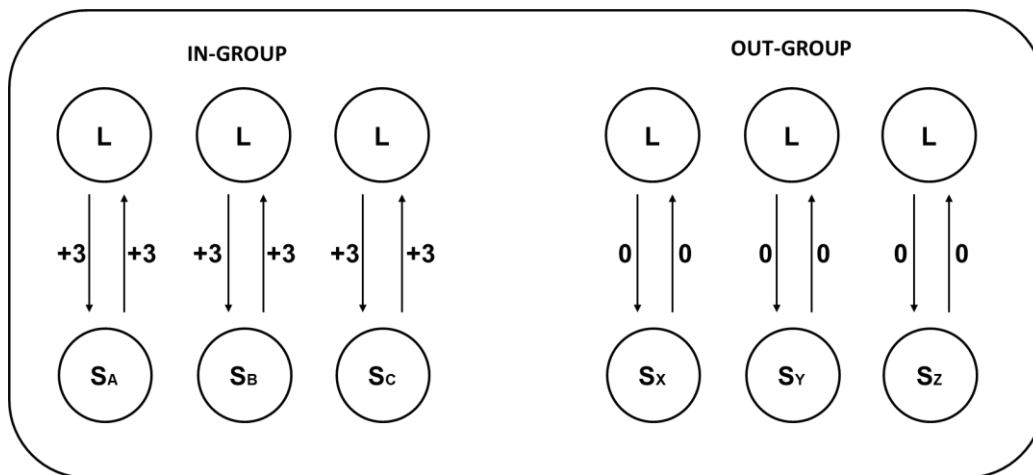
potencialmente ser integrado à teoria da liderança transformacional-transacional, na medida em que o estilo de liderança empregado está relacionado ao tipo de relações e trocas entre líder e seguidor (ANTONAKIS e DAY, 2012).

A teoria *leader-member exchange (LMX)* defende que a relação líder-seguidor pode ser de alta ou baixa qualidade. Em uma relação LMX de alta qualidade, o líder e o membro do grupo trocam confiança mútua, apoio, lealdade respeito profissional, contribuição com o trabalho a ser executado e compreensão. Portanto, seguidores em uma relação de alta qualidade obtêm inúmeros benefícios, incluindo comunicação eficaz, acesso facilitado ao apoio do líder, confiança, aprovação, consideração e autonomia e designações de trabalho favoráveis (GRAEN e UHL-BIEN, 1995).

Contribuindo com o entendimento dessa perspectiva de liderança, Robbins e Judge (2014) argumentam que líderes estabelecem relações especiais com pequenos grupos de seguidores com o passar do tempo. Esses indivíduos que compõe o seu grupo mais próximo (*in*) são considerados confiáveis e obtêm uma quantidade maior de atenção do líder do que os que ficam fora deste grupo (*out*). A teoria propõe que o líder implicitamente categoriza os seguidores nos grupos *in* ou *out*. As pesquisas que testam a teoria LMX geralmente apresentam resultados favoráveis, com evidência substantivas de que líderes fazem de fato diferença entre os seguidores. Seguidores com status do grupo *in* apresentam avaliações de desempenho mais elevadas, envolvem-se em comportamentos mais auxiliares, de cidadania e relatam maior satisfação com seus superiores, entretanto para o relacionamento LMX prosperar, o líder e o seguidor devem investir na relação (ROBBINS e JUDGE, 2014).

Northouse (2021) elucida que um líder (L) e seus subordinados (S) formam relacionamentos únicos. As relações dentro do grupo são marcadas por confiança mútua, respeito, simpatia e influência recíproca. Os relacionamentos dentro do grupo externo são marcados por comunicação formal baseada em descrições de cargos. O autor explicita a dinâmica que ocorre no relacionamento entre líderes-membros nos *in* e *out-groups* na figura abaixo. A pontuação de +3 na ilustração do autor é a representação do relacionamento de alta qualidade construído entre líderes e subordinados e a pontuação zero representa uma relação LMX de baixa qualidade de troca entre líder e os membros do grupo.

Figura 1 – Dinâmica LMX em *in-groups* e *out-groups*



Fonte: Northouse (2021)

Graen e Uhl-bien (1995) enfatizam que os líderes deveriam sempre que possível desenvolver relacionamentos de alta qualidade com seus subordinados e não somente com alguns membros privilegiados. O objetivo da liderança é fazer com que cada subordinado se sinta parte do grupo interno e, ao fazê-lo, evitar as desigualdades e as implicações negativas de estar em um grupo externo. Em geral, esta postura ajuda o líder a construir parcerias e criar redes de apoio em toda a organização, o que beneficiará os objetivos da organização e o seu próprio progresso de carreira.

Os autores defendem que a teoria LMX é ímpar porque é a única abordagem de liderança que torna o conceito de relacionamento entre líder-liderado a peça central do processo de liderança. Outras abordagens enfatizam as características dos líderes, seguidores, contextos ou uma combinação destes, mas nenhuma delas aborda as relações específicas entre o líder e cada subordinado. A teoria LMX é digna de nota porque direciona a atenção para a importância da comunicação na liderança. As trocas de alta qualidade defendidas na teoria LMX estão intrinsecamente ligadas à comunicação eficaz. A comunicação é o veículo através do qual líderes e subordinados criam, alimentam e sustentam trocas úteis. A liderança eficaz ocorre quando a comunicação entre líderes e subordinados é caracterizada por confiança mútua, respeito e comprometimento.

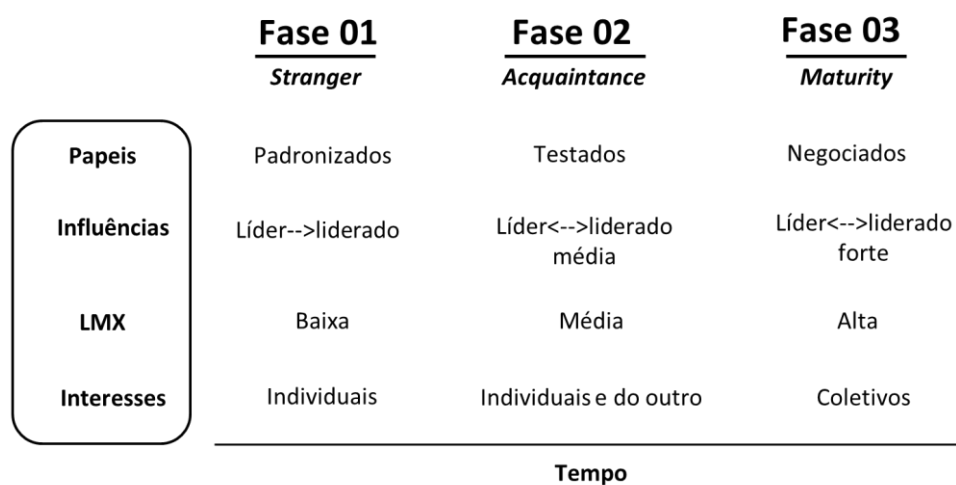
Os autores sinalizam que LMX se estabelece através de 3 fases: (1) *Stranger* – Estranhamento, (2) *Acquaintance* – Aproximação e (3) *Maturity* – Maturidade.

1. *Stranger* – Estranhamento: Durante a fase 1 as interações entre líder-subordinado geralmente são regidas por regras e dependem fortemente de relações contratuais estabelecidas. Líderes e subordinados relacionam-se uns

com os outros dentro de papéis organizacionais prescritos, construindo trocas de qualidade inferior, semelhantes às dos membros do *out-group*. O subordinado obedece ao líder formal para alcançar as recompensas econômicas que o líder controla. Os motivos do subordinado durante a fase 1 são direcionados ao interesse próprio e não ao interesse do grupo;

2. *Acquaintance* – Aproximação: Na fase 2, líder ou liderado começam a se aplicar para realizar trocas sociais melhoradas voltadas para a carreira, compartilhamento de mais recursos e informações pessoais ou relacionadas ao trabalho. É um período de teste, tanto para o líder quanto para o subordinado, para avaliar se o subordinado está interessado em assumir mais funções e responsabilidades e para avaliar se o líder está disposto a oferecer novos desafios aos subordinados. Durante esse período, ambos se afastam das interações que são regidas estritamente por descrições de cargos e papéis definidos e se movem em direção a novas formas de relacionamento. Nesta fase, a qualidade do relacionamento aumenta e ambos começam a desenvolver confiança e aprofundar o respeito um pelo outro. Neste momento, ambos tentam focar seus esforços não apenas nos objetivos individuais, mas do grupo;
3. *Maturity* – Maturidade: Já a fase 3 é marcada por relacionamentos de alta qualidade entre líderes e membros. Nesta fase, líder-liderado testaram seu relacionamento e descobriram que podem depender um do outro. Em parcerias maduras, há alto grau de reciprocidade entre líderes e subordinados, cada um afeta e é afetado pelo outro. Além disso, durante a Fase 3, os membros podem depender uns dos outros para obter favores e assistência especial. Por exemplo, os líderes podem contar com os subordinados para fazer tarefas extras e os subordinados podem contar com os líderes para o apoio ou encorajamento necessários. A questão é que líderes e subordinados estão ligados de forma produtiva que vai muito além de uma relação de trabalho tradicional definida hierarquicamente. Eles desenvolveram uma forma extremamente eficaz de se relacionar que produz resultados positivos para si e para a organização. Com efeito, as parcerias são transformadoras porque ajudam líderes e seguidores irão além de seus próprios interesses para alcançar o bem maior da equipe e da organização (GRAEN E UHL-BIEN, 1995; NORTHOUSE, 2021).

**Figura 2 – Evolução da Maturidade LMX na relação líder-liderado no tempo**



Fonte: Adaptado de Graen e Uhl-bien (1995) e Northouse (2021)

Piccolo e Colquitt (2006), em um dos estudos mais robustos sobre a influência da teoria LMX, conduzido com 283 indivíduos em múltiplas organizações de diversas indústrias americanas observaram que a liderança transformacional está positivamente associada a seguidores que perceberam que a troca líder-membro é de mais alta qualidade. Entre os seus achados se encontra uma pedra fundamental para a condução desta pesquisa: seguidores em relacionamentos LMX de alta qualidade relatam altos níveis de confiança nos líderes e comprometimento com suas visões, então eles parecem ser mais responsivos a comportamentos transformacionais. Em contraste, seguidores em relacionamentos LMX de baixa qualidade têm padrões formais e impessoais de comunicação com os líderes que podem ser insuficientes para transmitir mudanças nas percepções do trabalho, e parecem associados a níveis de transformacionalidade menor no líder. Dito isto, é possível hipotetizar neste estudo que:

**H3:** *A transformacionalidade do líder está positivamente associada à qualidade da relação líder-liderado (LMX). Quanto mais transformacional é o líder, melhor o relacionamento líder-liderado no contexto laboral.*

Fiedler (1981) assinala que o desempenho eficaz é determinado, em parte, se o poder do líder é forte ou fraco. O líder pode modificar a qualidade das relações líder-membro (LMX), modificando seu estilo de liderança, tornando-se mais ou menos acessível aos subordinados, mudando a estrutura da tarefa, definindo instruções muito detalhadas, instruindo os subordinados para tarefas claramente definidas e

instrumentalizando-os para enfrentar problemas amplos e desafiadores. O líder pode aumentar o poder da posição tornando-se um especialista na tarefa do grupo ou agindo como um membro do grupo ou aplicando a gestão participativa, confiando nos subordinados para orientação sobre como a tarefa deve ser realizada. Fiedler (1981) propôs que um importante determinante da eficácia do líder é a natureza das relações líder-membro. Em seu conceito, o líder atinge a eficácia quando investe no grau de confiança nas relações entre os membros, regula os níveis de tensão e ansiedade presentes no grupo, promove o nível de coesão do grupo, satisfação geral, monitora a aceitação pelo grupo de sua liderança e estimula a congruência entre os valores individuais, grupais e organizacionais. Desta forma, a seguinte hipótese de pesquisa pode ser proposta neste estudo:

**H4:** *A instrumentalidade do líder está associada positivamente à qualidade da relação líder-liderado (LMX). Quanto mais instrumental for o líder, melhor o relacionamento líder-liderado no contexto laboral.*

Para Jensen, Olberding e Rodgers (1997), a teoria LMX enfoca o relacionamento ou interação entre líderes e seguidores. A interação e as trocas tanto em conteúdo quanto em processo são definidas como a ligação diádica individual. As expectativas do papel de um líder e a extensão em que os liderados atendem a essas expectativas compõem o contexto do processo de troca da teoria LMX. Na perspectiva do líder, a qualidade da troca pode ser definida pelo nível de confiança, interação, apoio e recompensas que os líderes possuem perante os seus subordinados. Da mesma forma, da perspectiva dos liderados, a confiança, apoio e recompensas são relevantes para a qualidade do relacionamento.

Em suas contribuições empíricas, Jensen, Olberding e Rodgers (1997) constataam que, em geral, em sua primeira hipótese suportada, a LMX e desempenho estão relacionados: quanto maior a qualidade do relacionamento líder-membro, melhor é a performance do subordinado avaliado. Duas hipóteses adicionais suportada no estudo e que geram valor para esta investigação científica são que: (a) quanto mais um trabalho é rotineiro, focado na tarefa e menos dependente do relacionamento líder-liderado, a LMX media parcialmente a performance. (b) E quanto mais subjetiva é a definição das metas que compõe a avaliação de performance do subordinado, mais a qualidade do relacionamento líder-liderado influencia o atingimento do desempenho esperado.

A proposição de que LMX e desempenho estão relacionados presume que os



líderes utilizam do poder de barganha no processo de troca para obter esforço extra dos subordinados para atender às demandas de produtividade a que estão submetidos. O líder pode estender formalmente recompensas, como aumentos salariais e promoções, bem como recompensas informais ou intensificadores de relacionamento, elevando o nível de interação e suporte. Já os subordinados quando entregam uma performance elevada esperam que o líder ofereça recompensas adicionais e intensifique a qualidade do relacionamento (GRAEN, 1976).

Para Dansereau, Graen e Haga (1975), em vez de usar o mesmo estilo ao lidar com todos os subordinados, os líderes desenvolvem um tipo diferente de relacionamento ou troca com cada subordinado. Esses relacionamentos variam desde aqueles caracterizados por influência descendente e relações definidas por papéis (ou seja, baixo LMX) até aqueles que são caracterizados por confiança mútua, respeito, simpatia e influência recíproca (ou seja, alto LMX). A premissa-chave da teoria LMX é que o relacionamento entre um líder e um membro tem uma influência em muitos resultados organizacionais, como a performance.

Para Liden, Wayne e Stilwell (1993), a ideia de que esperar um evento pode aumentar a probabilidade de que o evento aconteça foi classificada como uma profecia autorrealizável (Merton, 1948). Esta profecia autorrealizável é referida como o efeito Pigmalião quando estudada no contexto das relações interpessoais. O efeito Pigmalião começa quando uma pessoa desenvolve expectativas sobre uma pessoa-alvo. Em seguida, o observador age em direção à pessoa-alvo com base nessas expectativas. As expectativas são então comunicadas e interpretadas pela pessoa-alvo. Com o tempo, a pessoa-alvo internaliza essas expectativas com base em suas interpretações. Desta forma, as expectativas do observador quando interpretadas pela pessoa-alvo podem gerar mudanças de comportamento na direção desejada ou até mesmo empurrar os alvos para preconceitos internalizados (DARLEY E FAZIO, 1980).

Zhu, Avolio e Walumbwa (2009) defendem que se os líderes acreditam que todo seguidor tem a capacidade de dar uma contribuição positiva no trabalho, ao demonstrar essa crença, seja conscientemente ou inconscientemente, eles devem influenciar positivamente o engajamento no trabalho de seus seguidores. Esta ideia é relatada por Liden et al. (1993) em seus estudos mais recentes. Para os autores, ambos, líder e liderado, formam expectativas um do outro antes ou no início do seu relacionamento. As expectativas positivas do líder parecem ser traduzidas em comportamentos como delegar tarefas desafiadoras, fornecer feedback construtivo, recompensas desejáveis e

treinamento constante. Já as expectativas negativas do líder são pensadas e se manifestam na delegação de tarefas rotineiras e mundanas, no fornecimento de menos feedback, recompensas menos desejáveis e menos oportunidades de treinamento. Sendo assim, um membro que formou expectativas positivas de um líder deve ser mais receptivo ao comportamento do líder em termos de aceitar e agir de acordo com os pedidos feitos pela sua liderança. Ou seja, os autores defendem que as expectativas dos líderes e membros podem influenciar significativamente o desenvolvimento da LMX. Sua análise teórica é suportada pela análise de dados relatada em pesquisa. Os achados sugerem que líderes e membros que expressaram grandes expectativas um do outro quando começaram seus relacionamentos tendiam a relatar uma troca de alta qualidade em momentos posteriores. Além da importância dessa descoberta para a teoria LMX, as classificações de desempenho dos supervisores sobre os subordinados previram significativamente a percepção de qualidade da relação LMX junto ao colaborador avaliado. Essa descoberta questiona a teoria LMX e sugere que expectativas do líder-liderado sobre o relacionamento construído entre ambos, sua semelhança percebida e o grau de afinidade que um sente pelo outro também podem ser importantes elementos na composição de relações LMXs de alta qualidade (LIDEN, WAYNE E STILWELL, 1993).

Graen e Uhl-Bien (1995) observaram que as trocas de alta qualidade entre líderes e membros (LMX alto) produziram menos rotatividade de funcionários, avaliações de desempenho mais positivas, maior frequência de promoções, maior comprometimento organizacional, atribuições de trabalho mais desejáveis, melhores atitudes no trabalho, mais atenção e apoio do líder, maior participação e progresso mais rápido na carreira (GRAEN e UHL-BIEN, 1995).

