

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD**  
**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**GABRIEL LUIZ PEREIRA DA SILVA**

**ANÁLISE QUANTITATIVA DOS MODELOS TRANSACIONAL E**  
**TRANSFORMACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

**DOURADOS/MS**

**2023**

GABRIEL LUIZ PEREIRA DA SILVA

**ANÁLISE QUANTITATIVA DOS MODELOS TRANSACIONAL E  
TRANSFORMACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Graduação II (Monografia) apresentado à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes

DOURADOS-MS

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S586a Silva, Gabriel Luiz Pereira Da  
Análise Quantitativa dos Modelos Transacional e Transformacional: um Estudo de Caso  
[recurso eletrônico] / Gabriel Luiz Pereira Da Silva. -- 2023.  
Arquivo em formato pdf.

Orientador: Narciso Bastos Gomes.

TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2023.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Gestão de pessoas. 2. Liderança. 3. Construção civil. 4. Comércio varejista. 5.  
Comportamento organizacional. I. Gomes, Narciso Bastos. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE GRADUAÇÃO II,  
SEMESTRE LETIVO 2022.2

**ANÁLISE QUANTITATIVA DOS MODELOS TRANSACIONAL E  
TRANSFORMACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

GABRIEL LUIZ PEREIRA DA SILVA

Esta monografia, realizada remotamente, foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

  
Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes  
(Orientador)

  
Prof.ª Dra. Tânia Cristina Costa Calarge  
(Avaliador 1)

  
Prof. Dr. Antônio Carlos Vaz Lopes  
(Avaliador 2)

**DOURADOS-MS, 18 de abril de 2023.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Alfa Materiais de Construção Civil Ltda, na pessoa de seu gestor, pelo aceite e permissão para a realização do estudo em sua organização, por fornecer dados secundários e materiais fundamentais para o desenvolvimento do estudo e por permitir que essa pesquisa fosse possível de ser realizada, tendo em vista seus objetivos.

Aos funcionários da empresa Alfa, por entenderem o propósito do estudo para minha formação em Administração, bem como por todo apoio ao dedicarem um pouco do seu tempo no horário de trabalho, para o preenchimento dos questionários, tornando possível obter os dados para o estudo realizado.

Aos professores da Universidade Federal da Grande Dourados, pelo companheirismo e desempenho acadêmico que mesmo durante o período de minha permanência no curso, permitiram apresentar um melhor desempenho no meu processo de formação profissional ao longo do curso.

Ao professor Dr. Narciso Bastos Gomes, por ter sido meu orientador e ter desempenhado tal função com dedicação e amizade, me conduzindo para o desenvolvimento de um trabalho acadêmico de qualidade, para que fosse possível alcançar meus objetivos de pesquisa.

À minha família, por todo o apoio e ajuda, que muito contribuíram para a realização deste trabalho. Em especial aos meus pais, que me incentivaram nos momentos difíceis e que compreenderam minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

## RESUMO

A liderança, considerada um fenômeno comportamental, tem sido estudada tanto no âmbito acadêmico como no organizacional em decorrência de seus efeitos em diferentes ambientes. Este estudo tem como objetivo, tomando como base a teoria contemporânea de liderança transformacional e transacional, identificar qual o estilo de liderança predominante na percepção do líder e dos liderados de uma empresa do ramo varejista da construção civil na cidade de Dourados-MS. É um estudo caracterizado como uma pesquisa descritiva de abordagem quantitativa. Os dados primários foram levantados juntos a onze sujeitos, os quais foram divididos em duas populações-alvo: líder e liderados da organização estudada. Optou-se pela utilização do método *survey*, com aplicação de um questionário. Para a coleta de dados primários, usufruiu-se do Questionário de Liderança Multifatorial (em sua versão mais recente, o Formulário 5X, de 2004). Utilizou-se técnicas estatísticas para análise e interpretação destes dados, como análise de quartis e mediana, análise de média, correlação e regressão. Os resultados mostram que o líder acredita exercer uma liderança transacional; todavia, seus liderados percebem um estilo mais voltado para liderança transformacional, mas com comportamentos de liderança transacional. Pode-se verificar também a existência de variações entre as avaliações do líder e seus liderados, observando-se variações que alcançam 100%.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de pessoas; liderança; construção civil; comércio varejista; comportamento organizacional.

## **ABSTRACT**

Leadership, considered a behavioral phenomenon, has been studied both in the academic and organizational spheres due to its effects in different environments. This study aims, based on the Contemporary Theory of Transformational and Transactional Leadership, to identify the predominant leadership style in the perception of the leaders and the subordinates of a company in the retail branch of civil construction in the city of Dourados - MS. This is a study characterized as descriptive research of quantitative approach. The primary data were collected from eleven subjects, which were divided into two target populations: leaders and subordinates of the studied organization. We chose to use the survey method, with the application of a questionnaire. For primary data collection, we used the Multifactorial Leadership Questionnaire (in its most recent version, Form 5X, 2004). Statistical techniques were used to analyze and interpretation of these data, such as quartiles and median analysis, mean analysis, correlation and regression. The results show that the leaders believe they exercise transactional leadership; however, their subordinates perceive a style more focused on transformational leadership, but with transactional leadership behaviors. It is also possible to verify the existence of variations between the evaluations of the leaders and their subordinates, observing variations that reach 100%.

**KEY WORDS:** People management; leadership; construction; retail business; organizational behavior.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – <i>GRID</i> GERENCIAL.....	26
Figura 2 – CONTINUUM DE LIDERANÇA DE TANNENBAUM E SCHMIDT.....	28
Figura 3 – VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS DA TEORIA DA META E DO CAMINHO....	31
Figura 4 – MODELO DE ESCALA DE LIDERANÇA: OTIMIZAÇÃO DE PERFIL.....	38
Figura 5 – ESCALA DE LIDERANÇA: OTIMIZAÇÃO DE PERFIL – VISÃO LÍDER.....	52
Figura 6 – ESCALA DE LIDERANÇA: OTIMIZAÇÃO DE PERFIL – VISÃO LIDERADOS.....	52

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – ESCALA DE AVALIAÇÃO.....	43
Tabela 2 – ANÁLISE DOS RESULTADOS GERAIS DA PESQUISA.....	49
Tabela 3 – ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS DOMINANTES.....	50
Tabela 4 – ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS MENOS PRESENTES.....	51
Tabela 5 – ANÁLISE EX, EF E SF.....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – CATEGORIAS DO MODELO DE FIEDLER.....	27
Quadro 2 – OS DOZE CONSTRUCTOS DO QUESTIONÁRIO .....	43
Quadro 3 – AS 45 QUESTÕES DO MLQ ATRIBUÍDAS A CADA CONSTRUCTO.....	43
Quadro 4 – PERCEPÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA POR GÊNERO.....	54
Quadro 5 – PERCEPÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA POR PERFIL ESTUDANTIL..	54
Quadro 6 – PERCEPÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA POR TEMPO DE SERVIÇO NA ALFA.....	55
Quadro 7 – PERCEPÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA POR TEMPO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL.....	55

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – PERFIL: GÊNERO.....	46
Gráfico 2 – PERFIL: FORMAÇÃO ESTUDANTIL.....	47
Gráfico 3 – PERFIL: FAIXA ETÁRIA.....	47
Gráfico 4 – PERFIL: TEMPO DE SERVIÇO NA EMPRESA.....	48
Gráfico 5 – PERFIL: TEMPO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL.....	48
Gráfico 6 – ANÁLISE DOS RESULTADOS LÍDER E LIDERADOS.....	49
Gráfico 7 – VARIAÇÕES NOS CONSTRUCTOS ENTRE OS LIDERADOS.....	53

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria e Construção

CI – Consideração Individual

EF – Eficiência

EI – Estímulo Intelectual

EPP – Empresa de Pequeno Porte

EX – Esforço Extra

FEBRAMAT – Federação Brasileira de Redes Associativas de Materiais para Construção

FRL – *Full Range of Leadership Model*

GPE-A – Gerenciamento por Exceção Ativo

GPE-P – Gerenciamento por Exceção Passivo

IA – Influência Idealizada

IIA – Influência Idealizada Atribuída

IIC – Influência Idealizada Comportamento

LF – Liderança *Laissez-Faire*

LMX – *Leader-Member Exchange*

LPC – *Least Preferred Co-worker*

MI – Motivação por Inspiração

MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire*

MPE – Micro e Pequenas Empresas

RC – Recompensa de Contingente

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas

SF – Satisfação

SLT – *Situational Leadership Theory*

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A – Questionário de Liderança Multifatorial – Formulário do Líder

APÊNDICE B – Questionário de Liderança Multifatorial – Formulário do Liderado (Avaliador)

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1. PROBLEMÁTICA.....	17
1.2. OBJETIVOS.....	19
1.2.1. Objetivo Geral.....	19
1.2.2. Objetivos Específicos.....	19
1.3. JUSTIFICATIVA.....	19
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	21
2.1. CONCEITO DE LIDERANÇA.....	21
2.2. TEORIAS DE LIDERANÇA.....	23
2.2.1. Teoria dos Traços.....	23
2.2.2. Teorias Comportamentais.....	24
2.2.2.1. Os três estilos de liderança dos estudos de Kurt, White e Lippitt.....	24
2.2.2.2. A liderança orientada para a produção ou para as pessoas.....	25
2.2.2.3. Modelo de liderança: <i>grid</i> gerencial.....	25
2.2.3. Teorias Situacionais de Liderança.....	26
2.2.3.1. Modelo contingencial de Fiedler.....	27
2.2.3.2. Teoria da escolha dos padrões de liderança.....	28
2.2.3.3. Teoria do recurso cognitivo.....	28
2.2.3.4. Teoria situacional de Hersey e Blanchard.....	29
2.2.3.5. Teoria da troca entre líder e liderado.....	30
2.2.3.6. Teoria da meta e do caminho.....	30
2.2.4. Teorias Contemporâneas de Liderança.....	31
2.2.4.1. Teoria de liderança carismática.....	31
2.2.4.2. Teoria de liderança transformacional.....	32
2.2.4.2.1. <i>Componentes de liderança transformacional</i> .....	34
2.2.4.3. Teoria de liderança transacional.....	35
2.2.4.3.1. <i>Componentes de liderança transacional</i> .....	36
3. METODOLOGIA.....	39
3.1. MÉTODO DE PESQUISA.....	39
3.2. UNIDADE DE PESQUISA.....	40
3.3. UNIVERSO DE PESQUISA.....	40

3.4.	COLETA DE DADOS.....	40
3.5.	TRATAMENTO DOS DADOS.....	42
3.6.	ENTENDIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	42
3.7.	CONSTRUCTOS DO QUESTIONÁRIO.....	43
3.8.	PERFIL DO RESPONDENTE.....	45
3.9.	VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	45
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	46
4.1.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	46
4.1.1.	Perfil do Respondente.....	46
4.1.1.1.	Gênero.....	46
4.1.1.2.	Perfil estudantil.....	47
4.1.1.3.	Faixa etária.....	47
4.1.1.4.	Tempo de serviço na empresa.....	48
4.1.1.5.	Tempo de experiência profissional.....	48
4.1.2.	Análise dos Dados Gerais da Pesquisa.....	48
4.1.3.	Estilos de Liderança Dominantes.....	50
4.1.4.	Análise de Variações nos Constructos.....	53
4.1.5.	Análise da Percepção da Liderança por Gênero.....	54
4.1.6.	Análise da Percepção da Liderança por Perfil Estudantil.....	54
4.1.7.	Análise da Percepção da Liderança por Tempo de Serviço na Empresa.....	55
4.1.8.	Análise da Percepção da Liderança por Tempo de Experiência Profissional.....	55
4.1.9.	Análise dos Constructos EX, EF e SF.....	56
4.2.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	56
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
	REFERÊNCIAS.....	61
	APÊNDICE A.....	66
	APÊNDICE B.....	69

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança, considerada um conjunto de características comportamentais de quem a exerce, é vista como uma atividade que é recomendada estar presente em qualquer organização, seja micro, pequena, média ou grande, que de certa forma produz produtos ou serviços. Diante de características e finalidades, sendo exercida pelo gestor em todos os níveis de atuação no ambiente organizacional.

Ao se referir sobre a necessidade e importância da liderança, Benevides (2010) afirma que esse fenômeno, assim, como é estudada, pode ser considerada como uma vantagem competitiva o que pode exigir que a organização conheça a o tipo liderança predominante que e quais os impactos dessa liderança em seus negócios e na permanência do trabalhador que é submetido diretamente as ações do líder no dia-a-dia na realização de seu trabalho Benevides (2010) acrescenta ainda, que a liderança se faz necessária na organização para que as pessoas sejam desafiadas a fazer suas tarefas, por meio da ação do líder, para que a organização alcance os objetivos traçados, conforme reconhecem também, Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018) e Antonakis e House (2014).

Sobre a importância da liderança, Lessa (1999), diz que esse fenômeno é um instrumento formidável para as empresas que buscam produções eficientes de bens e serviços, sendo necessário portanto, uma liderança forte e reconhecida por todos na organização. Assim, a ausência do líder e de determinado estilo de liderança na organização, seja ela de qualquer porte e natureza, para Kich et al. (2008), pode resultar em certos problemas, como inércia organizacional, forte insatisfação dos trabalhadores o que pode sobrevir em qualquer organização, chegando ao ponto de levar ao fechamento.

O estilo de liderança é um conjunto de características que indicam os comportamentos de um líder sobre seus liderados no ambiente de trabalho, acredita-se que o estilo predominante, em uma organização, segundo afirma Fróes (2019, p. 5), permite que uma pessoa numa posição de líder possa influenciar as demais pessoas de um grupo em determinado ambiente, para executar de forma satisfatória para as partes o seu trabalho. Segundo Fróes (2019) uma organização possui pelo menos uma figura de líder, e com um estilo de liderança predominante.

A literatura sobre liderança mostra a existência de diversos estilos de lideranças e suas características, dentre esses evidenciam-se liderança transacional e transformacional. Nessa diversidade de estilos, o estilo de gestão e liderança são subtemas demasiadamente importantes, visto que não se deve distanciar gestão de liderança organizacional. Sobre esses estilos de liderança, Bass e Bass (2008) dizem que liderança transacional é quando o liderado recebe

alguma forma de recompensa ao atingir suas metas e/ou objetivos pré-estabelecidos. Quanto à liderança transformacional, é quando os líderes motivam seus liderados a fazer mais do que pretendiam ou acreditavam ser possível e estabelecem expectativas desafiantes e de desempenho superior ao padrão regular.

O setor da construção civil é reconhecido no Brasil, segundo Febramat (2022), como um setor com forte impacto econômico e social, constituído de organizações atacadistas e varejistas, para atender pequenos, médios e grandes construtores, sejam industriais ou residenciais. Sendo uma indústria de base, a construção civil forma um perfeito ciclo que gera empregos mesmo após a finalização e entrega de seus empreendimentos e, de acordo com dados da Câmara Brasileira da Indústria e Construção – CBIC (2022), este setor registrou aumento de 150% na geração de novas vagas de trabalho, com carteira assinada, em 2021<sup>1</sup>. Estima-se que a cada R\$1.000.000,00 de novos investimentos, este setor seja capaz de gerar 18,31 postos de trabalho, sejam diretos, indiretos ou induzidos, evidenciando a força do setor frente ao fragilizado mercado de trabalho nacional, que ultrapassa a marca de 12 milhões de desempregados (CBIC, 2022).

O varejo, uma atividade de comercialização direto ao consumidor final é compreendido, por Taufemback (2011), como um setor que assume uma posição de destaque nas economias e negócios, pois envolve todas as atividades relacionados à venda de bens e serviços, representando um elo entre produtos fabricados e os consumidores, identificando seus desejos, possibilitando assim atender suas necessidades e fidelização, por meio das pessoas que atendem e porque não dizer por um modelo de liderança interna exercida.

Este estudo tem como objetivo identificar se as características da liderança transformacional e transacional estão presentes em uma loja de materiais de construção civil na cidade de Dourados e qual estilo de liderança é predominante na visão do líder e dos liderados.

## 1.1. PROBLEMÁTICA

É comum afirmar que a liderança, devido a sua natureza, está presente nas relações de negócios empresariais e comerciais. Considerada por Benevides (2010) como o processo de influência orientada para resultados, ocorre em todos os sentidos no dia a dia no ambiente

---

<sup>1</sup> Dados coletados em período pandêmico, tal aumento na geração de vagas de trabalho pode ser um viés da pandemia.

organizacional, ou seja, de cima para baixo, de baixo para cima e para os lados, decorrente do desenvolvimento das atividades do líder, e com determinado tipo e estilo de liderança.

Sobre o estilo de liderança em pequenas e médias empresas, Oliveira *et al* (2019), evidenciam que é possível notar que existem diversos fatores que interferem a tomada de decisão das MPEs e afirmam que papel do líder possui extrema importância para o sucesso organizacional, sendo essencial na influência e motivação de sua equipe.

