

UNIVERSIDADE FUMEC
Faculdade de Ciências Empresariais
Mestrado em Administração

**ESTILOS DE LIDERANÇA E O DESEMPENHO DOS
LIDERADOS**

Rejaine Nélia de Araújo

Belo Horizonte – MG
2014

Rejaine Nélia de Araújo

**ESTILOS DE LIDERANÇA E O DESEMPENHO DOS
LIDERADOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura, na área de concentração Gestão Estratégica de Organizações, na linha de pesquisa Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

**Belo Horizonte - MG
2014**

A663e Araújo, Rejaine Nélia de.
Estilos de liderança e o desempenho dos liderados. / Rejaine Nélia de Araújo. – Belo Horizonte, 2014.

112 f. ; 30 cm.

Orientador: Mário Teixeira Reis Neto.
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Liderança – Estudo de casos. 2. Desempenho - Estudo de casos. I. Reis Neto, Mário Teixeira. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 316.46



**UNIVERSIDADE
FUMEC**

DE MINAS GERAIS PARA O MUNDO

Dissertação intitulada "Estilos de liderança e o desempenho dos liderados", de autoria da Mestranda Rejaine Néllia de Araújo aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto - Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita - Universidade FUMEC

Profa. Dra. Renata Simões Guimarães e Borges - UFMG

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 25 de setembro de 2014.

A família é o alicerce de todas as horas. Dedico esta conquista aos meus pais, irmãos e irmãs, em especial ao meu eterno amor, Cleydson, por ter permanecido ao meu lado, me incentivando a percorrer e concluir esse caminho, compreendendo os momentos difíceis de angústias e dúvidas, sempre com bom humor e disposto a me ajudar.

AGRADECIMENTOS

A Deus e a Nossa Senhora por me concederem sabedoria nas escolhas dos melhores caminhos e por me darem força e coragem para percorrê-los.

Aos meus pais, anjos protetores, por entenderem minha ausência e afastamento dos almoços de domingo. Aos meus irmãos, pelo carinho, pela compreensão e pelo incentivo.

Ao meu marido, Cleydson Silva de Andrade, meu porto seguro, meu companheiro, meu cúmplice, por todo amor, compreensão, incentivo e confiança.

À Regilaine, pela admiração e disponibilidade em me ajudar na aplicação da pesquisa. À Ana Pongelupe, por ter “segurado as pontas” no Cantinho da Oração.

Aos colegas de trabalho da Fatec Comércio, meus sinceros agradecimentos. Obrigada Elaine Cristina Louzada, por sua amizade, incentivo, força, e também pela paciência e cooperação em ler e corrigir meus trabalhos. Ao Marco Antônio, meu fiel professor particular. Carina Ribeiro, obrigada pela grande ajuda nos trabalhos de pesquisa de marketing. Sua amizade torna minha vida mais leve e divertida.

Às amigas e mentoras Mara Richard Ávila Amaral e Tercia Pereira, por me incitarem no caminho do Mestrado. À Tercia, minha eterna gratidão, por acreditar em mim e me abrir as portas da docência.

Aos professores do Curso de Mestrado em Administração da Fumec, pela oportunidade de crescimento, por meio das experiências e dos conhecimentos construídos juntos; especialmente, pelo comprometimento com a profissão, provendo ensino de qualidade, e pela disponibilidade em esclarecer minhas dúvidas. Destaco meus agradecimentos ao meu orientador Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto que, além de acreditar em mim, incentivou-me a buscar o meu melhor.

Como forma de eterna gratidão, agradeço especialmente Cleydson, Douglas Wener e Tassiana Rossi de Souza, pela ajuda incondicional na aplicação da pesquisa. Minha eterna gratidão! Sem a ajuda de vocês, isso, com certeza, não seria possível.

A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo.

Albert Einstein

RESUMO

Liderança e desempenho são temas de destaques tanto para as organizações do século XXI que, inseridas em ambientes cada vez mais incertos e competitivos, se veem obrigadas a buscarem cada vez mais alguma vantagem competitiva quanto para a academia, aonde vêm sendo estudados com veemência, desde os anos iniciais do atual século.

Neste trabalho, buscou-se investigar a influência dos Estilos de Liderança Transformacional; Transacional e Laissez-Faire no desempenho do liderado. Para isso foi selecionada uma amostra por conveniência, sendo constituída por líderes e liderados de três empresas distintas, denominadas aqui como empresas A, B e C. Todas são do setor de comércio e serviço da região metropolitana de Belo Horizonte, sendo, respectivamente, entidade de classe e empresas privadas, com segmento em serviços de Call Center e software. Ao todo, foram pesquisadas 309 pessoas, sendo 8 líderes e 101 liderados da empresa A; 8 líderes e 101 liderados da empresa B; e 13 líderes e 94 liderados da empresa C.

Os dados referentes à liderança foram coletados por meio de um questionário, de autoria de Bass e Avolio (1990) denominado de Multifactor Leadership Questionnaire. Para coleta de dados referente à polaridade desempenho, foram usados alguns itens do questionário desenvolvido por Reis Neto et al. (2012). Tal instrumento foi adaptado para essa pesquisa com inclusão de questões sobre desempenho contextual, tendo como referência os estudos de Brief e Motowidlo (1987) sobre comportamentos pró-sociais e as cinco categorias do desempenho desenvolvidas por Borman e Motowidlo (1993).

Os dados foram tratados e analisados por meio da abordagem PLS (Partial Least Square) que tem sido mencionada como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais (MONECKE et al., 2012). Para Modelagem de Equações Estruturais via método PLS foi utilizada função `plspm()` do pacote `plspm` do software R (versão 3.0.3).

O principal contributo deste trabalho foi o de analisar a influência de determinados estilos de liderança sobre o desempenho dos liderados nas vertentes tarefa e contexto. Somado a isso tal estudo caracteriza teórica e empiricamente a importância da liderança e do desempenho para a sociedade contemporânea.

O resultado da pesquisa evidenciou que na amostra global o estilo de Liderança Transformacional, ao contrário da Transacional e da Laissez-Faire, exerce uma influência significativa e positiva sobre a Liderança de Resultado. Assim, quanto maior é a Liderança Transformacional, maior tende a ser a Liderança de Resultado. No que se refere ao Desempenho, os resultados sugerem uma influência significativa e positiva da Liderança de Resultado, tanto na vertente Tarefa quanto na Contexto, sendo tal influência estatisticamente a mesma entre as três empresas pesquisadas. Por fim, constatou-se, na análise multigrupo, que a influência do Estilo Transformacional sobre a Liderança de Resultados foi estatisticamente a mesma entre as empresas estudadas, enquanto que o Estilo Transacional, em uma das empresas, apresentou uma influência significativa e positiva sobre a Liderança de Resultados, diferentemente das outras duas empresas pesquisadas. Em nenhuma das empresas houve influência significativa do Estilo Laissez-faire sobre a Liderança de Resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Líderes. Liderados. MLQ. Desempenho. Tarefa. Contexto.

ABSTRACT

Leadership and performance subjects are highlights for organizations of XXI century, set in increasingly uncertain and competitive environments, find themselves obliged to seek more and more as a competitive advantage to the gym, where they have been studied vehemently, since the early years of the present century.

In this study, we sought to investigate the influence of Transformational Leadership Styles; Transactional and laissez-faire in performance led. For this we selected a convenience sample and consists of leaders and led to three separate companies, called here as companies A, B and C. All are from the commercial sector and service the metropolitan region of Belo Horizonte, with, respectively, entity and class private companies, with segment call center software and services. In all, 309 people were surveyed, 8 leaders and led 101 of the enterprise; 8 leaders and led 101 of Company B; and 13 leaders and 94 led the company C.

Data on leadership were collected through a questionnaire, written by Bass and Avolio (1990) called the Multifactor Leadership questionnaire. To collect data on the performance polarity analyzed some items of the questionnaire developed by Reis Neto et al. (2012). This instrument was adapted for this research with inclusion of questions about contextual performance, with reference to the study Brief and Motowidlo (1987) on prosocial behavior and the five categories of performance developed by Borman and Motowidlo (1993).

The data were processed and analyzed using the PLS approach (Partial Least Square) which has been referred to as a soft-modeling technique with minimal demand, considering the scales of measures, the sample size and residual distributions (MONECKE et al., 2012). For Structural Equation Modeling via PLS method was used `plspm` function () of `plspm` package R software (version 3.0.3).

The main contribution of this work was to analyze the influence of certain leadership styles on the performance of led hillsides task and context. Added to this study characterizes such theoretically and empirically the importance of leadership and performance for contemporary society.

The result of this research showed that the bulk sample the Transformational Leadership style, unlike transactional and laissez-faire, has a significant and positive influence on the result of Leadership. Thus, the higher is the Transformational Leadership, the greater will be the result of Leadership. With regard to performance, the results suggest a significant and positive influence Results Leadership, both in the present and in the task context and this influence statistically the same among the three companies surveyed. Finally, it was found, in multi-group analysis, that the influence of Style Transformational Leadership on the results was statistically the same among the companies studied, while the Transactional Style, in one of the companies showed a significant and positive influence on results of leadership, unlike the other two companies surveyed. In none of the companies significantly influence the Laissez-faire style on the results of Leadership.

KEY WORDS: Leadership. Leaders. Led. MLQ. Performance. Task. Context.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico	66
Figura 2 – Ilustração do modelo estrutural.....	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceito de liderança	24
Quadro 2 – Estudos sobre traços de liderança	27
Quadro 3 – Conceitos alternativos similares à liderança carismática	36
Quadro 4 – Comparativo das características das lideranças transacional e transformacional..	40
Quadro 5 – Modelos teóricos de desempenho no trabalho.....	46
Quadro 6 – Elementos de distinção entre desempenho de tarefa e desempenho contextual....	49
Quadro 7 – Pressupostos importantes do desempenho.....	56
Quadro 8 – Relação das siglas por item	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Artigos publicados sobre desempenho no período	44
Tabela 2 – Frequência para as variáveis de caracterização de entrevistados e empresas.....	78
Tabela 3 – Apresentação e descrição dos itens da liderança transformacional entre as empresas	79
Tabela 4 – Apresentação e descrição dos itens da liderança transacional entre as empresas...	80
Tabela 5 – Apresentação e descrição dos itens do estilo laissez-faire entre as empresas	81
Tabela 6 – Apresentação e descrição dos itens de desempenho de tarefa entre as empresas...	82
Tabela 7 – Apresentação e descrição dos itens de desempenho de contexto entre as empresas	82
Tabela 8 - Apresentação e descrição dos índices de liderança transformacional, liderança transacional, estilo laissez-faire, liderança de resultado e desempenho entre as empresas.	83
Tabela 9 - Análise de concordância entre os liderados e líderes.	84
Tabela 10 - Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos constructos de 1ª ordem.....	86
Tabela 11 – Análise Fatorial Exploratória para os constructos de 1ª ordem.....	87
Tabela 12 - Modelo de Mensuração - Inicial.....	89
Tabela 13 - Validação do Modelo de Mensuração - Inicial.	90
Tabela 14 - Modelo de Mensuração - Final.....	91
Tabela 15 - Validação do Modelo de Mensuração - Final.	91
Tabela 16 - Modelo Estrutural.....	94
Tabela 17 - Comparação do modelo de mensuração entre as empresas utilizando validação bootstrap.	96
Tabela 18 - Comparação do modelo estrutural entre as empresas utilizando validação bootstrap.	97
Tabela 19 - Comparação da qualidade dos ajustes para os modelos ajustados por empresa. ..	97