Há suporte massivo na literatura para uma relação positiva entre avaliações de performance e LMX. Uma descoberta fascinante para este estudo é proposta por Dansereau, Graen e Haga (1975) em sua amostra é de que os LMXs já estavam estabelecidos no segundo mês em que supervisores e subordinados trabalhavam juntos. Resultados e evidências empíricas dessa pesquisa sugerem que os LMXs se desenvolvem muito cedo no relacionamento entre líder-liderado (DANSEREAU, GRAEN E HAGA, 1975). Com bases nessas observações, é proposta a seguinte hipótese:

***H5: A qualidade da relação líder-liderado (LMX) está positivamente associada com o desempenho efetivo no trabalho. Quanto melhor o relacionamento entre o líder e liderado, melhor o desempenho do liderado no contexto laboral.***

## 2.6 Efeitos Mediadores da Relação Líder-Liderado

Piccolo e Colquitt (2006), utilizando como base a *Job Characteristics Theory*, identificaram relações positivas entre liderança transformacional e comportamentos benéficos no trabalho. O que mais se destaca nos resultados publicados pelos autores é que os seguidores de líderes que se engajaram nos componentes formadores da liderança transformacional – influência idealizada, inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração individualizada – perceberam níveis mais altos no seu trabalho das características que segundo Hackman e Oldham (1976) tornam as tarefas mais enriquecidas – variedade (um trabalho requer o uso de várias habilidades e talentos diferentes para ser executado), identidade (a possibilidade de realização de uma tarefa do começo ao fim com o atingimento de resultados visíveis), significado (o grau em que um trabalho tem de impacto substancial na vida de outras pessoas), autonomia (um trabalho que oferece liberdade para atuação do indivíduo) e feedback (um trabalho que fornece informações claras sobre os níveis de desempenho alcançado). A hipótese que foi sustentada com sucesso no estudo é de que os líderes transformacionais poderiam "gerenciar o significado" usando linguagem e imagens para enquadrar as experiências de trabalho dos seguidores.

Bass (1985) sinaliza que os líderes manejam significados e, portanto, exercem um grande impacto nos comportamentos dos liderados e consequentemente nos resultados organizacionais esperados. Ainda é verdade que uma boa liderança faz a diferença e pode ser aprimorada por meio de uma maior conscientização sobre os fatores importantes que influenciam o processo de liderança.

Partindo destas linha de pesquisa, estudiosos ao redor do mundo conectaram diversas perspectivas de liderança ao desempenho efetivo dos seguidores. Em análise recente conduzida por Susha (2013) em 20 fábricas no Egito e contando com uma amostra de 467 colaboradores e supervisores foi observada uma associação positiva entre a transformalidade da liderança e o desempenho dos subordinados, intermediada pelo LMX. Segundo o autor, o comportamento transformacional do líder tende a despertar emoções e fomentar a identificação com o líder. Quando o líder tem um comportamento mais transformacional, seus seguidores atribuem maior qualidade do seu relacionamento com ele (LMX), e por esse mecanismo passam a ter um melhor desempenho (SUSHA, 2013). Com base nessas premissas e evidências, este estudo propõe a seguinte hipótese de pesquisa:

**H6:** *A associação entre a transformacionalidade do líder e o desempenho no trabalho é mediada pela qualidade percebida na relação Líder-Liderado (LMX): quanto maior a transformacionalidade do líder, melhor a qualidade da relação líder-liderado, e consequentemente melhor o desempenho do colaborador no ambiente de trabalho.*

Yukul (1999) ressalta que a liderança é essencial para fomentar a eficácia organizacional. A adaptação é aumentada na medida em que os líderes realizam coleta e interpretação de informações sobre o ambiente, identificam competências essenciais que fornecem uma vantagem competitiva para o negócio, desenvolvem estratégias eficazes, promovem uma imagem favorável da organização e de seus produtos e obtêm cooperação e apoio de pessoas para implementar a mudança. A sobrevivência e a prosperidade também dependem da eficiência do processo de transformação utilizado pela organização para produzir seus produtos e serviços. A eficiência da liderança aumenta ao encontrar maneiras mais racionais de organizar e executar o trabalho e ao decidir como fazer o melhor uso da tecnologia, recursos e pessoal disponíveis. Assim, outra função essencial da liderança eficaz é influenciar a cultura, a estrutura, a tecnologia e os sistemas de gestão da organização (YUKUL, 1999). Complementando os estudos dos autores, Bush (2018) reforça que as organizações são capazes de maximizar o potencial humano por meio da eficácia da liderança, valores significativos e uma cultura na qual todos os funcionários possam vivenciar altos níveis de confiança. Quando essas peças estão em seus devidos lugares, as empresas se beneficiam de inovações mais incrementais e de crescimento financeiro.

Robbins e Judge (2014) citam os estudos do Centro de Pesquisas da Universidade de Michigan que apresentaram resultados sobre a importância de dimensões da liderança orientadas para a produção. O líder orientado para a produção enfatiza aspectos técnicos e de tarefas do trabalho, com foco na realização de atividades e manutenção dos padrões definidos de desempenho. A liderança instrumental está centrada nesse tipo de orientação, com ênfase em aspectos estratégicos da liderança. Líderes que cumprem esse papel com mais eficiência favorecem sua relação com os liderados, pois ampliam a confiança e o respeito mútuos (LMX), e dessa forma favorecem o desempenho e o alcance de resultados. Com base nas observações dos autores, este estudo propõe e investiga a seguinte hipótese:

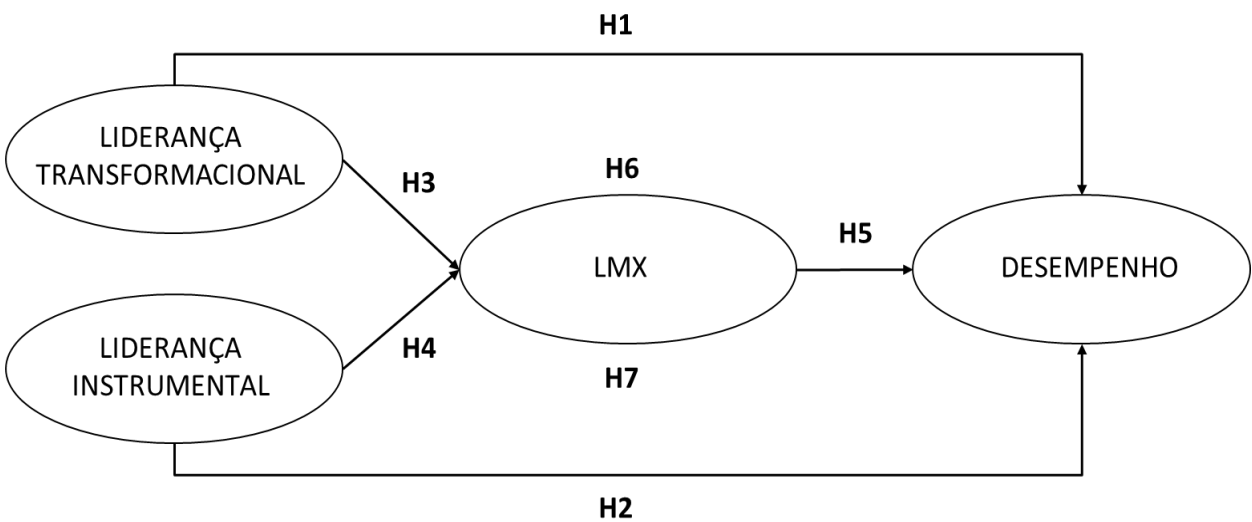
**H7:** *A associação entre a instrumentalidade do líder e o desempenho no trabalho é mediada pela qualidade percebida na relação Líder-Liderado (LMX): quanto maior a*

*tinstrumentalidade do líder, melhor a qualidade da relação líder-liderado, e consequentemente melhor o desempenho do colaborador no ambiente de trabalho.*

### 3 Modelo da Pesquisa e Hipóteses

Nesta pesquisa foi elaborado um modelo conceitual de influência dos construtos de liderança sobre o desempenho, propostos pela literatura. Neste modelo, são testadas 7 hipóteses de investigação sobre a influências da (a) liderança transformacional, (b) liderança instrumental e (c) do LMX no desempenho dos colaboradores ao longo de suas jornadas de aplicação à empresa. As 7 hipóteses, **H1, H2, H3, H4, H5, H6 e H7**, são representadas no modelo teórico apresentado na figura abaixo.

Figura 3 – Modelo Conceitual de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Quadro 1 – Sumarização das hipóteses

Hipótese	Descrição
<b>H1</b>	A Transformacionalidade da Liderança está associada positivamente com o desempenho efetivo no trabalho.
<b>H2</b>	A Instrumentalidade da Liderança está associada positivamente com o desempenho efetivo no trabalho.
<b>H3</b>	A Transformacionalidade da Liderança está associada positivamente com a qualidade da relação Líder-Liderado (LMX).
<b>H4</b>	A Instrumentalidade da Liderança está associada positivamente com a qualidade da relação Líder-Liderado (LMX).

<b>H5</b>	A relação Líder-liderado (LMX) está associada positivamente com o desempenho efetivo no trabalho.
<b>H6</b>	A relação entre a Liderança Transformacional e o Desempenho no trabalho é mediada pela qualidade da relação Líder-Liderado (LMX).
<b>H7</b>	A relação entre Liderança Instrumental e o Desempenho no trabalho é mediada pela qualidade da relação Líder-Liderado (LMX).

Fonte: Elaborado pelo Autor.

## 4 Metodologia

O objetivo desta seção é descrever de forma detalhada a metodologia utilizada na pesquisa, os instrumentos para a condução do estudo, o processo de coleta, tratamento e preparação dos dados para as análises e a discussão das hipóteses formuladas nesta investigação científica.

Bass (2008) reforça que os experimentos em laboratório e as pesquisas de campo tem sido os métodos de escolha mais frequentes no campo da liderança para investigar aspectos cognitivos e comportamentais deste fenômeno. Experimentos e pesquisa de campo juntas, segundo o autor, fornecem evidências mais convincentes do fenômeno, incluindo pesquisas que utilizam métodos qualitativos e quantitativos.

Para Creswell (2021), nas pesquisas de caráter quantitativo, os pesquisadores declaram suas investigações na forma de hipóteses, que são declarações lógicas que explicam a influência interativa entre variáveis independentes e variáveis dependentes. Para o autor, alguns pesquisadores apresentam suas teorias em formato visual, através de modelos que permitem visualizar as interconexões entre as variáveis e compreensão do grau de influência entre os elementos investigados. A testagem de hipóteses emprega procedimentos estatísticos em que o pesquisador faz inferências sobre a população a partir de uma amostra de um estudo.

Creswell (2021) reitera que para planejar metodologicamente um estudo, os pesquisadores precisam considerar os pressupostos filosóficos, o desenho da pesquisa que está relacionado a essa perspectiva e os métodos ou procedimentos de pesquisa específicos que traduzem a abordagem em prática. Encarando a perspectiva como a orientação filosófica adotada pelos pesquisadores na condução do estudo, a perspectiva desta investigação é pós-positivista. Esta vertente reconhece que não podemos ser completamente positivos em relação ao que declaramos saber quando estudamos os comportamentos e ações dos seres humanos.

Phillips e Burbules (2000) afirmam que na perspectiva pós-positivista: (1) o conhecimento é conjectural, isto é, a verdade absoluta nunca será encontrada e as evidências de pesquisa são sempre imperfeitas e falíveis. Por esta razão, os pesquisadores não afirmam que provaram uma hipótese, mas que falham em rejeitá-la; (2) a pesquisa é o processo de fazer declarações e depois refiná-las ou abandoná-las em



prol de outras afirmações mais solidamente justificadas; (3) o conhecimento é moldado por dados, evidências e considerações racionais. O pesquisador coleta informações utilizando instrumentos de medição ou através da observação registrada pelo pesquisador; (4) a pesquisa procura desenvolver afirmações relevantes e verdadeiras as quais servem para explicar a situação de interesse ou descrevem as relações causais de interesse; (5) a objetividade é um aspecto fundamental da investigação competente. Os pesquisadores examinam métodos e as conclusões para evitar vieses inconscientes. Para pesquisadores pós-positivistas, a investigação inicia-se com uma teoria, em seguida conduz-se a coleta de dados que a apoiam ou refutam e depois são conduzidas as revisões necessárias e testes adicionais.

Quanto ao desenho desta pesquisa, que é o tipo de investigação que direciona os procedimentos de estudo, esta pesquisa assume caráter quantitativo por pesquisa de levantamento. Nessa abordagem, há uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes, opiniões de uma população, estudando-se uma amostra dela. Utiliza-se neste desenho os questionários e entrevistas para a coleta de dados com a intenção de generalizar os padrões de uma amostra para uma população (FOWLER, 2008).

Quanto ao método de pesquisa, que envolvem as formas de coleta, análise e interpretação dos dados, para este estudo foi escolhido o método quantitativo, que utiliza procedimentos predeterminados, perguntas baseadas em instrumentos, dados de desempenho, dados comportamentais e análise estatística para interpretação de resultados (CRESWELL, 2021).

As perspectivas filosóficas, os desenhos de pesquisa e os métodos de análise escolhidos contribuem para a escolha da abordagem do estudo. Nesta investigação a abordagem adotada é a quantitativa. Neste cenário, as teorias são testadas ao especificar hipóteses pontuais, definir a coleta de dados para refutar ou corroborar as hipóteses, os dados são coletados através de instrumentos que medem atitudes e as informações são analisadas numericamente por meio de procedimentos estatísticos cientificamente sólidos e comprovados.

#### **4.1 Universo da Pesquisa**

O processo de coleta dos dados da pesquisa foi realizado entre Outubro e Novembro de 2022 através do levantamento de dados junto a colaboradores e gestores de uma empresa brasileira privada de médio porte do segmento médico-hospitalar. A

empresa possui mais de 70 anos de tradição no mercado brasileiro como fornecedora de produtos e serviços para o ecossistema da saúde, representando mais de 20.000 produtos em seu portfólio e atendendo mais de 15.000 clientes por todo o país.

A organização conta com 579 colaboradores e gestores. A empresa possui 113 gestores (19,52%) em seu quadro de funcionários entre Presidentes, Diretores, Gerentes, Coordenadores e Supervisores e 466 colaboradores individuais (80,48%) entre os macrocargos de Especialistas, Executivos de Vendas, Consultores Técnicos, Analistas, Assistentes, Estagiários e Jovens Aprendizizes.

A empresa é departamentalizada em 8 Diretorias: (1) Finanças, (2) Marketing, (3) Operações, (4) Planejamento Estratégico, (5) Presidência, (6) Recursos Humanos, (7) Tecnologia da Informação e Escritório de Processos e (8) Vendas, Suporte a Vendas e Serviços. Analisando a demografia da empresa no momento de coleta de dados desta pesquisa, em relação ao gênero é possível verificar que 51% dos colaboradores são mapeados como mulheres e 49% como homens. Em relação à idade, 47% possuem entre 30 e 39 anos, 26% até 29 anos, 20% entre 40 e 49 anos e 7% entre 50 ou mais anos.

Em relação ao tempo trabalhando na companhia (tempo de casa), 26% dos colaboradores possui de 5 a 10 anos de empresa, 25% até 1 ano, 20% de 1 a 2 anos, 18% de 3 a 4 anos e 11% mais de 10 anos trabalhando na organização. Em relação à escolaridade, a maioria dos colaboradores possui ensino superior completo (53%), 27% possui ensino médio completo, 14% possui pós-graduação completa ou título acadêmico superior e 1% possui ensino fundamental completo. Em relação à distribuição geográfica dos colaboradores, 70% trabalham e habitam na região Sudeste, mas especificamente nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, enquanto 30% do *headcount* da companhia encontra-se pulverizado nas demais regiões do país, nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais, Bahia e no Distrito Federal.

## 4.2 Coleta de Dados

A fim de organizar o planejamento e execução das etapas desta pesquisa, foi elaborado um cronograma geral de projeto. Neste modelo, foram elencadas as macroentregas esperadas em cada mês de construção do projeto, conforme pode ser verificado no quadro a seguir:

Quadro 2 – Cronograma do Projeto de Pesquisa

ETAPA	MÊS
1. Coleta da autorização formal da empresa para ser utilizada como estudo de caso para a pesquisa acadêmica	Setembro/22
2. Definição do público-alvo da pesquisa	Setembro/22
3. Criação e validação do questionário eletrônico	Outubro/22
4. Coleta de dados de desempenho junto às áreas responsáveis: time de Gestão de Performance, time de Projetos de RH e time de Administração de Pessoal	Outubro/22
5. Início da coleta de dados via questionário eletrônico ( <i>survey</i> ) para colaboradores e gestores	Outubro/22
6. Reforço da comunicação para o preenchimento do questionário	Novembro/22
7. Conclusão da coleta de dados	Novembro/22
8. Tratamento dos dados	Dezembro/22
9. Análise de dados	Janeiro e Fevereiro/22
10. Discussão dos resultados das hipóteses e modelo de pesquisa à luz da análise de dados concluída	Março e Abril/23

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para a condução da coleta de dados desta pesquisa, inicialmente foi solicitada a autorização e aprovação do projeto pelas áreas cabíveis da empresa como Compliance, Jurídico, Comunicação Interna, Tecnologia da Informação, Recursos Humanos e adequação do projeto à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e políticas internas da organização. Em seguida, foram mapeados 579 colaboradores elegíveis a responder o questionário, excluídos colaboradores autônomos e trabalhadores da empresa filiada ao grupo empresarial que presta serviços mediante contrato a clientes específicos da companhia.

A pesquisa foi criada no sistema *Microsoft Forms* da empresa *Microsoft* no modelo de questionários eletrônicos fechados (*survey*). O link para acesso à pesquisa foi compartilhado por e-mail interno aos colaboradores elegíveis e incluiu um texto orientador aos participantes com instruções claras, objetivos da pesquisa e reforço do sigilo e confidencialidade das respostas inputadas na ferramenta eletrônica. Esta etapa seguiu rigorosamente os princípios de ética em pesquisa com pessoas no tocante à transparência, cuidado e garantias de adesão voluntária.

Rogelber e Luong (1998) listaram técnicas de suporte para aumentar a taxa de

resposta das pesquisas aplicadas, estratégia utilizada pelos autores para ampliar a quantidade de respostas coletadas via questionário. São elas: (1) notificar os respondentes potenciais com antecedência, (2) enviar para os não-respondentes lembretes ao longo do tempo, (3) usar comunicados de apelo, (4) calibrar as pesquisas para terem um tamanho razoável de perguntas, (5) oferecer formulários esteticamente agradáveis, (6) sinalizar quem são os responsáveis e patrocinadores da pesquisa e (7) garantir o anonimato dos respondentes.

Para a redução dos vieses dos colaboradores e gestores à pesquisa, o nome do questionário foi alterado para “Relações de Trabalho e a Influência na Motivação dos Times”, seguido imediatamente pela instrução para o preenchimento do questionário.

A longo de 3 semanas sucessivas, gestores e colaboradores individuais que não haviam respondido a pesquisa até então receberam um lembrete por e-mail de incentivo à conclusão do questionário. O processo de reforço comunicacional aos não-respondentes no primeiro prazo solicitado demonstrou-se uma estratégia efetiva para aumentar o número de respostas coletadas. A primeira onda de divulgação do questionário receitou 146 respostas, 25,22% do total de elegíveis. A segunda onda de reforço com nova data para conclusão do questionário capturou mais 84 respostas, 14,51% dos elegíveis, atingindo 230 respostas totais ao formulário. A terceira e última onda garantiu um total de mais 91 respostas ao questionário, mais 15,72 % dos elegíveis, finalizando a coleta de dados com 321 respostas: 55,44% dos colaboradores da empresa.