Sobre estudos de predominância de estilos de liderança em pequenas e médias empresas, estudo realizado por Vedovello e Pichiai (2014) entre 75 MPEs da região metropolitana de Campinas (RMC), no Estado de São Paulo, evidenciou uma predominância do estilo de liderança transformacional frente aos demais estilos. Da Rosa (2010) também realizou um estudo para identificar a predominância dos estilos de liderança transformacional e transacional no departamento de finanças de uma instituição bancária, concluiu segundo dados da pesquisa que não houve consenso na percepção dos liderados e do líder sobre o estilo de liderança predominante.

Ainda sobre estudos realizados, Vedovello e Pichiai (2014), também realizaram um estudo para investigar o estilo de liderança de 75 micro e pequenas empresas, apontou como resultado uma predominância do estilo transformacional, estilo esse que, segundo Bass (1985), é responsável por motivar aqueles que são liderados, tornando-os mais capazes de fazer além do que se é esperado, possibilitando não apenas a execução de tarefas, mas também a percepção dentro de uma perspectiva de importância e valor para a organização.

Nos contextos citados a respeito da importância de se conhecer o estilo de liderança que possa predominar em uma determinada organização, acredita-se que seja importante realizar, estudos para identificar o estilo de liderança principalmente neste ramo de negócio pode fornecer a organização o perfil de sua liderança predominante bem como indicar ações que possam trazer melhorias.

Dessa forma, a proposta da pesquisa é identificar qual o estilo de liderança (transformacional e transacional) predominante numa empresa do ramo varejista da construção civil, e para isso se formulou as seguintes perguntas para o estudo:

- 1) Frente a teoria contemporânea de liderança (transformacional e transacional), como o líder e liderados da empresa percebem o estilo de liderança praticado pelo líder na organização?

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. Objetivo Geral

Identificar, se características dos estilos de liderança transformacional e transacional estão presentes em uma loja de materiais de construção civil e verificar qual dos estilos é predominante na visão do líder e de seus liderados.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- 1) Analisar bibliograficamente sobre as teorias de liderança.
- 2) Pesquisar quantitativamente em metodologia de estudo de caso sobre o perfil de liderança transformacional e transacional em uma empresa da construção civil.
- 3) Confrontar pesquisa a quantitativa realizada pelo método de estudo de caso estatística descritiva com a análise bibliográfica realizada nesta pesquisa e apresentar contribuições para a literatura.

## 1.3. JUSTIFICATIVA

A liderança tem se tornado objeto de estudo de diversas pesquisas, sobretudo quando o desenvolvimento das organizações demanda cada vez mais estratégias distintas para a angariação e apoio das pessoas aos objetivos corporativos. Estes estudos resultam na criação de diversas teorias e enfoques que procuram entender este fenômeno da melhor maneira possível, com intuito de sugerir formas mais eficientes para a compreensão desse fenômeno, conforme afirmam Sant'anna, Campos e Lófti (2012), quando retratam a importância sobre estudos da liderança e os tipos que podem existir.

O estilo de gestão e de liderança de uma organização possui influência por vezes maior até mesmo do que fatores externos à empresa. Almeida, Santos e Rocha (2020) afirmam que para que se possa analisar os gestores de forma eficaz, deve-se considerar a idade do indivíduo, sua experiência no ramo, seu grau de escolaridade, sua visão estratégica na empresa, seu conhecimento acerca das ferramentas de auxílio à gestão, além de verificar se ele está aberto para novas contribuições na administração do seu negócio ou se opta por manter o modelo tradicional de administração, identificando-se assim o seu perfil de líder.

Conhecer do estilo de liderança predominante em uma organização se faz necessário, para que se possa compreender o que tal modelo traz em suas definições, e a forma que ele contribui para a empresa, pois segundo Bergamini (2006), a prática da liderança é vinculada

inteiramente aos resultados obtidos pela organização, e as características desta prática são formas de alavancar o próprio desempenho das MPEs.

Assim, com base neste estudo realizado por Vedovello e Pichiai (2014), é que se pretende investigar em uma organização de pequeno porte do ramo do comércio varejista de materiais para construção na cidade de Dourados (MS) se a mesma possui também essa predominância do estilo de liderança transformacional.

E assim, este estudo se justifica no sentido que apesar de se tratar de uma proposta de aprendizado de caso, objetivou apresentar à organização investigada os resultados de forma que possa definir estratégias ou medidas para se necessário, melhorar o índice de satisfação ou capacitar as lideranças. Por outro lado, o estudo poderá apresentar contribuições para novas pesquisas e dados sobre a realidade da liderança em empresas de pequeno porte.

Também com a finalidade de gerar contribuições para a literatura acadêmica sobre liderança transformacional, este estudo pretende auxiliar na melhor compreensão conceitual sobre o estilo, proporcionando maior clareza para pesquisas futuras.

Assim está dividido em seis partes, sendo: Introdução, onde caracteriza-se o ambiente da liderança no contexto dos negócios organizacionais e da pequena empresa varejista, a problemática e os objetivos da pesquisa, bem como a apresentação da motivação do estudo e suas contribuições.

Em seguida, apresenta-se a Revisão Bibliográfica com finalidade de rever os conceitos e a tipologia de liderança, principalmente o escopo proposto por Burns (1978) e Bass (1985) que trata dos tipos de liderança Transacional e Transformacional. A seção da Metodologia apresenta os métodos, abordagens de pesquisa para a coleta, tratamento e análise dos dados, servindo como norte da pesquisa.

Na seção dos Resultados, traz-se os resultados obtidos por esta pesquisa e, em seguida, na seção Conclusão, analisa-se os resultados obtidos pelo estudo e faz-se a comparação entre as avaliações do líder e seus liderados. Por fim, em Considerações Finais, retoma-se conceitos da pesquisa e evidencia-se o alcance dos objetivos do estudo, bem como suas limitações de pesquisa.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Esta seção apresenta uma revisão das abordagens e elementos a respeito da liderança, tipos e finalidades, que embasam o estudo e auxiliam na compreensão e sustentação dos resultados do estudo.

### 2.1. CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança é um fenômeno que tem sido objeto de estudo de diversas pesquisas por muitas décadas. Ao longo do desenvolvimento de vários estudos, surgiram novas teorias, abordagens e entendimentos. Teorias estas que, por sua vez, vieram evoluindo com o passar dos anos, ora iniciando uma nova vertente de estudo, ora compartilhando e aprimorando ideias anteriores; o que acontece com os estilos transacional e transformacional.

A liderança, reconhecida como uma característica de quem comanda pessoas em determinado ambiente, conforme se verifica na literatura sobre esse fenômeno em estudos acadêmicos e organizacionais, leva-se a conclusão que esse tema tem se tornado objeto de estudo de diversas pesquisas pela sua importância e necessidade de compreensão de sua natureza, efeitos e tipologias, com intuito de sugerir formas mais eficientes para o desenvolvimento desse fenômeno, conforme afirmam Sant'anna, Campos e Lófti (2012) quando escrevem sobre a importância de estudos sobre a liderança e seus efeitos no ambiente organizacional.

A empresa, considerada como uma organização, constitui-se líderes e liderados, o que para Robbins, Judge e Sobral (2010), devido ao dinamismo que se vem instaurando no ambiente corporativo, para que uma organização alcance seus objetivos, certamente necessita de liderança e de administração forte para atingir o nível ótimo de eficácia, visando manter sua subsistência, por meio da capacidade de seus líderes de desenvolver uma liderança forte. Nesse sentido, para Maximiano (2009), a capacidade de liderar é inerente ao tipo de cargo ou profissão, encontra-se em todas as áreas da sociedade humana, incluindo-se o ambiente corporativo.

A liderança afirmada por Sá (2013) como um fator que pode dar à organização corporativa a possibilidade de ter bons resultados frente seus objetivos definidos, o alcance dos resultados pode depender da maneira de como esse fenômeno é exercido em cada organização. Nesse sentido Bennis e Nanus (1988, p. 15) definem a liderança como “o que dá a uma organização a capacidade para transformar esta visão em realidade, ou para dizer de outro modo, a capacidade de traduzir a intenção em realidade e sustentá-la”. Afirma também Kotter (1998), que a liderança evoca ao enfrentamento da mudança, isto é, os líderes estabelecem

direções a serem tomadas por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro, e então engajam os indivíduos lhes transmitindo essa visão e os inspirando a superar os obstáculos.

Ao estabelecer a necessidade da liderança no contexto organizacional, e seu impacto nos negócios e nos liderados, Cordeiro e Labiak (2021) escrevem que uma liderança concisa e articulada que auxilia a melhorar as relações dentro das equipes, impacta positivamente na qualidade de vida dos colaboradores, impulsionando o bem-estar no ambiente de trabalho, uma vez que os colaboradores vão se relacionar de maneira harmônica, reduzindo os conflitos desnecessários, permitindo focar melhor nos objetivos da organização e, logo, isso aumenta a produtividade.

Quando se procura entender a origem da liderança, verifica-se que Bowditch e Buono (2002, p. 118) apresentam a liderança como um processo, assim afirmam, “[...] a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atendimento de metas”. Esse processo envolve várias ações e atitudes para que a liderança possa ocorrer em determinado ambiente.

Ao tratar a liderança como um processo que se desenvolve na organização, afirmam Robbins, Judge e Sobral (2010) que a liderança como um processo, perpassa pelo comportamento, clima e cultura organizacional, assim quando se pensa na liderança como um processo, é possível entender que essa metodologia nas organizações é complexa. Por envolver pessoas de diferentes características. Nesse contexto, a liderança é vista como um fenômeno complexo e multifacetado, segundo Day e Antonakis (2012), o que torna dificultoso para elaborar uma definição precisa. Apesar disso, Yukl (2006) explica que as diferentes acepções disponíveis exploram perspectivas diferentes desse processo, destacando um ou outro fator específico.

Todavia, é possível dizer que há alguns elementos fundamentais que caracterizam a liderança e sobre os quais existe uma concordância, conforme apontado por Turano e Cavazotte (2016), onde envolve: (1) um processo de influência, (2) a interação dinâmica entre líderes e liderados, (3) a busca pelo atingimento de metas ou objetivos específicos, e (4) a promoção de algum grau de transformação num contexto social; podendo ser definida pelos autores como um processo interativo no qual líderes influenciam seus liderados para realizarem esforços e alcançarem objetivos transformadores dos contextos em que atuam.

## 2.2. TEORIAS DE LIDERANÇA

Quando se estuda a origem e fontes da liderança e as características do líder verifica-se a existência de uma diversidade de tipos, características e abordagens, sejam clássicas ou contemporâneas. Sobre as abordagens clássicas, verifica-se na abordagem burocrática a indicação da liderança carismática quando Antonakis e House (2014) afirmam que é possível identificar várias propostas de tipologias de liderança nas abordagens clássicas e contemporâneas.

### 2.2.1. Teoria dos Traços

Sobre os tipos de liderança, para Melo (2004) os estudos sobre liderança buscavam identificar as características pessoais e os traços de personalidade dos líderes, evidenciando assim, a Teoria dos Traços. Essa teoria, que marca os primeiros estudos conduzidos acerca da liderança, durante o período da Segunda Guerra Mundial, procurava identificar e caracterizar os atributos pessoais dos indivíduos em cargos de chefia, estabelecendo padrões de personalidade a fim de distinguir os líderes dos não-líderes (DA ROSA, 2010; GOMES, 2014).

A busca de respostas, segundo Cunha e Rego (2003), era por traços físicos, de personalidade sociais, intelectuais e de aptidões, que auxiliasse na condução das pessoas. Todavia, para Robbins (2009) apesar de terem sido realizadas diversas pesquisas para averiguar quais os traços responsáveis pela capacidade de liderar, não houve quaisquer conclusões concretas, devido às diferenças dos diversos ambientes estudados.

Sobre a influência que determinado tipo ou estilo de liderança pode exercer, segundo Stogdill (1948), é possível que as características pessoais do líder venham a influenciar as características, ações e objetivos de seus liderados. Verifica-se também que esse entendimento de Stogdill (1948) é apresentado por Jennings (1961) e Landy (1985), que afirmam que apesar da importância das características relacionadas à personalidade, concluíram que elas por si só não conseguem agourar o comportamento e a eficácia dos líderes.

Conforme se verifica na literatura estudada, a teoria dos traços percebe a liderança como resultado de uma combinação de traços, como apontam Allport (1966) e Schultz e Schultz (2002), de forma que o líder deveria possuir certas características de personalidade especiais que facilitariam o desempenhar de seu papel de líder, enfatizando qualidades intrínsecas da pessoa. Portanto, essa teoria conclui que os líderes já nascem como tal, não sendo possível “fazê-los” através de técnicas de desenvolvimento pessoal.

### 2.2.2. Teorias Comportamentais

Com base nos resultados que foram encontrados e explicados na Teoria dos Traços, no final da década de 1930, verifica-se que essa teoria influenciou em seguida o estudo dos comportamentos de liderança, dando origem às denominadas Teorias Comportamentais. Para Gomes (2014), essas teorias buscaram evidenciar o que estes líderes faziam. Destes estudos, surgem quatro diferentes Teorias Comportamentais de liderança, incluindo-se os estilos apresentados por Kurt, White e Lippitt, segundo aponta Da Rosa (2010).

#### 2.2.2.1. Os estudos de liderança de Kurt, White e Lippitt

O estudo realizado por Kurt, White e Lippitt em 1939, buscava verificar a influência exercida por diferentes estilos de liderança, orientados para desempenho e comportamento das pessoas. Deste modo, estes pesquisadores puderam averiguar três estilos básicos de liderança: autocrática, liberal (*laissez-faire*) e democrática (DA ROSA, 2010).

A liderança autocrática é caracterizada, conforme evidenciado por Da Rosa (2010), pela centralização da autoridade e das decisões na figura do líder, não sendo permitido aos liderados a liberdade de escolha. Na presença do líder, Kurt, White e Lippitt (1939) constataram que havia maior volume de trabalho, com notáveis sinais de tensão e frustração; por outro lado, quando o líder não se fazia presente, o grupo pouco produzia e mostrava sinais de indisciplina (DA ROSA, 2010).

Na liderança liberal, também chamada de *laissez-faire*, Da Rosa (2010) relata que o líder atribui liberdade total ao grupo para a tomada de decisões, seja individual ou coletiva, participando somente quando chamado, caracterizando-se como evasivo e sem firmeza. A liderança liberal é regularmente tida como o pior estilo de liderança pois, segundo Gomes (2014), “[...] reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determine funções e resolva conflitos”.

Quanto à liderança democrática, Gomes (2014) assevera que o líder assiste e estimula o debate entre os indivíduos, onde o grupo em conjunto estabelece os meios e técnicas para alcançar os objetivos, de forma que todos participem nas decisões. De acordo com Da Rosa (2010), com base nos estudos de Kurt, White e Lippitt, foi possível observar que grupos geridos sob este estilo de liderança demonstraram qualidade e produtividade, num clima de satisfação, integração e comprometimento.

### 2.2.2.2. A liderança orientada para a produção ou para as pessoas

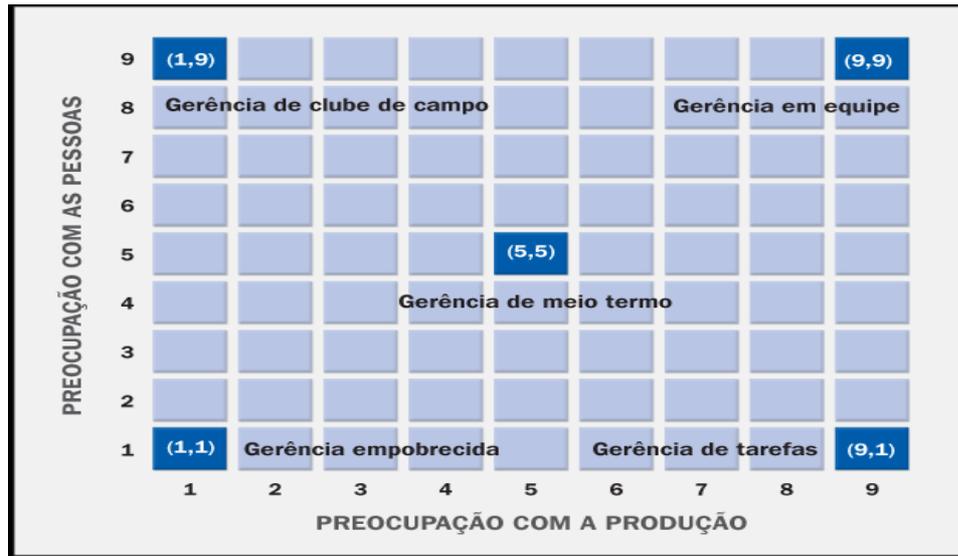
Estudos de liderança desenvolvidos pela Universidade de Michigan contemplaram que os supervisores eficazes eram identificados por seus subordinados em duas dimensões de comportamento de liderança: orientado para a produção e orientado para o funcionário (GOMES, 2014).