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

AC	Alfa de Cronbach: Indicador que representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado.
AVE	Variância Média Extraída. Indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores
CCO	Comportamento de Cidadania Organizacional
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CF	Cargas fatoriais: Correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes).
CO	Comportamento Organizacional
Comunalidade	Quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os constructos sobre os quais ele tem carga fatorial.
CPS	Comportamento Pró-social
D.P.	Desvio Padrão. É uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média.
DC	Dillon-Goldstein's
Enanpad	Encontro da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração
GoF	Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural. O GoF varia de 0% a 100%; quanto mais próximo de 100%, melhor é o modelo. Ele é construído a partir da média geométrica da média das AVEs dos construtos e da média dos R ² do modelo.
KMO	<i>Kaiser-Mayer-Olkin</i> : Medida utilizada para verificar a adequabilidade de uma amostra para aplicação de uma análise fatorial.
LPC	<i>Least Preferred Co-Worker</i>
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
PLS	<i>Partial Least Square</i>
P-valor	É uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, uma p-valor menor que 0,05 gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

R ²	Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural. Varia de 0% a 100%, representando o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que, quanto mais próximo de 100%, melhor ele é.
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAE	Revista de Administração de Empresas
RAUSP	Revista de Administração da Universidade de São Paulo
RH	Recursos Humanos
SEM	<i>Structural Equations Modeling</i>
TSL	<i>Situation Leadership Theory</i>
Variância compartilhada	Evidencia o quanto um constructo consegue explicar a variabilidade do outro.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Objetivo geral	21
1.1.1 Objetivos específicos.....	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 Liderança	22
2.1.1 Teoria dos traços.....	25
2.1.2 Teoria comportamental.....	27
2.1.3 Teoria contingencial	29
2.1.4 Liderança carismática.....	34
2.1.5 Lideranças transformacional, transacional e laissez-faire.....	37
2.2 Desempenho	43
2.2.1 Desempenho individual.....	Erro! Indicador não definido.
2.2.2 Principais modelos teóricos de desempenho.....	48
2.2.2.1 Taxonomia de componentes do desempenho e seus determinantes – Campbell (1990); Campbell et al. (1993).....	48
2.2.2.2 Desempenho como conceito multidimensional – Borman e Motowidlo (1997).....	48
2.2.2.3 Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional – Murphy (1989).....	52
2.2.2.4 Desempenho ativo – Frese e Zapf (1994); Roe (1999); Frese e Fay (2001); Sonnentag (1998).....	52
2.2.2.5 Desempenho adaptativo – Pulakos et al. (2000); Pulakos et al. (2002); Griffin, Neal e Parker (2007).....	53
2.2.2.6 Desempenho episódico – Beal, Weiss, Barros e MaCermid (2005).....	54
2.3 Liderança e desempenho	57
2.4 Modelo Teórico	61
3. METODOLOGIA.....	67
3.1 Caracterização da pesquisa.....	67
3.2 Metodologia da pesquisa	68
3.3 Universo da pesquisa	69
3.4 Coleta de dados.....	70
3.5 Tratamento dos dados	71
3.6 Análise de dados faltantes e outliers.....	75
3.7 Normalidade e linearidade.....	76
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	77
4.1 Análise descritiva da caracterização de entrevistados e empresas	77
4.2 Análise descritiva das variáveis dos constructos	78
4.2.1 Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança Laissez-Faire.....	78

4.2.1.1 Liderança transformacional.....	78
4.2.1.2 Liderança transacional.....	79
4.2.1.3 Liderança laissez-faire.....	80
4.2.2 Desempenho.....	81
4.2.2.1 Tarefa.....	81
4.2.2.2 Contexto.....	82
4.3 Análise de concordância entre liderados e líderes.....	83
4.4 Análise fatorial exploratória.....	85
4.5 Modelagem de equações estruturais (PLS).....	88
4.5.1 Modelo de mensuração (outer model).....	88
4.5.2. Modelo estrutural (inner model).....	92
4.6. Análise MultiGrupo.....	95
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	111

1. INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem sido marcada pela presteza do mundo tecnológico e o discurso que proclama as inúmeras mudanças advindas desse fenômeno, permanece em voga nos estudos organizacionais. Santos e Rocha (2011) mencionam que as mudanças de ordem política, social e econômica, iniciadas no final do século XX e fortalecidas no início do século XXI invadiram o mundo organizacional e o avanço tecnológico consagrou-se o maior protagonista dessas transformações.

Para Picarelli (2002) as características do Século XXI estão diretamente relacionadas ao avanço tecnológico, portanto o considera complexo, dinâmico e conturbado. À luz de tal afirmação entende-se que a dinâmica do mercado atual encontra-se assentada nos princípios da era da informação, que tem ditado, de forma acelerada, os novos rumos da sociedade e dos negócios que ela pratica. Isso implica, segundo Picarelli (2002) que a conquista de novas oportunidades, o aumento da competitividade, a busca por vantagens competitivas são ações essenciais para organizações que almejam manter-se e prosperar nesse novo formato de aldeia global.

Como resultado, as organizações têm se envolvido, cada vez mais, em diversos processos de mudanças. Para Souza Filho (2008) mudança é uma característica inata do ambiente atual que é complexo e competitivo. Para o autor as mudanças tem sido uma constante motivadas pelas tendências e influências de uma economia globalizada. Sob esse ponto de vista afirma-se que o aumento da concorrência é uma das variáveis que tem levado as empresas a buscarem, de forma desenfreada, alguma vantagem competitiva. Isso porque compreendem que a concorrência deixou de ser local e passou a ser global e que, portanto, nessas circunstâncias, uma melhor gestão de pessoas com foco em resultados e aumento da competitividade mostra-se essencial.

No que se refere ao gerenciamento do desempenho de pessoas e de equipes, Souza (2002, p. 19) afirma que nesse contexto de negócios exige abordagens com foco em resultados, isto é, orientadas para o mercado, bem distintas das abordagens de gestão tradicionais que não consideravam que pessoas pudessem ser a mais significativa fonte de vantagem competitiva. Liderar pessoas com foco em resultado é mais uma das exigências mercadológicas do século

atual. O desafio centra na necessidade de gerir as competências profissionais e organizacionais, alinhando e integrando interesses, como o intuito de direcionar os esforços para o alcance das metas organizacionais.

Nesse sentido, várias são as contribuições do estudo da liderança, amplamente discutido e abordado no campo do Comportamento Organizacional (CO). Embora a temática tenha se mantido recorrente ao longo do tempo, as mudanças no ambiente organizacional, nos contextos social e econômico global levaram pesquisadores a ressaltar características do líder até então negligenciadas. Aspectos como a flexibilidade e a capacidade de influenciar, de coordenar, de atuar em equipe, de ser visionário e de ser um contínuo aprendiz se tornaram mais valorizados, além de elevar o papel da liderança a um diferencial das organizações, de tal maneira a ela ser considerada como uma das principais alavancas para a vantagem competitiva. (OLIVEIRA; DELFINO, 2013). Isso pode ser visualizado pela incidência de publicações que tem aumentado consideravelmente, nos últimos anos, com relação ao tema (DELFINO; SILVA; RODHE, 2010).

Hanashiro et al. (2005) concorda que a liderança é um tema recorrente de investigação, tanto no meio acadêmico quanto no cotidiano empresarial. Para ele, a razão da sua permanência nas pesquisas nacionais e internacionais se deve ao fato de ser um dos fatores organizacionais capazes de contribuir para o sucesso da organização.

Outra razão para sua evidência, segundo Souza Filho (2008), relaciona-se ao contexto atual em que as organizações estão inseridas. Em um contexto cuja concorrência é cada vez mais internacional, fazer o que foi feito ontem ou fazê-lo 5% melhor, já não é o bastante para o sucesso. Sobreviver e competir eficazmente neste novo ambiente significa saber de que forma o líder interfere no desempenho do liderado, ampliando ou restringindo potenciais, de acordo com o seu estilo de liderança (KOTTER, 2001, p. 86).

Pesquisas envolvendo a nova abordagem da liderança têm mostrado uma ligação positiva entre estilos de liderança e desempenho do liderado no trabalho. Dentre os estilos da nova abordagem de liderança, o transformacional tem sido um representante de destaque, pelo menos nas últimas três décadas. O desenvolvimento e o desempenho do seguidor são os resultados alvo de tal estilo de liderança (LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIAM, 1996).

Desempenho do liderado é, ao lado de liderança, a outra polaridade deste trabalho. Desempenho é um assunto de alto impacto tanto para o contexto acadêmico quanto para o prático. No contexto acadêmico, desempenho é relevante, por ser uma categoria comportamental capaz de unir, em uma ação, as dimensões individual, a interpessoal e a situacional. Do ponto de vista prático, sua importância se fundamenta no fato de ser ele um dos principais elementos geradores de valor para as empresas (BENDASSOLLI, 2012).

É no sujeito do trabalho que residem recursos intangíveis de difícil reprodução pelos concorrentes. Ao longo dos anos, as pessoas das organizações têm se transformado em um dos principais diferenciais competitivos e no fundamental recurso estratégico das empresas. Somado a isso, “o avanço dos processos produtivos, cuja principal característica é a flexibilidade, exige competências cada vez mais complexas” (PINTO et al., 2012, p. 1). Gerir desempenho, ou seja, gerir pessoas, no contexto atual, além de ser uma competência complexa altamente exigida no contexto atual, é condição sine qua non para empresas que ensejam sobreviver e prosperar.

A literatura produzida nos campos da Administração e da Psicologia Organizacional conta com uma heterogeneidade de temas desenvolvidos por pesquisadores com o intuito de concretizar as dimensões do indivíduo e sua relação com o trabalho. Motivação, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, trabalho em grupo, liderança e desempenho no trabalho são alguns exemplos de constructos já consolidados na literatura. A administração tem procurado, por meio desses temas interdisciplinares, compreender não apenas cada um separadamente, mas, em especial, o fenômeno gerado da inter-relação entre eles e suas implicações na gestão e nos desempenhos individual e empresarial (PINTO et al., 2012).

Delfino, Silva e Rohde (2010) ao produzirem uma revisão na literatura, verificaram que, no período de 1995 a 2009, vários foram os temas relacionados à liderança. Dentre 57 artigos relacionados, apenas três ligaram liderança a desempenho e, ainda assim, no item que compôs desempenho, incluíram-se os termos produtividade, resultados e sucesso, por entenderem que tais conceitos são resultantes de desempenho.

Outro destaque no trabalho de Delfino, Silva e Rohde (2010) refere-se ao esgotamento de estudos acerca da liderança em âmbito nacional. De acordo com esses autores, de 1995 a 2009, foram apresentados 80 artigos em eventos, sendo 8 desses publicados em periódicos. Para os referidos autores, esse resultado indica que os estudos sobre liderança ainda são escassos em periódicos, e revela que 57,5% dos artigos publicados em eventos ocorreram nos últimos 03 anos.

À luz da literatura e do cenário contemporâneo, afirma-se a importância das temáticas, liderança e desempenho para o mundo do trabalho. Ambas são tidas como fundamentais, pois lidam com o capital intelectual das empresas, entendido, atualmente, como um dos principais diferenciais competitivos. Tal importância atinge também a academia que ainda tem necessidade de entender as nuances de tais fenômenos, se não de maneira isolada, de maneira correlacionada.