As perguntas do questionário foram divididas em seções: (1) Perguntas Demográficas, (2) Liderança Transformacional, (3) Liderança Instrumental, (4) LMX, (5) Garra (variável de controle) e (6) perguntas de checagem de atenção. Na primeira seção de perguntas do questionário, foram coletados dados demográficos dos respondentes como identidade de gênero, formação acadêmica, há quanto tempo o profissional está no mercado de trabalho e há quanto tempo responde diretamente ao seu(sua) gestor(a) imediato(a) na empresa. Na segunda etapa, foi coletado o grau de transformacionalidade da liderança percebido pelo colaborador em sua relação com seu(sua) gestor(a) imediato(a).

A terceira seção teve como objetivo reunir o grau de percepção dos colaboradores sobre a capacidade de instrumentalidade da sua liderança imediata para orientá-los às metas, objetivos, visão e missão expectados pela empresa na performance de seu corpo de funcionários. A quarta seção foi dedicada a compreender o grau de afinidade e de relacionamento entre gestor e colaborador, definindo a intensidade das fronteiras de

influência do entrosamento existente entre colaboradores individuais e seus gestores imediatos. A quinta, a garra dos colaboradores frente aos desafios propostos, métrica de controle para diferenças individuais. A sexta etapa foi diluída ao longo da pesquisa em 4 perguntas de checagem de atenção. A finalidade destas verificações é a de medir o grau de atenção dos respondentes à pesquisa e proporcionar mais confiança aos dados coletados ao longo do questionário.

A coleta de dados através do questionário contou com ao todo 54 perguntas, divididas em 5 seções, com tempo médio de resposta de 32 minutos e 15 segundos. Foram coletadas 321 respostas ao total, ou seja, 55,44% de colaboradores e gestores da organização elegíveis responderam a pesquisa.

Para a elaboração das perguntas do questionário e consequente observação do grau de mediação dos construtos no relacionamento entre liderança e desempenho foram utilizadas escalas cientificamente validadas da liderança transformacional (Avolio e Bass, 1988), liderança instrumental (Antonakis e House, 2014), a escala LMX 7 (Graen et al., 1982) e a escala de Garra (Duckworth. et al., 2007). As escalas originais foram ligeiramente adaptadas para refletir melhor entendimento dos respondentes aos dados necessários para a realização da pesquisa.

**Quadro 3 – Escalas por Construto**

ESCALA	QUANTIDADE	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA
Escala Liderança Transformacional	16 perguntas na Escala Likert de 5 pontos	AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M. Transformational leadership, charisma, and beyond. 1988.
Escala Liderança Instrumental	8 perguntas na Escala Likert de 5 pontos	ANTONAKIS, John; HOUSE, Robert J. Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. The Leadership Quarterly, v. 25, n. 4, p. 746-771, 2014.
Escala LMX 7	7 perguntas na Escala Likert de 5 pontos	GRAEN, G.B.; NOVAK, M.; SOMMERKAMP, P. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model. Organizational Behavior and Human Performance, v. 30, p. 109-131, 1982.

---

Escala Garra	8 perguntas na Escala Likert de 6 pontos	DUCKWORTH, Angela L. ET AL. Grit: perseverance and passion for long-term goals. Journal of personality and social psychology, v. 92, n. 6, p. 1087, 2007.
--------------	---	---

---

Fonte: Elaborado pelo Autor.

A escala de garra ou *grit scale* (Duckworth et al., 2007) foi adicionada ao questionário e foi utilizada como variável de controle na modelagem estatística dos dados. Duckworth et al. (2007) definem a garra como perseverança e paixão por objetivos de longo prazo. Garra envolve trabalhar arduamente em direção aos desafios, mantendo o esforço e o interesse ao longo dos anos, apesar do fracasso, da adversidade e do progresso. O indivíduo com garra aborda a realização como uma maratona: sua vantagem é resistência. Considerando que a decepção ou o tédio sinalizam para os outros que é hora de mudar trajetória e cortar perdas, o indivíduo corajoso mantém o curso. Os estudos de Rego et al (2021) sugerem que os funcionários com maior garra, mesmo depois de controlar a conscienciosidade autoatribuída pelo funcionário, apresentam maior probabilidade de prosperar. O apoio percebido do líder também opera como uma condição limite: os estudos de Rego et al. (2021) acenam para o fato de que o alto apoio do líder faz com que o funcionário com garra se sinta mais seguro para representar seu líder e apresente, portanto, uma postura adaptativa proativa, sentindo-se assim mais vigoroso e mais inclinado a explorar as oportunidades e rotas que levam ao aprendizado e consequentemente ao desempenho. A escala de garra possui 8 perguntas na Escala Likert de 6 pontos. As perguntas 5, 6, 7 e 8 da escala de garra tiveram seus valores de resposta invertidos para refletir a ordenação positiva entre os itens.

Em paralelo à coleta das percepções dos respondentes via questionário eletrônico sobre os construtos que sustentam as hipóteses desta pesquisa, foram mapeados (a) os indicadores de performance atualmente medidos pela empresa e (b) dados demográficos cadastrais que poderiam ser utilizados como matéria-prima descritiva do desempenho dos colaboradores aplicados às suas áreas e funções.

Estes indicadores e dados coletados junto as áreas responsáveis foram unificados em uma única base de dados em uma planilha de Excel, utilizando-se do e-mail corporativo como chave de conexão entre respondentes e seus registros internos. O quadro com os registros coletados foram identificados abaixo:

**Quadro 4 – Dados Demográficos Cadastrais e Indicadores de Performance**

<b>NATUREZA DO DADO</b>	<b>ATRIBUTO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>ESCALA</b>	<b>FONTE</b>
Demográfico Cadastral – Variável Numérica	<b>Tempo de Casa</b>	Tempo de vínculo contratual entre o colaborador e a empresa contratante desde a data de admissão até o data atual	De 0 a 40 anos	Cadastro do time de Administração de Pessoal
Demográfico Cadastral – Variável Numérica	<b>Idade</b>	Tempo de vida do colaborador desde o seu nascimento até a data atual	De 18 a 100 anos	Cadastro do time de Administração de Pessoal
Demográfico Cadastral – Variável categórica nominal	<b>Diretoria</b>	Unidade administrativa da estrutura hierárquica funcional da empresa no qual o colaborador está alocado	Da Diretoria de Finanças à Vendas	Cadastro do time de Administração de Pessoal
Demográfico Cadastral – Variável categórica nominal	<b>Macrocargo</b>	Agrupamento de cargos com nível de responsabilidade e complexidade semelhantes na estrutura organizacional	Do Aprendiz Administrativo ao Presidente	Cadastro do time de Administração de Pessoal
Indicador de Desempenho – Variável Numérica	<b>Atingimento de Metas</b>	Porcentagem média de atingimento das metas anuais por colaborador	De 0% a 100% (menor para o maior atingimento)	Cadastro do time de Gestão de Performance
Indicador de Desempenho – Variável Numérica	<b>Avaliação de Competências</b>	Nota média anual atribuída ao colaborador avaliado de acordo com o alinhamento às competências-chave mapeadas pela empresa e esperadas em seu cargo e funções exercidas atuais	De 1 a 5 (menor para o maior alinhamento)	Cadastro do time de Projetos de RH
Indicador de Desempenho – Variável Numérica	<b>Nota de Clima da Diretoria</b>	Nota média anual fornecida pelos colaboradores pertencentes à diretoria sobre o clima da área e auditada pela empresa <i>Great Place to Work (GPTW)</i>	De 0 a 100 (pior para melhor percepção de clima)	Cadastro do time de Projetos de RH
Indicador de Desempenho – Variável Numérica	<b>Registro de Movimentações</b>	Quantidade de méritos (incrementos salariais), promoções (progressões verticais na carreira e incrementos salariais) e/ou enquadramentos salariais e funcionais (alterações salariais ou de função) do colaborador ao longo de sua carreira na empresa	De 0 a 100 (de nenhuma à alguma movimentação)	Cadastro do time de Remuneração e Benefícios

Fonte: Elaborado pelo Autor.

### 4.3 Tratamento dos Dados

Após a conclusão da coleta via sistema *Microsoft Forms*, os dados foram extraídos e convertidos para planilha base no sistema *Microsoft Excel*. Em seguida, foram realizadas uma série de tratamentos na base de dados para prepará-los para a posterior etapa de análise. O tratamento dos dados coletados seguiu a ordem das etapas abaixo:

1. **Etapa 1:** Remoção de respostas em que os colaboradores sinalizaram que não permitiam o tratamento dos dados coletados na pesquisa, de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) exigida pela empresa na etapa de autorização do projeto de pesquisa;
2. **Etapa 2:** Eliminação de respostas duplicadas, utilizando o e-mail corporativo como chave de identificação dos respondentes;
3. **Etapa 3:** Verificação das respostas em que os colaboradores erraram pelo menos 2 das 4 perguntas de checagem de atenção realizadas ao longo do questionário;
4. **Etapa 4:** Identificação, checagem e eliminação de respostas inconsistentes junto aos colaboradores respondentes para exclusão de dados enviesados. O recorte de tratamento foi a identificação de respostas frequentemente repetidas e a incongruência entre respostas coletadas frente à base de dados demográficos do cadastro da empresa sobre toda a população de respondentes elegíveis;
5. **Etapa 5:** Unificação em uma única base no *software Microsoft Excel* (a) das respostas coletadas no questionário e tratadas de acordo com as etapas acima, (b) dos dados demográficos cadastrais colaborador a colaborador e (c) indicadores de performance coletados junto aos times responsáveis;
6. **Etapa 6:** Transformação das perguntas e construtos em códigos e substituição das respostas em números cardinais. Ex1: Atributo “Macrocargo” foi transformado no código “MCR” e o cargo “Aprendiz Administrativo” em número “0”. Ex2: A primeira pergunta da Escala de Liderança Transformacional “Meu (minha) gestor(a) imediato(a) conversa comigo sobre as suas crenças e valores mais importantes” foi transformada no código “LTR\_01” e as respostas sinalizadas como “Frequentemente” transformadas no número “5”.
7. **Etapa 7:** Unificação de todos os códigos e números em uma única base em



*Microsoft Excel* para execução do arquivo no pacote estatístico do sistema *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)*.

8. **Etapa 8:** Adição de colunas extras na planilha base incluindo o cálculo das médias das respostas por construto de liderança (LTR\_MEDIA, LIT\_MEDIA e LMX\_MEDIA).

Para uso neste estudo, foi computado um índice de performance que refletisse o atingimento do desempenho esperado dos colaboradores ao longo do tempo. Este índice, chamado de INDEX, é um cálculo composto pela (1) nota média da competência 2019, 2020 e 2021, pela (2) porcentagem média de atingimento de metas individual de 2019, 2020 e 2021 e por (3) recebimento de mérito, promoção ou enquadramento salarial por desempenho nos últimos 3 anos (2022, 2021 ou 2020). A composição de cada elemento do índice por pontuação pode ser observada no quadro abaixo:

**Tabela 1 – INDEX utilizado no modelo**

NCP_MEDIA	MTA_MEDIA	MPE	INDEX
4	Entre 90% e 100%	0, 1 ou 2	21
4	Entre 80% e 89%	0, 1 ou 2	20
4	Entre 60% e 79%	0, 1 ou 2	19
4	Abaixo de 59%	0, 1 ou 2	18
3	Entre 90% e 100%	0, 1 ou 2	17
3	Entre 90% e 100%	3	16
3	Entre 80% e 89%	0, 1 ou 2	15
3	Entre 80% e 89%	3	14
3	Entre 60% e 79%	0, 1 ou 2	13
3	Entre 60% e 79%	3	12
3	Abaixo de 59%	0, 1 ou 2	11
3	Abaixo de 59%	3	10
3	Sem meta	0, 1 ou 2	9
3	Sem meta	3	8
2	Entre 90% e 100%	0, 1 ou 2	7
2	Entre 90% e 100%	3	6
2	Entre 80% e 89%	3	5
2	Entre 60% e 79%	3	4
2	Abaixo de 59%	0, 1 ou 2	3
2	Abaixo de 59%	0, 1 ou 2	2
2	Sem meta	3	1
Sem nota	Sem meta	0, 1, 2 ou 3	0

Fonte: Elaborado pelo Autor.

No Apêndice são apresentados os códigos criados e utilizados por contrutos, por

perguntas, por respostas, por dados demográficos cadastrais e por indicadores de performance, bem como o questionário eletrônico utilizado para a condução da coleta de dados.

## 5 Apresentação e Interpretação de Resultados

O penúltimo capítulo desta investigação apresenta como objetivo evidenciar a análise dos dados e interpretação dos achados realizada a partir das combinações dos dados coletados e tratados. O capítulo reforça a discussão dos resultados à luz do modelo conceitual proposto, do arcabouço teórico pesquisado e das 7 hipóteses testadas, reportando as associações, influências e efeitos com significância estatística e teórica identificadas ao longo do estudo.

### 5.1 Análise Descritiva da Amostra

Conforme reforça Black (2023), o cálculo do tamanho da amostra é fundamental para todo projeto de pesquisa. A partir do cálculo de tamanho amostral, evita-se que o número de indivíduos pesquisados seja muito grande, de forma a desperdiçar tempo e recursos ou muito pequeno, impactando a precisão dos resultados encontrados. De uma forma geral, a maioria dos estudos quantitativos necessitam de um cálculo de tamanho amostral. Através do *software Qualtrics Online*, considerando o tamanho da população ( $N=579$ ), nível de significância ( $\alpha = 99\%$ ) e margem de erro ( $SE=5\%$ ,  $IC=95\%$ ), o resultado do tamanho amostral ideal foi de 310 sujeitos experimentais (respostas que deveriam ser coletadas). Ou seja, coletando 310 respostas, temos 95% de confiança que os dados da amostra contem o verdadeiro valor da média populacional dos dados da população geral (579 colaboradores).

Figura 4 – Cálculo do Tamanho Amostral Ideal

#### Sample size calculator

Confidence Level:

99% ▾

Population Size:

579

Margin of Error:

5% ▾

Ideal Sample Size:

310

Fonte: Software Qualtrics Online (2023).

Portanto, calculado o tamanho amostral, após realizado o tratamento dos dados da pesquisa, 310 respostas dos colaboradores e gestores ao questionário eletrônico foram consideradas válidas para a condução do processo de análise de dados ( $R=310$ ), descartando-se 10 respostas inconsistentes (3,12% das 320 respostas coletadas inicialmente). Apresenta-se na tabela a seguir a análise descritiva das variáveis da amostra:

**Tabela 2 – Estatística Descritiva das Variáveis**

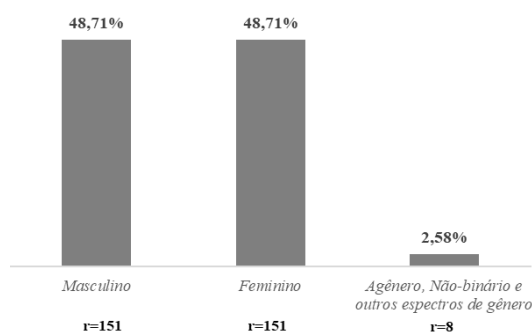
<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão (<math>\sigma</math>)</b>	<b>N</b>
Idade	35,7355	8,25294	310
Gênero	,5387	,54871	310
Tempo de Empresa	4,16	5,096	310
Nota Média de Clima da Diretoria	88,66	3,606	305
Nota Média de Competência	3,1356	,40540	145
Garra Média	4,7323	,58491	310
Liderança Instrumental Média	4,2762	,62929	310
Liderança Transformacional Média	4,2165	,60926	310
LMX Médio	4,1465	,61398	310
INDEX	9,9000	7,60342	310

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Em seguida, são apresentadas por meios de figuras-gráficos as variáveis demográficas coletadas na amostra de acordo com seus níveis de classificação do estudo para compreensão, com maior profundidade, de como se comportam as distribuições destas variáveis na amostra coletada do estudo.

Em relação ao Gênero (GEN) dos respondentes, classificada como variável categórica nominal com 3 níveis (masculino, feminino, demais espectros de gênero), a amostra se mostrou razoavelmente balanceada, sendo 48,71% masculino ( $r=151$ ), 48,71% feminino ( $r=151$ ) e 2,58% de colaboradores autodeclarados agêneros, não-binários e pertencentes aos demais espectros de gênero ( $r=8$ ). Pessoas agênero não se identificam com o gênero masculino nem com o gênero feminino. Pessoas não-binárias se identificam com ambos os gêneros masculino e feminino. Demais espectros refletem as demais identidades de gênero possíveis (GREAT PLACE TO WORK, 2023). A distribuição dos dados sobre a variável demográfica Gênero na amostra coletada pode ser observada na figura abaixo.

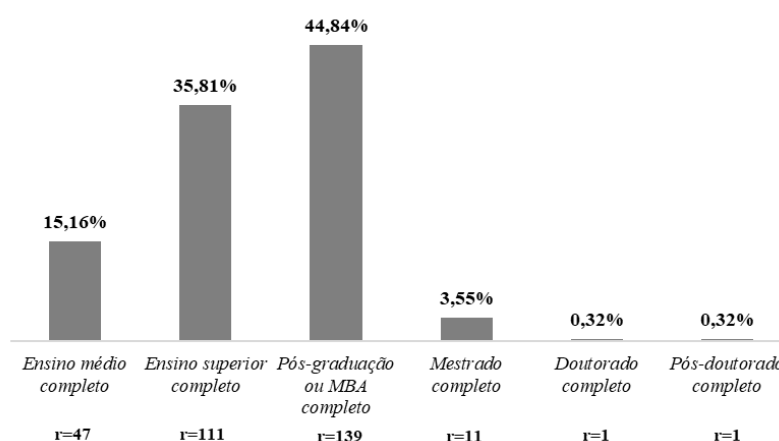
**Figura 5 – Distribuição da variável Gênero na amostra**



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Observando-se a Formação Acadêmica dos respondentes da pesquisa (FAC), uma das variáveis categóricas nominais coletadas estratificada em 8 níveis, a maioria dos colaboradores possui pós-graduação ou MBA completos (44,84%,  $n=139$ ), a segunda maioria possui ensino superior completo (35,81%,  $n=111$ ) e a terceira maior parcela dos respondentes possui ensino médio completo (15,16%,  $n=47$ ). As categorias Mestrado completo, Doutorado Completo e Pós-doutorado Completo apresentaram menor quantidade de respostas (4,19%,  $n=13$ ). É possível afirmar que a maioria da amostra analisada (84,84%,  $n=263$ ) possui diploma universitário. Esta distribuição entre as categorias da variável FAC pode ser observada na figura abaixo.