Os líderes orientados para produção, segundo Da Rosa (2010), valorizavam aspectos técnicos e práticos do trabalho, objetivando o meio para atingir o fim. A autora destaca ainda que este estilo de liderança é comumente encontrado em organizações que concentram os funcionários em cargos isolados e com superespecialização, focando para que as tarefas sejam realizadas seguindo o método estabelecido e com os recursos disponíveis.

Já na orientação para as pessoas, Parreira (2010) alega que estes líderes demonstravam maior valorização às relações interpessoais, individualizando suas ações, levando em conta cada um dos seus liderados e as suas necessidades. Da Rosa (2010) contribui para esta afirmação de Parreira (2010), ao enunciar que este estilo de liderança possui maior ênfase nos indivíduos do que no trabalho em si, revelando maior cuidado com as metas do que com os métodos, sem se distanciar do nível de desempenho esperado.

### 2.2.2.3. Modelo de liderança: *Grid* Gerencial

Incluída na Teoria Comportamental, o modelo Grid Gerencial, comumente conhecido como grade gerencial, que segundo Blake e Mouton (2000), consiste, num conjunto de teorias sobre estilos de liderança, que segundo Gomes (2014), esse modelo baseia nos estudos predecessores, e consiste num *grid* que é formado por um diagrama que apresenta: uma variável voltada a produção (eixo “x”) e outra variável voltada às pessoas (eixo “y”), possuindo intervalos ordenados de 1 a 9, formando uma matriz bidimensional (nove por nove), sendo o número 1 como menor intensidade, o número 9 como maior intensidade e o número 5 como grau médio. São 81 possíveis posições, cada qual comporta um tipo de liderança diferente. Esta matriz pode ser observada na Figura 1, apresentada a seguir.



**Figura 1 – Grid Gerencial**

Fonte: Adaptado de Blake e Mouton (2000).

Segundo Nogueira (2012), cada posição no *grid* diz respeito a um possível estilo de liderança, gerando as cinco possibilidades principais sendo:

- Estilo 1.1, demonstra um líder com baixa preocupação, tanto para a produção quanto para as pessoas, evidenciando uma postura passiva e liderança precária;
- Estilo 1.9, trata do líder que dispõe de uma atenção maior para às necessidades de seus subordinados, no entanto, é pouco preocupado com as tarefas;
- Estilo 5.5, caracterizado pela indecisão, situado no meio termo entre a orientação para produção e a orientação para as pessoas;
- Estilo 9.1, totalmente voltado para a produção, centralizador e autoritário. Dificilmente aceitará sugestões, e dá pouca atenção aos seus subordinados;
- Estilo 9.9, o líder desse estilo consegue trabalhar bem com as pessoas, otimizando a eficiência dos trabalhadores, integrando as duas dimensões de comportamento de forma dinâmica, para maior eficácia nas operações.

### 2.2.3. Teorias Situacionais de Liderança

As teorias situacionais de liderança surgem paralelamente ao avanço da teoria comportamentalista, uma vez que segundo Alves (2011) a liderança é um fenômeno complexo e não se pode entendê-la de forma isolada, por meio apenas de comportamentos e traços psicológicos. Segundo Da Rosa (2010) e Gomes (2014), as teorias situacionais buscam

abranger a influência no contexto ambiental em que ocorre, analisando o líder, seus liderados, a tarefa, a situação, objetivos, entre outros fatores, ou seja, deve-se considerar a situação na qual o líder é chamado a liderar.

### 2.2.3.1. Modelo contingencial de Fiedler

O modelo de liderança contingencial de Fiedler, considera que o estilo de liderança do indivíduo é um fator essencial para o sucesso em uma determinada situação. Para Rosa (2010) e Gomes (2014), Fiedler sustenta sua teoria ao buscar identificar qual o estilo de liderança básica necessária. Para descobrir qual o estilo de liderança básica, para Da Rosa (2010), Fiedler elaborou o questionário do colega menos preferido (LPC – *Least Preferred Co-worker*), com o intuito de avaliar se o líder possui orientação para a tarefa ou orientação para o relacionamento, que segundo Robbins (2009) as respostas obtidas neste questionário, o LPC de Fiedler, é possível averiguar o estilo de liderança básica de uma pessoa.

Sobre os estudos de Fiedler, Robbins (2009) diz que foram verificadas três dimensões contingenciais, definindo os fatores situacionais básicos que prescrevem a eficácia da liderança, sendo: as relações entre líder e liderados, a estrutura da tarefa e o poder da posição. Nesse contexto, afirmam Da Rosa (2010) que os resultados do estudo de Fiedler mostram que os líderes com orientação para a tarefa possuem um melhor desempenho, seja em situações extremamente favoráveis ou desfavoráveis a eles; orientados para relacionamentos, os líderes podem dispor de melhor desempenho nas situações moderadamente favoráveis, em conformidade com as categorias IV a VI de seu modelo proposto.

Assim, quanto aos líderes com orientação para o relacionamento, segundo Da Rosa (2010), estes dispõem de melhor desempenho nas situações moderadamente favoráveis (categorias IV a VI no modelo).

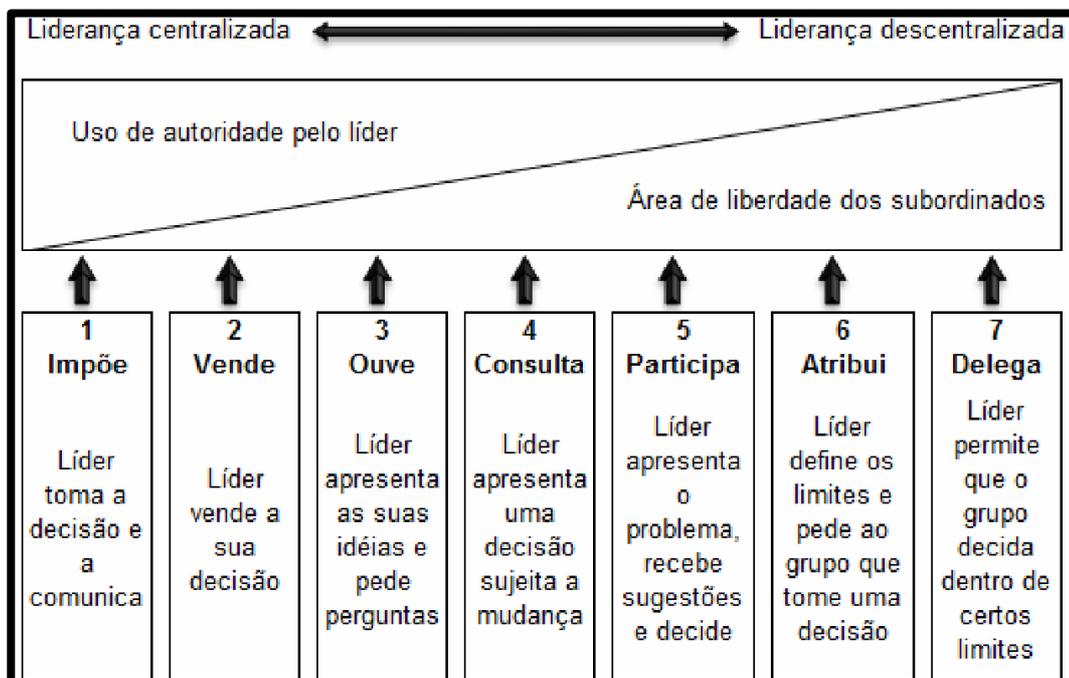
<b>Categoria</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>
Relações líder-liderados	Boa	Boa	Boa	Boa	Ruim	Ruim	Ruim	Ruim
Estrutura da tarefa	Alta	Alta	Baixa	Baixa	Alta	Alta	Baixa	Baixa
Poder da posição	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco	Forte	Fraco

**Quadro 1 – Categorias do Modelo de Fiedler**

Fonte: Robbins (2009, p. 265)

### 2.2.3.2. Teoria da escolha dos padrões de liderança

A Abordagem denominada de Continuum de liderança foi proposta por Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt em 1958, estabelecendo que, segundo Da Rosa (2010), o líder deverá escolher os padrões de liderança que são mais apropriados para cada situação, evidenciando assim que a governação é um fenômeno situacional, regido por três perspectivas, sendo: (1) as forças no gerente; (2) forças nos funcionários e; (3) as forças na situação. Nesse contexto, essa teoria evidencia que o líder precisa convencionar suas forças pessoais com as de seus subordinados, juntamente com as forças da situação, a fim de uma melhor sintonia entre elas. Todavia, para Da Rosa (2010) esta adequação realizada pelo líder originará em díspares padrões de liderança, conforme se verifica na figura 02.



**Figura 2 – Continuum de liderança de Tannenbaum e Schmidt.**

Fonte: adaptado de Robbins (2009).

Da Rosa (2010) explica que o líder que for influenciado pelas forças pessoais, grupais e situacionais atuará num estilo de liderança autocrático, o que pode vir a ser uma excelente maneira de enfrentar forças num determinado momento. Em contrapartida, o líder influenciado por forças de seus subordinados, impactará num estilo mais democrático e participativo.

### 2.2.3.3. Teoria do Recurso Cognitivo

A teoria do recurso cognitivo, proposta por Fiedler e Garcia em 1987, segundo Da Rosa (2010), aborda a ação do estresse como forma de *handicap* situacional, e como a experiência e

a inteligência de um líder podem influenciar sua reação à tensão. Para Robbins (2009), a essência da teoria do recurso cognitivo, é o estresse como um inimigo da racionalidade. Nesse contexto, Da Rosa (2010) diz que o líder possui dificuldades para pensar de maneira lógica e analítica quando se encontra sob forte tensão. Assim, o grau de importância da inteligência e experiência do líder é diferente em situações de alta ou baixa tensão.

Na teoria do recurso cognitivo, aponta Da Rosa (2010) que Fiedler e Garcia (1987) afirmam que a inteligência do líder age de forma positiva em relação ao seu desempenho em situações de baixa tensão, porém negativa quando em situações de alta tensão. Por outra perspectiva, quanto à experiência do líder, esta possui o efeito inverso: quando sob alta tensão, há uma relação positiva e sob baixa tensão, uma relação negativa. Afirma ainda Da Rosa (2010), que para Fiedler e Garcia o nível de estresse no qual o líder se encontra em determinada situação irá apontar se sua inteligência e experiência irão contribuir no desempenho da liderança.

#### 2.2.3.4. Teoria situacional de Hersey e Blanchard

Desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard no ano 1986, teoria da liderança situacional (SLT – *Situational Leadership Theory*) para Alves (2011), evidencia que o estilo de liderança mais eficaz alterna conforme a maturidade dos liderados e as características de cada situação.

Para Amaro e Agostinho (2007, p. 5) a liderança eficaz é “uma função de três variáveis: o estilo do líder (L), a maturidade do liderado (I) e a situação (s). A eficácia (E) da liderança seria, então, expressa através da seguinte fórmula:  $E = f(L, I, s)$ ”. Nesse sentido, para Cunha e Rego (2003), a SLT evidencia que o líder eficaz é aquele que é capaz de identificar e diagnosticar acertadamente a situação em que se está inserido e o grau de maturidade de seus liderados, para então adotar o estilo de liderança mais apropriado.

Nesse sentido, para Robbins (2009) se realiza a SLT se os subordinados forem inábeis ou estiverem desmotivados para executar uma tarefa, o líder deverá prover orientações claras e específicas; se estiverem inábeis mas se encontrarem motivados, será imprescindível que o líder disponha de muita orientação para a tarefa, a fim de compensar a falta de habilidade de seus liderados; se forem hábeis mas desmotivados, será necessário que o líder utilize um estilo apoiador e participativo; por fim, se forem hábeis e motivados, o líder não necessitará fazer muita coisa a respeito.

#### 2.2.3.5. Teoria da troca entre líder e liderado

A Teoria da Troca entre líder e liderado determina que os integrantes de um grupo são escolhidos devido a atitudes e características semelhantes às do líder ou por maior competência frente aos demais, segundo afirma Bass e Bass (2008). Para Da Rosa (2010), apesar de ser o líder quem faz a escolha, são as particularidades dos liderados que acarretam a tal decisão. A teoria da troca entre líder e liderados (LMX – *Leader-Member Exchange*), para Da Rosa (2010) é uma teoria estabelece que, em virtude do pouco tempo disponível devido às diversas responsabilidades, o líder tende a firmar um relacionamento distinto com uma pequena parte de seus liderados, além da relação de poder na organização. Essa relação, é firmada uma confiança entre o líder e este pequeno grupo, o qual disporá da atenção do dirigente de forma desproporcional aos demais liderados.

#### 2.2.3.6. Teoria da Meta e do Caminho

A teoria da meta e do caminho, também chamada de *path-goal*, ou ainda de teoria voltada para os objetivos, foi desenvolvida por Robert House e Martins Evans, em 1971. Segundo a perspectiva de Robbins (2009), esse princípio estabelece que cabe ao líder auxiliar seus subordinados no cumprimento de suas metas, dando o apoio necessário para garantir que as metas sejam compatíveis com os objetivos da organização. Nesse contexto, os termos meta e caminho, segundo Da Rosa (2010), advém da convicção de que os líderes eficazes abrem os caminhos para ajudar seus liderados a cumprir seus objetivos, facilitando a jornada e reduzindo obstáculos. Essa teoria destaca quatro comportamentos de liderança, como: a) líder diretivo; b) apoiador; c) participativo e; d) orientado para a conquista. Diferentemente do modelo contingencial de Fiedler, conforme expõe Da Rosa (2010), a teoria da meta e do caminho de House assume que os líderes são flexíveis e podem adotar qualquer um dos quatro comportamentos, ou ainda todos eles ao mesmo tempo, se alguma situação demandar.

Na Teoria da meta e do caminho são propostas duas classes de variáveis contingenciais ou situacionais, como relata Robbins (2009), variáveis estas que intermediam a relação entre o comportamento do líder e os resultados alcançados, sendo: as variáveis ambientais, onde o funcionário não possui controle sobre eles; e a variável do subordinado, que compõem as características pessoais do funcionário, conforme demonstrado na Figura 3.



Sobre a caracterização de um líder carismático, Da Rosa (2010) diz que estudos empíricos mostram cinco principais características que os diferenciam de um líder não-carismático, sendo:

- a) Líderes carismáticos possuem uma visão em forma de uma meta idealizada e possuem fortes convicções;
- b) Estão propensos a correr riscos e sofrer altos custos para atingir sua visão;
- c) Possuem capacidade de realizar avaliações realistas de suas limitações ambientais e dos recursos vitais para realizar a mudança;
- d) São sensíveis quanto às demandas e sentimentos dos liderados, reconhecendo as capacidades dos outros;
- e) Possuem comportamentos não convencionais, engajando-se em condutas tidas como novidades e fora dos padrões normativos.

Para maior compreensão da liderança carismática, Bass e Bass (2008, p. 587) fazem o mapeamento das características dos liderados em suas relações com líderes carismáticos e indicam cinco características, sendo: (1) percepção do carisma dos líderes pelos liderados; (2) sentimento de eficácia de sua liderança; (3) os liderados enxergam os líderes carismáticos como heróis ou alguém a ser seguido; (4) a mensagem do líder obtém uma significativa atenção pelos liderados, que depositam nele a sua confiança; (5) identificação com a missão do líder carismático.

#### 2.2.4.2. Teoria de liderança transformacional

A teoria da liderança transformacional surge em meados da década de 80, onde seus proponentes segundo Gomes (2014) defendiam ideias integradas aos modelos antecessores. No contexto do desenvolvimento dessa teoria, Bass (1985), defende que todo líder apresenta, em certa quantidade, todos os demais estilos de liderança, para validar suas idéias, desenvolveu o instrumento de pesquisa denominado de *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), que possibilita através das respostas distinguir os estilos de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*, predominante em determinado ambiente.

A liderança transformacional, para Gois (2011), está mais direcionada para a esfera de mudança e inovação, empenhando-se para que os colaboradores obtenham sua satisfação e realizem seus objetivos individuais, ao passo que também realizem os objetivos da organização, sob efeito de um estilo de liderança que percebem e valorizam.

Sobre as características de um líder transformacional, Robbins (2009); Bass e Bass (2008) apontam que este estilo de liderança inspira seus subordinados a fazer mais do que julgavam possível, transcendendo seus próprios interesses para o bem da organização, onde estabelecem ainda expectativas desafiadoras e de desempenho elevado, superior ao padrão regular; frente aos entendimentos de Robbins (2009); Bass e Bass (2008) ao se referir a Burns (1978) leva a entender que o estilo transformacional é especialmente indicado para situações de pressão, crise e mudanças, pois requerem altos níveis de envolvimento e comprometimento dos subordinados, sendo que o grupo de indivíduos se engaja de tal maneira que líderes e liderados influenciam um ao outro a níveis cada vez mais elevados de motivação e moral,

Sobre os desafios dos líderes transformacionais, Bass (1985), Conger e Kanungo (1987), House (1977), Podsakoff et al (1990), Trice e Beyer (1986), Yukl (1989), e Bass e Avolio (1993) escrevem que líderes com esse estilo de liderança não se restringem a enfrentar os problemas que recebem, indagam-se sobre como poderão coadjuvar para o estabelecimento de um objetivo coletivo. Nesse contexto, Yukl (2006), faz um apelo à moral dos liderados, buscando trazer à tona questões éticas para realocar energia e recursos com intuito de remodelar as instituições. Nesse sentido, sobre a importância desse estilo de liderança Bass e Bass (2008), dizem que:

O líder transformacional eleva o nível de maturidade, os ideais e os interesses para o bem-estar do outro, da organização e da sociedade. O líder transformacional tende a ser otimista. O líder transformacional aponta os interesses mútuos para os liderados, sem usar o poder, mas por meio da liderança moral; e assim transforma indivíduos, grupos, organizações e sociedades. (BASS; BASS, 2008, p. 619).