Pesquisas anteriores identificaram correlação positiva entre liderança organizacional e desempenho no trabalho (BARLING; WEBER; KELLOWAY, 1996; HOWELL; AVOLIO, 1993; HOWELL; FROST, 1989; RAI; SINHA, 2000; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; SOSIK; AVOLIO; KAHAI; JUNG, 1998). Em geral, os estudos existentes sobre essas variáveis têm sugerido uma relação positiva entre o estilo de liderança transformacional e o desempenho do liderado.

A partir das pesquisas realizadas acerca da relação entre liderança e desempenho no trabalho e, com o objetivo de verificar os estilos de liderança praticados em empresas do setor de comércio e serviço e sua relação com o desempenho do liderado, foi proposta esta pesquisa. Sua relevância para a academia baseia-se no fato de que, embora na literatura de liderança o tema desempenho no trabalho tenha sido considerado em alguns estudos (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010), poucas pesquisas se dedicaram aos efeitos potenciais de determinados estilos de liderança no desempenho do liderado. Somado a isso, destaca-se que, no universo pesquisado, não foi localizado estudos que tratassem os estilos de liderança – transformacional transacional e laissez-faire e as duas vertentes do desempenho do liderado: tarefa e contexto. Acrescenta-se ainda o fato de ser esta pesquisa mais uma contribuição de estudos empíricos em âmbito nacional que relaciona as duas temáticas – liderança e desempenho.

O propósito foi entender os cenários que eram obtidos ao se relacionar determinado estilo de liderança e desempenho do liderado no trabalho, considerando para desempenho as vertentes, tarefa e contexto. Sob a ótica da perspectiva da nova abordagem da liderança, ensejou-se verificar a relação entre as polaridades liderança e desempenho, mais especificamente a relação dos estilos de liderança – transformacional, transacional e laissez-faire (BASS; AVOLIO, 1990) no desenvolvimento e no desempenho dos seguidores.

Na sequência, é apresentada a questão norteadora dessa dissertação, bem como os objetivos, geral e os específicos.

1.1 Objetivo geral

Nesta pesquisa, a pergunta problema é: Dentre os estilos de liderança – transformacional, transacional e laissez-faire – quais se relacionam mais positivamente com o desempenho do liderado?

Assim, com base nos pressupostos previamente indicados, foi estabelecido, como objetivo geral, analisar a relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire com o desempenho do liderado.

1.1.1 Objetivos específicos

A fim de alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- identificar qual estilo de liderança é mais praticado nas empresas pesquisadas;
- verificar qual estilo de liderança apresenta melhor liderança de resultado, considerando esforço extra, eficiência e satisfação com a liderança;
- comparar se há, entre os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire, algum que influencia mais no desempenho do liderado;
- averiguar se o modelo teórico proposto ajusta igualmente nos três contextos distintos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão apresentadas as bases teóricas de liderança e desempenho, pilares do referido trabalho. A primeira temática a ser analisada é a liderança. Inicialmente será explanada a definição da temática seguida por uma trajetória dos principais estudos e teorias construídas aos longos dos anos.

Posteriormente, serão apresentadas as bases teóricas do desempenho. Inicialmente, há um breve panorama sobre a produção acadêmica acerca do tema, seguido da definição de desempenho individual e da apresentação de alguns dos principais modelos teóricos. Dentre os modelos apresentados, encontra-se o de Borman e Motowidlo (1997) e Brief e Motowidlo (1986) que foram escolhidos para embasar a pesquisa proposta.

2.1 Liderança

Embora existam várias definições de liderança na literatura, Norhtouse (2013) afirma que os seguintes componentes podem ser identificados como centrais para o fenômeno:

1. Processo: definir liderança como um processo significa que ela não é um traço ou uma característica que reside no líder, mas um evento transacional que ocorre entre o líder e os seguidores. Processo implica que o líder afeta e é afetado pelos seus seguidores. Dessa maneira, liderança não é uma ação linear, um evento de mão única, ao contrário, é um evento interativo. Quando a liderança é definida dessa maneira, torna-se disponível para todos, não se limitando ao líder formalmente designado num grupo.
2. Influência: é a condição sine qua non da liderança. Sem a influência, a liderança não existe.
3. Ocorre em grupos: os grupos são o contexto em que a liderança ocorre. Liderança envolve influenciar um grupo de indivíduos que têm um propósito comum. Pode ser um grupo pequeno de tarefas, um grupo da comunidade ou um grande grupo englobando toda uma organização. Outros (grupos) são necessários para a liderança ocorrer.

4. Objetivos comuns: liderança inclui atenção para objetivos comuns. Líderes direcionam suas energias para indivíduos que estão tentando conseguir algo junto. Por comum entende-se que líderes e seguidores têm um propósito comum.

No campo de estudo de liderança, há um conjunto de autores que a conceituam do ponto de vista da personalidade. Há outro que a define como um ato ou comportamento que visa promover mudanças em um grupo. Há, ainda, uma linha que a define em termos de relação de poder existente entre líderes e seguidores. Outros a veem como um processo de transformação que move seguidores a realizar mais do que normalmente é esperado deles (NORTHOUSE, 2013).

Bergamini (1994), a partir de um levantamento feito nos trabalhos pesquisados entre a década de 1950 e a década de 1980, aponta os diferentes pontos de vista sobre o conceito de liderança, conforme demonstra o Quadro 1:

Quadro 1 – Conceito de liderança

Autores	Conceito
Hemphill e Coons – 1957	“Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum.”
Janda – 1960	“Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que o outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade, na qualidade de membro do grupo.”
Tannenbaum, Weschler e Massarik – 1961	“Liderança é influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos”.
Jacobs – 1970	“Liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada.”
Stogdill – 1974	“Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação.”
Katz e Kahn – 1978	“Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização.”
Rouch e Behling – 1984	“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.”
Bass – 1990	“Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que, muitas vezes, envolve a estruturação ou a reestruturação da situação e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudanças cujos atos afetam outras pessoas mais do que atos de outras pessoas podem afetá-los. Liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação ou as competências dos outros no grupo.”

Fonte: BERGAMINI, 1994, p. 14.

Em síntese, os trabalhos que se desenvolveram até meados da década de 1980 formaram as bases para a compreensão de liderança. A despeito das diferentes perspectivas adotadas pelos estudiosos e da existência de múltiplas definições sobre o tema, três aspectos podem ser aprendidos a partir de tais estudos: influência, grupo e metas. (HERSEY; BLANCHARD, 1976).

Na tentativa de diagnosticar a trajetória dos estudos de liderança, Glynn e DeJordy (2010) revisaram a literatura e mapearam as trajetórias teórica e empírica de liderança. Iniciaram a evolução das teorias, apresentando um breve panorama em comportamento organizacional e, ao descreverem os modelos dominantes em ordem cronológica, produziram uma progressão geral de traços de liderança, para estilo comportamental, para estilo situacional e, finalmente, para as novas abordagens da liderança. A seguir, há uma breve trajetória das linhas teóricas construídas ao longo dos anos pelos estudiosos do tema.

2.1.1 Teoria dos traços

Inicialmente, a pesquisa de liderança foi impulsionada a partir de uma perspectiva psicológica e com o pressuposto de que os líderes eram, de alguma forma, diferentes. A base dessa teoria foi proposta por Stogdill em 1948. Essa linha idealizou, por meio de pesquisa empírica, alguns traços como fundamental para a liderança (GLYNN; DEJORDY; 2010). Contudo, em meados do século XX, a abordagem dos traços foi desafiada por uma pesquisa que questionou a universalidade dos traços de liderança. Em uma grande revisão, Stogdill (1948) sugeriu que um indivíduo com características de liderança, que era líder em um contexto, poderia não ser em outro. Em vez de ser uma qualidade nata dos indivíduos, a liderança foi (re)conceituada como uma relação entre as pessoas em uma situação social. Os quesitos pessoais relacionados com liderança continuaram a ser importantes, mas os investigadores afirmaram que tais quesitos seriam considerados tendo em vista com os requisitos do contexto (NORTHOUSE, 2013).

Na primeira pesquisa realizada entre 1904 e 1947, Stogdill, além de identificar importantes traços de liderança, indicou que um sujeito não se tornaria líder apenas por ter determinadas características. Em vez disso, as características deveriam ser relevantes para o contexto em que o líder estivesse inserido. Os resultados mostraram que traços de liderança não eram um estado inativo, mas uma relação de trabalho entre líder, membros do grupo e contexto. Esta pesquisa marca o início de uma nova abordagem de investigação para liderança, que recaiu sobre comportamentos de liderança e situações de liderança (NORTHOUSE, 2013).

Na sua segunda pesquisa, Stogdill (1974) comparou os resultados com aqueles relatados em seu primeiro levantamento. Examinando que a primeira pesquisa considerou que a liderança era determinada por questões situacionais e não por questões de personalidade, a segunda investigação argumentou de forma mais ponderada que tanto personalidade quanto fatores situacionais eram decisivos da liderança. Em essência, a segunda pesquisa legitimou a ideia original de que as características de um líder são, de fato, uma parte da liderança (NORTHOUSE, 2013).

A abordagem dos traços ganhou novo interesse pela atual ênfase dada por muitos pesquisadores das lideranças visionária e carismática (BASS, 1990; BENNIS; NANUS, 1985). Em um estudo para determinar o que distingue os líderes carismáticos dos outros, Jung e Sosik (2006) constataram que os líderes carismáticos, consistentemente, possuem características de automonitoramento, envolvimento no gerenciamento de impressão, motivação para alcançar o poder social e motivação para alcançar a autorrealização. Em suma, considera-se que a abordagem dos traços está bem viva. Segundo Northouse (2013), tudo começou com uma ênfase na identificação das qualidades de grandes pessoas, deslocada, para incluir o impacto de situações de liderança, e, atualmente, retornou para enfatizar o papel fundamental de traços em uma liderança eficaz.

O Quadro 2 apresenta um resumo dos traços e características que foram identificados por pesquisadores da abordagem dos traços. Ela ilustra a amplitude de características relacionadas com a liderança, além de mostrar o quão difícil é selecionar certos traços como definitivos de liderança; algumas das características aparecem em muitos dos estudos de levantamento, ao passo que outras aparecem em apenas um ou dois estudos (NORTHOUSE, 2013).

Quadro 2 – Estudos sobre traços de liderança

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader, Alliger (1986)	Kirkpatrick and Locke (1991)	Zaccaro, Kemp and Bader (2004)
Inteligência	Inteligência	Realização	Inteligência	Condução	Habilidades cognitivas
Estado de alerta	Masculinidade	Persistência	Masculinidade	Motivação	Extraversão
Perspicácia	Ajustamento	Perspicácia	Dominância	Integridade	Conscienciosidade
Responsabilidade	Dominância	Iniciativa		Confidencialidade	Estabilidade emocional
de	Extraversão	Autoconfiança		Habilidade	Receptividade
Iniciativa	Conservadorismo	Responsabilidade		Habilidade cognitiva	Motivação
Persistência		Cooperação		Conhecimento da tarefa	Inteligência Social
Autoconfiança		Tolerância			Automonitoramento
Sociabilidade		Influência			Afetividade
		Sociabilidade			Inteligência
					Capacidade de resolver problemas

Fonte: Adaptado de NORTHOUSE (2013, p. 23).