**Figura 6 – Distribuição da variável Formação Acadêmica na amostra**

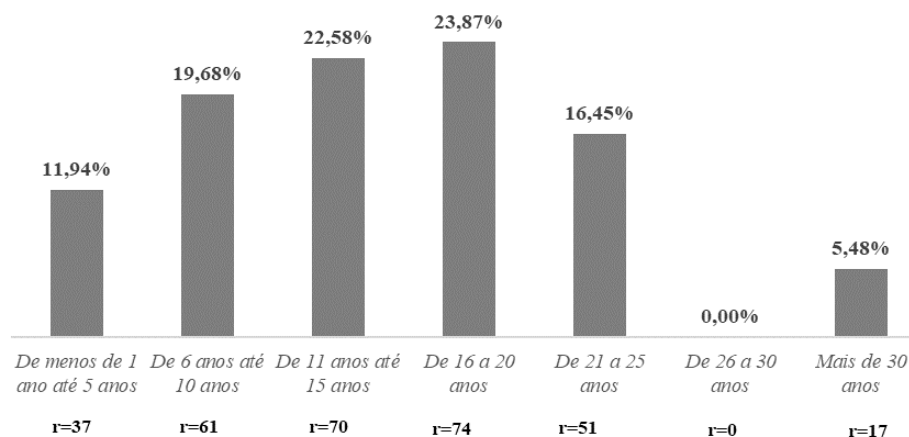


Fonte: Elaborado pelo Autor.

Uma das variáveis identificadas no questionário e coletadas na pesquisa foi o Tempo no Mercado de Trabalho (TMT), classificada como variável categórica nominal de 31 níveis. Esta variável identificou quantos anos a(o) profissional atua no mercado de trabalho. Para o espaço amostral desta pesquisa, a distribuição de TMT foi classificada

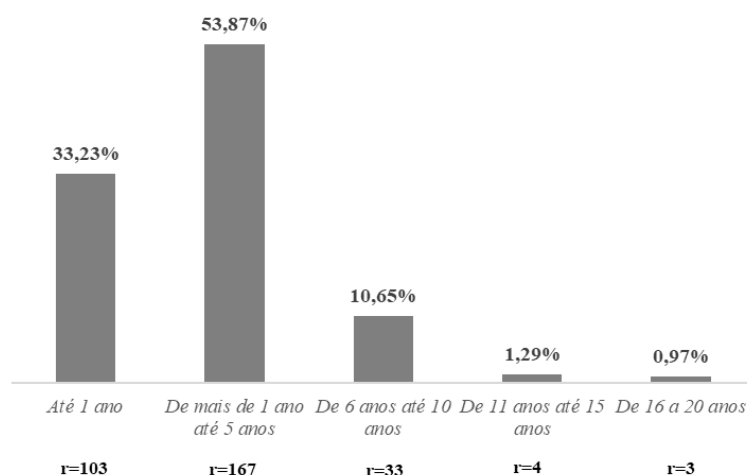
em 7 categorias. A maioria dos colaboradores respondentes possui de 16 a 20 anos de atuação no mercado (23,87%,  $r=74$ ), seguida de 11 a 15 anos de mercado (22,58%,  $r=70$ ) e de 6 a 10 anos (19,68%,  $r=61$ ). O Tempo Médio no Mercado de Trabalho no espaço amostral desta pesquisa é de 15 anos ( $\sigma=8$ ). É possível observar a distribuição de dados para esta variável na figura a seguir:

**Figura 7 – Distribuição da variável Tempo Mercado de Trabalho na amostra**



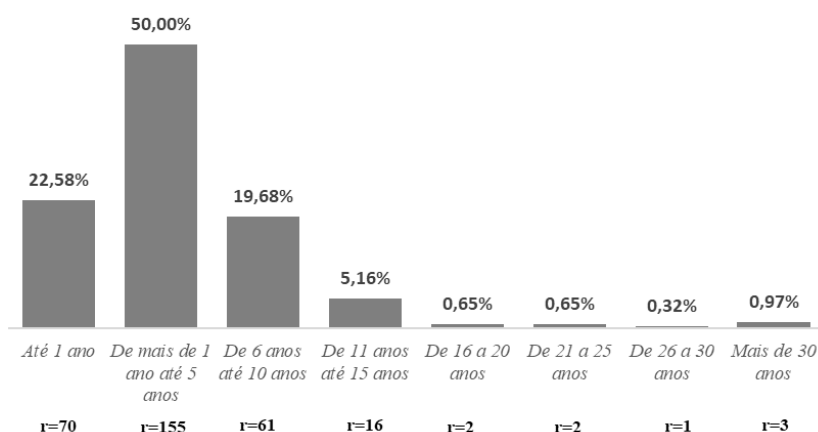
Fonte: Elaborado pelo Autor.

Mais uma das variáveis coletadas na pesquisa foi o Tempo com o Gestor Imediato (TGI), classificada como categórica nominal de 31 níveis. Este dado demográfico indica quantos anos o colaborador responde diretamente ao(a) seu (sua) atual gestor(a) imediato(a) na organização. Observando-se a amostra, é possível notar que mais de 50% dos respondentes tem de 1 a 5 anos de reporte hierárquico ao mesmo gestor(a) na companhia (53,87%,  $r=167$ ). A análise descritiva dos dados também evidenciou que aproximadamente 1/3 da amostra apresenta report direto há menos de 1 ano (33,23%,  $r=103$ ). Há poucos colaboradores com 11 anos em diante respondendo ao mesmo gestor(a) na hierarquia (12,90%,  $r=40$ ). O Tempo Médio de reporte ao gestor(a) imediato(a) na amostra é de 3 anos e Mediana de 2 anos ( $\sigma=3$ ). É possível conferir o comportamento da distribuição da variável TGI, conforme figura abaixo:

**Figura 8 – Distribuição variável Tempo com Gestor Imediato (TGI) na amostra**

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O Tempo de Casa (TCA) foi mais uma das variáveis numéricas coletadas pela pesquisa para identificar a quantidade de anos que a(o) profissional atua na organização estudada. O tempo de casa apresentou uma distribuição assimétrica à direita, onde a maioria dos valores (97,42%, r=302) encontra-se até 15 anos de casa. A maior quantidade de respondentes, metade da amostra, possui de 1 a 5 anos de tempo de casa (50%, r=155), seguido dos novatos de até 1 ano de tempo trabalhando na empresa (22,58%, r=70) e de colaboradores de 6 a 10 anos de empresa (19,68%, r=61). O Tempo Médio de Casa dos respondentes é de 4 anos e a Mediana de 3 anos ( $\sigma=5$ ). É possível observar o comportamento da variável TCA na figura seguinte:

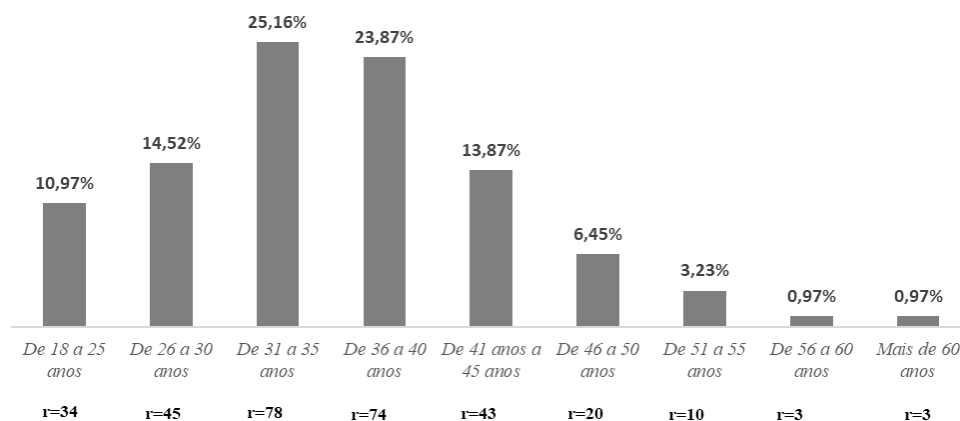
**Figura 9 – Distribuição da variável Tempo de Casa (TCA) na amostra**

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Mais uma das variáveis coletadas na pesquisa foi o Tempo de Idade dos respondentes (TID), classificada como variável numérica. Este dado demográfico indica

quantos anos o colaborador tinha ao responder o questionário. Observando-se a amostra, é possível notar que a maioria dos respondentes tem de 31 a 35 anos (25,16%, r=78). A segunda maior quantidade de respondentes possui de 36 a 40 anos (23,87%, r=74). A terceira maioria possui de 26 a 30 anos. Há poucos colaboradores com mais de 50 anos (5,16%, r=16). A idade média na amostra é de 36 anos e Mediana de 35 anos ( $\sigma=8$ ). É possível conferir o comportamento da distribuição da variável TID, conforme figura abaixo:

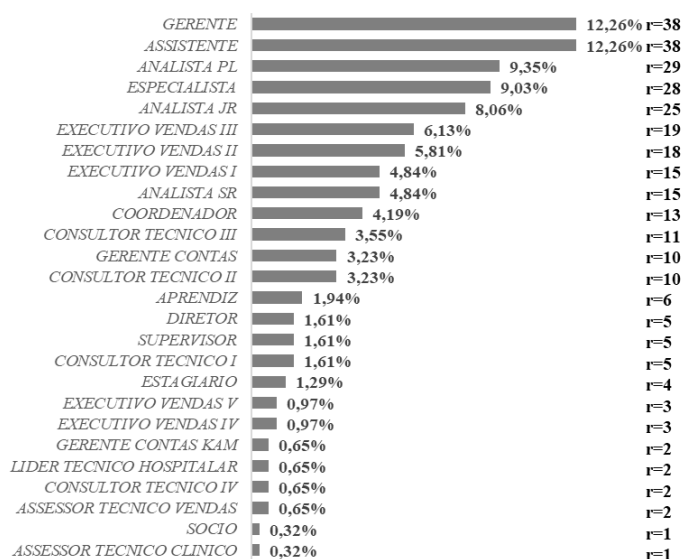
**Figura 10 – Distribuição da variável Tempo de Idade (TID) na amostra**



Fonte: Elaborado pelo Autor.

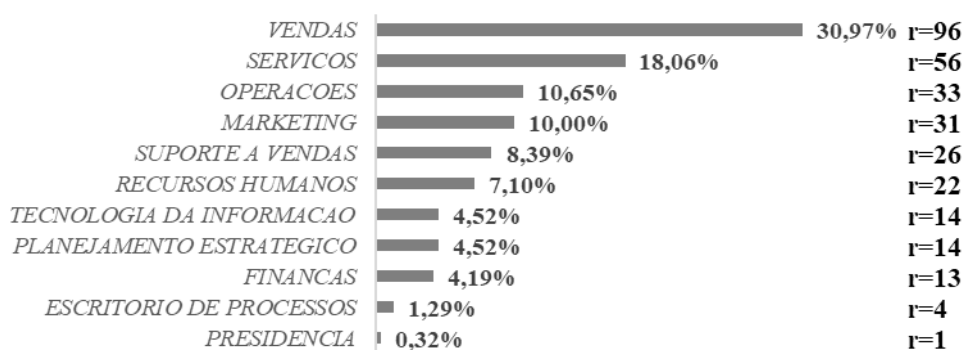
A variável Macrocargo (MCR) é uma variável categórica nominal coletada na análise para identificar o grupo de cargo no qual o colaborador ocupa na organização, organizada em 26 níveis. Observando-se a amostra, a maioria dos respondentes ocupa a posição de Gerente (12,26%, r=38), seguida de Assistente (12,26%, r=38), Analista Pleno (9,35%, r=29), Especialista (9,03%, r=28) e Analista Junior (8,06%, r=25), conforme figura abaixo.



**Figura 11 – Distribuição da variável Macrocargo (MCR) na amostra**

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Sobre a distribuição dos dados considerando a Diretoria (DIR) na qual os colaboradores pertencem, a variável foi classificada como categórica nominal com 11 níveis: Escritório de Processos, Finanças, Marketing, Operações, Planejamento Estratégico, Presidência, Recursos Humanos, Serviços, Suporte a Vendas, Tecnologia da Informação e Vendas. A maioria dos respondentes faz parte da força de Vendas (30,97%, r=96), seguido do time de Serviços (18,06%, r=56), Operações (10,65%, r=33), Marketing (10,00%, r=31) e assim sucessivamente, conforme figura a seguir.

**Figura 12 – Distribuição da variável Diretoria (DIR) na amostra**

Fonte: Elaborado pelo Autor.

## 5.2 Teste de Harman

Como as respostas às perguntas do questionário foram informadas a partir da percepção dos próprios participantes (*self-reports*), há a possibilidade de que os resultados estejam sujeitos ao viés do método comum (*Common Method Bias*). Para verificar a presença ou ausência deste viés, procedeu-se inicialmente uma avaliação do efeito de *Common Method Bias*, utilizando o Teste de Harman (PODSAKOFF ET AL, 2003). O teste de Harman evidencia a proporção de variância explicada por um único fator. Ao considerarmos todos os itens das escalas LMX, LIT e LTR a magnitude de modo comum presente no modelo foi de 44,4%. A magnitude da variância de medição das variáveis não é significativa, já que o percentual de explicação do 1º fator de extração é menor do que 50% da variância total explicada na extração. Sugere-se, portanto, que a influência do *Common Method Bias* não é substancial na base de dados analisada.

## 5.3 Alfa de Cronbach

Para Cronbach (1951) qualquer pesquisa baseada em medição deve estar preocupada com a precisão ou confiabilidade ou, como costumamos chamá-la, confiabilidade da medição. Um coeficiente de confiabilidade demonstra se o projetista do teste estava correto ao esperar que uma certa coleção de itens produzisse declarações interpretáveis sobre diferenças individuais. O Alfa de Cronbach é o nome deste coeficiente utilizado para testar a validade dos instrumentos de estudo. Para atestar a confiabilidade de medição entre os componentes dos construtos, o Alfa de Cronbach deve ser maior do que 0,70. Os coeficientes alfa calculados foram superiores a 0,7, o que indica uma boa consistência interna das 4 escalas utilizadas na pesquisa.

**Tabela 3 – Coeficientes de Confiabilidade das Escalas (Alfas de Cronbach)**

Escala	Alfa de Cronbach	Quantidade de itens
Transformacionalidade da Liderança (LTR)	0,918	16
Liderança Instrumental (LIT)	0,897	8
<i>Leader-member Exchange (LMX)</i>	0,849	7
Garra (GAR)	0,766	8

Fonte: Elaborado pelo Autor.

## 5.4 Correlação de Spearman

Para avaliar a relação entre as variáveis analisadas, foi aplicado o teste de correlação de Spearman. Este teste é o mais adequado para avaliar correlação entre as variáveis quando pelo menos uma delas utilizadas no modelo é categórica nominal, categórica ordinal ou numérica que não segue a distribuição normal. Como a variável GEN é categórica nominal utilizou-se a correlação de Spearman neste estudo.

Nos testes de correlação, o coeficiente  $\rho$  é uma medida de tamanho de efeito cujo valor absoluto pode ser classificado de acordo com a tabela a seguir:

**Tabela 4 – Intensidade da Correlação entre Variáveis**

Correlação	Strength of Agreement
0,00-0,20	<i>Slight</i> (fraca)
0,21-0,40	<i>Fair</i> (justa)
0,41-0,60	<i>Moderate</i> (moderada)
0,61-0,80	<i>Substantial</i> (substancial, alta)
0,81-1,00	<i>Almost Perfect</i> (muito alta)

Fonte: Adaptado de Landis e Koch (1977).

A tabela a seguir apresenta os resultados das correlações entre as variáveis Idade (TID), Gênero (GEN), Tempo de Empresa (TCA), Nota Média de Clima da Diretoria (NCD\_MEDIA), Nota Média de Competência (NCP\_MEDIA), Garra Média (GAR\_MEDIA), Liderança Instrumental Média (LIT\_MEDIA), Liderança Transformacional Média (LTR\_MEDIA), LMX Médio (LMX\_MEDIA) e INDEX.

Portanto, é possível observar na tabela de correlações de Spearman que idade (TID) e Tempo de Empresa são variáveis moderadamente correlacionadas (correlação = ,476,  $\rho < 0,01$ ). Há um efeito estatisticamente significativo entre elas. Ou seja, quanto maior a idade, maior o tempo de empresa. A idade também está correlacionada de forma justa com a nota média de clima da diretoria (correlação = ,267,  $\rho < 0,01$ ), demonstrando um efeito estatisticamente significativo entre elas. Ou seja, quanto maior a idade dos respondentes, maior a nota de clima médio da diretoria. A variável idade também se correlacionou de maneira fraca com a nota média de competência (correlação = -,170,  $\rho < 0,05$ ) e a garra média (correlação = ,163,  $\rho < 0,01$ ). Isso significa que de maneira estatisticamente fraca, quanto maior a idade menor foi a nota média de competência do indivíduo e quanto maior a idade, menor a percepção de garra o respondente pontuou sobre o seu comportamento.

Observando-se a variável gênero (GEN), ela apresenta uma correlação justa com a variável tempo de empresa (correlação =  $-.219$ ,  $p < 0,01$ ). Como o processo de dummização, o nível masculino foi classificado como 0, há uma tendência de que homens tenham mais tempo de empresa nesta correlação. Ainda sobre a variável gênero, há uma correlação estatisticamente significativa, porém fraca entre o gênero e a Nota Média de Clima da Diretoria, indicando que o gênero do indivíduo está correlacionado com a nota de clima médio da diretoria (correlação =  $.165$ ,  $p < 0,01$ ). Como o nível feminino foi classificado como 1 na dummização dos dados, há uma tendência fraca de mulheres classificarem o clima da diretoria de forma mais positiva. Gênero se correlacionou de forma fraca e negativa porém estatisticamente significativa com o LMX médio (correlação =  $-.120^*$ ,  $p < 0,05$ ). Isto indica de forma estatisticamente significativa que homens tendem a avaliar o LMX, relacionamento líder-liderado, de maneira mais positiva.

É necessário notar que a variável Tempo de Empresa (TCA) demonstrou uma correlação justa com o INDEX (desempenho) do modelo (correlação =  $.339$ ,  $p < 0,05$ ). Esta é uma observação interessante para esta investigação científica. Isto indica que quanto mais tempo trabalhando na empresa, de forma estatisticamente significativa, maior é o índice de desempenho do colaborador. Ou seja, maior a pontuação geral para a combinação entre atingimento de metas médio, aumento da nota de avaliação de competências médio e mérito, promoção e aumento salarial por desempenho médio.