O líder transformacional, para Burns (1978), é o indivíduo que é capaz de fazer o liderado sobrepujar seus interesses pessoais para o interesse maior da equipe, da organização ou da classe política, provocando-no a consciência sobre a importância e o valor de resultados e as formas mais eficazes de atingi-los, estimula no liderado o nível de hierarquia de necessidades de Maslow, desde o nível mais baixo, relacionado à segurança, até as necessidades de nível mais elevado, como realização pessoal e autoestima.

Uma pesquisa inicial feita por Bass, acerca da liderança transformacional, segundo Da Rosa (2010), reconheceu setenta e três itens, os quais relataram as atitudes e comportamento dos líderes transacionais e transformacionais em seis componentes de correlação da liderança transformacional: (1) Carisma; (2) Estímulo intelectual; (3) Consideração individual; (4) Motivação por inspiração; (5) Recompensa de contingente; (6) Gerenciamento por exceção. Posteriormente, Bass e Avolio, segundo Bass e Bass (2008), verificaram que deveriam

renomear o componente carisma por conta de seu significado popular, que era associado de forma pejorativa devido aos terríveis feitos trágicos de Hitler, assim vincularam o nome do componente para influência idealizada.

#### 2.2.4.2.1. *Componentes de liderança transformacional*

##### a) Influência Idealizada (IA)

O líder carismático provavelmente é um líder transformacional, no entanto, não poderá um líder ser transformacional sem ser carismático (DA ROSA, 2010). Nesse sentido, comportamento do líder transformacional é tido como modelo para seus subordinados, visto que este é admirado, respeitado e inspira confiança, onde seus liderados buscam ser iguais ou até melhores que o líder, pois acreditam que ele é dotado de capacidades, persistência e determinação extraordinárias, como apontam Bass e Bass (2008).

Bass e Bass (2008) evidenciam dois aspectos da influência idealizada: o comportamento do líder e os elementos que lhe são atribuídos por seus liderados ou por outros que a ele se associam. Sobre estes aspectos, Bass e Riggio (2006, p. 6) declaram que são mensurados por “subfatores separados do Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ), e representam a natureza interacional da influência idealizada – ambos são personificados no comportamento do líder e nas atribuições que são feitas pelos liderados ao se referirem a ele”. Líderes que dispõem de alta influência idealizada, de acordo com Bass e Riggio (2006), tendem a correr riscos e possuem consistência em vez de arbitrariedade, bem como evidenciam ainda um alto padrão de conduta ética e moral.

##### b) Motivação por Inspiração (MI)

O líder transformacional, enfatizam Bass e Riggio (2006), encontram formas de motivar e inspirar todos os que estão em seu entorno, provendo significado e desafio ao trabalhador. Características como entusiasmo, otimismo e espírito de equipe são atributos dos líderes transformacionais (BASS; RIGGIO, 2006).

##### c) Estímulo Intelectual (EI)

Líderes do estilo transformacional, conforme apontado por Bass e Riggio (2006), incentivam seus liderados a estimularem sua criatividade, capacidade de inovação, de crítica e

de questionamento a respeito de premissas e de soluções para problemas, os encorajando a buscar uma nova perspectiva de situações já conhecidas.

#### d) Consideração Individual (CI)

Para a consideração individual, os líderes, segundo Da Rosa (2010), criam um ambiente colaborativo, onde as diferenças individuais relacionadas a necessidades e expectativas de cada liderado são reconhecidas pela liderança, mostrando um comportamento de aceitação dessas diferenças particulares.

Nesse sentido, o líder busca incentivar a comunicação, para que ela ocorra num sentido de “mão-dupla”, conforme alegam Bass e Riggio (2006). Embora seja desejada uma comunicação de “mão-dupla”, o líder não espera ser procurado pelo liderado, ou seja, o líder vai até seu subordinado, percorrendo as estações de trabalho, formando interações personalizadas entre ambos (BASS; RIGGIO, 2006).

Da Rosa (2010) declara que outra importante característica do líder transformacional, quanto ao atributo de consideração individual, é a delegação de tarefas. A autora destaca que esta delegação ao liderado ocorre em prol de seu desenvolvimento, buscando verificar se ele precisa de direcionamento e instruções adicionais para progredir em tal tarefa.

#### 2.2.4.3. Teoria de liderança transacional

O estilo de liderança transacional segundo Cavalcanti et al (2005), Da rosa (2010), Bass e Bass (2008) é a teoria que evidencia que o líder trabalha com os interesses e as necessidades primárias de seus liderados, oferecendo recompensas de ordem psicológica ou material, em troca de esforço para atingir os objetivos organizacionais desejados; caso não os atinja, trará apenas desapontamento, descontentamento, desculpas e punição psicológica ou material para o próprio liderado. Nesse estilo de liderança, para Nobre (1998, p 55), “a recompensa é contingente, buscando-se uma sintonia entre o atendimento das necessidades dos subordinados e o alcance dos objetivos organizacionais. Diz ainda Nobre (1998) que esse estilo de liderança se caracteriza também pela administração por exceção, que implica num gerenciamento atuante somente no sentido de corrigir erros”.

Sobre o estilo transacional Bass e Bass (2008) estabelecem que um líder é transacional quando recompensa seu seguidor ao cumprir as metas, acordos ou padrões estabelecidos, entretanto, se o líder se limitar a este comportamento, o liderado começará a se sentir como um estúpido, limitado apenas ao que deve ser feito ou alcançado, não havendo, segundo Souza e

Tomei (2008), qualquer espaço para criatividade ou opinião dos subordinados. Nesse estilo de liderança, complementa Cavalcanti et al (2005, p. 120), o líder “[...] observa e procura desvios das regras e padrões, toma medidas corretivas”.

Sobre o efeito da liderança transacional, afirma Gomes (2014) que trabalhadores que operam subordinados a líderes transacionais não detém autonomia o suficiente que os auxilie a desenvolver confiança ou aprendizado com experiências anteriores para que possam solucionar problemas, sempre buscam a intervenção do líder para tal.

Quanto à importância de determinado estilo de liderança transacional, Bass (1985) é afirmativo quando diz que este estilo é demasiadamente importante, visto que complementa o estilo transformacional. O líder pode ter ou desenvolver características dos dois estilos, se assim a situação, ambiente e características dos liderados na qual se encontra demandar.

Contudo, apesar de existirem diferenças entre os estilos, elucida Robbins (2009), eles não devem ser entendidos como abordagens distintas, uma vez que a liderança transformacional é construída baseada na liderança transacional. Nesse contexto, Burns (1978) complementa o pensamento de Robbins (2009) ao dizer que estes estilos de liderança não são extremos opostos de uma única dimensão, mas sim multidimensional.

#### 2.2.4.3.1. *Componentes de liderança transacional*

A liderança transacional, ponderam Bass e Avolio (1994), é evidenciada quando o líder recompensa ou pune seus liderados, com base no desempenho individual destes. Dessa forma, esse estilo de liderança está amarrado a um reforço do líder que é representado por uma recompensa contingente ou então formas de gerenciamento ativo ou passivo por exceção.

Nesse contexto dos componentes da liderança, os três componentes da liderança transacional são, segundo estabelecem Da Rosa (2010): Recompensa de Contingente (RC) e Gerenciamento por exceção, este último sendo dividido em: Gerenciamento por exceção – Ativo (GPE-A) e Gerenciamento por exceção – Passivo (GPE-P).

Este componente de liderança transformacional, como elucida Da Rosa (2010), é razoavelmente eficaz para motivar o liderado a atingir graus mais elevados de desempenho e progresso, porém não se iguala a outros aspectos transformacionais.

Ao tratar deste componente, Bass e Riggio (2006) dizem que a liderança está relacionada ao líder que faz acordos com seus liderados em virtude do que precisa ser feito, em troca de promessas ou recompensas reais, isto é, uma oferta e troca para a realização da atribuição.

a) Gerenciamento por Exceção: Ativo e Passivo (GPE-A e GPE-P)

Como dito anteriormente, o Gerenciamento por Exceção pode ser ativo ou passivo. No GPE-A, afirmam Bass e Riggio (2006), o líder fiscaliza ativamente desvios dos padrões estabelecidos, erros e falhas cometidas pelos liderados, com intuito de, se necessário, realizar medidas corretivas. Porém, no GPE-P, de acordo os autores, é a situação contrária. Assim, explicam Bass e Riggio (2006), o líder aguarda passivamente por desvios, erros e falhas acontecerem, para que então possa realizar uma medida corretiva.

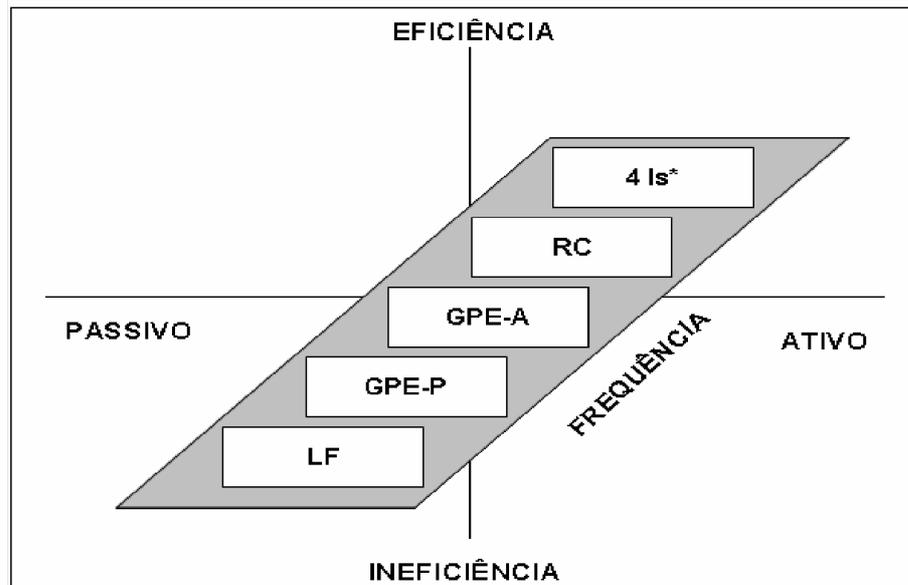
O Gerenciamento por Exceção Ativo pode ser demandado e eficaz em determinadas situações, explicam Bass e Riggio (2006), como quando a segurança é fundamental e de suma importância. Todavia, faz-se imprescindível praticar às vezes o Gerenciamento por Exceção Passivo quando há necessidade de supervisão de muitos subordinados que se reportam diretamente aos líderes (BASS; RIGGIO, 2006, p. 8).

b) Liderança Laissez-Faire (LF)

O estilo de liderança laissez-faire é comumente entendido como a ausência da influência do líder. Para Gomes (2014) e Da Rosa (2010), esse estilo de liderança é visto como o estilo mais ineficaz em virtude de suas características. Nesse estilo de liderança, para Bass e Riggio (2006), decisões fundamentais não são tomadas, deixando de lado ações que deveriam ser realizadas, ignorando a responsabilidade de liderança e não usufruindo da autoridade, corroborando assim, com o que defendem Gomes (2014) e Da rosa (2010), quando se referem a ineficácia desse estilo de liderança.

De acordo com Bass e Riggio (2006), frente ao Modelo de Escala de Liderança (FRL – *Full Range of Leadership Model*), é atribuído a todo líder alguma fração do comportamento de cada estilo de liderança. Nesse sentido, explica Da Rosa (2010), a profundidade do modelo FRL simboliza como um líder evidencia um estilo de liderança particular.

Conforme se verifica na Figura 4, a liderança ativa e com maior eficiência está representada pela utilização dos quatro componentes da liderança transformacional, ao passo que até a outra ponta da figura, tende-se para uma maior ineficiência da liderança, até seu ponto de ausência (LF).



**Figura 4 – Modelo de Escala de Liderança: Otimização de Perfil**  
 Fonte: Bass e Riggio (2006).

Assim, como evidenciado na figura acima, o líder que possui um perfil que tende para ineficiência e passividade, apresenta um estilo LF com maior frequência e componentes transformacionais e transacionais com menor presença (DA ROSA, 2010).

c) Resultados do estilo de liderança transformacional e transacional.

As lideranças transformacional e transacional estão vinculadas ao sucesso do grupo, e este êxito, expõe Da Rosa (2010), pode ser aferido por meio do Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ), pela periodicidade com que os liderados entendem que seus líderes motivam a equipe, pela eficiência do líder na interação com os demais níveis da organização com base na percepção de seus subordinados e pelo grau de satisfação dos métodos utilizados pelo líder nas atividades para com o grupo que lidera.

Sobre a utilidade desse questionário, para Da Rosa (2010), o instrumento MLQ avalia também o grau de motivação do liderado com base em questões atribuídas à busca de Esforço Extra (EX) por uma ação motivadora do líder, além de avaliar a percepção do liderado acerca da Eficiência (EF) do líder na interação com os diferentes níveis da organização, bem como analisa a Satisfação (SF) do liderado no que se refere à maneira de agir do líder.

Estes estilos de liderança integram características dos demais modelos, diferenciando-se um do outro e ao mesmo tempo andando lado a lado, de forma que um complementa o outro, com o líder podendo recorrer a ambos os estilos se assim a situação demandar (BASS, 1985).

### 3. METODOLOGIA

Esta seção apresenta a abordagem, tipo e natureza do estudo, bem como a proposta dos métodos para a coleta, análise e tratamento dos dados que possam dar respostas à questão de pesquisa formulada para o estudo.

#### 3.1. MÉTODO DE PESQUISA

Ao tratar sobre pesquisa em administração, Hair, Babin e Money (2005, p. 31) afirmam que este tipo de investigação “é uma função de busca da verdade que reúne, analisa, interpreta e relata informações de modo que as decisões administrativas se tornem mais eficazes num ambiente organizacional.”

Este estudo quanto à sua forma de abordagem para coleta de dados, é de natureza quantitativa, pois trabalha com modelos teóricos e problemas de pesquisa bem definidos. Outrossim, a validação dos conceitos e modelos teóricos envolvem, de forma geral, o uso de dados quantitativos obtidos através de *surveys* de questionários de grande abrangência (HAIR; BABIN; MONEY, 2005). Assim, optou-se pela aplicação do método *survey* com a aplicação de um questionário.

Quanto aos objetivos, o estudo se trata de uma pesquisa descritiva, uma vez que, conforme Hair, Babin e Money (2005), esse tipo de pesquisa descreve uma situação específica e investiga formas de explicação e mensuração através da utilização de estatísticas descritivas. Para Cooper e Schindler (2003, p. 136) “os estudos descritivos buscam atender descrições de fenômenos ou características associadas com a população-alvo, estimar as proporções de uma população que tenha estas características, assim como buscar associações entre diferentes variáveis.”

Todavia, o presente estudo trata também de um estudo de caso que, como ponderam Lüdke e André (1986), se refere ao estudo de um caso, simples e específico ou complexo e abstrato, sendo sempre bem delimitado. Para os autores, este tipo de estudo é rico em dados descritivos, possuindo um plano aberto e flexível, com foco para a realidade de maneira complexa e contextualizada.

No entendimento de Yin (2001), o estudo de caso compreende um método abrangente, possuindo a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. De acordo com o autor, este modelo de estudo pode incluir estudos de caso único ou mesmo múltiplos, bem como abordagens quantitativas ou qualitativas de pesquisa.

### 3.2. UNIDADE DE PESQUISA

Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), a unidade de pesquisa pode ser um indivíduo, um grupo, um setor de uma organização ou mesmo a própria organização, entre outras. Nessa perspectiva, a unidade aqui investigada foi denominada como Alfa com intuito de resguardar o nome da organização estudada, e está situada na cidade de Dourados, do Estado de Mato Grosso do Sul, ativo desde 2010, atuante no ramo de varejo onde compra e vende materiais da construção civil na cidade de Dourados.

Cabe destacar aqui que a escolha da unidade de pesquisa, no caso a empresa Alfa, ocorre por conveniência para o pesquisador, em virtude de aprovação prévia dos diretores da referida organização para realização da pesquisa, desde que respeitadas as questões de confidencialidade e de sigilo de informações e da identidade da empresa.

A organização estudada é caracterizada pela legislação brasileira como uma empresa de pequeno porte (EPP), sendo uma organização de sociedade limitada (LTDA). Pelo seu porte, emprega doze pessoas e se enquadra na faixa de faturamento bruto anual entre R\$360 mil e R\$4,8 milhões (SEBRAE, 2021).