2.1.2 Teoria comportamental

Bertocci (2009) menciona que a teoria comportamental de liderança hipotetiza que não é o DNA de uma pessoa ou seus traços de personalidade que definem sua eficácia como líder, mas sua forma de agir em uma situação particular. Em vez de procurar traços que expliquem a liderança eficaz, os pesquisadores se voltam para uma análise do comportamento dos líderes e os efeitos resultantes sobre o desempenho de seus seguidores. O foco é direcionado para o que os líderes fazem em relação à realização de tarefas e como mantêm os esforços das pessoas que executam a tarefa.

As bases de pesquisa da perspectiva comportamental têm origem com o movimento das relações humanas, na teoria de gestão que foca no indivíduo e não na tarefa, frisando que a liderança pode ser estudada, desenvolvida e aprendida. A investigação de apoio às teorias comportamentais foi adiante a partir de dois estudos proeminentes: centrado no trabalho e centrado no empregado, conduzida por Rensis Likert da Universidade de Michigan, em 1947, e a estrutura de iniciação e consideração, pesquisa realizada pelo *Bureau of Educational Research* em *Ohio State University*. Outros estudos foram realizados no campo comportamental, mas os dois mencionados foram os primeiros a levar as pesquisas além da teoria dos traços (BERTOCCI, 2009).

O intuito do estudo de Likert, na Universidade de Michigan, era encontrar os princípios e os métodos de uma liderança eficaz. Os dados foram alcançados a partir de empregados que realizavam tarefas distintas, variando de trabalho não qualificado para trabalho altamente qualificado. Os critérios de eficácia utilizados em vários dos estudos incluíam: produtividade por hora de trabalho; satisfação no trabalho dos membros da organização; rotatividade, absenteísmo e taxas de reclamação; custos; perda de sucata e motivação gerencial e dos empregados (BERTOCCI, 2009).

Essas duas teorias de comportamento comungam diversos temas, métodos e limitações. Os estudos do estado de Ohio, segundo Bertocci (2009), têm sido criticados pelo seu caráter simplificado. As causas de tais críticas estão amparadas no fato de usarem somente duas dimensões da liderança e de terem executado cada estudo em diferentes ambientes organizacionais.

Bertocci (2009) destaca que a conexão entre liderança e importantes indicadores de desempenho, como a produção, a eficiência e a satisfação, não foi conclusiva em nenhuma abordagem comportamental de liderança. Em vez disso, tais abordagens indicam que os líderes devem considerar seriamente variáveis situacionais, tais como as expectativas dos seguidores, habilidades e experiências anteriores. Ou seja, os líderes precisam examinar as diversas variáveis antes de exibir um estilo de liderança e, a menos que um líder possa modificar corretamente essas variáveis ou alterar o seu estilo de liderança para se adaptar a eles, sua eficácia na melhoria do desempenho pode ser limitada.

Para Bertocci (2009), apesar dessas limitações, os estudos fizeram progressos consideráveis acerca da compreensão do comportamento de liderança eficaz. Eles quebraram o pensamento tradicional, ao propor que um líder deve se concentrar tanto em tarefas quanto em pessoas. As pesquisas mostraram que os líderes podem dar a mesma atenção a ambos os fatores em todas e quaisquer situações de liderança, ou seja, a tarefa a ser feita e as pessoas para executar a tarefa.

2.1.3 Teoria contingencial

A teoria contingencial argumenta que a liderança é uma questão de demandas situacionais, ou seja, fatores situacionais determinam quem irá surgir como um líder. (BASS, BASS, 2008). A teoria da contingência parte do princípio que diferentes contextos pedem diferentes tipos de liderança. Segundo Lorsch (2010), a ideia de uma teoria da contingência da liderança não é novidade. Na década de 1960, vários estudiosos (Fiedler, Tannenbaum e Schmidt, e Vroom e Yetton) fizeram pesquisas e propuseram essa abordagem, defendendo que o estilo de liderança que seria mais eficaz dependeria da situação. Esse trabalho foi parte integrante da onda de pesquisa de comportamento organizacional que se chamou de "Teoria da Contingência".

Muitos estudos centrados na perspectiva de contingência da liderança foram desenvolvidos. Contudo, os estudos direcionados à teoria da liderança situacional (TSL) desenvolvida por Paul Hersey e Ken Blanchard e o modelo de contingência de Fiedler (*Least Preferred Co-Worker* – LPC) são considerados os mais populares e importantes para o campo. (MCSHANE; GLINOW, 2013).

O modelo de contingência de Fiedler é o primeiro da teoria de contingência na liderança. Esse modelo considera que a eficácia do líder depende da interação e do ajustamento entre o estilo de liderança da pessoa com a situação da organização. Fiedler viu a liderança como uma relação baseada no poder e na influência e buscou examinar e compreender a efetividade da liderança como uma função de variáveis dessa relação (poder e influência). (BERTOCCI, 2009).

“A teoria examina dois estilos de liderança que correspondem aos estilos orientado para pessoas e orientado para tarefas” (MCSHANE; GLINOW, 2013, p. 223). Pesquisas feitas por Fiedler e outros cogitavam que líderes cuja personalidade beneficiava a realização da tarefa corresponderiam ao estilo orientado para tarefa, enquanto líderes cuja personalidade favorecia relações calorosas, possivelmente seriam qualificados como líderes orientados para o relacionamento (BERTOCCI, 2009).

Fiedler usou algo que denominou de *Least Preferred Co-Worker* (LPC) como uma variável na avaliação de estilo de liderança. Supôs que uma baixa pontuação de LPC sugeriria um baixo grau de aceitação do trabalhador pelo líder e se identificaria como o líder orientado para a tarefa. Ao contrário, uma alta pontuação de LPC indicaria um alto grau de aceitação do trabalhador líder, e o líder seria orientado para o relacionamento (BERTOCCI, 2009). Em seus estudos, Fiedler pressupôs que um líder não poderia ser ao mesmo tempo orientado para a tarefa e para o relacionamento. De acordo com Bertocci (2009), tal suposição era consistente com estudos da abordagem comportamental – tais como estilo centrado no trabalho e estilo centrado no empregado de Rensis Likert.

O modelo, por ser o pioneiro na teoria de contingência na liderança, conquistou um respeito considerável (MCSHANE; GLINOW, 2013), além de contribuir sobremaneira para o estudo e a aplicação de princípios de liderança. Sua percepção acerca do constructo estimulou inúmeros estudos e proporcionou debates entre os estudiosos sobre a dinâmica da liderança nas organizações (BERTOCCI, 2009).

Apesar da sua contribuição para evolução dos estudos em liderança, Bertocci (2009) menciona que o modelo de contingência de Fiedler foi criticado em função das ferramentas de medição que ele usou e da confiabilidade e da validade dos dados utilizados para constructo do modelo.

Outra abordagem de contingência situacional foi desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard. Para os autores, não há uma única forma melhor de liderar. Eles focalizaram, em especial, a contingência situacional da maturidade ou prontidão dos liderados.

A maturidade é a capacidade e a disposição de se realizar uma determinada tarefa. Hersey e Blanchard argumentaram que a liderança situacional requer que o líder ajuste sua ênfase sobre os comportamentos da tarefa e sobre os comportamentos do relacionamento, de acordo com a maturidade dos liderados em desempenhar as tarefas (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999, p. 230).

As primeiras versões do modelo *Situation Leadership Theory* (SLT) reduziram a capacidade e a motivação do funcionário em uma única categoria situacional chamada maturidade ou presteza. A versão mais atual utiliza quatro títulos: principiante entusiasmado (baixa capacidade e alta motivação) e aprendiz desiludido (capacidade moderada e baixa motivação).

O modelo situacional de liderança identifica quatro estilos de liderança – delegar, participar, vender e mandar (MCSHANE; GLINOW, 2013).

O estilo mandar é destinado para o liderado de maturidade baixa. A direção fornecida por esse estilo – enfatizando o direcionamento para a tarefa com pouco apoio – define os papéis para as pessoas que não conseguem ou não querem assumir responsabilidade por si mesmas; isso elimina qualquer insegurança sobre a tarefa que deve ser feita (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

O estilo vender é indicado para os liderados de média a baixa maturidades. Esse estilo oferece tanto direção de tarefa quanto apoio para as pessoas que não são capazes de executá-la, mas desejam assumir a responsabilidade pela tarefa; isso envolve a combinação de uma abordagem diretiva, com explicação e reforço, a fim de manter o entusiasmo (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999).

Já os estilos participar e delegar são melhores para os liderados de alta maturidade. No primeiro, entende-se que os liderados são capazes de participar, mas não estão dispostos, então, precisam de um comportamento de apoio e um pouco de direção, a fim de aumentar sua motivação. Já o estilo delegar oferece pouco em termos de direção e apoio para a tarefa em questão; permite que os liderados capazes e que têm vontade assumam a responsabilidade do que precisa ser feito. (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999). Apesar de sua popularidade, vários estudos concluíram que o modelo situacional da liderança carecia de suporte empírico (MCSHANE; GLINOW, 2013).

Outra teoria desenvolvida na linha contingencial é a teoria Metacaminho de Liderança. Desenvolvida por Martin Evans e Robert House, teve como objetivo prever a eficácia da liderança, baseada na influência positiva de um líder sobre a motivação e a satisfação de um seguidor executar o trabalho ou tarefa (BERTOCCI, 2009).

A teoria Metacaminho tem sua base na teoria da motivação da expectativa que afirma que os líderes são eficazes quando propõem recompensas disponíveis para os subordinados. Tais recompensas são alcançadas à medida que metas são cumpridas. Nessa perspectiva, uma das principais funções do líder é esclarecer e apontar aos subordinados o comportamento mais provável de resultar a realização da meta e o alcance da recompensa. Mostrar ao seguidor a meta, bem como o caminho para alcançá-la e as recompensas disponíveis ao longo dessa trajetória é a essência desta teoria (BERTOCCI, 2009).

A principal contribuição da teoria Metacaminho é a sua visão mais enigmática da interação do líder com seus seguidores, por meio de diferentes situações e circunstâncias. É enigmática, na medida em que o trabalho do líder é influenciar o desempenho sobre uma meta, incorporando-a com as necessidades dos trabalhadores, comunicando o caminho necessário para alcançá-la, e, em seguida, recompensando o desempenho excelente. A referida abordagem também sugere que os líderes podem influenciar o desempenho mais eficaz e a satisfação das necessidades, usando reforço positivo em detrimento do negativo (BERTOCCI, 2009).

A teoria Metacaminho levou ao desenvolvimento de duas proposições essenciais sobre o comportamento de liderança: (1) o comportamento do líder é eficaz na medida em que subordinados percebem tal comportamento como uma fonte de satisfação imediata ou como meio para a satisfação futura; (2) o comportamento do líder é motivacional, na medida em que ele torna a satisfação das necessidades relacionadas ao desempenho eficaz dos subordinados e que complementa o ambiente de seus subordinados, oferecendo clareza de direção e as recompensas necessárias para um desempenho eficaz (BERTOCCI, 2009).

Os três modelos de liderança situacional mencionados são semelhantes, na medida em que “o foco é sobre a dinâmica da liderança, em vez de traços ou comportamento; “eles têm estimulado mais investigação e inquérito sobre liderança e eles permanecem controversos, devido às limitações de testar e medir o comportamento de liderança e sua eficácia” (BERTOCCI, 2009, p. 41). Suas principais diferenças estão nos critérios de resultado ou de medida para avaliar o comportamento de liderança bem sucedida. Para Bertocci (2009) as teorias situacionais podem ser melhores para ampliar a visão de liderança do que prever o comportamento de liderança em uma situação.