Observando-se a Nota Média de Clima da Diretoria (NCD\_MEDIA) ela está fraca e negativamente correlacionada com o INDEX (correlação =  $-.144$ ,  $p < 0,05$ ). Ou seja, quanto maior a nota de clima médio da diretoria, menor o INDEX. Esse achado vai em descontro com as observações teóricas sobre o tema. Futuras pesquisas são recomendadas para testar hipóteses para compreender com profundidade este cenário. O INDEX foi correlacionado de forma alta e estatisticamente significativa com a nota média de avaliação de competência (correlação =  $.787$ ,  $p < 0,01$ ). Este cenário era esperado já que o NCP\_MEDIA é um dos elementos constituintes do cálculo do INDEX (MTA\_MEDIA, NCP\_MEDIA e MPE\_MEDIA).

Observa-se na análise um dos achados estatísticos mais interessantes para esta investigação científica. A liderança Instrumental Média e a Liderança Transformacional Média estão muito forte e positivamente correlacionadas, o maior valor de correlação de Spearman entre as variáveis analisadas neste estudo, com nível de significância estatística considerável (correlação =  $.839$ ,  $p < 0,01$ ). Isto significa que, quanto maior o nível de

instrumentalidade percebida pelos colaboradores sobre os líderes avaliados, maior também foi a transformacionalidade da liderança identificada pelos respondentes.

Uma outra observação relevante para o estudo foi a observação de que a instrumentalidade média da liderança e a transformacionalidade média da liderança estão correlacionadas positivamente de forma substancial (alta) com o LMX médio, com nível em nível de significância estatística relevante (correlação = ,745\*\*,  $p < 0,01$  e correlação = ,711,  $p < 0,01$ , respectivamente). Este achado indica que quanto maior a instrumentalidade da liderança, maior foi a qualidade de relacionamento entre líder-liderado. Quanto maior a transformacionalidade da liderança, maior a qualidade de relacionamento entre o líder-liderado. Importante salientar aqui que nenhuma das variáveis das escalas de liderança (LMX, LTR ou LIT) foi capaz de se correlacionar de forma estatisticamente significativa com o INDEX. Isto significa que para o índice desenvolvido neste estudo não há uma associação com as escalas das perspectivas de liderança utilizadas neste estudo.

Observando-se a variável INDEX, ela está correlacionada fraca e positivamente junto ao LMX Médio (correlação = ,092\*\*,  $p < 0,1$ ) e correlacionada fraca e negativamente com a liderança transformacional (correlação = -,015,  $p < 0,1$ ) em nível de significância estatística relevante. Isto indica que quanto maior o INDEX, maior foi a qualidade de relacionamento entre líder-liderado e quanto maior o INDEX, menos transformacional o líder foi percebido pelos colaboradores respondentes. Para aprofundar esta análise, serão avaliados os modelos estruturais a procura de associações entre os construtos e consequentemente suporte às hipóteses de pesquisa construídas nesta investigação científica.

É possível avaliar na tabela de correlações de Spearman abaixo a força das correlações (de 0 a 1) entre as variáveis do estudo bem como a significância estatística entre as variáveis († = A correlação é significativa, com  $p < 0,1$ ; \* = A correlação é significativa, com  $p < 0,05$ ; \*\* = A correlação é significativa, com  $p < 0,01$  e; \*\*\* = A correlação é significativa, com  $p < 0,001$ ). A colorização das significâncias estatísticas foi utilizada como artifício para visualmente facilitar a leitura e compreensão dos dados da tabela de correlação de Spearman.

**Tabela 5 – Correlações de Spearman entre as Variáveis do estudo**

No PUC-Rio - Certificação Digital Nº 2111877/CA	Variáveis		Idade	Gênero	Tempo de Empresa	Nota Média de Clima da Diretoria	Nota Média de Competência	Garra Média	Liderança Instrumental Média	Liderança Transformacional Média	LMX Médio	INDEX
	Idade	Correlação de Spearman Sig. (bilateral)	1									
	Gênero	Correlação de Spearman Sig. (bilateral)	-,093 ,100	1								
	Tempo de Empresa	Correlação de Spearman Sig. (bilateral)	,476** ,000	-,219** ,000	1							
	Nota Média de Clima da Diretoria	Correlação de Spearman Sig. (bilateral)	,267** ,000	,165** ,004	,027 ,643	1						
	Nota Média de Competência	Correlação de Spearman Sig. (bilateral)	-,170* ,041	-,092 ,274	-,102 ,220	-,157† ,061	1					
	Garra Média	Correlação de Spearman Sig. (bilateral)	,163** ,004	,046 ,417	,084 ,139	,042 ,460	-,003 ,971	1				
	Liderança Instrumental Média	Correlação de Spearman Sig. (bilateral)	-,083 ,145	-,049 ,388	-,029 ,607	,102† ,077	-,044 ,601	,058 ,308	1			
	Liderança Transformacional Média	Correlação de Spearman Sig. (bilateral)	-,023 ,691	-,015 ,794	-,017 ,763	,087 ,128	-,044 ,602	,060 ,291	,839** ,000	1		
	LMX Médio	Correlação de Spearman Sig. (bilateral)	-,023 ,693	-,120* ,035	,051 ,367	,070 ,224	-,020 ,813	,043 ,447	,745** ,000	,711** ,000	1	
	INDEX	Correlação de Spearman Sig. (bilateral)	-,001 ,982	-,040 ,485	,339** ,000	-,144* ,012	,787** ,000	-,060 ,295	-,029 ,613	-,015† ,791	,092† ,105	1

**Nota:**

- † . A correlação é significativa, com  $\rho < 0,1$
- \*. A correlação é significativa, com  $\rho < 0,05$
- \*\*. A correlação é significativa, com  $\rho < 0,01$
- \*\*\*. A correlação é significativa, com  $\rho < 0,001$

Fonte: Elaborado pelo Autor.

## 5.5 Avaliação do Modelo Estrutural

Em estudos quantitativos, é possível estruturar conexões entre variáveis para a identificação de significância estatística relevante, conforme as variáveis selecionadas no estudo são adicionadas ao modelo geral. Para isso, foram construídos dois modelos de avaliação estrutural para testar as hipóteses da pesquisa, conforme as variáveis vão sendo adicionadas ao modelo de regressão linear múltipla. A apresentação dos dois modelos permitirá observar a mudança dos betas  $\beta$  (beta = coeficientes angular do modelo de regressão) e p-valores ( $\rho$ ) antes e após a inclusão das variáveis nos modelos e, portanto, suportar ou não as hipóteses de pesquisa.

Foram atendidos todos os pressupostos para utilização do modelo de regressão linear múltipla: (1) há relação linear entre as variáveis dependente e independentes, (2) há normalidade dos resíduos, (3) há homoscedasticidade (variância dos erros é constante ao longo do tempo), (4) ausência de outliers, (5) pelo menos 20 sujeitos experimentais para cada variável preditora-independente, (6) sujeitos experimentais são independentes (BLACK, 2013).

Na tabela a seguir são apresentadas as variáveis dependentes – também chamadas de variáveis resultado ou desfecho (Y) são o que se quer prever através do modelo – e as variáveis independentes selecionadas – também chamadas de preditoras ou constantes (X) são variáveis que influenciam no resultado da variável dependente – utilizadas nos dois modelos estruturais da pesquisa.

**Tabela 6 – Modelos Estruturais**

MODELO	Variável Dependente Y (Resultado)	Variáveis Independentes X (Preditoras, Constantes)
MODELO 01	LMX_MEDIA	TCA, GEN, TID, NCD_MEDIA, GAR_MEDIA, NCP_MEDIA, LTR_MEDIA, LIT_MEDIA
MODELO 02	INDEX	TCA, GEN, TID, NCD_MEDIA, GAR_MEDIA, LTR_MEDIA, LIT_MEDIA, LMX_MEDIA

Fonte: Elaborado pelo Autor.

## 5.6 Modelo 01

Para avaliar a relação entre LMX\_MEDIA, LTR e LIT foi construído um modelo de regressão linear múltipla, com LMX\_MEDIA como variável dependente e TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA, NCP\_MEDIA, LTR\_MEDIA, LIT\_MEDIA como variáveis preditoras (independentes). No modelo 01 foram utilizadas 8 variáveis

constantes e 4 momentos diferentes. Não foram removidas variáveis no modelo 01. É possível observar a inserção e remoção de variáveis no modelo através da tabela abaixo:

**Tabela 7 – Variáveis Inseridas e Removidas no Modelo 01**

Modelo 01	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1.1	TCA, GEN, TID <sup>b</sup>	0	Inserir
1.2	NCD_MEDIA <sup>b</sup>	0	Inserir
1.3.	GAR_MEDIA, NCP_MEDIA <sup>b</sup>	0	Inserir
1.4	LTR_MEDIA, LIT_MEDIA <sup>b</sup>	0	Inserir

Nota:

a. Variável Dependente: LMX\_MEDIA

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Uma medida de ajuste amplamente utilizada para modelos de regressão é o coeficiente de determinação, ou  $R^2$ . O coeficiente de determinação é a proporção da variabilidade da variável dependente (Y) contabilizada ou explicada pela variável independente (X). O coeficiente de determinação varia de 0 a 1. Um  $R^2$  igual a zero significa que o preditor não considera nenhuma variabilidade da variável dependente e que não há predição de Y por X. Um  $R^2$  de 1 significa predição perfeita de Y por X e que 100% da variabilidade de y é contabilizada por x. Claro, a maioria dos valores de  $R^2$  estão entre os extremos. O pesquisador deve interpretar se um determinado  $R^2$  é alto ou baixo, dependendo do uso do modelo e do contexto em que o modelo foi desenvolvido.

Em pesquisas exploratórias onde as variáveis são menos compreendidas, valores baixos de  $R^2$  provavelmente serão mais aceitáveis do que em áreas de pesquisa onde os parâmetros são mais desenvolvidos e compreendidos. Um pesquisador da NASA que usa o peso do veículo para prever o custo da missão procura que os modelos de regressão tenham um  $R^2$  de 0,90 ou superior. No entanto, um pesquisador de negócios que está tentando desenvolver um modelo para prever o nível de motivação dos funcionários pode ficar satisfeito ao obter um  $R^2$  próximo a 0,50 na pesquisa (BLACK, 2023).

A análise do coeficiente de determinação  $R^2$  indica, portanto, a quantidade de variância da variável dependente explicada pelas variáveis independentes ligadas a ela no modelo.  $R^2$  sinaliza qual a porcentagem de variação na variável dependente que é explicada pelas variáveis consideradas independentes no modelo testado. O coeficiente de determinação,  $R^2$  nas ciências sociais possui a seguinte configuração para Cohen (1988):



**Tabela 8 – R<sup>2</sup> e Predição de X sobre Y**

<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Previsibilidade de Predição da variável X sobre a variável Y</b>
0% ou 0,00	Inexistente
Até 50% ou 0,50	Considerável
Acima de 51% ou 0,51	Elevada
100% ou 1	Perfeita

Fonte: Adaptado de Cohen (1988) e Black (2013).

Conduzindo-se a análise sobre a sumarização do modelo 01 (tabela abaixo) da regressão linear múltipla é possível observar que: conforme as variáveis foram sendo acrescentadas ao modelo, o valor de R<sup>2</sup> aumentou gradativamente. No momento 1.1, incluindo-se ao modelo as variáveis TCA, GEN, TID, R<sup>2</sup> assumiu o valor de ,005. No momento 1.2, adicionando-se as variáveis TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, R<sup>2</sup> aumentou para ,036. N. No momento 1.3, adicionando-se as variáveis TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA, NCP\_MEDIA, R<sup>2</sup> não sofreu tantas alterações, mas se elevou para R<sup>2</sup>= ,040. Entretanto, adicionando-se as variáveis de liderança às variáveis já existentes no modelo – TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA, NCP\_MEDIA, LTR\_MEDIA, LIT\_MEDIA – o valor de R<sup>2</sup> saltou de ,040 para ,655, um aumento de 0,615 em relação ao R<sup>2</sup> anterior.

O momento 1.4 do modelo 01 apresentou  $p < 0,05$ , ou seja, este modelo de predição é estatisticamente significativo. Portanto, significa que 65,5% dos resultados de LMX\_MEDIA são explicados pelas variáveis independentes inseridas no modelo 01. Este resultado é estatisticamente significativo e o modelo preditivo é forte ( $R^2 = ,655$ ,  $p < 0,05$ ). A sumarização do modelo 01 pode ser vista na tabela abaixo.

**Tabela 9 – Sumarização do Modelo 01**

<b>Modelo 01</b>	<b>R</b>	<b><u>R</u> <u>quadrado</u> <u>(R<sup>2</sup>)</u></b>	<b>R quadrado ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>	<b>Estatísticas de mudança</b>				
					<b><u>Mudança de R quadrado</u></b>	<b>Mudança F</b>	<b>gl1</b>	<b>gl2</b>	<b><u>Sig.</u> <u>Mudança F</u> <u>(p-valor)</u></b>
1.1	,069 <sup>a</sup>	,005	-,017	,63226	,005	,221	3	140	,881
1.2	,191 <sup>b</sup>	,036	,009	,62437	,032	4,561	1	139	,034
1.3.	,199 <sup>c</sup>	,040	-,002	,62780	,003	,243	2	137	,784
1.4	,809 <sup>d</sup>	<b>,655</b>	,635	,37910	<b>,615</b>	120,359	2	135	<b>,000</b>

Nota:

a. Preditores: (Constante), TCA, GEN, TID

b. Preditores: (Constante), TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA

c. Preditores: (Constante), TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA, NCP\_MEDIA

d. Preditores: (Constante), TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA, NCP\_MEDIA, LTR\_MEDIA, LIT\_MEDIA

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na análise ANOVA a seguir é possível observar que: conforme as variáveis foram sendo acrescentadas ao modelo 01, o valor de F, que demonstra a força do modelo de regressão, aumentou gradativamente. O maior valor de F se deu no momento 1.4 quando foram acrescentadas as variáveis TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA, NCP\_MEDIA, LTR\_MEDIA, LIT\_MEDIA. Neste modelo a variável dependente continua sendo a LMX\_MEDIA.

O momento 1.4 do modelo 01 apresentou  $p < 0,05$ , ou seja, este modelo de predição é estatisticamente significativo. Portanto, o modelo 01 com as 8 variáveis independentes inseridas é estatisticamente significativo [ $F(8,135) = 32,034$ ,  $p < 0,001$ ,  $R^2 = 0,245$ ]. A sumarização do modelo 01 pode ser observada na tabela abaixo.

**Tabela 10 – ANOVA do Modelo 01**

Modelo 01	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig. (p -valor)
1.1 Regressão	,265	3	,088	,221	,881 <sup>b</sup>
Resíduo	55,965	140	,400		
Total	56,231	143			
1.2 Regressão	2,043	4	,511	1,310	,269 <sup>c</sup>
Resíduo	54,187	139	,390		
Total	56,231	143			
1.3 Regressão	2,235	6	,373	,945	,465 <sup>d</sup>
Resíduo	53,996	137	,394		
Total	56,231	143			
1.4 <b>Regressão</b>	36,829	8	4,604	<b>32,034</b>	<b>,000<sup>e</sup></b>
Resíduo	19,401	135	,144		
Total	56,231	143			

Nota:

a. Variável Dependente: LMX\_MEDIA

b. Preditores: (Constante), TCA, GEN, TID

c. Preditores: (Constante), TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA

d. Preditores: (Constante), TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA, NCP\_MEDIA

e. Preditores: (Constante), TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA, NCP\_MEDIA, LTR\_MEDIA, LIT\_MEDIA

Fonte: Elaborado pelo Autor.

## 5.7 Modelo 02

Para avaliar a relação entre INDEX, LTR, LIT e LMX foi construído um modelo de regressão linear múltipla, com INDEX como variável dependente e TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA, LTR\_MEDIA, LIT\_MEDIA, LMX\_MEDIA como variáveis preditoras (independentes). No modelo 02 foram utilizadas 8 variáveis constantes e 5 momentos diferentes. Não foram removidas variáveis no modelo 02. É possível observar a inserção e remoção de variáveis no modelo através da tabela abaixo:

**Tabela 11 – Variáveis Inseridas e Removidas no Modelo 02**

Modelo 02	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
2.1	TCA, GEN, TID <sup>b</sup>	0	Inserir
2.2	NCD_MEDIA <sup>b</sup>	0	Inserir
2.3.	GAR_MEDIA <sup>b</sup>	0	Inserir
2.4	LTR_MEDIA, LIT_MEDIA <sup>b</sup>	0	Inserir
2.5	LMX_MEDIA <sup>b</sup>	0	Inserir

Nota:

a. Variável Dependente: INDEX

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Conduzindo-se a análise sobre a sumarização do modelo 02 (tabela abaixo) da regressão linear múltipla é possível observar que: conforme as variáveis foram sendo acrescentadas ao modelo, o valor de  $R^2$  aumentou gradativamente. No momento 2.1, incluindo-se ao modelo as variáveis TCA, GEN, TID,  $R^2$  assumiu o valor de ,211. No momento 2.2, adicionando-se as variáveis TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA,  $R^2$  aumentou para ,226. N. No momento 2.3, adicionando-se as variáveis TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA,  $R^2$  não sofreu tantas alterações, mas se elevou para  $R^2 =$  ,229. No momento 2.4, incluindo-se no modelo as variáveis TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA, LTR\_MEDIA, LIT\_MEDIA,  $R^2$  foi de 0,230. Entretanto, adicionando-se as variáveis já existentes no modelo – TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA, LTR\_MEDIA, LIT\_MEDIA – a inclusão da variável LMX\_MEDIA o valor de  $R^2$  foi para 0,245, um aumento de ,014 em relação ao  $R^2$  anterior.

O momento 2.5 do modelo 02 apresentou  $p < 0,05$ , ou seja, este modelo de predição é estatisticamente significativo. Portanto, significa que 24,5% dos resultados da variável INDEX são explicados pelas variáveis independentes inseridas no modelo 02. Este resultado é estatisticamente significativo e o modelo preditivo é considerável, porém

não é forte ( $R^2 = ,245$ ,  $\rho < 0,05$ ). A sumarização do modelo 02 pode ser vista na tabela abaixo.