Embora a empresa Alfa seja uma EPP, a organização é detentora de mais de 2.800m<sup>2</sup>, espaço este que está distribuído entre o prédio da loja e locais para o armazenamento do estoque de mercadorias.

### 3.3. UNIVERSO DE PESQUISA

A pesquisa contempla duas populações-alvo dentro do universo de pesquisa: o líder e os liderados da empresa Alfa, totalizando 11 sujeitos pesquisados.

### 3.4. COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se o Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ) em sua versão mais recente (Formulário 5X de 2004), desenvolvido por Bruce J. Avolio e Bernard M. Bass, em 1985. O MLQ segundo e de acordo com Bass (1998), é um instrumento de resultado de mais de 25 anos de pesquisa em liderança em empresas privadas e públicas, desde CEOs de grandes corporações até entidades sem fins lucrativos, sendo utilizado extensivamente em pesquisas de campo no que diz respeito às lideranças transformacional e transacional (BASS, 1998, p. 7).

Para uma maior taxa de participação, entregou-se pessoalmente o questionário impresso em papel para cada um dos respondentes, apropriando-se de um controle de entrega com os nomes de cada participante e segregação entre líder e liderados, a fim de garantir que todos recebessem o questionário corretamente. Escolheu-se a entrega em papel pela maior abrangência da população-alvo, visto que poderiam ocorrer dificuldades e baixo retorno em respostas na utilização de questionários via *website*, angariando conseqüente prejuízo à presente pesquisa. A entrega e coleta dos dados em questionário ocorreram entre os dias 07/11/2022 e 14/11/2022.

Dos 11 formulários entregues, 100% foram devolvidos. Assim, traçou-se o perfil do líder e dos liderados com base nas informações obtidas ao término do questionário na seção de perfil do respondente.

Um questionário é um instrumento científico de medição e, de acordo com Hair, Babin e Money (2005), utiliza-se de um conjunto de perguntas pré-estabelecidas com o intuito de coletar dados primários ou brutos de uma amostra de respondentes.

O instrumento aqui utilizado aplica conceitos de liderança transacional, liderança transformacional e liderança passiva (ou *laissez-faire*), apresentados em dois questionários: Questionário de autoavaliação do Líder (Apêndice A); Questionário do avaliador/liderado (Apêndice B).

Os constructos de liderança transformacional, liderança transacional e liderança *laissez-faire* formam um novo paradigma para um melhor entendimento dos efeitos do estilo de liderança que se predomina, pois, este novo paradigma conjectura o anterior, que se baseava principalmente em estilos como liderança autocrática ou liderança democrática, orientada para tarefa ou relacionamentos, diretiva ou participativa, e que dominavam o campo de pesquisa em liderança nas últimas décadas.

Dessa forma, Bass (1998, p. 4) expõe que “a escala de comportamentos de liderança eficaz e ineficaz no MLQ é certamente muito mais ampla do que outros instrumentos de pesquisa em liderança atualmente em uso”.

Assim, o MLQ se mostra um importante instrumento de pesquisa para a captura do comportamento de liderança (ver figura 4), desde a *laissez-faire* até a liderança idealizada no conceito de liderança transformacional, diferenciando líderes eficazes dos ineficazes. Este instrumento pode trabalhar com o foco no comportamento individual, desta forma podendo ser utilizado para analisar as percepções entre os líderes e seu grupo de trabalho, bem como ser aplicado para avaliação da percepção da cultura de liderança de uma organização ou ainda de

forma a identificar candidatos para programas de treinamento ou promoção para cargos de liderança.

### 3.5. TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados foram transcritos e organizados no software Microsoft Office Excel, versão 2022, para codificação e análise. Posteriormente, agrupou-se as respostas para as questões do questionário com base nos constructos da pesquisa e a metodologia de cálculo do *score* (explicada na seção 3.6) do Questionário de Liderança Multifatorial, desenvolvido por Bruce J. Avolio e Bernard M. Bass, em 1985.

Para a análise e interpretação dos dados, utilizou-se técnicas estatísticas, destacando a análise de quartis e de mediana, análise de média, correlação e regressão, apresentando os principais resultados por meio de gráficos e tabelas.

### 3.6. ENTENDIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O MLQ (5X curto) possui 45 questões que identificam os comportamentos de liderança que os respondentes demonstram. Cada um dos nove componentes de liderança é mensurado por quatro itens que têm alta correlação que, no entanto, possuem baixa correlação com os outros oito componentes.

Os itens que são avaliados no MLQ estão dispostos em escala de frequência, de forma que os liderados (avaliadores) avaliam por meio do instrumento em qual frequência (ou em qual grau) eles observam o seu líder demonstrar trinta e dois comportamentos específicos, enquanto alguns itens adicionais de liderança são avaliados como atributos e, estes por sua vez, estão inclusos no Atributo Idealização (escala AI).

Para avaliar a frequência de comportamentos observados do líder, o questionário utiliza uma escala de cinco pontos que é baseada na avaliação de 4:3:2:1:0 (Em hipótese alguma = 0; De vez em quando = 1; Às vezes = 2; Com bastante frequência = 3 e; Frequentemente, se não sempre = 4). Para cada resposta, atribui-se uma classificação numérica que melhor represente o comportamento atribuído, para que então esses números possam ser somados para mensurar as atitudes do respondente, onde o score do MLQ advém deste total obtido dividido pelo número de itens de cada um dos constructos. Caso alguma questão tenha sido deixada em branco na resposta, deverá ser dividido pelo total de cada escala pelo número de questões respondidas.

Tabela 1 – Escala de avaliação

Em hipótese alguma	De vez em quando	Às vezes	Com bastante frequência	Frequentemente, se não sempre
0	1	2	3	4

Fonte: elaborado pelo autor (2023), com base em Da Rosa (2010).

### 3.7. CONSTRUCTOS DO QUESTIONÁRIO

Um constructo, de acordo com Cooper e Schindler (2003), é uma imagem ou ideia inventada circunstancialmente para uma investigação específica. Para o autor, os constructos são elaborados combinando conceitos mais simples, principalmente quando a imagem ou ideia que se pretende transmitir não pode ser observada diretamente.

As 45 questões do MLQ estão distribuídas em doze constructos embasados nas teorias de liderança transformacional e transacional, como evidenciado pelo quadro 2.

Ordem	Sigla	Significado
01	IIA	Influência Idealizada (Atribuída)
02	IIC	Influência Idealizada (Comportamento)
03	MI	Motivação por Inspiração
04	EI	Estímulo Intelectual
05	CI	Consideração Individual
06	RC	Recompensa de Contingente
07	GPE-A	Gerenciamento por Exceção Ativo
08	GPE-P	Gerenciamento por Exceção Passivo
09	LF	Liderança Laissez-Faire
10	EX	Esforço Extra
11	EF	Eficiência
12	SF	Satisfação

**Quadro 2 – Os doze constructos do questionário**

Fonte: elaborado pelo autor (2023), com base em Da Rosa (2010).

Assim, os constructos acima agrupam as 45 questões do instrumento para avaliação do perfil de liderança transformacional ou transacional do líder na percepção do liderado respondente e do próprio líder, como mostrado pelo quadro 3.

Constructo (Sigla)	Número da questão	Questão
IIA	10	O meu líder faz com que eu tenha orgulho de me associar a ele(a)
	18	O meu líder vai além dos interesses pessoais para o bem do grupo
	21	As atitudes do meu líder fazem com que as pessoas tenham respeito por ele(a)
	25	O meu líder demonstra poder e confiança
IIC	06	O meu líder expõe seus valores e crenças mais importantes
	14	O meu líder descreve a importância de ter uma forte motivação
	23	O meu líder considera as consequências morais e éticas das decisões
	34	O meu líder enfatiza a importância em possuir um senso de missão coletivo

MI	9	O meu líder refere-se ao futuro de maneira otimista
	13	O meu líder se expressa de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado
	26	O meu líder articula uma visão convincente sobre o futuro
	36	O meu líder demonstra confiança de que as metas serão alcançadas
EI	02	O meu líder reavalia premissas críticas a questões sempre que apropriado
	08	O meu líder busca perspectivas diferentes ao solucionar problemas
	30	O meu líder consegue fazer com que eu considere os problemas a partir de vários ângulos diferentes
	32	O meu líder sugere novas formas de análise de como concluir tarefas
CI	15	O meu líder emprega o seu tempo ensinando e em processos de coaching
	19	O meu líder trata-me como indivíduo e não somente como um membro do grupo
	29	O meu líder considera que possuo necessidades, habilidades e aspirações diferentes dos outros
	31	O meu líder auxilia as pessoas a desenvolverem suas forças
RC	01	O meu líder auxilia-me em troca de meus esforços
	11	O meu líder trata de forma específica a respeito de quem é responsável por atingir uma meta de desempenho
	16	O meu lidar deixa claro o que as pessoas podem esperar receber quando cumprirem as metas de desempenho
	35	O meu líder demonstra satisfação quando eu atendo as expectativas
GPE-A	04	O meu líder direciona sua atenção a irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões estabelecidos pela empresa
	22	O meu líder concentra sua total atenção ao lidar com erros, queixas e falhas
	24	O meu líder mantém-se atento(a) a todos os erros
	27	O meu líder direciona minhas atenções às falhas em satisfazer os padrões
GPE-P	03	O meu líder falha em interferir até que os problemas se tornem sérios
	12	O meu líder espera as coisas saírem erradas antes de agir
	17	O meu líder demonstra piamente que “se não estiver quebrado, não conserte”
	20	O meu líder antes de agir, demonstra que os problemas podem se tornar crônicos
LF	05	O meu líder evita se envolver quando surgem importantes questões
	07	O meu líder está ausente quando necessário
	28	O meu líder evita tomar decisões
	33	O meu líder demora em responder questões urgentes
EX	39	O meu líder consegue fazer com que as pessoas façam mais do que é esperado
	42	O meu líder eleva meus desejos de prosperar
	44	O meu líder eleva minha boa vontade em me esforçar mais
EF	37	O meu líder é eficiente em atender minhas necessidades relacionadas ao trabalho
	40	O meu líder é eficiente ao me representar junto aos diretores/superiores
	43	O meu líder é eficiente em atender as necessidades empresariais
	45	O meu líder lidera um grupo eficiente
SF	38	O meu líder utiliza métodos de lideranças eficazes
	41	O meu líder trabalha comigo de forma satisfatória

**Quadro 3 – As 45 questões do MLQ atribuídas a cada constructo**

Fonte: elaborado pelo autor (2023), com base em Da Rosa (2010).

Como abordado no tópico 3.5, atribuiu-se a cada resposta um valor conforme a classificação numérica da escala de frequência de comportamento, e a somatória obtida foi dividida pelo número de questões de cada um dos constructos.

### 3.8. PERFIL DO RESPONDENTE

Após respondidas as questões do instrumento de pesquisa, incluiu-se perguntas com o objetivo de traçar o perfil dos participantes, utilizando-se da escala de múltipla escolha com resposta única. Assim, esse perfil do respondente solicitará resposta para as variáveis:

- a) Idade;<sup>2</sup>
- b) Gênero;<sup>3</sup>
- c) Formação acadêmica;
- d) Tempo de experiência profissional na empresa Alfa; e
- e) Tempo de experiência profissional, incluindo outras empresas.

### 3.9. VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ), que fora desenvolvido por Bruce J. Avolio e Bernard M. Bass, é amplamente utilizado em pesquisas de liderança há mais de 25 anos e, para maior abrangência, a sua versão original é no idioma inglês, fazendo-se necessária a tradução para o idioma português.

De forma a confirmar o entendimento do instrumento de pesquisa traduzido do inglês para o português, foi realizado um pré-teste com um respondente para cada um dos questionários: Questionário de Líder e Questionário de Liderados, contidos na seção de apêndices (Apêndice A e B, respectivamente). Após a aplicação do pré-teste, não foram constatadas necessidades de alterações e/ou melhorias na tradução do MLQ.

---

<sup>2</sup>De acordo com Bass e Avolio (2000), com base em resultados obtidos anteriormente pelos autores, a variável idade não se relaciona com os resultados do MLQ.

<sup>3</sup>Quanto à variável gênero, conforme explicam Bass e Avolio (2000), os resultados de suas pesquisas anteriores demonstram que líderes do sexo feminino obtêm maiores scores em liderança transformacional e menores em liderança transacional em comparação a líderes do sexo masculino.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os dados obtidos na pesquisa e os resultados do estudo frente aos objetivos propostos.

### 4.1. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

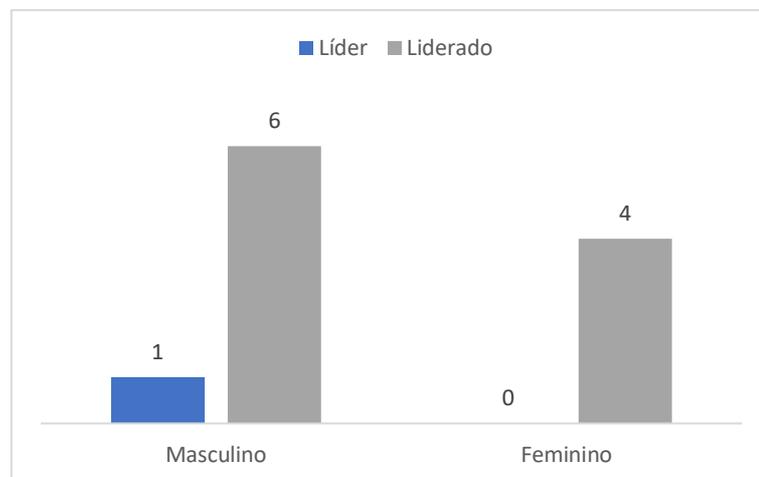
Esta subseção apresenta:

- a) Os resultados gerais da pesquisa;
- b) A percepção do líder e dos liderados acerca do estilo de liderança predominante;
- c) As análises de variações nos constructos;
- d) As análises do perfil da população respondente através da segmentação dos dados por gênero, formação, faixa etária, tempo de serviço na empresa e experiência profissional.

#### 4.1.1. Perfil do Respondente

##### 4.1.1.1. Gênero

Em relação ao gênero, predominou-se o sexo masculino com (63,6%), conforme se verifica no gráfico 1.

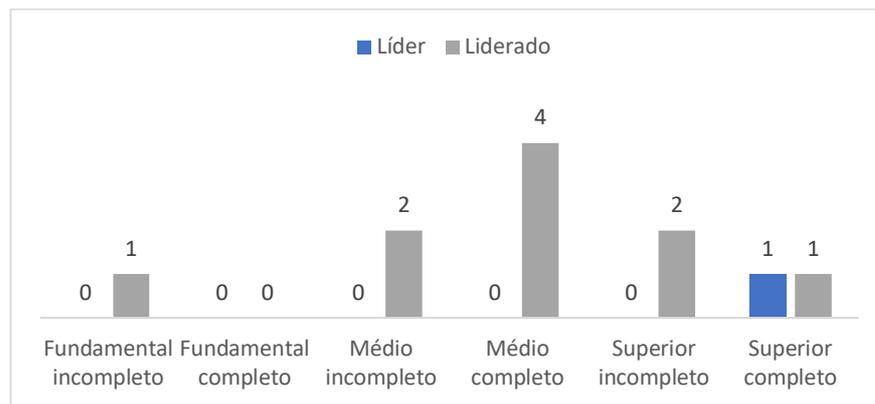


**Gráfico 1 – Perfil: Gênero**

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

#### 4.1.1.2. Perfil estudantil

O perfil estudantil dos participantes evidencia a predominância entre os empregados que têm ensino médio completo e incompleto. Uma minoria tem formação de ensino superior, dentre os quais se encaixa também o líder, conforme exposto no gráfico 2.

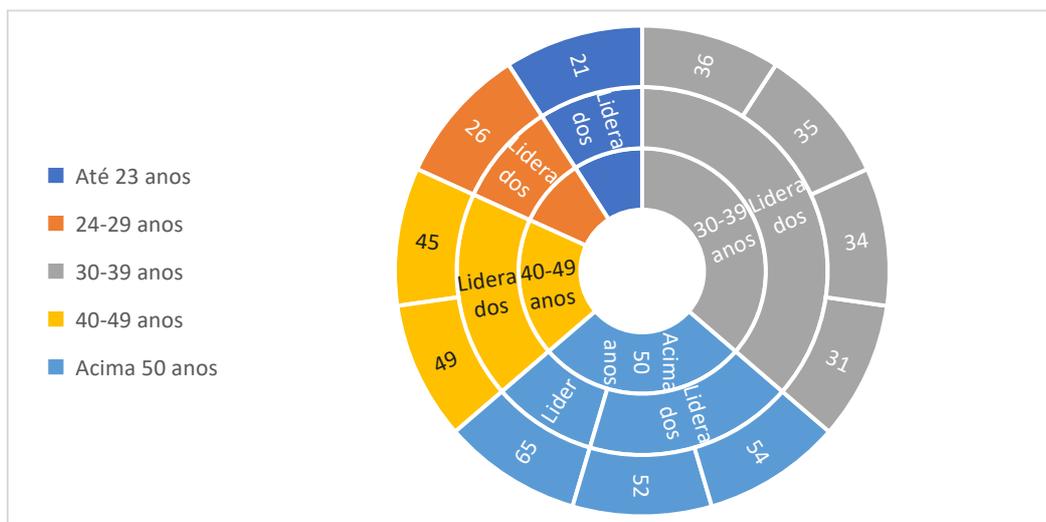


**Gráfico 2 – Perfil: Formação Estudantil**

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

#### 4.1.1.3. Faixa etária

Contudo, o que mais chama a atenção no perfil dos respondentes é a distribuição por idade. O gráfico 3 ilustra tal distribuição, onde o líder se encontra na faixa etária acima dos 50 anos de idade, enquanto a grande maioria de seus liderados (80%) estão em faixas menores; sendo que, dos liderados, 40% estão com idade entre 30 e 39 anos.