Juntas, as teorias situacionais sustentam que quatro fatores podem influenciar a eficácia e o desempenho da liderança em um determinado contexto e que, então, a liderança situacional pode ser entendida em quatro dimensões: características pessoais do líder; natureza do trabalho; natureza da organização; natureza dos seguidores (BERTOCCI, 2009).

A primeira dimensão envolve as características pessoais do líder, os traços ou as características pessoais entram em jogo. A segunda dimensão exige que a natureza do trabalho ou da tarefa seja bem definida, de modo que o líder saiba o que deve ser feito, evitando ausência de direção e foco. Outra característica importante é o grau de dificuldade da tarefa. Normalmente, o trabalho mais complexo, pode, frequentemente, ser realizado com melhor desempenho do que as tarefas de rotina, desde que os seguidores estejam motivados e desejem executar tarefas desafiantes e estimulantes.

A terceira dimensão diz respeito à natureza da organização, incluindo a cultura corporativa, regras de organização e sistemas políticos, o tempo e os recursos disponíveis e as expectativas da organização. Tudo isso pode afetar o desempenho e a eficácia dos líderes, de acordo com a quantidade de controle que um líder tem, somado aos recursos para realizar uma tarefa, dentro de uma organização. A quarta e última dimensão contempla a natureza dos seguidores, suas personalidades e seus valores, suas necessidades, suas motivações, seu conhecimento e sua experiência anteriores. A diversidade dessa dimensão pode afetar a eficácia do líder.

Certo desapontamento com as teorias contingenciais já se formava no início dos anos 1980. Os contextos examinados eram restritos, focando-se em situação de trabalho especial de um líder ou subordinados imediatos. Somado a isso, os modelos de contingência tendiam a ser altamente complexos e muitas vezes difíceis de aplicar. O fato é que a impopularidade da abordagem contingencial abre espaço para a condução de novas pesquisas sobre liderança (GLYNN; DEJORDY; 2010).

2.1.4 Liderança carismática

Segundo Avolio e Yammarino (2013), a teoria da liderança carismática é originada dos estudos de Marx Weber (1924/1947) que inseriu, de maneira pioneira, a noção de líder carismático como o sujeito que emerge em tempo de crise e, dotado de poderes especiais, é capaz de realizar grandes feitos. Boal e Bryson (1988) discordam da visão de Weber e afirmam que “efeitos carismáticos podem surgir não só em situações de crise, mas como uma consequência da visão e articulação do carismático, que cria uma sensação de necessidade de ação por parte dos seguidores” (BASS; BASS, 2008, p. 1499).

Na concepção weberiana, o líder carismático é obedecido por causa da autoridade moral e não por causa de consentimento democrático (BASS; BASS, 2008). O conceito de carisma de Weber decorre de uma adaptação do conceito teológico que envolve a doação com o dom da graça divina (BASS; BASS, 2008). A respeito do líder carismático, o referido autor faz distinção entre o carismático visionário e o carismático em tempo de crise. Enquanto o carismático visionário começa com fervor ideológico e move-se para a ação, o carismático em crise começa com soluções para uma crise e, em seguida, desenvolve justificativas ideológicas para elas.

A partir dos estudos de Weber pesquisadores propuseram novas teorias baseadas no carisma do líder (AVOLIO; YAMMARINO, 2013). Dentre eles, Downton (1973) propôs uma teoria das lideranças transacional, carismática e inspiradora. O termo transacional foi compreendido como um processo de troca econômica. Acreditava-se que o cumprimento dos mútuos compromissos transacionais formava a base da confiança. Downton (1973) argumentou que líderes carismáticos praticavam efeitos robusto sobre seus seguidores, devido seus ideais transcendentais que é mais destacado pela liderança inspiradora. A inspiração é convincente e encoraja seguidores a fazer sacrifícios tendo em vista os ideais identificados. Downton (1973) sugeriu que todas as fontes de liderança – transacional, inspiracional ou carismática –, fossem usadas em diferentes graus.

Com base na explicação de Weber, do líder carismático, House (1976) *apud* Avolio e Yammarino (2013) apresenta, em caráter pioneiro, um quadro teórico integrado e proposições testáveis para explicar os comportamentos do líder carismático. Ele apresenta, também, uma explicação detalhada sobre o impacto psicológico de líderes carismáticos em seguidores, indicando que a base para o carismático é a interação emocional que ocorre entre o seguidor e seu líder. Para House (1976), *apud* Avolio e Yammarino (2013), o líder define expectativas elevadas para si e seus seguidores e demonstra confiança de que essas expectativas podem ser alcançadas. Como resultado, esses líderes tornam-se modelos de identificação para os seguidores que, por sua vez, emulam seus ideais a partir dos valores do líder e, com entusiasmo, são inspirados e motivados. House (1976) considera que os líderes carismáticos também são vistos como corajosos, porque desafiam o *status quo* que é visto como indesejável. Finalmente, centrando-se na característica pessoal de líderes carismáticos, House argumenta que eles exibem um elevado grau de autoconfiança, sentimento pró-social e convicção moral (AVOLIO; YAMMARINO 2013).

Conger e Kanungo (1987) avançaram no conceito de House (1997) com base em suas próprias investigações empíricas. Eles mostraram que o carisma não é uma qualidade mística de uma pessoa, mas é um atributo do indivíduo como resultado de seu comportamento ou simples presença física. House (1976) *apud* Winkler (2010) aponta, em trabalhos posteriores, que o carisma não pode ser encontrado exclusivamente nas características do líder, mas também é procurado na relação entre líder e seguidor. Portanto, o seguidor tem um papel importante no que diz respeito ao desenvolvimento de uma relação de liderança carismática (WINKLER, 2010).

O modelo proposto por Conger e Kanungo (1987) descreve a liderança carismática em quatro estágios. No primeiro, o líder avalia o ambiente de oportunidades não exploradas, permanece sensível para as necessidades dos seguidores e adapta e formula uma visão para os seguidores, distinguindo o *status quo* como inaceitável e a visão como a alternativa mais aceitável. Na terceira etapa, o líder solidifica a confiança e o compromisso com os seguidores, por meio de *expertise*, assumindo riscos, autossacrifício e comportamento não convencional. Por último, no quarto estágio, o líder carismático serve como modelo e motivador, convencendo os seguidores de que eles podem alcançar a visão.

Em seu livro *The Bass Handbook of leadership: theory, research and managerial applications*, Bass e Bass (2008) apresentam alguns conceitos alternativos, mas similares à liderança carismática.

Quadro 3 – Conceitos alternativos similares à liderança carismática

Denominação	Fundamento
Liderança heroica	A abordagem sugere a troca do termo carisma por heroico, porque acredita que o termo "carisma" tinha sido sobrecarregado. Liderança heroica não é simplesmente uma qualidade ou entidade possuída por alguém, é um tipo de relação entre líder e liderado, sendo a ausência de conflito o aspecto crucial dessa relação. O líder heroico transforma previamente seguidores adormecidos em ativos, aumentando sua motivação, seus propósitos e seu zelo missionário.
Liderança visionária	A habilidade de visionar um futuro atraente é frequentemente vista como um componente do carisma. Na abordagem visionária, a liderança vai além do carisma, necessita de capacidade de criar e estabelecer uma visão do futuro muito mais realista e atraente, capaz de gerar credibilidade e traduzir as aspirações e a confiança do liderado. A liderança visionária exige lidar com a mudança, com as metas ideais e com a capacidade de trabalhar em equipe.
Liderança baseada em valores e influência idealizada	Este conceito foi atribuído para substituir a liderança carismática como uma relação entre um líder e seguidores, com base em valores ideológicos internalizados defendidos pelo líder. Essa perspectiva substituiu o termo carisma por "influência idealizada", mantendo o mesmo significado de liderança carismática. A justificativa foi de atrelar seu significado às conotações populares de celebridade e popularidade.
Liderança excelente (proeminente).	Os líderes proeminentes alcançam excelentes resultados, em comparação com os líderes comuns. Seus comportamentos são uma compilação de todos os associados com liderança visionária, heroica, transformacional, carismática e inspiradora, que tendem a ser altamente correlacionadas.
Liderança máxima	Liderança máxima foi atribuída a quem era carismático, construtor de instituição criativa como consequência de suas personalidades e desenvolvimento da primeira infância. Altamente autoconfiantes, levam os liderados com força e visão. Em contraste, os gestores mínimos são mais preocupados com as opiniões dos seus pares e seguidores e, em vez de liderar, segue opiniões.
Liderança inspiracional	A diferença entre liderança carismática e inspiradora está na forma como o seguidor aceita e cumpre as iniciativas do líder. Se não houver dinâmica para a identificação do seguidor com o líder e os seguidores forem atraídos para as metas e os propósitos do líder, mas não com o líder, por si só, então, o líder é inspiracional, mas não carismático. Seguidores acreditam compartilhar uma filosofia social com o líder inspirador. Se os seguidores sentem que eles são mais poderosos por causa dos apelos do líder e porque ele apontou metas desejáveis e a maneira de alcançá-las, então, o líder é inspiracional, não necessariamente carismático. Seguidores atribuem poderes do líder carismático como presente de Deus e são incapazes de criticar tais líderes. Porém, apesar do seguidor considerar líderes inspiradores como símbolos de crenças e problemas comuns, eles podem criticá-los severamente mais do que aqueles a quem eles consideram como líderes carismáticos.

Fonte: Adaptado de BASS; BASS (2008, p. 1468-1473)

Ao abordar a teoria da liderança carismática, percebe-se que, desde a concepção de Weber, ela vem sofrendo uma evolução considerável. Embora até meados dos anos 1980 tivesse muitos comentários, pouca pesquisa empírica sobre o assunto foi desenvolvida. De acordo com Bass e Bass (2008) somente em 2006, o carisma tornou-se um tema recorrente de pesquisa empírica e, a partir desses estudos, dois atributos passaram a ser vistos como essenciais para a relação carismática: líderes carismáticos devem ser pessoas de fortes convicções, determinados, autoconfiantes e emocionalmente expressivos, e seus seguidores devem querer identificar-se com eles como pessoas, independentemente da existência de crise.

2.1.5 Lideranças transformacional, transacional e laissez-faire

As duas últimas décadas têm proclamado alguma tendência entre os estudiosos do comportamento organizacional em matéria desse novo gênero de teorias de liderança, versadas como "transformacional", "carismática" e "liderança visionária". (DVIR *et al.*, 2002). Apesar das ênfases diferentes em cada teoria House e Shamir (1993) afirmam que "pode-se concluir com segurança que há uma forte convergência dos resultados de estudos com liderança carismática e aqueles preocupados com a liderança transformacional" (HOUSE; SHAMIR, 1993, p. 84).

Mchshane e Glinow (2013) salientam que a distinção entre lideranças carismática e transformacional tem sido um desafio. Para os autores, muitos pesquisadores usam as duas palavras como se tivessem o mesmo significado ou consideram a liderança carismática um ingrediente da liderança transformacional. Em contrapartida, outros estudiosos sugerem que a liderança carismática é o grau mais elevado de liderança transformacional. No entanto, lembram os referidos autores que a visão emergente dos especialistas é de que carisma é diferente de liderança transformacional. Essa linha emergente considera que carisma é um traço pessoal ou uma qualidade relacional que proporciona poder de referência sobre os seguidores, enquanto a transformacional é um conjunto de comportamentos que as pessoas usam para liderar o processo de mudança.