**Tabela 12 – Sumarização do Modelo 02**

Modelo 02	R	<u>R quadrado</u>	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	<u>Sig. Mudança F (p-valor)</u>
2.1	,460 <sup>a</sup>	,211	,203	6,79387	,211	26,887	3	301	,000
2.2	,476 <sup>b</sup>	,226	,216	6,73956	,015	5,870	1	300	,016
2.3	,479 <sup>c</sup>	,229	,216	6,73982	,003	,978	1	299	,324
2.4	,480 <sup>d</sup>	,230	,212	6,75690	,001	,245	2	297	,783
2.5	,495 <sup>e</sup>	<b>,245</b>	,224	6,70484	<b>,014</b>	5,630	1	296	<b>,018</b>

Nota:

a. Preditores: (Constante), TCA, GEN, TID

b. Preditores: (Constante), TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA

c. Preditores: (Constante), TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA

d. Preditores: (Constante), TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA, LTR\_MEDIA, LIT\_MEDIA

e. Preditores: (Constante), TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA, LTR\_MEDIA, LIT\_MEDIA, LMX\_MEDIA

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na análise ANOVA a seguir é possível observar que: conforme as variáveis foram sendo acrescentadas ao modelo 02, o valor de F, que demonstra a força do modelo de regressão, teve seu maior valor registrado no momento 2.5, quando foram acrescentadas as variáveis TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA, LTR\_MEDIA, LIT\_MEDIA, LMX\_MEDIA. Neste modelo a variável dependente continua sendo o INDEX.

O momento 2.5 do modelo 02 apresentou  $\rho < 0,05$ , ou seja, este modelo de predição é estatisticamente significativo. Portanto, o modelo 02 com as 8 variáveis independentes inseridas é estatisticamente significativo [ $F(8,296) = 11,983$ ,  $\rho < 0,001$ ,  $R^2 = 0,245$ ]. A sumarização do modelo 02 pode ser observada na tabela abaixo.

**Tabela 13 – ANOVA do Modelo 02**

Modelo 02		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig. (p-valor)
2.1	Regressão	3723,109	3	1241,036	26,887	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	13893,154	301	46,157		
	Total	17616,262	304			
2.2	Regressão	3989,745	4	997,436	21,959	,000 <sup>c</sup>
	Resíduo	13626,518	300	45,422		
	Total	17616,262	304			
2.3	Regressão	4034,148	5	806,830	17,762	,000 <sup>d</sup>
	Resíduo	13582,114	299	45,425		
	Total	17616,262	304			

2.4	Regressão	4056,518	7	579,503	12,693	,000 <sup>e</sup>
	Resíduo	13559,744	297	45,656		
	Total	17616,262	304			
2.5	<b>Regressão</b>	4309,627	8	538,703	<b>11,983</b>	<b>,000<sup>f</sup></b>
	Resíduo	13306,636	296	44,955		
	Total	17616,262	304			

Nota:

a. Variável Dependente: INDEX

b. Preditores: (Constante), TCA, GEN, TID

c. Preditores: (Constante), TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA

d. Preditores: (Constante), TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA

e. Preditores: (Constante), TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA, LTR\_MEDIA, LIT\_MEDIA

f. Preditores: (Constante), TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA, LTR\_MEDIA, LIT\_MEDIA, LMX\_MEDIA

Fonte: Elaborado pelo Autor.

## 5.8 Resumo dos Modelos e Discussão das Hipóteses

A seguir é possível observar o resumo dos dois modelos estruturais preditores das variáveis dependentes. Para o modelo 01, LMX\_MEDIA é a variável de interesse (resultado, desfecho). Já no modelo 02, a variável dependente é INDEX. Em seguida é realizada a discussão das hipóteses de pesquisa à luz dos achados significativamente estatísticos das regressões lineares múltiplas aplicadas ao estudo.

Tabela 14 – Modelos Estruturais Preditores das Variáveis Dependentes

Momentos e Variáveis		MODELO 01		MODELO 02	
		Beta	t	Beta	t
1 - Variáveis Demográficas	(Constante)		14,607		6,635
	TID	,003	,029	-0,182***	-3,245
	GEN	-0,057	-,671	0,0428	,818
	TCA	-0,053	-,523	0,5123***	8,913
2 - Inclusão da Nota Média de Clima da Diretoria	(Constante)		1,120		3,666
	TID	-0,056	-,550	-0,142**	-2,448
	GEN	-0,097	-1,114	0,0656	1,244
	TCA	-0,032	-,321	0,5038***	8,819
	NCD_MEDIA	0,1889*	2,136	-0,13**	-2,423
3 - Inclusão da Garra Média e Nota Média de Competência	(Constante)		,882		3,795
	TID	-0,055	-,537	-0,135	-2,300
	GEN	-0,100	-1,134	0,0692	1,309
	TCA	-0,038	-,380	0,5036***	8,815
	NCD_MEDIA	0,1844*	2,058	-0,13	-2,431
	GAR_MEDIA	0,0578	,688	-0,05	-,989
- Inclusão da Nota Média de Liderança Transformacional e Nota Média da Liderança Instrumental	(Constante)		,060		3,660
	TID	-0,016	-,267	-0,138**	-2,315
	GEN	-0,027	-,517	0,0679	1,275
	TCA	-0,011	-,184	0,5055***	8,816
	NCD_MEDIA	0,0470	,855	-0,13**	-2,392
	GAR_MEDIA	-0,007	-,149	-0,051	-,989
	LTR_MEDIA	0,3869***	3,898	-0,049	-,521
	LIT_MEDIA	0,4432***	4,433	0,0653	,691
- Inclusão do LMX Médio	(Constante)				3,508
	TID			-0,136**	-2,309
	GEN			0,0835	1,568
	TCA			0,4925***	8,616
	NCD_MEDIA			-0,131**	-2,437
	GAR_MEDIA			-0,05	-,991
	LIT_MEDIA			-0,144	-1,403
	LTR_MEDIA			0,0108	,112
	LMX_MEDIA			0,1881**	2,373
R <sup>2</sup>		0,655***		0,245**	
R <sup>2</sup> ajustado		0,635***		0,224**	

**Nota**

† . A correlação é significativa, com  $p < 0,1$   
 \* . A correlação é significativa, com  $p < 0,05$   
 \*\* . A correlação é significativa, com  $p < 0,01$   
 \*\*\* . A correlação é significativa, com  $p < 0,001$

Fonte: Elaborado pelo Autor.

O  $\beta$  (beta) é o coeficiente de regressão do modelo que representa a inclinação da reta da equação de regressão.  $\beta$  indica o quanto Y muda, em média, por unidade de mudança em X (a inclinação). Assim, a inclinação ou coeficiente de regressão ( $\beta$ ) mede a direção e magnitude da relação, de forma que se as duas variáveis estão correlacionadas positivamente, a inclinação será positiva e vice-versa.

Observando-se o modelo 01 acima, é possível verificar que após a inclusão das variáveis Liderança Transformacional e Liderança Instrumental os valores de  $\beta$  aumentaram significativamente (LTR\_MEDIA:  $\beta = 0,3869$ ,  $p < 0,001$  e LIT\_MEDIA:  $\beta = 0,4432$ ,  $p < 0,001$ ). Além disto como os valores de  $\beta$  são positivos no modelo 01, isto indica que quanto maior o valor da nota média de liderança transformacional, maior é o resultado da nota média em LMX ( $\beta = 0,3869$ ). E quanto maior a nota média de liderança instrumental maior também é o resultado da nota média em LMX ( $\beta = 0,4432$ ). Para ambos os cálculos dos coeficientes de regressão, o p-valor apresentou-se  $< 0,001$ , o que sinaliza que os achados apresentarem resultados estatisticamente significativos. O valor de  $R^2 = 0,635$ ,  $p < 0,001$  e do  $R^2$  ajustado =  $0,655$ ,  $p < 0,001$  fortificam a observação de que o modelo 01 é suficientemente forte e significativo estatisticamente para prever os resultados da variável dependente LMX.

Portanto, as hipóteses H3 e H4 foram estatisticamente suportadas pelos modelos de regressão linear múltipla. Ou seja, a transformacionalidade da liderança influencia positivamente a qualidade da relação líder-liderado (H3) –  $\beta = 0,3869$ ,  $p < 0,001$  – e que a instrumentalidade da liderança influencia positivamente a qualidade da relação líder-liderado (H4) –  $\beta = 0,4432$ ,  $p < 0,001$ . Há evidências estatísticas suficientes para rejeitar a hipótese nula de que não há efeito entre as variáveis. E portanto podemos considerar as hipóteses alternativas de que há efeito entre elas e que o modelo é capaz de prever melhor o resultado da variável dependente do que o acaso (aleatoriedade).

Observando-se o modelo 02 acima, é possível verificar que após a inclusão das variáveis Liderança Transformacional e Liderança Instrumental os valores de  $\beta$  demonstraram angulação na equação de regressão, porém o modelo não obteve significância estatística entre as variáveis (LTR\_MEDIA:  $\beta = 0,049$ ,  $p > 0,1$  e LIT\_MEDIA:  $\beta = 0,0653$ ,  $p > 0,1$ ). Portanto, as hipóteses H1, H2, H6 e H7 não foram estatisticamente suportadas pelos modelos de regressão linear múltipla.

Ou seja, não há evidências estatísticas suficientes para comprovar os efeitos da transformacionalidade da liderança no desempenho (H1), da instrumentalidade da liderança no desempenho (H2), da LMX como mediadora da transformacionalidade da liderança no desempenho (H6) e da LMX como mediadora da instrumentalidade da liderança no desempenho efetivo (H7).

Entretanto, avaliando-se o modelo 02, após a inclusão das variáveis TCA, GEN, TID, NCD\_MEDIA, GAR\_MEDIA, LTR\_MEDIA, LIT\_MEDIA, LMX\_MEDIA, o valor de  $\beta$  no modelo aumentou para 0,1881, com  $p < 0,01$ . Isto significa que a hipótese H5 foi suportada pelo modelo de regressão linear múltipla. Ou seja, a qualidade da relação líder-liderado está associada positivamente com o desempenho efetivo no trabalho (H5) –  $\beta = 0,1881$ ,  $p < 0,01$ . Há evidências estatísticas suficientes para rejeitar a hipótese nula de que não há efeito entre as variáveis. E portanto podemos considerar as hipóteses alternativas de que há efeito entre elas e que o modelo é capaz de prever melhor o resultado da variável dependente do que o acaso (aleatoriedade).

O quadro abaixo resume os resultados de suporte às hipóteses testadas nesta pesquisa. Os resultados da análise indicaram que 3 das 7 hipóteses testadas foram suportadas estatisticamente neste estudo.

**Quadro 5 – Sumarização do suporte às hipóteses do modelo**

<b>Hipótese</b>	<b>Descrição</b>	<b>Resultado</b>
<b>H1</b>	A Transformacionalidade da Liderança influencia positivamente o desempenho efetivo no trabalho.	Não suportada
<b>H2</b>	A Instrumentalidade da Liderança está associada positivamente o desempenho efetivo no trabalho.	Não suportada
<b>H3</b>	A Transformacionalidade da Liderança influencia positivamente a qualidade da relação Líder-Liderado (LMX).	Suportada
<b>H4</b>	A Instrumentalidade da Liderança influencia positivamente a qualidade da relação Líder-Liderado (LMX).	Suportada
<b>H5</b>	A relação Líder-liderado (LMX) está associada positivamente com o desempenho efetivo no trabalho.	Suportada
<b>H6</b>	A relação entre a Liderança Transformacional e o Desempenho no trabalho é mediada pela qualidade da relação Líder-Liderado (LMX).	Não suportada
<b>H7</b>	A relação entre Liderança Instrumental e o Desempenho no trabalho é mediada pela qualidade da relação Líder-Liderado (LMX).	Não suportada

Fonte: Elaborado pelo Autor.



## 6 Discussão e Considerações Finais

Esta investigação científica teve como objetivo compreender, através de um estudo quantitativo, as influências e efeitos da liderança transformacional, liderança instrumental e da qualidade da relação líder-liderado (*leader-member exchange* – *LMX*) no desempenho efetivo no trabalho. O modelo de pesquisa foi testado por regressão linear múltipla e 3 das 7 hipóteses de pesquisa foram suportadas estatisticamente. Os resultados e associações encontradas nesta pesquisa contribuem para a compreensão mais profunda da dinamicidade do fenômeno da liderança, dialogando com os modelos teóricos defendidos pelas escolas de liderança e fornecendo ideias consistentes para a prática gerencial atual. Neste capítulo, são ratificados alguns achados provenientes da interpretação de resultados e oportunidades para a geração de valor na agenda de estudos de liderança futuros.

### 6.1 Implicações Práticas e Gerenciais

Ao longo das últimas décadas, pesquisadores interessados em compreender o fenômeno da liderança no contexto organizacional elaboraram modelos teóricos e experimentais que investigaram a influência da liderança no comportamento e desempenho dos funcionários no local de trabalho. Os resultados desta pesquisa são um esforço para continuar a jornada de aprofundamento das variáveis que influenciam e são influenciadas pelos estilos de liderança. O presente trabalho indicou os seguintes suportes às hipóteses testadas: (1) a transformacionalidade da liderança influencia positivamente a qualidade da relação líder-liderado (H3) –  $\beta = 0,3869$ ,  $p < 0,001$ . (2) A instrumentalidade da liderança influencia positivamente a qualidade da relação líder-liderado (H4) –  $\beta = 0,4432$ ,  $p < 0,001$ . (3) A qualidade da relação líder-liderado está associada positivamente com o desempenho efetivo no trabalho (H5) –  $\beta = 0,1881$ ,  $p < 0,01$ .

Os resultados do estudo indicaram um impacto positivo e estatisticamente significativo da transformacionalidade da liderança na qualidade da relação líder-liderado (H3). Este resultado é suportado pela teoria da liderança transformacional. Para Bass (1985) o líder transformacional por definição consegue modificar, alterar e elevar a motivação de seus seguidores, conectando-se com os valores, criando confiança num propósito comum para, juntos, enfrentarem os desafios propostos. Piccolo e Colquitt (2006) reforçam este entendimento quando relatam em suas observações de pesquisa que seguidores em

relacionamentos LMX de alta qualidade relatam altos níveis de confiança nos líderes e comprometimento com suas visões, então eles parecem ser mais responsivos a comportamentos transformacionais. Líderes transformacionais estabelecem relacionamentos de alta qualidade com seus seguidores, apoiando-os no dia a dia e fornecendo atenção individualizada. Líderes transformacionais aumentam a confiança dos seguidores, expressando alto nível de expectativas, otimismo em relação às habilidades dos liderados e construindo bons relacionamentos com seus seguidores (Graen, 1976). Líderes eficazes expressam seus comportamentos transformacionais – *coaching*, mentoria, apoio emocional, e desenvolvem os seguidores para serem futuros líderes – dentro da dinâmica de troca relacional com seus liderados. Líderes transformacionais, que são sensíveis à importância da reciprocidade às expectativas dos seguidores e cumprem os requisitos relacionais de alta qualidade tendem a ser mais eficazes (JYOTI e BHAU, 2015).

Os resultados do estudo indicaram também um impacto positivo estatisticamente significativo entre a liderança instrumental e a qualidade da relação líder-liderado (H4). O líder instrumental pode aumentar a qualidade da relação com os seguidores, para Nadler e Tushman (1990), quando esclarece aos liderados os comportamentos necessários para eles atingirem seus próprios objetivos e assim contribuírem também com as expectativas sobre o seu trabalho. A liderança instrumental se concentra em funções específicas que devem ser exercidas pelos líderes em seu relacionamento com as equipes, estruturas e processos gerenciais individuais. Para Antonakis e House (2004) os líderes instrumentais podem produzir implicações psicológicas positivas e satisfatórias para os seguidores na medida que ajuda seu time a alcançar seus objetivos por meio do monitoramento, recompensa e feedback.

Os resultados também demonstraram impacto positivo do LMX no desempenho. A qualidade da relação construída entre líder-liderado tende a impactar positivamente o desempenho do trabalho. Em alta qualidade de LMX, a confiança, apoio, lealdade, respeito profissional, contribuição no trabalho e compreensão aumentam entre líderes e liderados, elementos essenciais para que os seguidores cumpram os objetivos propostos (GRAEN e UHLBIEN, 1995). Desta forma, através da hipótese estatisticamente suportada nesta pesquisa adicionada aos estudos já existentes sobre LMX é possível interpretar que a qualidade da relação líder-liderado é capaz de influenciar um desempenho individual efetivo. Portanto, o alcance do desempenho esperado é mais provável de acontecer em relações de alta qualidade entre líder-liderado. Este resultado pode abrir caminhos para futuras pesquisas sobre o papel do LMX no desempenho no trabalho em outros contextos organizacionais.

Utilizando-se o cálculo do INDEX como variável dependente no modelo de regressão

linear múltipla, não há evidências estatísticas suficientes para comprovar os efeitos da transformacionalidade da liderança no desempenho (H1), da instrumentalidade da liderança no desempenho (H2), da LMX como mediadora da transformacionalidade da liderança no desempenho (H6) e da LMX como mediadora da instrumentalidade da liderança no desempenho efetivo (H7).

A ausência de suporte estatístico significativo para as hipóteses de mediação do LMX contraria alguns estudos já publicados sobre o tema. A hipótese de mediação do LMX entre liderança transformacional e desempenho foi suportada nos estudos de Jyoti e Bhau (2015) com 266 professores indianos do ensino superior. Os autores relatam em seus achados que há relacionamentos diretos estatisticamente significativos entre a liderança transformacional e LMX, LMX e Desempenho e LMX como fator mediador entre liderança transformacional e desempenho. A influência idealizada aumenta o respeito pelo líder e os seguidores permitem-se seguir o modelo de trabalho esperado, alcançando objetivos mais elevados e exibindo desempenho superior. Líderes transformacionais mostram preocupação com os problemas relacionados ao trabalho e à vida de cada um de seus seguidores. Sob a supervisão de tais líderes, os subordinados sentem-se felizes e motivados a trabalhar duro e cumprir com os seus deveres.

Sobre o impacto da transformacionalidade no desempenho, Antonakis e House (2002) postulam em estudos anteriores que há evidências substanciais de que os comportamentos dos líderes transformacionais estão associados à melhoria da eficácia organizacional, da satisfação e motivação dos seguidores. Os autores ressaltam, porém, que os achados não necessariamente indicam uma relação de causalidade entre a transformacionalidade da liderança e as mudanças suscetíveis nas organizações e comportamentos dos seguidores. Embora as ligações causais possam ser teorizadas, os autores não identificaram a existência de estudos que sustentem esta dedução. Neste sentido, os autores lançam o desafio para futuras pesquisas sobre o fenômeno da liderança transformacional, indicando a necessidade de (a) mais estudos longitudinais e multiníveis, (b) o desenvolvimento de questionários mais inclusivos e medidas menos tendenciosas, (c) o desenvolvimento de medidas objetivas de liderança e (d) uma compreensão mais completa dos modelos de processo que também consideram os efeitos contextuais e antecedentes de diferenças individuais.