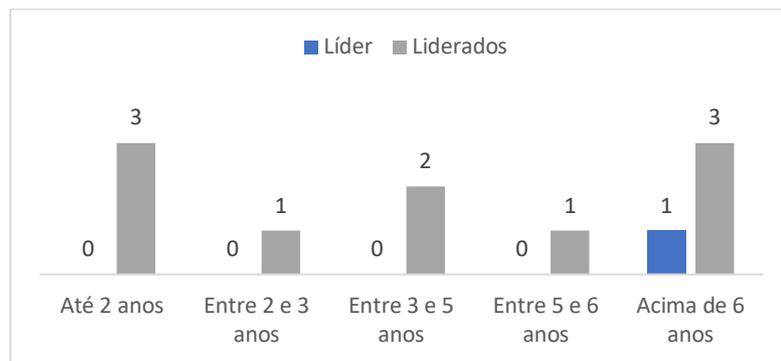


**Gráfico 3 – Perfil: Faixa Etária**

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

#### 4.1.1.4. Tempo de serviço na empresa

Sobre o tempo de serviço na empresa, nota-se uma alta taxa de permanência dos colaboradores, sendo que, destes, 40% já atuam na organização há 5 anos ou mais, conforme apontado no gráfico 4.

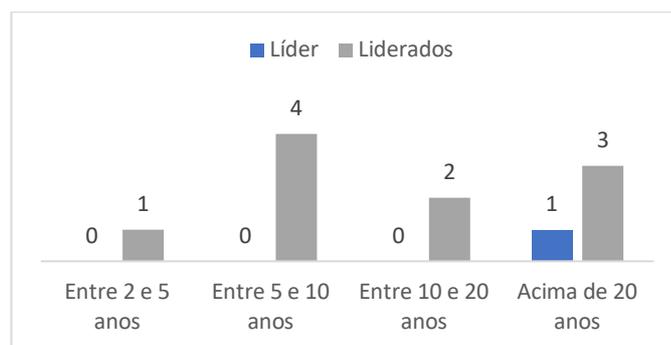


**Gráfico 4 – Perfil: Tempo de serviço na empresa**

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

#### 4.1.1.5. Tempo de experiência profissional

Quanto ao tempo de experiência profissional, nota-se no gráfico 5 uma predominância de liderados particularmente jovens, atuantes no mercado de trabalho entre 5 e 10 anos (40%).



**Gráfico 5 – Perfil: Tempo de experiência profissional**

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

#### 4.1.2. Análise dos Dados Gerais da Pesquisa

Numa primeira análise, pode-se observar os resultados gerais da pesquisa com base nos 12 constructos do Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ), demonstrados na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Análise dos resultados gerais da pesquisa

Constructos	Líder	Liderados	Var. Abs.	Var. %
Influência Idealizada (Atribuída) (IIA)	3,50	3,05	0,45	14,7%
Influência Idealizada (Comportamento) (IIC)	2,20	2,25	-0,05	-2,2%
Motivação por Inspiração (MI)	2,80	2,87	-0,07	-2,4%
Estímulo Intelectual (EI)	2,60	2,44	0,16	6,6%
Consideração Individual (CI)	2,75	1,95	0,80	41,0%
Recompensa de Contingente (RC)	3,25	2,97	0,28	9,43%
Gerenciamento por Exceção (Ativo) (GPE-A)	4,00	2,77	1,23	44,4%
Gerenciamento por Exceção (Passivo) (GPE-P)	1,25	1,07	0,18	16,8%
Liderança laissez-faire (LF)	0,00	1,00	-1,00	-100%
Esforço Extra (EX)	3,67	3,13	0,54	17,2%
Eficiência (EF)	4,00	3,37	0,63	18,7%
Satisfação (SF)	2,33	3,15	-0,82	-26,0%
<b>Total</b>	<b>2,79</b>	<b>2,50</b>	<b>0,29</b>	<b>11,6%</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Nota-se que há uma clara e relevante dispersão entre a avaliação do líder e de seus liderados em todos os constructos, conforme exposto no gráfico 4. Em alguns desses constructos, como Consideração Individual (CI) e Gerenciamento por Exceção – Ativo (GPE-A) essas dispersões superam 40% e, na Liderança laissez-faire (LF), essa dispersão chega a -100%. Mas em outros, como Influência Idealizada – Comportamento (IIC), Motivação por Inspiração (MI) e Estímulo Intelectual (EI), pode-se verificar que são relativamente baixas e inferiores a 10%, tanto negativa quanto positivamente.

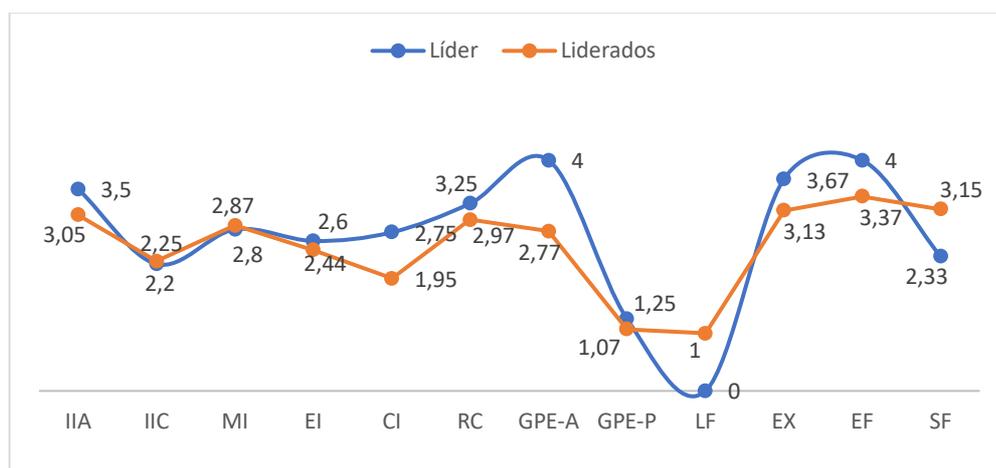


Gráfico 6 – Análise dos resultados Líder e Liderados

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Conforme se verifica nos dados, fica evidente que embora exista uma diferença de patamar entre as avaliações do líder e de seus liderados, a dispersão ocorrida no constructo Liderança laissez-faire (LF) ainda não se torna tão grave e preocupante, pois como foi avaliado

com a menor média entre os demais constructos, revela que poucos são os liderados que tem essa visão de seu líder; todavia, verifica-se ainda o alerta.

#### 4.1.3. Estilos de Liderança Dominantes

Conforme se pode observar na tabela 3, a autoavaliação do líder indica um melhor desempenho de liderança nos constructos: Gerenciamento por Exceção – Ativo (GPE-A), característica marcante de liderança transacional (*score* de 4,00); Eficiência (EF), quando há alta *performance* de interação do líder com os demais níveis da organização (*score* de 4,00) e; Esforço Extra (EX), que está relacionado à ação motivadora do líder para com seu liderado (*score* de 3,67).

Em relação à percepção dos liderados, o líder se destaca nos constructos de Eficiência (EF) com *score* de 3,37; seguido por Satisfação (SF), que tange à forma de atuação do líder, com *score* de 3,15 e; Esforço Extra (EX), com *score* de 3,13.

**Tabela 3 – Análise dos constructos dominantes**

<b>3 Mais</b>	<b>Líder</b>	<b>Score</b>
1	Gerenciamento por Exceção – Ativo (GPE-A)	4,00
2	Eficiência (EF)	4,00
3	Esforço Extra (EX)	3,67

<b>3 Mais</b>	<b>Liderados</b>	<b>Score</b>
1	Eficiência (EF)	3,37
2	Satisfação (SF)	3,15
3	Esforço Extra (EX)	3,13

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Os dados apontam que tanto na percepção do líder quanto dos liderados, os constructos Eficiência (EF) e Esforço Extra (EX) são apontados com melhores avaliações, evidenciando os dois constructos convergentes.

Pela avaliação dos constructos (ver tabela 2 e 3; gráfico 4), nota-se que o líder se autoavalia mais como transacional e eficiente em sua função, mas ainda com diversas características transformacionais; contudo, os liderados avaliam a liderança mais como transformacional do que transacional, e estão satisfeitos com a forma de liderança, julgando o líder como eficiente em sua função.

Entretanto, ao avaliarmos os constructos menos presentes, nota-se uma similaridade e proximidade entre a visão do líder e dos liderados. De acordo com o que se verifica na tabela

4, dos três constructos com menor *score* no comportamento de liderança, as duas populações-alvo convergem para os dois primeiros; apenas para o último existe divergência.

**Tabela 4 – Análise dos constructos menos presentes**

<b>3 Menos</b>	<b>Líder</b>	<b>Score</b>
1	Liderança laissez-faire (LF)	0,00
2	Gerenciamento por Exceção – Passivo (GPE-P)	1,25
3	Influência Idealizada – Comportamento (IIC)	2,20

<b>3 Menos</b>	<b>Liderados</b>	<b>Score</b>
1	Liderança laissez-faire (LF)	1,00
2	Gerenciamento por Exceção – Passivo (GPE-P)	1,07
3	Consideração Individual (CI)	1,95

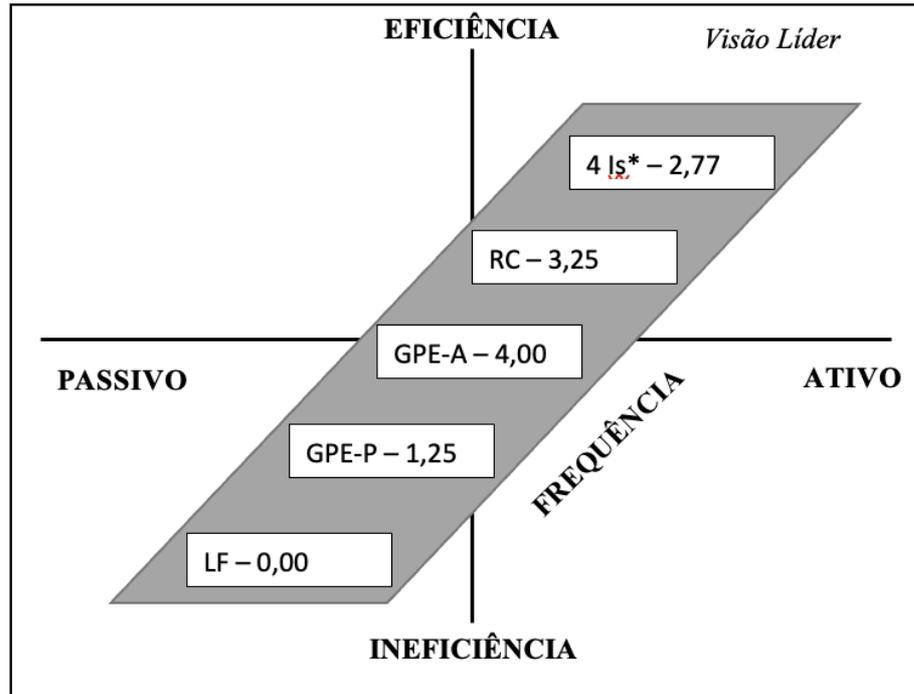
Fonte: elaborado pelo autor (2023).

As baixas pontuações para a Liderança laissez-faire (LF) e o Gerenciamento por Exceção – Passivo (GPE-P) conforme constam nas tabelas 2 e 4, indicam que a liderança é, de fato, exercida pelo líder, e não evitada como pressupõe a LF ou então, que não é praticada somente como ação corretiva a desvios, erros e falhas.

Contudo, uma baixa pontuação dos liderados para o constructo Consideração Individual (CI), conforme aponta a tabela 2, pressupõe que o líder não reconhece as diferenças individuais referentes a necessidades e expectativas de seus liderados, bem como pode não haver delegação responsável para os mesmos, conforme exposto por Da Rosa (2010).

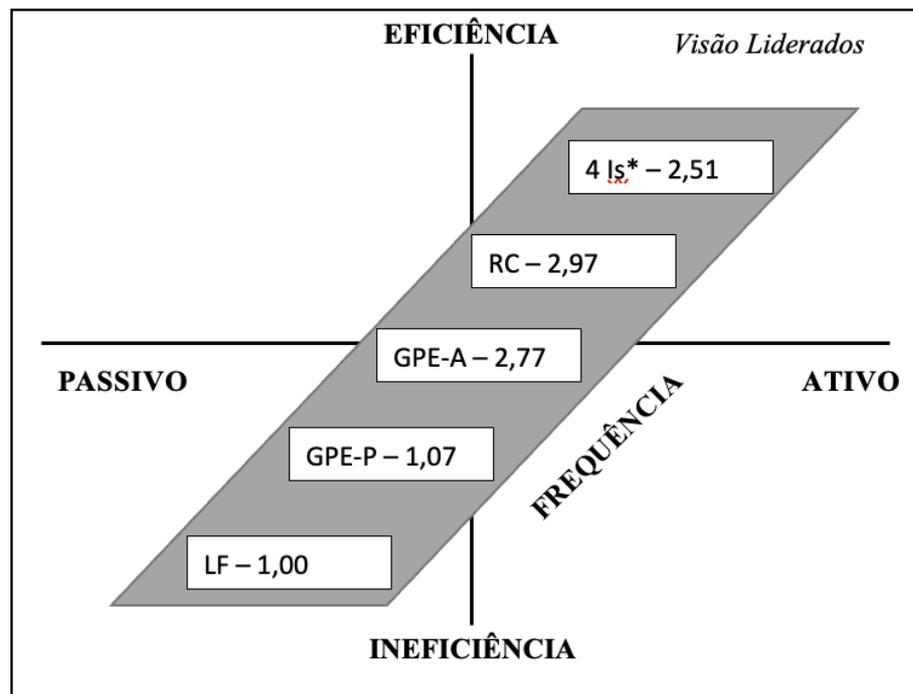
Quando se compara os dados de análise utilizando o modelo de escalas de liderança, figuras 5 e 6, as diferentes pontuações sobre o perfil de liderança entre o líder e seus liderados são mais facilmente observadas.

Em relação a autoavaliação do líder, conforme se verifica na figura 5, onde o comportamento mais evidente é o Gerenciamento por Exceção – Ativo (GPE-A), nota-se um estilo voltado ao transacional, um padrão de liderança mais voltado para a segurança, conforme apontam Bass e Riggio (2006). É possível observar ainda que, apesar da sobreposição dos componentes transacionais, o líder se autoavalia com bastante frequência para os componentes transformacionais (4 Is, que representa a média aritmética dos quatro constructos da liderança transformacional).



**Figura 5 – Escala de liderança: Otimização de perfil – Visão Líder**  
 Fonte: elaborado pelo autor (2023), com base em Bass e Riggio (2006).

Já os liderados, com base na figura 6, enxergam o perfil de liderança bem semelhante ao que foi observado pela autoavaliação do líder, mas com pontuações menores.

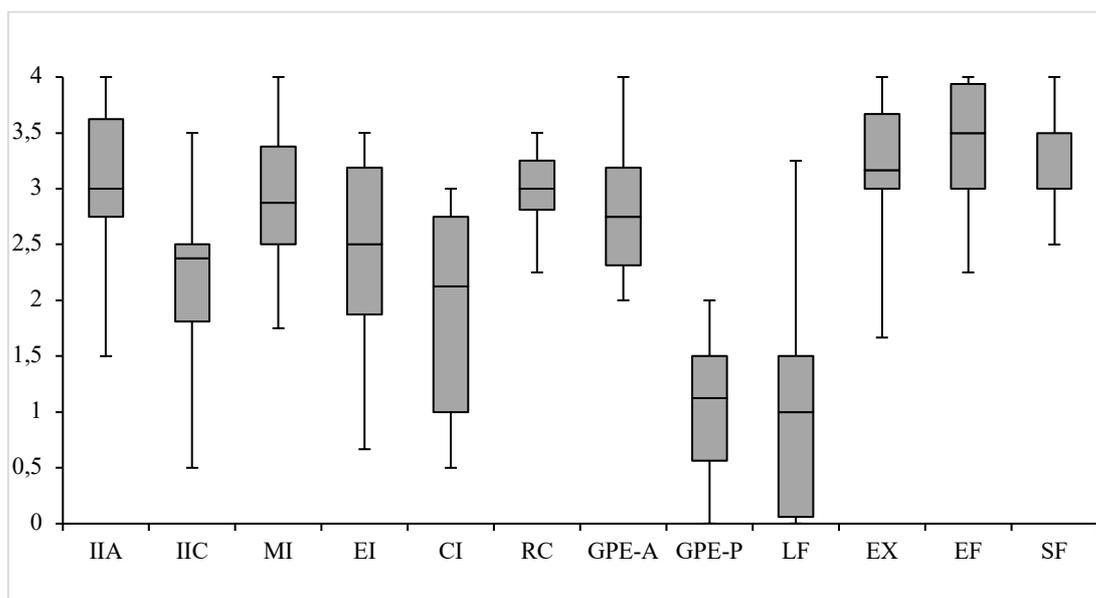


**Figura 6 – Escala de liderança: Otimização de perfil – Visão Liderados**  
 Fonte: elaborado pelo autor (2023), com base em Bass e Riggio (2006).