A liderança transformacional foi mencionada pela primeira vez por Downton (1973) como diferente de liderança transacional. Logo depois, House (1977) apresentou uma teoria da liderança carismática com hipóteses testáveis. Entretanto, com perspectivas de hierarquia de necessidades de Maslow e de estudos biográficos dos Presidentes Roosevelt e John F. Kennedy, um livro intitulado *Liderança de James MacGregor Burns* (1978) abriu caminho para a pesquisa, que contrastou liderança transformacional de transacional como seu oposto. Isso foi seguido por Bass (1985) que demonstrou que a lideranças transformacional e transacional empiricamente foram duas dimensões correlacionadas positivamente. Somado a isso, acrescentou a transformacional para efeitos de liderança transacional (BASS; BASS, 2008).

Esse novo paradigma de liderança de James McGregor Burns (1978) tem captado atenção generalizada. Burns (1978) conceituou liderança como transacional ou transformacional. Até o final da década de 1970, a teoria de liderança e trabalho empírico se concentrava na liderança transacional. As exceções foram as discussões políticas, sociológicas e psicanalíticas de carisma. Atualmente, tanto a liderança transformacional quanto a transacional têm uma ampla gama de aplicações (BASS; BASS, 2008).

A liderança transformacional ocorre quando ambos, líder e seguidores, aumentam a motivação do outro. Por outro lado, a liderança transacional envolve uma troca entre líder e seguidores, em que o primeiro fornece recompensa ao segundo, em troca do cumprimento de metas. A liderança transformacional, de acordo com Burns (1978), aborda as necessidades de ordem mais elevada das pessoas para realização, autoestima e autorrealização. Ela anima as pessoas a olharem para além de autointeresse visando o bem comum. A Liderança transformacional eleva líderes e seguidores para "níveis mais altos de motivação e moralidade" (Burns, 1978, p. 20), enquanto que a liderança transacional apenas reflete o que ou como as pessoas são, apelando para as suas necessidades existentes, desejos e preferências (GILL, 2006).

Para Burns (1978) um líder transformador é aquele capaz de aumentar o nível de consciência dos seguidores acerca da importância e do valor dos resultados instituídos e os meios para alcançá-los. Na visão de Bass e Bass (2008), a liderança transformacional eleva o grau de maturidade do seguidor, seus ideais e preocupações com o bem-estar dos outros, da organização e da sociedade.

O trabalho de Burns (1978) sobre líderes políticos introduziu a distinção entre os líderes transacionais e transformacionais como sendo subtipos do líder moral. Na concepção de Burns (1978), essa distinção faz parte do conceito de liderança transformacional, onde liderança transacional refere-se às teorias que lidam com qualquer troca entre líder e seguidores. Os líderes transacionais estabelecem uma relação com os seguidores em que a troca de uma coisa por outra é o modo básico de interação. Em contraste à transformacional, líderes transacionais são aqueles que atuam por meio de troca social (WINKLER, 2010).

A liderança transacional enfatiza a troca que ocorre entre um líder e seus seguidores. Essa troca envolve direção do líder ou discussão mútua com os seguidores sobre os requisitos para se alcançar os objetivos desejados, podendo a recompensa ser psicológica ou materialmente gratificante; por outro lado, insuficiência no desempenho acarretará decepção, desculpas, insatisfação e punição também de caráter psicológico ou material. Se a transação ocorre e as necessidades de líder e seguidores são cumpridas e se o líder tem o poder formal ou informal para fazê-lo, tende a reforçar o desempenho bem-sucedido (BASS; BASS, 2008).

O Quadro 4 apresenta algumas diferenças entre os estilos transformacionais e transacionais.

Quadro 4 – Comparativo das características das lideranças transacional e transformacional

Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Desenvolve a necessidade de terminar as tarefas e ganhar dinheiro.	Desenvolve a necessidade de um significado, projetando as tarefas para torná-las relevantes e desafiadoras.
Ocupa-se de poder e posição, política e vantagens.	Preocupa-se com propósitos, valores, princípios éticos e morais.
Dirigida para questões rotineiras.	Transcende as questões diárias.
Voltada para estudo de dados e resultados em curto prazo.	Voltada para o alcance dos objetivos em longo prazo, sem comprometer princípios e valores.
Confunde causas e sintomas; centra-se mais no tratamento que na prevenção.	Divide causas e sintomas e trabalha preventivamente.
Tem orientação a assuntos táticos.	Alinha as estruturas internas e sistemas para o fortalecimento de valores e objetivos primordiais, aproveitando-os como base do crescimento.
Confia nas relações para auxiliar nas intervenções.	É proativa, catalítica e paciente.
Segue comportamento esperado, dedicando-se ao trabalho dentro dos sistemas atuais.	Focaliza em especial missões e estratégias para alcançar objetivos atuais e futuros.
Apoia os sistemas e as estruturas que reforçam os resultados, maximizando a eficiência e garantindo ganhos em curto prazo.	Usa integralmente os recursos, identifica e desenvolve novos talentos, reconhecendo e recompensando contribuições.

Fonte: Adaptado de COVEY (1994, p. 47)

Para Gill (2006) Burns (1978) foi claro quanto ao conceito e à base moral para a liderança transformacional. No entanto, de acordo com Gill (2006), explicações acerca dos tipos de ação ou estratégias que os líderes transformacionais usam não foram mencionados. Adicionado a isso, afirma que Burns (1978) não se concentrou em nenhum traço específico de líderes nem nos aspectos específicos do contexto sócio-organizacional que os líderes tentam "transformar". O estudo formal desses fatores foi deixado para os diversos pesquisadores que foram engajados pelo novo paradigma de liderança de Burns (GILL, 2006).

Um dos mais recentes modelos de liderança que inclui e amplia essas ideias é o *Full-Range Leadership*, de Bernard Bass e Bruce Avolio. Esse modelo considera três estilos de liderança: laissez-faire, transacional e transformacional. O referido modelo “resultou de uma extensa pesquisa empírica desenvolvida por Bass no início dos anos 1980 estimulada pelas ideias de Burns” (GILL, 2006, p. 51). A partir desses estudos, entre 1980 e 1985, Bass (1985) formulou a teoria multidimensional de lideranças transformacional e transacional, desenvolvendo um instrumento de verificação de estilos de liderança denominado *Multifactor Questionnaire Leadership* (BASS; BASS, 2008, p. 1560). Na sequência, são apresentados os fatores que compõem cada estilo de liderança previsto no modelo e alguns aspectos que o caracterizam.

Estilo Transformacional

Apesar de serem conceitualmente diferentes e formar grupos independentes de itens, os fatores da liderança transformacional estão relacionadas entre si (BASS; BASS 2008):

- **Carisma:** O líder inspira os outros a seguir um conjunto de comportamentos e atributos carismáticos que agrega. Transmite respeito e confiança, por meio das suas crenças e dos seus valores, fazendo com que os seguidores partilhem dos mesmos ideais e se sintam identificados com ele. Bass distingue Carisma e Liderança Transformacional, estabelecendo o carisma como um dos fatores da Liderança Transformacional.
- **Motivação inspiradora:** Refere-se à capacidade de inspirar e motivar os outros a seguirem a visão que o líder transmite. O líder expressa de maneira entusiástica confiança e otimismo sobre o cumprimento dos objetivos, sobre o futuro.
- **Estimulação intelectual:** O líder procura estimular os seus seguidores, para que eles procurem diferentes perspectivas na resolução de problemas, sem medo de serem punidos ou ridicularizados. Ele fomenta a inovação e a criatividade, para que surjam novas maneiras de pensar os problemas e para que se reconsiderem ideias nunca antes postas em causa.
- **Consideração individualizada:** O líder promove o desenvolvimento próprio dos seus seguidores de forma individualizada, considerando que cada um tem diferentes pontos fortes e fracos. Ele treina e prepara os seus seguidores para que eles desenvolvam o seu potencial, superem-se e atinjam os objetivos propostos.

Estilo Transacional

Os dois fatores que compõem a forma como líderes transacionam com os seus liderados podem ser assim melhor compreendidos:

- **Recompensa Contingente:** Os líderes recompensam o esforço dos seguidores contratualmente, esclarecendo o que devem fazer para serem recompensados, reprimindo ações indesejadas e dando um *feedback* extra, assim como promoções pelo bom trabalho desenvolvido (BASS; BASS, 2008).
- **Gestão por Exceção Ativa:** O líder avalia o desempenho de seus seguidores e toma ações corretivas se ocorrem desvios, criando regras para evitar erros. Esse tipo de líder presta muita atenção a qualquer problema e tem sistemas de controle e monitoramento para detectar com antecedência possíveis problemas (BASS; BASS, 2008).

Estilo Laissez-Faire

Além dos estilos transacional e transformacional, Bass e Avolio propuseram um terceiro estilo, que é composto por uma gestão passiva e conhecido como *laissez-faire*. (BASS; AVOLIO; BASS, 2004).

- **Gestão por Exceção Passiva:** O líder não interfere até que o problema se torne sério. Ele espera para tomar uma ação até que os erros chamem a sua atenção, evitando mudanças desnecessárias (BASS; BASS, 2008).
- **Laissez-faire:** Este fator caracteriza-se pela ausência de qualquer transação, pela ausência de liderança. O comportamento do líder é caracterizado por abdicar de responsabilidades e por evitar a tomada de decisão (BASS; BASS, 2008).

Ao longo do tempo, pesquisas têm mostrado que a liderança transformacional pode mover seguidores a ultrapassar o desempenho esperado, bem como levar a altos níveis de satisfação do seguidor e compromisso com o grupo e organizações. (BASS; RIGGIO, 2005). Para atender aos objetivos da referida pesquisa foi usada, como referência, a abordagem de Bass e Avolio (1990).

2.2 Desempenho

A literatura científica acerca de desempenho produzida ao longo das últimas décadas na área da Psicologia Organizacional deu mais ênfase à dimensão avaliativa do desempenho (CAMPBELL; MECCLLOY; OPPLER; SAGER, 1993; SONNENTAG; FRESE, 2002). Como resultado, a literatura sobre a temática é bem fragmentada com uma imensidão de propostas sobre facetas específicas de avaliação do desempenho. (BENDASSOLLI, 2012).

De acordo com Andrade e Frossard (2013), o cenário não muda muito no campo da gestão de pessoas. Estudos, costumeiramente, focam as questões de pesquisa em aspectos relativos à seleção de pessoas e avaliação psicológica, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, qualidade de vida e eficácia.

Apesar da grande relevância do desempenho individual e do uso difundido do desempenho no trabalho como uma medida do resultado na pesquisa empírica, relativamente pouco esforço foi dedicado em esclarecer o conceito do desempenho. (SONNENTAG; FRESE, 2002). Ainda em 1990, Campbell descreveu a literatura acerca de desempenho como sendo um “deserto virtual” (p. 704). Entretanto, entre os 10 e 15 anos passados, pôde-se testemunhar um interesse crescente em desenvolver uma definição do constructo e em especificar o conceito do desempenho. (SONNENTAG; FRESE, 2002).