Acredita-se que o cálculo de composição das variáveis que constituem o INDEX pode ter influenciado a observação das associações entre os construtos de liderança e consequente ausência de suporte estatístico significativo para as hipóteses H1, H2, H6 e H7. O cálculo do INDEX, construído para medir o desempenho no modelo, pode ser refinado em estudos

posteriores, incluindo-se mais variáveis que meçam a performance dos colaboradores de forma individual. O índice de desempenho neste estudo é calculado com base (1) nas notas médias de avaliação de competências, (2) pela porcentagem média de atingimento de metas individual e (3) pelo recebimento de mérito, promoção ou enquadramento salarial por desempenho nos últimos três ciclos avaliativos. Portanto, alterações na composição de qualquer um dos três elementos do índice ou mesmo o aumento da quantidade de variáveis que compõe o cômputo pode alterar a pontuação geral do INDEX e, portanto, aproximá-lo de um cálculo mais sofisticado.

O índice de desempenho levou em consideração a inclusão da variável nota média de competência que, por si só, é uma variável que representa o grau de percepção do gestor sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes do liderado no contexto laboral do ciclo avaliativo. As competências, por definição, são desenvolvidas pelos próprios indivíduos e podem ou não ser associadas à influência da liderança sobre o sujeito. Neste sentido, esta variável possui outras influências que não foram possíveis de serem avaliadas no índice proposto e, consequentemente, redução do impacto dos estilos de liderança no desempenho e mediação da variável LMX entre os construtos.

Outro fator que pode influenciar a pontuação do índice e o modelo de hipóteses é a quantidade de dados utilizado para alimentar o modelo. O INDEX contou com 64% dos resultados de metas médias acumuladas dos colaboradores respondentes, 90% dos resultados das notas médias de competência dos respondentes e 100% dos registros de movimentação salarial dos respondentes. Para estudos futuros, é recomendado (1) aumentar a quantidade de dados utilizados para alimentar o modelo, além de (2) incluir a média da evolução salarial % dos colaboradores respondentes, (3) a nota de percepção de clima organizacional computada de forma individual ou mesmo o grau de satisfação do colaborador no trabalho, (4) medidas de avaliação de produtividade, (5) *score* médio de avaliação do empenho e dedicação dos colaboradores para o cumprimento das tarefas calculado pela autoavaliação e/ou avaliação dos gestores imediatos – garra – e/ou (6) a adição de outras métricas de avaliação por sujeito experimental que se permita mensurar o desempenho de forma individualizada. Compreende-se que essas variáveis podem ser adicionadas ao INDEX geral e contribuir com o seu aprimoramento e potencial significância estatística futura entre os estilos de liderança transformacional e instrumental.

O fato de não ser visualizada estatisticamente uma associação estatística positiva entre a liderança transformacional e a liderança instrumental no desempenho, não significa que as influências das lideranças transformacional e instrumental sobre a variável desempenho não

existam. As hipóteses H3, H4 e H5 foram suportadas estatisticamente, indicando que a transformacionalidade da liderança influencia na qualidade da relação líder-liderado (H3) bem como a instrumentalidade da liderança está associada positivamente à qualidade LMX (H4). A hipótese H5 também foi suportada estatisticamente, sinalizando que a qualidade da relação líder-liderado está sim associada positivamente com o desempenho efetivo no trabalho. Como ambas as variáveis, instrumentalidade e transformacionalidade, são necessárias para a predição da variável LMX é possível indicar que os dois construtos são em alguma medida necessários para o alcance do desempenho efetivo esperado no trabalho. Uma vez que instrumentalidade e transformacionalidade estão estatisticamente associadas positivamente ao LMX, elas são importantes para que a qualidade da relação líder-liderado impacte o desempenho no contexto organizacional.

Os resultados desta pesquisa vão ao encontro com a observação do pesquisador ao longo dos 6 anos de atuação na organização em que esta pesquisa foi aplicada. É possível notar que os líderes que demonstram comportamentos instrumentais e transformacionais tendem a aprofundar os laços de confiança junto aos colaboradores. Incentivando-os, acreditando em seus potenciais, esclarecendo os caminhos-meta necessários para se atingirem os objetivos propostos, estes estilos de liderança fomentam uma relação de confiança com seus times diante dos desafios propostos pela rotina de trabalho. E a confiança é a pedra fundamental para a construção de relacionamentos saudáveis, de alta qualidade, cooperação e respeito mútuo entre líderes e liderados. Através de diversas doses de confiança, constroem-se a pavimentação necessária para que os colaboradores possam dar o melhor de si para atingir os objetivos propostos em seus projetos, metas, objetivos e rotinas de trabalho. Espera-se que este estudo contribua para o avanço da literatura brasileira sobre o fenômeno da liderança e provoque os pesquisadores interessados neste tema a evoluir os seus estudos sobre os efeitos e associações dos estilos de liderança no desempenho efetivo no trabalho. Espera-se com essa pesquisa colaborar para a construção de programas de desenvolvimento de liderança no Brasil e no Mundo.

## **6.2 Limitações e Sugestões para Agendas Futuras**

É necessário sinalizar que os resultados reportados nesta investigação científica não devem ser generalizados para quaisquer populações, na medida que os respondentes do grupo amostral compartilham de um contexto em comum: trabalham na empresa observada, atuam no segmento médico-hospitalar de uma empresa privada de médio porte brasileira, num recorte político-econômico-social e temporal singular. Para agendas futuras, recomenda-se que sejam

analisados os efeitos dos construtos pesquisados nesta investigação em organizações de outras naturezas, de outros nichos de negócio, em outros recortes sociais e temporais.

Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018) reforçam em pesquisa de campo que determinadas características dos liderados aplicados em um determinado contexto organizacional influenciam a capacidade da liderança em atingir a efetividade esperada. Neste sentido, para pesquisas futuras recomenda-se que variáveis ligadas às características individuais dos liderados e contextuais da organização sejam analisadas através do teste de hipóteses a fim de identificar associações positivas e/ou mediações entre os elementos estudados. Faz-se necessário reforçar que foram eleitos pelos autores apenas alguns construtos de liderança e do desempenho como componentes estruturantes desta pesquisa, porém inúmeras são as escolas de liderança, variáveis e associações a serem exploradas em estudos vindouros. A liderança é um fenômeno complexo, multifatorial, causal e semântico que exige dos pesquisadores interessados na temática esmero, delicadeza e arrojo para continuar explorando suas facetas, descobrindo novos relacionamentos entre construtos e lapidando suas dimensões nos diferentes contextos em que a liderança é observada.

Avolio et al. (2019) sugerem que a pesquisa de intervenção de liderança futura deve considerar a identificação de critérios apropriados com base nas proposições centrais das teorias de liderança. No que diz respeito à teoria da liderança transformacional, a recomendação dos autores é que pesquisas futuras tentem obter medidas de desempenho que atingem indivíduos ou grupos com "desempenho além das expectativas".

Outro fator de limitação da pesquisa foi a metodologia utilizada para a estruturação da pesquisa. Por decisão dos autores, foi utilizado o método quantitativo ou experimental, utilizando-se ao longo da investigação procedimentos estatísticos predeterminados, perguntas baseadas em instrumentos, dados de desempenho, dados comportamentais, observacionais, dados de censo e análise estatística para interpretação de resultados (CRESWELL, 2021).

Sendo assim, não foi possível nesta investigação aprofundar os significados e significantes subjetivos associados às hipóteses do modelo. Este estudo desconsiderou as contribuições qualitativas, percepções, opiniões e sugestões dos respondentes acerca do tema estudado e das associações entre as variáveis observadas. Conforme ratificado por Fowler (2008) uma vez que a metodologia experimental limita os significados a descrições quantitativas ou numéricas pré-determinadas de uma amostra ou população, as tendências, atitudes, opiniões poderiam ser captadas para entendimento amplificado do fenômeno da liderança e do construto de desempenho no contexto organizacional, através de abordagens mistas explanatórias, exploratórias ou até mesmo qualitativas, como o estudo de caso aplicado

e a pesquisa de narrativas. Afinal, a utilização de perguntas fechadas limita e condiciona as respostas fornecidas, desafio este que pode ser superado em agendas futuras.

Compreendendo-se que esta pesquisa poderá ser utilizada como material de consulta para estudos posteriores do fenômeno da liderança convém sinalizar que os modelos teórico-conceituais aplicados, as hipóteses investigadas e os métodos estatísticos relevantes empregados devem ser adaptados à realidade das organizações estudadas. Deve-se levar em consideração as especificidades da natureza do mercado em atuação da empresa, das características predominantes identificadores da liderança e das variáveis demográficas e de desempenho que mais representam substancialmente a gestão do trabalho da empresa investigada. Os programas de desenvolvimento gerencial que surgirem como subproduto destas análises devem levar em consideração os próprios efeitos das associações entre construtos identificados na dinâmica da organização estudada e das singularidades das lideranças consideradas para incremento da pesquisa.

É relevante destacar que diversas são as teorias e materiais publicados sobre a liderança, sendo o processo de estudo e análise desta temática um desafio para os pesquisadores que se interessam em aprofundar a compreensão desse fenômeno social. Independentemente da transformacionalidade, instrumentalidade que o líder apresente e até mesmo do grau de afinidade relacional líder-liderado, a necessidade do fenômeno da liderança está sempre presente, frente à volatilidade e alto grau de incerteza da contemporaneidade. Dos diversos estudos realizados pelos autores descritos nesta pesquisa, é notória a presença do desejo social histórico pela construção de lideranças éticas, humanas, ponderadas e dialéticas, que consigam construir relacionamentos efetivos e benéficos com seus times. Desta forma, juntos, líderes e liderados podem contribuir de forma positiva, saudável e frutífera para a dinâmica da liderança de forma integrada no contexto organizacional.

## 7 Referências

ABELHA, Daniel Martins; CARNEIRO, Paulo César da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves. **Liderança transformacional e satisfação no trabalho:** avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 20, p. 516-532, 2018.

ANTONAKIS, John; AVOLIO, Bruce J; SIVASUBRAMANIAM, Nagaraj. **Context and leadership:** an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, The Leadership Quarterly 14 (2003) 261 – 295, 2003.

ANTONAKIS, John; DAY, David V. **Leadership:** Past, present, and future. 2018.

ANTONAKIS, John; DAY, David V. **The nature of leadership.** Sage Publications, Inc, 2012.

ANTONAKIS, John; HOUSE, Robert J. **Instrumental leadership:** Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. The Leadership Quarterly, v. 25, n. 4, p. 746-771, 2014.

ANTONAKIS, John; HOUSE, Robert J. **On instrumental leadership:** Beyond transactions and transformations. UNL Gallup Leadership Institute Summit, Omaha, 2004.

AVOLIO, B., REICHARD, R., HANNAH, S., WALUMBWA, F, CHAN, A. **A meta-analytic review of leadership impact research:** Experimental and quasi-experimental studies, The leadership quarterly, v. 20, n. 5, p. 764-784, 2009.

AVOLIO, B.; LUTHANS, F. **The high impact leader.** New York: McGraw-Hill, 2006.

AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M. **Transformational leadership, charisma, and beyond.** 1988.

BASS, Bernard M. **Leadership and performance beyond expectations.** 1985.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **Multifactor leadership questionnaire.** Western



Journal of Nursing Research, 1996.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **Transformational leadership**: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologist Press, Palo Alto, California. 1990.

BASS, Bernard. M. **The handbook of leadership**: theory, research, and managerial applications. New York: Free Press, 2008.

BLACK, Ken. **Business statistics**: for contemporary decision making. John Wiley & Sons, 2023.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

BUSH, Michael C. **A Great Place to Work for All**. Tradução de Cynthia Costa. São Paulo: Primavera Editorial. 2018.

COHEN, Jacob. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Academic press, 2013.

COSTA, Alessandra de Sá Mello da; BARROS, Denise Franca; MARTINS, Paulo Emílio Matos. **Perspectiva histórica em administração**: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. Revista de Administração de Empresas, v. 50, p. 288-299, 2010.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5ª edição, 2021.

CRONBACH, Lee J. **Coefficient alpha and the internal structure of tests**. Psychometrika, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.

DANSEREAU JR, Fred; GRAEN, George; HAGA, William J. **A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations**: A longitudinal investigation of the role making process. Organizational behavior and human performance, v. 13, n. 1, p. 46-78, 1975.

DARLEY, John M.; FAZIO, Russell H. **Expectancy confirmation processes arising in the social interaction sequence**. American psychologist, v. 35, n. 10, p. 867, 1980.

DUCKWORTH, Angela L. ET AL. **Grit: perseverance and passion for long-term goals**. Journal of personality and social psychology, v. 92, n. 6, p. 1087, 2007.

FIEDLER, Fred E. **Leadership effectiveness**. American Behavioral Scientist, v. 24, n. 5, p. 619-632, 1981.

FLEISHMAN, Edwin A. **The Description of Supervisory Behavior**. Journal of Applied Psychology, 37, 181-210. 1953.

FLEISHMAN, Edwin A.; MUMFORD, Michael D. **Evaluating classifications of job behavior: A construct validation of the ability requirement scales**. Personnel Psychology, v. 44, n. 3, p. 523-575, 1991.

FOWLER JR, Floyd J. **Survey research methods**. Sage publications, 2013.

FRENCH, John R.; RAVEN, Bertram; CARTWRIGHT, Dorwin. **The bases of social power**. Classics of organization theory, v. 7, n. 311-320, p. 1, 1959.

GREAT PLACE TO WORK. **Relatório de Demografia para Diversidade e Inclusão**. 2023.

GRAEN, G. B. **Role making processes within complex organizations**. Handbook of industrial and organization psychology, Chicago: Rand McNally, 1976.

GRAEN, G.B.; NOVAK, M.; SOMMERKAMP, P. **The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model**. Organizational Behavior and Human Performance, v. 30, p. 109-131, 1982.

GRAEN, George B.; UHL-BIEN, Mary. **Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective**. The leadership quarterly, v. 6, n. 2, p. 219-247, 1995.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. **Motivation through the design of work: Test of a theory**. Organizational behavior and human performance, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976.

HARTER, James K.; SCHMIDT, Frank L.; HAYES, Theodore L. **Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis**. Journal of applied psychology, v. 87, n. 2, p. 268, 2002.

HOUSE, Robert J. **A theory of charismatic leadership**. Leadership: The cutting edge, 1977.

HUGHES, Richard L.; GINNETT, Robert C.; CURPHY, Gordon J. **Contingency theories of leadership**. Leading organizations: Perspectives for a new era, p. 141-157, 1998.

JENSEN, Jason L.; OLBERDING, Julie C.; RODGERS, Robert. **The Quality of Leader-Member Exchange (LMX) and Member Performance: A Meta-Analytic Review.** In: Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 1997. p. 320-324.

JYOTI, Jeevan; BHAU, Sonia. **Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader-member exchange and relational identification.** Sage Open, v. 5, n. 4, 2015.

LANDIS, J. Richard; KOCH, Gary G. **The measurement of observer agreement for categorical data.** biometrics, p. 159-174, 1977.

LIDEN, Robert C.; WAYNE, Sandy J.; STILWELL, Dean. **A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges.** Journal of applied psychology, v. 78, n. 4, p. 662, 1993.

MARUYAMA, Ursula Gomes Rosa; BRAGA, Marco Antonio Barbosa. **Human resources strategic practices, innovation performance & knowledge management: proposal for Brazilian organizations.** Independent Journal of Management & Production, v. 5, n. 3, p. 710-732, 2014.

MERTON, Robert K. **The self-fulfilling prophecy.** The antioch review, v. 8, n. 2, p. 193-210, 1948.

MORGESON, Frederick P.; DERUE, D. Scott; KARAM, Elizabeth P. **Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes.** Journal of management, v. 36, n. 1, p. 5-39, 2010.

NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. **Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change.** California management review, v. 32, n. 2, p. 77-97, 1990.

NORTHHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and practice.** Sage publications, 2021.

PHILLIPS, Denis Charles; BURBULES, Nicholas C. **Postpositivism and educational research.** Rowman & Littlefield, 2000.

PICCOLO, Ronald F.; COLQUITT, Jason A. **Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics.** Academy of Management journal, v.

49, n. 2, p. 327-340, 2006.

PODSAKOFF, Philip M.; MACKENZIE, Scott B.; LEE, Jeong-Yeon; PODSAKOFF, Nathan P. **Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies.** Journal of applied psychology, v. 88, n. 5, p. 879, 2003.

REGO, Arménio et al. **Gritty leaders promoting employees' thriving at work.** Journal of Management, v. 47, n. 5, p. 1155-1184, 2021.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo. 2014.

SAMPLE SIZE CALCULATOR. **Qualtrics.** Abril de 2023. Disponível em: <https://www.qualtrics.com/blog/calculating-sample-size/>. Acesso em: 15 de Março de 2023.

SHUSHA, Amir. **The mediating role of leader-member exchange in the relationship between transformational leadership and job performance.** European Journal of Business and Management, v. 5, n. 8, p. 157-164, 2013.

STOGDILL, Ralph M. **Handbook of leadership: A survey of theory and research.** Free Press, 1974.

YUKL, Gary. **An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories.** The Leadership Quarterly, v. 10, n. 2, p. 285-305, 1999

ZHU, Weichun; AVOLIO, Bruce J.; WALUMBWA, Fred O. **Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement.** Group & organization management, v. 34, n. 5, p. 590-619, 2009.