#### 4.1.4. Análise de Variações nos Constructos

Para que se possa avaliar as variações nos constructos, é fundamental uma análise além da média, portanto serão utilizadas análises de *Box Plot*, observando a mediana, 1º e 3º quartis, bem como os valores máximos e mínimos para cada resposta. O objetivo dessa análise é avaliar até que ponto o valor médio obtido para cada constructo nas etapas anteriores pode representar um consenso no grupo de liderados; como o grupo de líder é composto por um único membro, não será possível realizar a análise de variação do mesmo.

Caso haja uma alta variação dos constructos, entende-se que algumas pessoas avaliam determinado comportamento como muito presente, embora outras o vejam como comportamento ausente. Caso essa variação esteja na média, o comportamento seria entendido como neutro; porém existem de fato divergências de opiniões, que às vezes podem ser explicadas por outros fatores como experiência, formação acadêmica, gênero, etc. E se caso houver uma baixa variação, entende-se que há uma percepção mais uniforme pelo grupo, sendo menos sensível a variações entre experiência, formação acadêmica, gênero etc.



**Gráfico 7 – Variações nos constructos entre os liderados**

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Ao analisar o gráfico 5, é possível observar mais nitidamente as variações ocorridas nos constructos para o grupo de liderados. No primeiro constructo (IIA), nota-se uma baixa variabilidade, enquanto em IIC temos uma variação bem maior. Em MI e EI, tem-se uma baixa variação, mas em CI já existe maior variação.

Para RC, as visões dos liderados apresentam também uma baixa variação, mas em GPE-A apresentam uma variação neutra. Em GPE-P e LF já é possível observar uma alta variabilidade.

No EX há baixa variação, enquanto em EF apresenta alta variação. Para o constructo SF, foi apresentada a menor variação entre todos os demais constructos.

#### 4.1.5. Análise da Percepção da Liderança por Gênero

Verifica-se no quadro 14, a percepção dos liderados evidencia uma convergência entre os gêneros, onde percebem um padrão de liderança mais voltado para RC. Existe uma certa variação no que diz respeito aos patamares, onde as avaliações feitas pelas mulheres são ligeiramente melhores que as dos homens, podendo significar que elas são mais generosas nas suas respostas, ou que eles são mais críticos em suas avaliações.

	Liderados		
	Masculino	Feminino	Total
4Is	2,12	2,86	2,51
RC	2,87	3,12	2,97
GPE-A	2,21	2,45	2,77
GPE-P	0,96	1,25	1,07
LF	1,42	0,37	1,00

**Quadro 4 – Percepção dos estilos de liderança por gênero**

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

#### 4.1.6. Análise da Percepção da Liderança por Perfil Estudantil

Conforme os resultados apontados no quadro 15, nota-se que entre os liderados, apenas aquele com ensino superior completo avalia o líder como estando mais próximo dos 4Is; todos os demais têm maior frequência no RC.

	Liderados					
	Sup. C.	Sup. Inc.	Médio C.	Médio Inc.	Fund. Inc.	Total
4Is	3,5	2,97	2,72	1,60	1,58	2,51
RC	3,5	3,37	3,00	2,62	2,25	2,97
GPE-A	3,25	3,00	2,75	2,62	2,25	2,77
GPE-P	0,75	1,37	1,44	0,50	0,50	1,07
LF	0	1,37	0,44	2,37	0,75	1,00

**Quadro 5 – Percepção dos estilos de liderança por perfil estudantil**

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

#### 4.1.7. Análise da Percepção da Liderança por Tempo de Serviço na Empresa

Verifica-se no quadro 16 que, com exceção dos liderados com 3 a 5 anos e 5 a 6 anos de empresa que avaliaram um comportamento com maior frequência em GPE-A, todos os demais avaliaram como um padrão mais voltado ao RC. Conforme mostra esse quadro, de modo geral, não parece haver nenhum padrão claro que relacione as avaliações com o tempo no qual estes liderados estão inseridos na organização, sugerindo que as variações sejam provavelmente aleatórias.

	Liderados					Total
	Até 2	2 a 3	3 a 5	5 a 6	Acima 6	
4Is	2,65	2,40	2,37	1,58	2,82	2,51
RC	3,08	3,00	2,75	2,25	3,25	2,97
GPE-A	2,83	2,00	3,25	2,25	2,83	2,77
GPE-P	1,00	1,50	1,00	0,50	1,25	1,07
LF	1,50	0,25	0,75	0,75	1,00	1,00

**Quadro 6 – Percepção dos estilos de liderança por tempo de serviço na Alfa**

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

#### 4.1.8. Análise de Percepção da Liderança por Tempo de Experiência Profissional

Conforme o quadro 17, observa-se o mesmo padrão das respostas anteriores (quadros 14, 15 e 16) onde os liderados em sua maioria avaliam o líder como sendo mais transacional do que transformacional, com maior frequência em RC. Apenas aqueles com experiência entre 10 e 20 anos veem o líder com maior frequência em GPE-A. Nesse contexto, verifica-se uma melhor média de avaliação por parte dos liderados com 5 a 10 e com acima de 20 anos de experiência no mercado de trabalho.

	Liderados				Total
	2 a 5	5 a 10	10 a 20	Acima 20	
4Is	2,40	2,90	2,19	2,25	2,51
RC	3,00	3,25	2,50	2,92	2,97
GPE-A	2,00	3,19	2,62	2,58	2,77
GPE-P	1,50	1,44	0,50	0,83	1,07
LF	0,25	1,50	0,37	1,00	1,00

**Quadro 7 – Percepção dos estilos de liderança por tempo de experiência profissional**

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

#### 4.1.9. Análise dos Constructos EX, EF e SF

Quando se verifica os dados relacionados aos constructos EX, EF e SF contidos na tabela 5, notamos que a média dos resultados da autoavaliação do líder está entre 3 e 4, isto é, entre a frequência de comportamento “com bastante frequência” e “frequentemente, se não sempre”. Nota-se também que o líder se considera, pela frequência: mais eficiente, depois acredita gerar um esforço extra (motivação), para então gerar altos níveis de satisfação em sua equipe de liderados.

No estudo, os liderados, por sua vez, o avaliam com a mesma média, entre 3 e 4, estando na mesma frequência de comportamento. Todavia, o consideram de maneira um pouco diferente do que visto em sua autoavaliação, considerando-o pela ordem como mais eficiente, depois como líder que provoca satisfação, e por último como líder que promove esforço extra (motivação).

**Tabela 5 – Análise EX, EF e SF**

	<b>Líder</b>	<b>Liderados</b>	<b>Var. Abs.</b>
Esforço Extra (EX)	3,67	3,13	0,54
Eficiência (EF)	4,00	3,37	0,63
Satisfação (SF)	2,33	3,15	-0,82

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Outra forma de analisarmos estes dados é através da análise de quartil, para verificar possíveis variações nas respostas dos liderados, conforme gráfico 5. Desta forma, observa-se que 75% dos liderados avaliam seu líder acima de 3,6 em Esforço Extra (EX) com baixa variação, acima de 3,9 em Eficiência (EF) tendo alta variação, e em Satisfação (SF) com nota de 3,5, obtendo aqui a menor variação de todos os demais constructos.

## 4.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do estudo mostram que a percepção do líder quanto sua forma de liderar está voltada para a liderança transacional, considerando-se eficiente e acreditando produzir um esforço extra (motivação) em seus liderados, visto que as maiores pontuações na autoavaliação do líder são os componentes: (1) Gerenciamento por Exceção – Ativo; (2) Eficiência e; (3) Esforço Extra. Isto significa que o líder entende que possui uma ação mais preventiva, monitorando possíveis falhas e desvios; onde consegue mobilizar seus liderados a entregarem resultados superiores às expectativas.

O estudo mostra também que a percepção que o líder tem é compartilhada em parte pelos liderados, que o avaliam como eficiente na interação entre os diferentes níveis da organização e nas ferramentas de trabalho por ele utilizadas (*score* de 3,37 em EF); sentem-se satisfeitos com o estilo de liderança empregado pelo líder (*score* de 3,15 em SF), estando relacionado diretamente em questões como permanência na empresa e eficiência no trabalho, como explica Robbins (2009); e entendem que o líder é capaz de fazê-los atingir resultados acima de suas expectativas (*score* de 3,13 em EX).

Sobre os demais componentes da liderança transacional (RC; GPE-P; LF), o estudo mostra que esses não seguem a mesma tendência observada, com exceção para Recompensa por Contingente (RC), que detém a quinta maior atribuição feita pelo líder na frequência de comportamento (3,25; o que representa uma frequência entre 3 e 4 – “com bastante frequência” e “frequentemente, se não sempre”), evidenciando a característica transacional do líder de trabalhar com os interesses e as necessidades primárias de seus liderados, oferecendo recompensas de ordem psicológica ou material, em troca de esforço para atingir os objetivos organizacionais desejados, conforme afirmam Bass e Bass (2008) e Cavalcanti et al (2005).

As avaliações nos componentes transacionais por parte dos liderados seguem como sendo as mais baixas, exceto em GPE-A (*score* 2,77) e RC (*score* 2,97), assim como avaliado pelo líder, mas em diferentes proporções. Isto é, o líder possui sim aspectos transacionais, monitorando-os a fim de reduzir falhas e recompensando-os em troca de seus esforços.

Todavia, o líder realiza também uma boa pontuação nos componentes de liderança transformacional (IIA, IIC, MI, EI e CI), onde estão com média de frequência entre 2 e 3, e Influência Idealizada – Atribuída (IIA) se encontra entre 3 e 4.

Os liderados, por sua vez, percebem que a forma com que seu líder os lidera está voltada para o modelo transformacional, com destaque para Influência Idealizada – Atribuída (IIA), que recebeu uma avaliação de 3,05 (“com bastante frequência”). Isto evidencia que, de acordo com Bass e Bass (2008), o comportamento do líder é tido como modelo para seus subordinados, visto que este é admirado, respeitado e inspira confiança, onde seus liderados buscam ser iguais ou até melhores que o líder, pois acreditam que ele é dotado de capacidades, persistência e determinações extraordinárias.

Nota-se que há uma baixa variação entre as respostas do líder e seus liderados para os componentes da liderança transformacional, exceto para Consideração Individual (CI), existindo uma variação de 41%. O líder avalia CI em 2,75 entendendo que atende às necessidades individuais de seus liderados, tomando ações para que se desenvolvam e cresçam profissionalmente “com bastante frequência” ou “às vezes”. Entretanto, para os liderados este

componente está avaliado em 1,95 onde sua frequência está mais próxima de ocorrer “às vezes”. Contudo, observa-se que há uma grande dispersão entre as respostas dos liderados, representando que nem todos compartilham a mesma visão do líder neste quesito, ou ainda que o próprio líder não auxilia todos os seus liderados da mesma forma.

Verifica-se que são nos componentes de liderança transformacional onde se verifica um maior alinhamento das percepções dos liderados. Portanto, observa-se a existência de maiores variações nos componentes da liderança transacional, com destaque para: 44,4% de variação para GPE-A (avaliado em 4,00 pelo líder e 2,77 pelos liderados) e 100% em LF (avaliado em 0,00 pelo líder e 1,00 pelos liderados), o que também corrobora com a diferença de percepção do perfil de liderança dominante entre os liderados e o líder.

Apesar dessa expressiva variação em LF, o *score* para este constructo é considerado baixo, de frequência 1,00 (“de vez em quando”). O estudo mostra também que há uma grande dispersão nas avaliações deste componente, concluindo-se que alguns dos liderados veem o líder como ausente em certas situações, enquanto outros não compartilham desta visão.

Desta forma, conclui-se que o perfil de liderança da empresa Alfa é, na percepção do líder, uma liderança transacional, porém, transformacional na percepção dos colaboradores por ele liderados; e que esta liderança transformacional como se apresenta hoje, possui também aspectos transacionais, assim como deveria ser, pois, de acordo com Robbins (2009) e Burns (1978), os dois estilos não devem ser vistos como extremos opostos de uma única dimensão, mas sim multidimensional, já que a liderança transformacional é baseada na liderança transacional.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve o objetivo de conhecer o estilo de liderança exercido numa empresa do ramo da construção civil pois, considerando-se a importância da liderança no contexto dos negócios, conforme afirma Bergamini (2006) quando diz que a prática da liderança é vinculada inteiramente aos resultados obtidos pela organização, e as características desta prática agem como formas de alavancar o próprio desempenho das MPEs. Assim, a finalidade deste estudo foi identificar qual o estilo de liderança predominante na empresa Alfa na percepção de seu líder e seus liderados, isto é, como estes enxergam e avaliam a liderança exercida, tendo como base a teoria contemporânea de liderança transformacional e transacional, assim como identificar a existência de variações entre os discernimentos de ambos os grupos.

Quanto ao alcance do objetivo geral, o estudo mostra que o líder se autoavalia como transacional, sendo eficiente e promovendo motivação em seus colaboradores; enquanto seus liderados também o consideram eficiente e motivador, estando satisfeitos com sua forma de exercer a liderança, liderança esta vista por eles como transformacional, mas com elementos transacionais.

Quanto aos objetivos específicos, os dados do estudo possibilitam responder à pergunta de pesquisa elaboradas para o estudo.

Esta pesquisa trouxe como contribuições a apresentação de elementos que podem auxiliar a compreensão da liderança nas MPEs, bem como levou à empresa Alfa os resultados aqui obtidos, para que possam conhecer melhor o perfil de liderança existente dentro da organização e realizar ações de melhorias, se julgarem necessário. Esta pesquisa fornece também maiores dados à literatura.

Na realização do estudo algumas foram encontradas limitações em determinados aspectos e momentos da pesquisa, destacando-se, a pequena quantidade de participantes, que foi relativamente baixa para a produção de dados mais precisos, frente aos modelos adotados para coleta e análise de dados, de Bass e Avolio (2000). Outra limitação desse estudo está diretamente relacionada ao fato de abordar um fenômeno tão complexo e multifacetado como a liderança, onde não é possível estender os resultados aqui obtidos como regra para todos os comércios varejistas da construção civil ou mesmo de outros ramos.

Visto isso, sugere-se para futuras pesquisas explorar e comparar se outras empresas do mesmo ramo apresentam o mesmo perfil de liderança dominante (transformacional), com intuito de identificar melhores práticas de liderança.

Adicionalmente, pesquisas futuras poderiam avaliar se a questão da distribuição etária e os tempos de atuação profissional e de atuação dentro da organização objeto de estudo trazem diferenças significativas de importância e percepção de liderança. A diferença entre as percepções poderia também estar relacionada a uma diferença entre gerações (*baby boomers*, geração X, geração Y)? O questionário poderia ser aplicado com o enfoque de avaliação da liderança transformacional sob o discernimento de gerações diferentes, com uma maior segmentação do perfil por faixa etária.

Sugere-se também que futuras pesquisas estudem e avaliem se dentro da própria organização estudada há diferentes percepções dos liderados acerca do estilo de liderança do líder, com base nas funções que desempenham dentro da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. 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, n. 4, p. 516-532, 2018.
- ALLPORT, G. W. **Personalidade padrões e desenvolvimento**. São Paulo: Herder. Editora da Universidade de São Paulo, 1966.
- ALMEIDA, J. A.; SANTOS, M. G.; ROCHA, R. O. Estilos de liderança dos empresários das micro e pequenas organizações de Maceió. **Revista de Administração do Cesmac (RACE)**, v. 8, p. 3-19, 2020.
- ALVES, N. L. G. **Percursos de Liderança (s) em Unidades Hospitalares: Entre Desafios e Limitações**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Administração – Universidade Católica Portuguesa, Viseu, 2011.
- AMARO, A. G. O.; AGOSTINHO, E. F. C. **Liderança: Modelo Situacional de Hersey e Blanchard**. Trabalho apresentado ao Instituto Politécnico de Coimbra. 2007. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/196932614/Modelo-Situacional-de-Hersey-e-Blanchard>. Acesso em 26 mai. 2022.
- ANTONAKIS, J.; HOUSE, R. J. Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 746-771, 2014.
- BASS, B. M.; BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership**. Nova York: Free Press, 2008.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press, 1985.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. London: Sage, 1994.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **MLQ Multifactor Leadership Questionnaire**. Redwood City: Mind Garden, 2000.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, n.1, p. 112-121, 1993.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**. 2.ed. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006.
- BASS, B. M. **Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. 114 f. Dissertação (Mestrado Executivo

em Gestão Empresarial) – Curso de Administração – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010.