Vazquez *et al.* (2010), ao realizarem um panorama da produção acadêmica no período de 2000 a 2008, na administração brasileira, descobriram que o tema desempenho tem sido discutido de forma extensiva na literatura acadêmica e nos textos e livros publicados por consultores especializados. Da população de artigos pesquisados (7.489), foram localizados 365 trabalhos publicados, cujas temáticas versavam sobre desempenho nos níveis individual, coletivo e/ou organizacional. A Tabela 1 apresenta o número de artigos publicados sobre desempenho por ano, apresentando uma amostra significativa de trabalho, na medida em que se constitui em 5% da amostra dos artigos pesquisados no Enanpad e nas revistas especializadas.

Tabela 1 – Artigos publicados sobre desempenho no período

Artigos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Total
Enanpad	29	22	46	43	47	49	33	32	28	329
Rausp	1	1	2	3	3	1	0	2	1	14
RAE	0	2	2	1	3	0	3	0	0	11
RAC	2	2	1	2	1	1	0	1	1	11
Total	32	27	51	49	54	51	36	35	30	365

Fonte: VAZQUEZ *et al.*, 2010, p. 9.

Vazquez *et al.* (2010) mostram que houve significativa publicação em revistas especializadas sobre desempenho entre 2000 e 2008, considerando-se que tanto na RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo – como na RAE – Revista de Administração de Empresas – o número de artigos publicados representa 4% do total, enquanto que na RAC – Revista de Administração Contemporânea – representa 3%. Este dado, somado à profícua publicação no Enanpad – Encontro da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração – (5,1% do total), demonstra que o tema tem sido pesquisado de forma contínua e tem despertado o interesse de pesquisadores em diversos contextos, fazendo com que sua discussão seja direcionada para os periódicos da área de forma sistemática.

Outra questão investigada pelo autor acima mencionado diz respeito à verificação do conceito de desempenho explicitada pelos autores nos artigos. Observou-se que somente 20 artigos continham uma definição objetiva de desempenho. Naqueles em que foram encontradas definições teóricas, a abordagem envolvia elementos relacionados a competências, comportamento, efetividade (alcance de objetivos), eficiência e eficácia. Para Vazquez *et al.* (2010), o interessante foi notar que muitos artigos, mesmo se propondo ao desenvolvimento teórico sobre o tema desempenho, não apresentavam qualquer definição conceitual. Tal afirmação pode ser ratificada pelo fato de que dentre os 44 artigos teóricos, apenas 1 se preocupou com a definição da temática.

Em geral, os artigos pesquisados por Vazquez *et al.* (2010) indicam que a visão que prevalece em relação ao termo desempenho é a do senso comum, ou seja, aquela em que o mesmo é relacionado diretamente à eficácia da organização e das pessoas.

Ao se passar duas décadas o cenário evoluiu, apesar de ainda ser desproporcional a relação entre pesquisas voltadas para uma definição ampla de desempenho e de suas abordagens e pesquisas voltadas ao desenvolvimento de métricas de avaliação. (BENDASSOLLI, 2012).

Eboli, Cavazotte e Lucena (2012) ao proporem um estudo em um banco privado brasileiro com o intuito de verificar o impacto da autenticidade do líder e do foco em resultados sobre o desempenho no trabalho, perceberam que, na literatura, encontram-se diferentes definições para desempenho, tais como *performance*, eficiência, efetividade e produtividade. Para os referidos autores, tais definições aparecem como objeto de estudo em diversas áreas do conhecimento, sendo discutidas em diversos tipos de análises.

À luz dos estudos de Motowidlo, Borman e Schimit (1997), Eboli, Cavazotte e Lucena (2012) afirmam que, do ponto de vista individual, o termo desempenho é usado para definir a proficiência com a qual os indivíduos agem e se comportam de forma relevante para a organização. Chega-se ao desempenho alcançado a partir dos resultados ocasionados pelos comportamentos e pelas atitudes dos indivíduos no trabalho. A título de esclarecimento, os referidos autores usam no artigo o termo desempenho técnico para designar as tarefas realizadas pelos funcionários que, reconhecidamente, fazem parte do que é esperado tecnicamente em seu cargo ou função.

Segundo Campbell *et. al.* (1993, p. 37), até o início dos anos 1990, o desempenho individual foi compreendido pela perspectiva clássica como uma temática unidimensional, cuja maneira mais adequada de medi-lo era a utilização de indicadores capazes de verificar as concretizações dos indivíduos no ambiente de trabalho.

As limitações da perspectiva clássica foram diagnosticadas por estudiosos (Borman, 1992; Campbell *et. al.*, 1993; Viswesvaran e Ones, 2000) à medida que as organizações foram obrigadas a sobreviver em ambientes mais instáveis, enfrentando novos desafios no âmbito da gestão do desempenho. O próprio desempenho individual sofreu alterações, tornando-se emergente e dinâmico. Nesse cenário de instabilidade, as pesquisas acerca do desempenho individual tomaram uma nova direção e passa a ser estudada sob uma perspectiva multidimensional. (MURPHY; JACKSON, 1999), ou seja, passa a ser compreendido como um conjunto de ações que envolvem uma interação complexa com a realidade.

Bendassolli e Malvezzi (2013) definem desempenho sob a ótica multidimensional, considerando-o um conjunto de comportamentos ou ações orientados por um propósito de transformação da matéria, física ou imaterial, que proporcione geração de valor. Para esses autores, conceituar a temática é um desafio, sendo comum atrelá-la a resultado, eficiência e valor, considerando-os sinônimos de desempenho. Contudo, apesar de sutis, há diferenças entre eles, a saber: (1) desempenho é comportamento ou são ações orientadas pelo propósito de transformar a realidade; (2) resultado é a consequência dos comportamentos ou das ações. (3) eficiência é avaliação dos resultados do desempenho baseada em determinados padrões ou critérios; (4) produtividade é a razão entre eficiência e os custos dos insumos utilizados no processo de geração de resultados.

A partir dessa nova abordagem, desenvolvem-se, na literatura, diversos modelos teóricos. Bendassolli (2012), ao fazer uma revisão bibliográfica da temática, integra em seu artigo os modelos mais citados na literatura.

Quadro 5 – Modelos teóricos de desempenho no trabalho

Autores	Proposta	Principais elementos
Campbell (1990); Campbell <i>et al.</i> (1993); Campbell <i>et al.</i> (1996)	Taxonomia de componentes do desempenho e seus determinantes	<u>Três Determinantes do Desempenho:</u> 1. Conhecimento declarativo. 2. Conhecimentos procedimentais e habilidades. 3. Motivação. <u>Desempenho é constituído por 8 componentes:</u> 1. Proficiência em tarefas específicas ao cargo. 2. Proficiência em tarefas não específicas ao cargo. 3. Comunicação oral e escrita. 4. Demonstração de esforço. 5. Manutenção da disciplina pessoal. 6. Facilitação para pares e desempenho de equipe. 7. Supervisão e liderança. 8. Gestão.

(continuação)

Autores	Proposta	Principais elementos
Borman & Motowidlo (1993)	Desempenho como conceito multidimensional	<p><u>Desempenho de tarefa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuição para o <i>core</i> técnico do cargo <p><u>Desempenho contextual:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Persistência e esforço na realização das tarefas • Realizar tarefas voluntariamente, extrapapel. • Seguir regras e procedimentos. • Ajudar e cooperar com os outros. • Apoiar e defender os objetivos organizacionais.
Murphy (1989a; 1989b)	Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional	<p>Importância das habilidades e de variáveis disposicionais como causas do desempenho variam segundo dois estágios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estágio de transição. 2. Estágio de manutenção. <ul style="list-style-type: none"> • As dimensões do desempenho. • Comportamentos orientados para a tarefa. • Comportamentos interpessoais. • Comportamentos de indisponibilidade. • Comportamentos destrutivos.
Frese & Zapf (1994); Roe (1999); Frese & Fay (2001); Sonnentag (1998)	Desempenho ativo	<p>Desempenho é visto como um processo de ação regulado pela sequência:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento de objetivos. • Busca de informação. • Planejamento. • Monitoramento. • <i>Feedback</i>. <p>O desempenho ativo é resultado de ações disparadas por iniciativa pessoal, a qual é composta de três facetas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autoiniciativa. 2. Proatividade. 3. Persistência.
Pulakos <i>et al.</i> (2000); Pulakos <i>et al.</i> (2002); Griffin, Neal & Parker (2007)	Desempenho adaptativo	<p>O desempenho é uma ação situacional e adaptativa expressa em oito dimensões:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lidar com emergências ou situações de crise. 2. Lidar com o stress no trabalho. 3. Resolver problemas criativamente. 4. Lidar com situações de trabalho incertas e imprevisíveis. 5. Aprender tarefas, tecnologias e procedimentos relacionados ao trabalho. 6. Demonstrar adaptabilidade interpessoal. 7. Demonstrar adaptabilidade cultural. <p>Demonstrar adaptabilidade física.</p>
Beal, Weiss, Barros & Mac-Dermid (2005)	Desempenho episódico	<p>Episódios de desempenho são segmentos comportamentais articulados em objetivos organizacionalmente relevantes. O processo envolve seis aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nível de recursos cognitivos e sua alocação. 2. Demandas de atenção relacionadas à tarefa. 3. Autorregulação da atenção. 4. Recursos Regulatórios. 5. Pull de tarefas com efeitos na atenção. 6. Questões afetivas.

Fonte: BENDASSOLLI, 2012, p. 175.

2.2.1 Principais modelos teóricos de desempenho

2.2.1.1 Taxonomia de componentes do desempenho e seus determinantes – Campbell (1990); Campbell et al. (1993).

O primeiro modelo foi proposto por Campbell (1990) e é um dos mais referenciados. O autor define desempenho como um comportamento ou uma ação relevante para os objetivos da organização e que pode ser mensurado em termos de níveis ou margens de contribuição com esses objetivos. O aspecto mais importante desse modelo é sua proposta de dimensões, determinantes e preditores para o desempenho. Os determinantes são: (1) conhecimento declarativo: trata-se de conhecimentos sobre fatos, regras, princípios e sobre o próprio *self* – diz respeito a "o que fazer"; (2) conhecimentos e habilidades procedimentais: incluem conhecimentos cognitivos, habilidades psicomotoras e psicoafetivas; referem-se a "como fazer", à capacidade de integrar, na prática, o conhecimento e a ação; (3) motivação: inclui escolhas sobre quando e por que iniciar um comportamento, bem como sua intensidade e a persistência nesse comportamento. Quanto às dimensões do desempenho, são categorias distinguíveis de coisas que se espera que as pessoas façam em um cargo ou ocupação. (BENDASSOLLI, 2012).

2.2.1.2 Desempenho como conceito multidimensional – Borman e Motowidlo (1997)

O segundo modelo de desempenho é de Borman e Motowidlo (1997). Seu principal mérito foi ter separado desempenho de tarefa (associado ao papel formal) de desempenho contextual (emergente), ampliando o domínio do desempenho. A ênfase desse modelo é sobre iniciativa e não sobre proficiência. Presume-se que os dois tipos de comportamento contribuem para a eficácia organizacional, mas de maneiras diferentes (KAHYA, 2007).

Quadro 6 – Elementos de distinção entre desempenho de tarefa e desempenho contextual

Desempenho de Tarefa	Desempenho Contextual
<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição do indivíduo para o núcleo técnico de cargo ou ocupação. • Contribuição direta com a tarefa. • Comportamentos intrapapel (atender às expectativas prescritas para o cargo ou a função). • Desempenho de habilidades cognitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição do indivíduo para a manutenção do ambiente psicossocial da organização. • Contribuição indireta com a tarefa. • Comportamentos extrapapel (espontâneos e emergentes). • Dependência de habilidades emocionais e volitivas.