# APÊNDICE

## A. Variáveis Demográficas Cadastrais

Variáveis Demográficas Cadastrais	Sigla	Variável	Descrição
Com qual identidade de gênero você se identifica?	GEN	Categórica nominal de 3 Níveis	Gênero
Qual a sua formação acadêmica atual?	FAC	Categórica nominal de 8 Níveis	Formação Acadêmica
Há quantos anos você atua no mercado de trabalho?	TMT	Categórica nominal de 31 Níveis	Tempo no Mercado de Trabalho
Há quantos anos você responde diretamente ao(a) seu (sua) gestor(a) imediato(a) na empresa?	TGI	Categórica nominal de 31 Níveis	Tempo com Gestor Imediato
Qual o seu Tempo de Casa?	TCA	Numérica	Tempo de Casa
Qual a sua Idade?	TID	Numérica	Tempo de Idade
Qual a sua Diretoria?	DIR	Categórica nominal de 11 Níveis	Diretoria
Qual o seu Macrocargo?	MCR	Categórica nominal de 26 Níveis	Macrocargo

## B. Perguntas do Questionário

Pergunta do Questionário	Sigla	Variável	Descrição
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) conversa comigo sobre as suas crenças e valores mais importantes.	LTR_01	Numérica	Liderança Transformacional 01
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) procura perspectivas diferentes quando soluciona problemas.	LTR_02	Numérica	Liderança Transformacional 02
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) fala de forma otimista sobre o futuro.	LTR_03	Numérica	Liderança Transformacional 03
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) reexamina seus pontos de vista, questionando se são apropriados.	LTR_04	Numérica	Liderança Transformacional 04
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	LTR_05	Numérica	Liderança Transformacional 05
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) especifica a importância de se ter um forte senso de propósito.	LTR_06	Numérica	Liderança Transformacional 06
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) investe seu tempo ensinando e treinando.	LTR_07	Numérica	Liderança Transformacional 07

Meu (minha) gestor(a) imediato(a) trata-me como indivíduo ao invés de apenas como um membro do grupo.	LTR_08	Numérica	Liderança Transformacional 08
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) considera as consequências éticas e morais nas decisões.	LTR_09	Numérica	Liderança Transformacional 09
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) articula uma visão convincente a respeito do futuro.	LTR_10	Numérica	Liderança Transformacional 10
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) considera que tenho necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros.	LTR_11	Numérica	Liderança Transformacional 11
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) faz com que você olhe para os problemas de muitos e diferentes ângulos.	LTR_12	Numérica	Liderança Transformacional 12
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) me ajuda no desenvolvimento de meus pontos fortes.	LTR_13	Numérica	Liderança Transformacional 13
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) sugere novas maneiras de realizar e completar as atividades.	LTR_14	Numérica	Liderança Transformacional 14
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.	LTR_15	Numérica	Liderança Transformacional 15
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) expressa confiança de que metas serão alcançadas.	LTR_16	Numérica	Liderança Transformacional 16
Quais são as três primeiras letras do alfabeto brasileiro?	CHA_01	Categórica nominal de 5 Níveis	Checagem de Atenção 01
Quanto é $10 + 2$ ?	CHA_02	Numérica	Checagem de Atenção 02
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) compreende as restrições da nossa equipe/organização.	LIT_01	Numérica	Liderança Instrumental 01
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) sente o que precisa ser mudado em nossa equipe/organização.	LIT_02	Numérica	Liderança Instrumental 02
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) garante que sua visão seja entendida em termos específicos.	LIT_03	Numérica	Liderança Instrumental 03
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) traduz a missão em objetivos específicos.	LIT_04	Numérica	Liderança Instrumental 04
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) remove obstáculos à minha realização de objetivos.	LIT_05	Numérica	Liderança Instrumental 05
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) garante que eu tenha recursos suficientes para alcançar meus objetivos.	LIT_06	Numérica	Liderança Instrumental 06
Meu (minha) gestor(a) imediato(a) me ajuda a aprender com meus erros.	LIT_07	Numérica	Liderança Instrumental 07

Meu (minha) gestor(a) imediato(a) me fornece um feedback construtivo sobre meus erros.	LIT_08	Numérica	Liderança Instrumental 08
O Brasil fica geolocalizado em qual continente do Planeta Terra?	CHA_03	Categórica nominal de 5 Níveis	Checagem de Atenção 03
Verdadeiro ou falso: a âncora é um objeto jogado ao mar para fixar navios e barcos, impedindo que eles se movimentem.	CHA_04	Categórica nominal de 2 Níveis	Checagem de Atenção 04
Você sabe como está a satisfação do(a) seu(sua) chefe em relação ao trabalho que você desenvolve?	LMX_01	Numérica	LMX 01
Seu (sua) gestor(a) compreende seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?	LMX_02	Numérica	LMX 02
Em que medida seu (sua) gestor(a) reconhece seu potencial?	LMX_03	Numérica	LMX 03
Independentemente da autoridade formal do(a) seu (sua) gestor(a), qual a chance dele(a) fazer uso do seu poder para te ajudar a resolver problemas no trabalho?	LMX_04	Numérica	LMX 04
Independentemente da autoridade formal do(a) seu (sua) gestor(a), qual a chance dele(a) te defender mesmo que isso envolva “custos” para ele(a)?	LMX_05	Numérica	LMX 05
A confiança que tem no(a) seu (sua) gestor(a) é tal que defenderia a posição dele(a) mesmo se ele(a) não estivesse presente.	LMX_06	Numérica	LMX 06
Como você caracterizaria sua relação de trabalho com seu(sua) gestor(a)?	LMX_07	Numérica	LMX 07
Acabo tudo o que começo.	GAR_01	Numérica	Garra 01
Os contratempos não me desencorajam.	GAR_02	Numérica	Garra 02
Sou diligente (ou seja, aplicado/a, empenhado/a) no que faço.	GAR_03	Numérica	Garra 03
Sou uma pessoa muito trabalhadora.	GAR_04	Numérica	Garra 04
Muitas vezes defino um objetivo, mas mais tarde mudo e opto por outro.	GAR_05	Numérica	Garra 05
Fico obcecado(a) por uma certa ideia ou projeto durante um curto período, mas depois perco o interesse.	GAR_06	Numérica	Garra 06
Tenho dificuldade em manter o foco em projetos que demoram mais do que alguns meses a completar.	GAR_07	Numérica	Garra 07
Por vezes, novas ideias e projetos distraem-me das ideias e dos projetos anteriores.	GAR_08	Numérica	Garra 08

### C. Variáveis de Desempenho

Variáveis de Desempenho	Sigla	Variável	Descrição
Qual a sua nota de avaliação de competências de 2019?	NCP_2019	Numérica	Nota da Competência 2019
Qual a sua nota de avaliação de competências de 2020?	NCP_2020	Numérica	Nota da Competência 2020
Qual a sua nota de avaliação de competências de 2021?	NCP_2021	Numérica	Nota da Competência 2021
Qual a nota média de competências da Diretoria em 2019, 2020 e 2021?	NCP_MEDIA	Numérica	Nota Média da Competência 2019, 2020 e 2021
Qual a nota de clima organizacional da Diretoria em 2019?	NCD_2019	Numérica	Nota de Clima da Diretoria 2020
Qual a nota de clima organizacional da Diretoria em 2020?	NCD_2020	Numérica	Nota de Clima da Diretoria 2021
Qual a nota de clima organizacional da Diretoria em 2021?	NCD_2021	Numérica	Nota de Clima da Diretoria 2022
Qual a nota média de clima organizacional da Diretoria em 2019, 2020 e 2021?	NCD_MEDIA	Numérica	Nota média de Clima Organizacional da Diretoria em 2019, 2020 e 2021
Houve movimentação nos últimos 3 anos (2022, 2021 ou 2020)?	MPE	Numérica	Mérito, Promoção ou Enquadramento Salarial por Desempenho nos últimos 3 anos (2022, 2021 ou 2020)
Qual foi o valor acumulado de ajuste salarial nos últimos 3 anos (2022, 2021 ou 2020)?	MPE_AJUSTE	Numérica	Valor Acumulado de Ajuste Salarial
Qual a porcentagem de atingimento de metas individual de 2019?	MTA_2019	Numérica	Porcentagem de Atingimento de Metas Individual de 2019
Qual a porcentagem de atingimento de metas individual de 2020?	MTA_2020	Numérica	Porcentagem de Atingimento de Metas Individual de 2020



Qual a porcentagem de atingimento de metas individual de 2021?	MTA_2021	Numérica	Porcentagem de Atingimento de Metas Individual de 2021
Qual a porcentagem média de atingimento de metas individual de 2019, 2020 e 2021?	MTA_MEDIA	Numérica	Porcentagem média de atingimento de metas individual de 2019, 2020 e 2021
Qual o índice de desempenho atingido pelo colaborador?	INDEX	Numérica	Índice composto pela (1) Nota Média da Competência 2019, 2020 e 2021, (2) Porcentagem média de atingimento de metas individual de 2019, 2020 e 2021 e (3) Mérito, Promoção ou Enquadramento Salarial por Desempenho nos últimos 3 anos (2022, 2021 ou 2020)

#### D. Média dos Construtos de Liderança

Médias dos Construtos	Sigla	Variável	Descrição
Qual a nota média das perguntas da escala de Liderança Transformacional?	LTR_MEDIA	Numérica	Liderança Transformacional Média
Qual a nota média das perguntas da escala de Liderança Instrumental?	LIT_MEDIA	Numérica	Liderança Instrumental Média
Qual a nota média das perguntas da escala de LMX?	LMX_MEDIA	Numérica	LMX Média
Qual a nota média das perguntas da escala de Garra?	GAR_MEDIA	Numérica	Garra Média

## E. Convite para preenchimento da pesquisa

### Relações de Trabalho e a Influência na Motivação dos Times

Prezados(as),

1. Meu nome é Emanuel Brito e estou atualmente concluindo o Mestrado em Administração de Empresas pela PUC-Rio.
2. Estou conduzindo uma pesquisa acadêmica de campo junto aos gestores e colaboradores da Strattner. O objetivo desta pesquisa é compreender quais aspectos comportamentais influenciam diretamente o desempenho positivo dos colaboradores em suas jornadas de desenvolvimento na empresa.
3. Suas respostas contribuirão para clarificar quais elementos comportamentais mediam a motivação e progressão da performance dos colaboradores no ecossistema da organização.
4. Essa é uma pesquisa acadêmica conduzida por Emanuel Brito em parceria com a PUC-Rio. As suas respostas individuais são sigilosas e confidenciais e não serão disponibilizadas para nenhum colaborador da Strattner. Os dados serão agrupados e tratados em conjunto.
5. Por gentileza, respondam a pesquisa até o dia **01/11/2022 às 23:59**. Clique no link abaixo para responder:



Em caso de dúvidas, estou à disposição.

**Emanuel Brito**

Programa de Mestrado em Administração de Empresas | PUC-Rio  
(21) 99450-1248



IAG  
Escola de Negócios

## F. Reforço para preenchimento da pesquisa

FALTA SÓ A SUA RESPOSTA!

### Relações de Trabalho e a Influência na Motivação dos Times

1. Falta só a sua resposta! Por isso, prorrogamos o preenchimento da pesquisa! A data final será 18/11 às 23:59.
2. Ajude-nos a compreender quais elementos comportamentais mediam a motivação e progressão da performance dos colaboradores no ecossistema da organização.
3. Essa é uma pesquisa acadêmica conduzida por Emanuel Brito em parceria com a PUC-Rio. As suas respostas individuais são sigilosas e confidenciais e não serão disponibilizadas para nenhum colaborador da Strattner. Os dados serão agrupados e tratados em conjunto.
4. Podemos contar com você? Acesse o link abaixo:



Em caso de dúvidas, estou à disposição.

**Emanuel Brito**

Programa de Mestrado em Administração de Empresas | PUC-Rio  
(21) 99450-1248



IAG  
Escola de Negócios

## G. Questionário na Íntegra

### Relações de Trabalho e a Influência na Motivação dos Times

Prezados(as),

1. Meu nome é Emanuel Brito. Estou atualmente concluindo o Mestrado em Administração de Empresas pela PUC-Rio.

2. Estou conduzindo uma pesquisa acadêmica de campo junto aos gestores e colaboradores da Strattner. O objetivo desta pesquisa é compreender quais aspectos comportamentais influenciam diretamente o desempenho positivo dos colaboradores em suas jornadas de desenvolvimento na empresa.

3. Sua participação é fundamental. Suas respostas contribuirão para clarificar quais elementos comportamentais mediam a progressão da motivação e performance dos colaboradores no ecossistema da organização.

4. Orientações gerais:

A. É necessário que todas as questões sejam respondidas;

B. Não existem respostas corretas ou incorretas. As suas respostas devem expressar, individualmente, sua percepção sobre si e sobre o seu contexto de trabalho;

C. As suas respostas individuais são **sigilosas e confidenciais** e não serão disponibilizadas para nenhum colaborador da Strattner;

D. As suas respostas e as de seus colegas serão reunidas e tratadas em conjunto;

E. O tempo médio de preenchimento desta pesquisa é de 10 minutos;

F. Você tem até o dia 01 de Novembro de 2022 para responder e enviar este questionário totalmente preenchido.

5. Caso tenha alguma dúvida durante o preenchimento deste questionário, entre em contato com Emanuel Brito através do telefone (21) 99450-1248.

6. Agradeço pela participação e aguardo sua resposta.

Atenciosamente,

Relações de Trabalho e a Influência na Motivação dos Times

\* Obrigatória

Vamos começar?

2. Com qual identidade de gênero você se identifica? \*

Selecionar sua resposta

3. Qual a sua formação acadêmica atual? \*

Selecionar sua resposta

4. Há quantos anos você atua no mercado de trabalho? \*

Selecionar sua resposta

5. Há quantos anos você responde diretamente ao(a) seu (sua) gestor(a) imediato(a) na Strattner? \*

Selecionar sua resposta

Voltar

Avançar

Página 2 de 3

Este conteúdo foi criado pelo proprietário do formulário. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário. A Microsoft não é responsável pela privacidade ou práticas de segurança de seus clientes, incluindo aqueles do proprietário deste formulário. Nunca forneça sua senha.

Da plataforma Microsoft Forms | Política de privacidade | Condições de uso

Relações de Trabalho e a Influência na Motivação dos Times

\* Obrigatória

Responda as perguntas abaixo:

Para cada uma das afirmações, marque a alternativa que considerar mais adequada.

6. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) conversa comigo sobre as suas crenças e valores mais importantes. \*

Selecionar sua resposta

7. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) procura perspectivas diferentes quando soluciona problemas. \*

Selecionar sua resposta

8. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) fala de forma otimista sobre o futuro. \*

Selecionar sua resposta

9. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) reexamina seus pontos de vista, questionando se são apropriados. \*

Selecionar sua resposta

10. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado. \*

Selecionar sua resposta

11. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) especifica a importância de se ter um forte senso de propósito. \*

Selecionar sua resposta

12. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) investe seu tempo ensinando e treinando. \*

Selecionar sua resposta

13. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) trata-me como indivíduo ao invés de apenas como um membro do grupo. \*

Selecionar sua resposta

14. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) considera as consequências éticas e morais nas decisões. \*

Selecionar sua resposta

15. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) articula uma visão convincente a respeito do futuro. \*

Selecionar sua resposta

16. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) considera que tenho necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros. \*

Selecionar sua resposta

31. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) sente o que precisa ser mudado em nossa equipe/organização. \*

Selecionar sua resposta

32. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) garante que sua visão seja entendida em termos específicos. \*

Selecionar sua resposta

33. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) traduz a missão em objetivos específicos. \*

Selecionar sua resposta

34. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) remove obstáculos à minha realização de objetivos. \*

Selecionar sua resposta

35. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) garante que eu tenha recursos suficientes para alcançar meus objetivos. \*

Selecionar sua resposta

36. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) me ajuda a aprender com meus erros. \*

Selecionar sua resposta

37. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) me fornece um feedback construtivo sobre meus erros. \*

Selecionar sua resposta

17. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) faz com que eu olhe para os problemas de muitos e diferentes ângulos. \*

Selecionar sua resposta

18. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) me ajuda no desenvolvimento de meus pontos fortes. \*

Selecionar sua resposta

19. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) sugere novas maneiras de realizar e completar as atividades. \*

Selecionar sua resposta

20. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) enfatiza a importância de se ter um senso único de missão. \*

Selecionar sua resposta

21. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) expressa confiança de que metas serão alcançadas. \*

Selecionar sua resposta

22. Quais são as três primeiras letras do alfabeto brasileiro? \*

Selecionar sua resposta

23. Quando alguém critica a Strattner, eu me sinto pessoalmente insultado(a). \*

Selecionar sua resposta



24. Eu fico muito curioso(a) para saber o que os outros acham da Strattner. \*

Selecionar sua resposta

25. Quando eu falo sobre a Strattner, eu normalmente digo "nós" ao invés de "eles(as)". \*

Selecionar sua resposta

26. As conquistas da Strattner são como minhas próprias conquistas. \*

Selecionar sua resposta

27. Quando alguém elogia a Strattner, sinto como se eu fosse elogiado(a). \*

Selecionar sua resposta

28. Se uma notícia na mídia criticar a Strattner, provavelmente ficarei envergonhado(a). \*

Selecionar sua resposta

29. Quanto é  $10 + 2$ ? \*

Selecionar sua resposta

30. Meu (minha) gestor(a) imediato(a) compreende as restrições da nossa equipe/organização. \*

Selecionar sua resposta

38. O Brasil fica geolocalizado em qual continente do Planeta Terra? \*

Selecionar sua resposta

39. Acabo tudo o que começo. \*

Selecionar sua resposta

40. Os contratempos não me desencorajam. \*

Selecionar sua resposta

41. Sou diligente (ou seja, aplicado/a, empenhado/a) no que faço. \*

Selecionar sua resposta

42. Sou uma pessoa muito trabalhadora. \*

Selecionar sua resposta

43. Muitas vezes defino um objetivo, mas mais tarde mudo e opto por outro. \*

Selecionar sua resposta

44. Fico obcecado(a) por uma certa ideia ou projeto durante um curto período, mas depois perco o interesse. \*

Selecionar sua resposta

45. Tenho dificuldade em manter o foco em projetos que demoram mais do que alguns meses a completar. \*

Selecionar sua resposta

46. Por vezes, novas ideias e projetos distraem-me das ideias e dos projetos anteriores. \*

Selecionar sua resposta

47. Verdadeiro ou falso: a âncora é um objeto jogado ao mar para fixar navios e barcos, impedindo que eles se movimentem. \*

Selecionar sua resposta

48. Você sabe como está a satisfação do(a) seu(sua) chefe em relação ao trabalho que você desenvolve? \*

Selecionar sua resposta

49. Seu (sua) gestor(a) compreende seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções? \*

Selecionar sua resposta

50. Em que medida seu (sua) gestor(a) reconhece seu potencial? \*

Selecionar sua resposta

51. Independentemente da autoridade formal do(a) seu (sua) gestor(a), qual a chance dele(a) fazer uso do seu poder para te ajudar a resolver problemas no trabalho? \*

Selecionar sua resposta

52. Independentemente da autoridade formal do(a) seu (sua) gestor(a), qual a chance dele(a) te defender mesmo que isso envolva "custos" para ele(a)? \*

Selecionar sua resposta

53. A confiança que tem no(a) seu (sua) gestor(a) é tal que defenderia a posição dele(a) mesmo se ele(a) não estivesse presente. \*

Selecionar sua resposta

54. Como você caracterizaria sua relação de trabalho com seu(sua) gestor(a)? \*

Selecionar sua resposta

Voltar Enviar

Página 3 de 3