BENNIS, W. G.; NANUS, B. **Líderes: Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BLAKE, R.; MOUTON, J. **O grid gerencial III**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

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

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA E CONSTRUÇÃO. **CBIC**, 2022. Construção Civil registra aumento de 150% na geração de emprego. Disponível em: <https://cbic.org.br/construcao-civil-registra-aumento-de-150-na-geracao-de-emprego/>. Acesso em: 20 de mar. 2023.

CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. **The Academy of Management Review**, v. 12, n. 4, p. 637-647, 1987.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORDEIRO, G.; LABIAK, F. P. Os impactos da liderança no comprometimento organizacional dos colaboradores. **Administração: princípios de Administração e suas tendências**, v. 2, p. 354-373, 2021.

CUNHA, M.; REGO, A. **A Essência da Liderança**. Lisboa: RH Editora, 2003.

DA ROSA, E. F. M. **Liderança Transformacional e Transacional: Estilo de liderança predominante no departamento de Finanças de uma instituição bancária**. 2010. 101 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. Leadership: Past, present, and future. In: **The nature of leadership**, org. David V. Day & John Antonakis, 3 ed. p. 3-25. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

EPP: entenda o que é uma empresa de pequeno porte. **SEBRAE**, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/epp-entenda-o-que-e-uma-empresa-de-pequeno-porte,305fd6ab067d9710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 20 abr. 2022.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE REDES ASSOCIATIVAS DE MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO. **Febramat**, 2022. Varejo de materiais para construção: resultados de 2021 e perspectivas para 2022. Disponível em: <https://febramat.com.br/2022/01/17/varejo-de-materiais-de-construcao-resultados-de-2021-e-perspectivas-para-2022/>. Acesso em: 06 mai. 2022.

FRÓES, Maíse. **Estilo de liderança e a influência na motivação: uma pesquisa sob a visão dos liderados**. 2019. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) – Curso de Especialização em Gestão de Pessoas – Universidade do Sul de Santa Catarina, 2019.

GOIS, C. **Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-faire: Um estudo de Caso**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Administração – Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Lisboa. 2011.

GOMES, S. M. L. **Estilos de Liderança dos Diretores Técnicos e Satisfação dos Colaboradores**. 2014. 177f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Especialização em Gestão de Recursos Humanos – Universidade Católica Portuguesa, Viseu, 2014.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. A. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOUSE, R. J. **A 1976 theory of charismatic leadership**. In: J. G. Hunt e L. L. Larson (Eds), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.

JENNINGS, E. E. Book Review: *Personnel: Personnel: The Human Problems of Management*. **ILR Review**, v. 14, n. 3, p. 490-491, 1961.

KICH, J. I. F. *et al.* A influência do líder na condução do processo de implementação do planejamento estratégico. **Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 122-146, 2008.

KOTTER, J. P. *Winning at change*. **Leader to Leader Journal**, n. 10, 1998.

LANDY, F. J. **Psychology of Work Behavior I. L**. Homewood: Dorsey Press, 1985.

LESSA, J. **Mandar é fácil, liderar é difícil**. 2 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, E. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): Desenvolvimento e Validação. **Revista Psicologia**, v. 4, n.2, p. 31-62, 2004. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198466572004000200003&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572004000200003&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 26 mai. 2022.

NOBRE, E. B. **Crenças de superiores e subordinados sobre o perfil do líder militar-naval brasileiro neste final de século**. 1998. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, Cognitiva e da Personalidade) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

NOGUEIRA, E. **Os Estilos de Liderança em um Grupo de Micro e Pequenas Empresas do Setor de Vestuário da Cidade de Picos cuja Gestão é exercida por Mulheres**. 2012. Monografia (Bacharelado em Administração) – Curso de Administração – Universidade Federal do Piauí, Brasil, 2012.

OLIVEIRA, E. J.; ROCHA, A. N. T.; NASCIMENTO, J. C.; LOPES, R. H.; COELHO, M. I. B. A. **A importância da liderança corporativa em uma franquia de pequeno porte na Região Metropolitana da Baixada Santista: Um estudo de caso na empresa Clínica Total Saúde**. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, nº 9, 2019, Ponta Grossa, Anais. Ponta Grossa: APREPRO, 2019.

PARREIRA, M. **Liderança: A forma Multiplex**. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Research Methodology in Management Information Systems. **Journal of Management Information Systems – Special Section: Strategic and Competitive Information Systems Archive**, v. 10, p. 75-105, 1993.

PODSAKOFF, P. *et al.* Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizens behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 1, n. 2, p. 107-142, 1990.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 11ª ed. 6ª reimp. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, S. M.; LÓFTI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 48-76, nov./dez. 2012.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Thomson, 2002.

SILVA, F. S.; AMORIM, M. R. Liderança e Comportamento Organizacional: uma Relação Intrínseca na Gestão. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 23, n. 37, p. 9-13, 2019.

SOUZA, C.; TOMEI, P. Impactos de uma Liderança Transacional em um Processo de Mudança Transformacional. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, v. 8, n. 2, p. 98-120, 2008.

STOGDILL, R. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. **Journal of Psychology**, v. 25, p. 35-71, 1948.

TAUFEMBACK, C. G. **Estratégias no mercado de varejo de materiais da construção civil**. 2011. 68 f. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Curso de Ciências Econômicas – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Charisma and its routinization in two social movement organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 8, p. 113-164, 1986.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do *The Leadership Quarterly*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434 – 457, 2016.

VEDOVELLO, J. G.; PICHIAI, D. **A Liderança nas Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Campinas de Acordo com o Modelo *Multi Level Questionnaire***. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, nº 8, Goiânia, Anais. Goiânia: EGEPE, 2014.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. Upper Saddle River, Prentice-Hall, 2006.

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

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE LIDERANÇA MULTIFATORIAL –  
FORMULÁRIO DO LÍDER**

O presente questionário tem o intuito de descrever o seu estilo de liderança da forma como você o percebe. Favor responder todos os itens desta planilha de respostas.

A seguir estão dispostas quarenta e cinco afirmações descritivas. Julgue a frequência com que cada afirmação se ajusta a você. A palavra “outros” corresponde aos seus pares, subordinados, superiores e/ou a todas essas pessoas.

Utilize a seguinte escala de classificação para suas respostas:

<b>Em hipótese alguma 0</b>	<b>De vez em quando 1</b>	<b>Às vezes 2</b>	<b>Com bastante frequência 3</b>	<b>Frequentemente, se não sempre 4</b>
-------------------------------------	-----------------------------------	-----------------------	--	--

1	Eu presto auxílio a outros em troca de seus esforços	0	1	2	3	4
2	Eu reavalio premissas críticas a questões sempre que apropriado	0	1	2	3	4
3	Eu falho em interferir até que os problemas se tornem sérios	0	1	2	3	4
4	Eu direciono minha atenção a irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões estabelecidos pela empresa	0	1	2	3	4
5	Eu evito me envolver quando surgem questões importantes	0	1	2	3	4
6	Eu exponho meus valores e crenças mais importantes	0	1	2	3	4
7	Eu me ausento quando necessário	0	1	2	3	4
8	Eu busco perspectivas diferentes ao solucionar problemas	0	1	2	3	4
9	Eu me refiro ao futuro de maneira otimista	0	1	2	3	4
10	Eu faço com que as pessoas tenham orgulho em se associarem a mim	0	1	2	3	4
11	Eu trato de forma específica a respeito de quem é responsável atingir uma meta de desempenho	0	1	2	3	4
12	Eu espero que as coisas saiam erradas antes de agir	0	1	2	3	4
13	Eu me expresso de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado	0	1	2	3	4
14	Eu descrevo a importância de se ter uma forte motivação	0	1	2	3	4
15	Eu emprego meu tempo ensinando e em processos de <i>coaching</i>	0	1	2	3	4
16	Eu deixo claro o que as pessoas podem esperar receber quando cumprirem as metas de desempenho	0	1	2	3	4

17	Eu mostro que acredito piamente que “se não estiver quebrado, não conserte”	0	1	2	3	4
18	Eu vou além dos interesses pessoais para o bem do grupo	0	1	2	3	4
19	Eu trato as pessoas como indivíduos e não somente como um membro do grupo	0	1	2	3	4
20	Antes de agir, eu demonstro que os problemas podem se tornar crônicos	0	1	2	3	4
21	Minhas atitudes fazem com que as pessoas tenham respeito por mim	0	1	2	3	4
22	Eu concentro minha total atenção ao lidar com erros, queixas e falhas	0	1	2	3	4
23	Eu considero as consequências morais e éticas das minhas decisões	0	1	2	3	4
24	Eu me mantenho atento a todos os erros	0	1	2	3	4
25	Eu demonstro poder e confiança	0	1	2	3	4
26	Eu articulo uma visão convincente sobre o futuro	0	1	2	3	4
27	Eu direciono minhas atenções às falhas para satisfazer aos padrões estabelecidos para a atividade	0	1	2	3	4
28	Eu evito tomar decisões	0	1	2	3	4
29	Eu considero que indivíduos possuem necessidades, habilidades e aspirações diferentes entre si	0	1	2	3	4
30	Eu consigo com que as pessoas considerem os problemas a partir de vários ângulos diferentes	0	1	2	3	4
31	Eu auxilio as pessoas a potencializarem seus pontos fortes	0	1	2	3	4
32	Eu sugiro novas formas de análise de como concluir tarefas	0	1	2	3	4
33	Eu demoro em responder questões urgentes	0	1	2	3	4
34	Eu enfatizo a importância em possuir em senso de missão coletivo	0	1	2	3	4
35	Eu expresso satisfação quando as pessoas atendem as minhas expectativas	0	1	2	3	4
36	Eu expresso confiança de que as metas serão alcançadas	0	1	2	3	4
37	Eu sou eficiente em atender as necessidades das pessoas relacionadas ao trabalho	0	1	2	3	4

38	Eu utilizo métodos de liderança eficazes	0	1	2	3	4
39	Eu consigo que as pessoas façam mais do que é esperado	0	1	2	3	4
40	Eu sou eficiente ao representar as pessoas junto ao meu superior	0	1	2	3	4
41	Eu trabalho com as pessoas de forma satisfatória	0	1	2	3	4
42	Eu elevo nas pessoas seus desejos de prosperar	0	1	2	3	4
43	Eu sou eficiente em atender as necessidades da organização	0	1	2	3	4
44	Eu elevo a boa vontade das pessoas em se esforçarem mais	0	1	2	3	4
45	Eu lidero um grupo eficiente	0	1	2	3	4

Diretos Reservados © 1995 por Bernard Bass e Bruce Avolio.

Idade: \_\_\_\_\_

Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Outro

Formação acadêmica:

- ( ) Superior completo ( ) Médio incompleto  
 ( ) Superior incompleto ( ) Fundamental completo  
 ( ) Médio completo ( ) Fundamental incompleto

Tempo de experiência profissional na empresa Alfa:

- ( ) Até 2 anos ( ) 5 a 6 anos  
 ( ) 2 a 3 anos. ( ) 6 anos ou mais  
 ( ) 3 a 5 anos

Tempo de experiência profissional (inclui outras empresas que já trabalhou):

- ( ) Até 2 anos ( ) 10 a 20 anos  
 ( ) 2 a 5 anos. ( ) 20 anos ou mais  
 ( ) 5 a 10 anos

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE LIDERANÇA MULTIFATORIAL –  
FORMULÁRIO DO LIDERADO (AVALIADOR)**

O presente questionário tem o intuito de descrever o estilo de liderança exercido na empresa em que você trabalha e como você o percebe. Favor responder todos os itens desta planilha de respostas. Por favor, responda a este questionário de forma anônima.

A seguir estão dispostas quarenta e cinco afirmações descritivas. Julgue a frequência com que cada afirmação se ajusta à liderança que você está avaliando. A palavra “liderança” corresponde às pessoas que exercem os cargos de coordenação, de gerência e diretoria da empresa.

Utilize a seguinte escala de classificação para suas respostas:

Em hipótese alguma 0	De vez em quando 1	Às vezes 2	Com bastante frequência 3	Frequentemente, se não sempre 4
----------------------------	--------------------------	---------------	---------------------------------	---------------------------------------

1	Auxilia-me em troca de meus esforços	0	1	2	3	4
2	Reavalia premissas críticas a questões sempre que apropriado	0	1	2	3	4
3	Falha em interferir até que os problemas se tornem sérios	0	1	2	3	4
4	Direciona sua atenção a irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões estabelecidos pela empresa	0	1	2	3	4
5	Evita se envolver quando surgem questões importantes	0	1	2	3	4
6	Expõe seus valores e crenças mais importantes	0	1	2	3	4
7	Está ausente quando necessário	0	1	2	3	4
8	Busca perspectivas diferentes ao solucionar problemas	0	1	2	3	4
9	Refere-se ao futuro de maneira otimista	0	1	2	3	4
10	Faz com que eu tenha orgulho de me associar a ele(a)	0	1	2	3	4
11	Trata de forma específica a respeito de quem é responsável por atingir uma meta de desempenho	0	1	2	3	4
12	Espera as coisas saírem erradas antes de agir	0	1	2	3	4
13	Se expressa de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado	0	1	2	3	4
14	Descreve a importância de se ter uma forte motivação	0	1	2	3	4
15	Emprega seu tempo ensinando e em processos de <i>coaching</i>	0	1	2	3	4

16	Deixa claro o que as pessoas podem esperar receber quando cumprirem as metas de desempenho	0	1	2	3	4
17	Demonstra acreditar piamente que “se não estiver quebrado, não conserte”	0	1	2	3	4
18	Vai além dos interesses pessoais para o bem do grupo	0	1	2	3	4
19	Trata-me como indivíduo e não somente como um membro do grupo	0	1	2	3	4
20	Antes de agir, demonstra que os problemas podem se tornar crônicos	0	1	2	3	4
21	Suas atitudes fazem com que as pessoas tenham respeito por ele(a)	0	1	2	3	4
22	Concentra sua total atenção ao lidar com erros, queixas e falhas	0	1	2	3	4
23	Considera as consequências morais e éticas das suas decisões	0	1	2	3	4
24	Mantém-se atento(a) a todos os erros	0	1	2	3	4
25	Demonstra poder e confiança	0	1	2	3	4
26	Articula uma visão convincente sobre o futuro	0	1	2	3	4
27	Direciona minhas atenções às falhas para satisfazer aos padrões estabelecidos para a atividade	0	1	2	3	4
28	Evita tomar decisões	0	1	2	3	4
29	Considera que possuo necessidades, habilidades e aspirações diferentes entre si	0	1	2	3	4
30	Consegue fazer com que as pessoas considerem os problemas a partir de vários ângulos diferentes	0	1	2	3	4
31	Auxilia as pessoas a potencializarem seus pontos fortes	0	1	2	3	4
32	Sugere novas formas de análise de como concluir tarefas	0	1	2	3	4
33	Demora em responder questões urgentes	0	1	2	3	4
34	Enfatiza a importância em possuir em senso de missão coletivo	0	1	2	3	4
35	Expressa satisfação quando eu atendo as suas expectativas	0	1	2	3	4
36	Expressa confiança de que as metas serão alcançadas	0	1	2	3	4
37	É eficiente em atender as minhas necessidades relacionadas ao trabalho	0	1	2	3	4
38	Utiliza métodos de liderança eficazes	0	1	2	3	4

39	Consegue fazer com que as pessoas façam mais do que é esperado	0	1	2	3	4
40	É eficiente ao me representar junto ao seu superior	0	1	2	3	4
41	Trabalha comigo de forma satisfatória	0	1	2	3	4
42	Eleva meu desejo de prosperar	0	1	2	3	4
43	É eficiente em atender as necessidades da organização	0	1	2	3	4
44	Eleva minha boa vontade em me esforçar mais	0	1	2	3	4
45	Lidera um grupo eficiente	0	1	2	3	4

Diretos Reservados © 1995 por Bernard Bass e Bruce Avolio.

Idade: \_\_\_\_\_

Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Outro

Formação acadêmica:

- ( ) Superior completo ( ) Médio incompleto  
 ( ) Superior incompleto ( ) Fundamental completo  
 ( ) Médio completo ( ) Fundamental incompleto

Tempo de experiência profissional na empresa Alfa:

- ( ) Até 2 anos ( ) 5 a 6 anos  
 ( ) 2 a 3 anos. ( ) 6 anos ou mais  
 ( ) 3 a 5 anos

Tempo de experiência profissional (inclui outras empresas que já trabalhou):

- ( ) Até 2 anos ( ) 10 a 20 anos  
 ( ) 2 a 5 anos. ( ) 20 anos ou mais  
 ( ) 5 a 10 anos