Fonte: BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013, p. 62.

O desempenho de tarefa define-se, então, quanto à proficiência (competência ou mestria) com que o indivíduo desempenha as atividades que são formalmente reconhecidas como parte do seu trabalho (e que geralmente não fazem parte de restantes postos da organização), comportamentos que contribuem para o sistema técnico da organização (BORMAN; MOTOWIDLO, 1997).

Dois são os tipos de desempenho de tarefas. O primeiro consiste em atividades que transformam matérias-primas em bens e serviços, que são os produtos da organização. O segundo tipo de desempenho da tarefa consiste nas atividades de serviço capazes de manter o núcleo técnico, como reposição do fornecimento de matérias-primas, distribuição de seus produtos acabados ou fornecimento de importantes funções de planejamento, coordenação, supervisão ou pessoal que lhe permitam funcionar de forma eficaz e eficiente. Fato é que o desempenho da tarefa tem uma relação direta com o núcleo técnico da organização, pela execução de seus processos técnicos ou de manutenção e pela assistência dos seus requisitos técnicos (MOTOWIDLO; BORMAN; SCHMIT, 1997).

Na categoria de desempenho contextual, estão todos os comportamentos não previstos pela estrutura formal (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013). Trata-se de comportamentos extrapapel (KATZ; KHAN, 1966), informais e emergentes, fundamentados na espontaneidade e na iniciativa dos indivíduos e que visam beneficiar globalmente o ambiente psicossocial do trabalho.

O desempenho contextual não contribui diretamente com os processos do núcleo técnico da organização, mas mantém o ambiente social e psicológico mais amplo, no qual o núcleo técnico deve funcionar. Motowidlo, Borman e Schmit (1997) salientam que o desempenho contextual é constituído de atividades que promovam a viabilidade das redes social e

organizacional e melhoram o clima psicológico no qual o núcleo técnico está incorporado. Para os referidos autores, o ato de ajudar e cooperar com os outros, seguir normas e procedimentos organizacionais – mesmo quando inconvenientes –, endossar, apoiar e defender os objetivos da organização, persistir com entusiasmo extra quando necessário, visando completar tarefas próprias com sucesso e oferecer-se para levar a cabo atividades de tarefas que não são formalmente parte do trabalho, são exemplos de desempenho contextual.

Borman e Motowidlo (1997) enumeraram cinco categorias que compõem o desempenho contextual (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013):

- 1) Realizar atividades que vão além dos requerimentos formais do cargo.
- 2) Demonstrar persistência de entusiasmos e aplicação quando ambas são necessárias para a realização das tarefas prescritas.
- 3) Prestar assistência aos outros.
- 4) Seguir as regras e obedecer aos procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconvenientes.
- 5) Exibir comportamentos de defesa dos interesses da organização.

Antes da abordagem do desempenho contextual, encontram-se na literatura os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) iniciadas por Organ (1988) e avançada por Borman e Motowidlo (1997) e, mais recentemente, por Podsakoff e colaboradores (2000). (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013).

Os CCO podem ser definidos como “os comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no conjunto, promovem o funcionamento eficaz da organização” (ORGAN, 1988, p. 4).

Organ (1988) compôs a CCO em cinco dimensões: altruísmo (ajuda os outros); consciência (compromisso com a organização); virtude cívica (ação que indica que o indivíduo participa responsabilmente e está envolvido na vida da organização); cortesia (consulta aos outros antes de tomar uma decisão) e desportividade (disposição em tolerar circunstâncias de trabalho não desejáveis sem abandoná-las) (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2013).

Embora os méritos dessa definição sejam questionáveis (ORGAN, 1997), Rego (2002) afirma que ela serviu e continua a servir como base de trabalho para diversos pesquisadores (por exemplo, CHATTOPADHYAY, 1999; DECKOP *et al.*, 1999; MORRISON; PHELPS, 1999). A origem mais longínqua do assunto pode ser encontrada em: a) proposta de Barnard (1938), segundo a qual a condição essencial das organizações é a vontade de cooperar das pessoas que nelas trabalham; b) ideia defendida por Katz (1964) nos termos da qual “qualquer organização que dependa apenas dos comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil” (KATZ, 1964, p. 132).

Outra abordagem no campo de desempenho contextual ficou conhecida como Comportamento Pró-social (CPS) e, segundo Bendassoli e Malvezzi (2013), foi proposta por Brief e Motowidlo (1986). Para esses autores, o CPS é realizado por um membro da organização, é direcionado para um indivíduo ou grupo com o qual aquele tenha algum tipo de interação e é executado com a intenção de promover o bem-estar do indivíduo, do grupo ou da organização. Organ (1988) observou que o conceito de CPS é mais amplo que o de CCO, pois aquele auxilia colegas de trabalho que podem desenvolver comportamentos prejudiciais ou disfuncionais na organização.

Baruch *et al.* (2004) destacam que comportamento pró-social nas organizações é amplamente relacionado com a noção de comportamento socialmente desejável, uma vez que existem crenças culturais de que as pessoas devem se comportar pró-socialmente porque é socialmente desejável ou "correto" em algum sentido. Com relação à definição, tais autores consideram que não há um conceito claro de comportamento pró-social na literatura e isso porque existe uma considerável sobreposição com outras abordagens semelhantes, como a CCO e comportamentos extrapapel.

Bendassoli e Malvezzi (2013) ressaltam que novas linhas de pesquisas nessa perspectiva têm enfatizado outras características do desempenho contextual, tais como comportamento proativo de Crant (1995), iniciativa pessoal (Frese *et al.*, 1996) e comportamentos de assumir responsabilidade (MORRISON; PHELPS, 1999).

2.2.1.3 Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional – Murphy (1989).

O terceiro modelo tem o mérito de somar-se àqueles que insistem na necessidade de não se confundir o domínio do desempenho como sendo o domínio da tarefa, e de enfatizar a natureza dinâmica do desempenho. Nesse modelo, o desempenho possui dimensões ligadas à tarefa e aos relacionamentos (denominadas pelo autor de variáveis de *output*), bem como dimensões potencialmente nocivas, como comportamentos de indisponibilidade (absenteísmo) e destrutivos (denominadas pelo autor de variáveis de *input*) (BENDASSOLLI, 2012).

Sobre a dinâmica do desempenho, de acordo com Bendassolli (2012), sua variação pode ser observada ao longo do tempo (pelo efeito da aprendizagem) e também em função do que esse modelo denomina de estágios de desempenhos (dois estágios): de transição, quando o indivíduo está diante de tarefas ou de um trabalho novo e quando o desempenho depende, sobretudo, de habilidades cognitivas – dado que o indivíduo deve adquirir novas informações ainda não presentes em seu repertório – e de manutenção – quando o peso dos conhecimentos e das habilidades é menos evidente, pois o indivíduo desempenha-se num nível automático e apresenta maior estabilidade de desempenho. No estágio de manutenção, são fundamentais a motivação, os interesses e os valores, inclusive para se gerar novo estágio de desempenho.

2.2.1.4 Desempenho ativo – Frese e Zapf (1994); Roe (1999); Frese e Fay (2001); Sonnentag (1998)

O quarto modelo é o desempenho ativo. Dois de seus postulados essenciais são: (1) os seres humanos são ativos por natureza; (2) essa ação é sempre orientada por um objetivo, de modo que o sujeito da ação é um sujeito intencional, capaz de regular-se a si mesmo no alcance desse objetivo. Outro aspecto fundamental da teoria, de acordo com Bendassolli (2012), é o de que a ação se organiza em função de uma sequência que se inicia pela eleição de um objetivo, prossegue pela busca ativa do indivíduo por informações concernentes ao contexto desse objetivo, seguida pela elaboração de um plano ou de um projeto de ação, o qual é,

então, executado e monitorado. O ciclo é completado pelo *feedback* recebido à medida que se conclui o plano.

Nessa teoria de forte base cognitiva, o desempenho consiste de um processo de ação regulado por essa cadeia sequencial e interligada. O sujeito que desempenha é ativo, e não um sujeito que simplesmente reage às forças do meio. Uma das questões chave, nesse sentido, é por que alguém inicia um desempenho, investe energia e nele persiste, a despeito das restrições ambientais, ao passo que outros adotam uma postura reativa? (FRESE; FAY, 2001). A resposta à questão, segundo Bendassolli (2012) é dada sugerindo-se o conceito de desempenho ativo, para o qual é essencial a iniciativa pessoal que depende de três itens do indivíduo: autoiniciar uma ação ou atividade, ser proativo, antecipando-se às eventualidades para melhor lidar com os imprevistos e persistir no curso de sua ação ou desempenho.

2.2.1.5 Desempenho adaptativo – Pulakos et al. (2000); Pulakos et al. (2002); Griffin, Neal e Parker (2007)

O quinto modelo é denominado de desempenho adaptativo. Seu surgimento ocorreu quando seus proponentes identificaram a necessidade de inserir componentes à taxonomia proposta por Campbell *et al.* (1993) que lidassem diretamente com as estratégias de adaptação dos indivíduos às novas condições e exigências do trabalho (BENDASSOLLI, 2012).

A ideia central deste modelo é a de que o desempenho não é estático. O indivíduo deve, continuamente, adaptar seu desempenho às mudanças no conteúdo e nas situações de trabalho. Trata-se de um modelo de relevância para entendermos as transformações nas fronteiras dos cargos e das ocupações e seus impactos sobre o desempenho (BENDASSOLLI, 2012).

2.2.1.6 Desempenho episódico – Beal, Weiss, Barros e MaCermid (2005)

Por fim, o sexto modelo é o do desempenho episódico que foi formulado em um estudo dedicado à investigação da relação entre estados afetivos e desempenho, ambos em nível intraindividual (BENDASSOLI, 2012). Pelo fato de estados afetivos serem bastante dinâmicos e transitórios, os autores desse modelo postularam um conceito de desempenho que fosse igualmente dinâmico, partindo da premissa de que estados afetivos não influenciam o desempenho global de um indivíduo, mas, sim, episódios específicos dele (BENDASSOLI, 2012). À luz dessa análise, propuseram o conceito de desempenho episódico explanado pelos autores como a progressão temporal das atividades de trabalho de uma pessoa ao longo do dia (BENDASSOLI, 2012).

Um elemento fundamental do modelo é a alocação de recursos de atenção durante o desempenho. Para Beal *et al.* (2005), o nível de recursos cognitivos e o modo como são alocados é um processo chave no desempenho episódico. Por recursos cognitivos, incluem as habilidades cognitivas gerais, os conhecimentos relacionados à tarefa e o fator "consciência" do modelo de personalidade dos cinco fatores. O modo de alocação desses recursos determina o "foco atencional", isto é, um *pull* de atenção necessário à realização das tarefas (BENDASSOLLI, 2012). Além do foco atencional, pesam ainda sobre os indivíduos demandas de atenção não relacionadas à tarefa. Os autores desse modelo incluem nessa categoria as questões de naturezas afetiva e cognitiva. Essas demandas podem interferir negativamente no desempenho, porque disputam a atenção e influenciam nos processos de alocação de recursos cognitivos (BENDASSOLLI, 2012).

Para haver desempenho, a atenção deve estar focada na tarefa. Para isso, propõe-se o conceito de "recursos regulatórios", uma competência para a autorregulação da atenção, especialmente em circunstâncias de interferências ou na presença de distúrbios. Os autores sugerem que essa tarefa de regulação da atenção pode ser facilitada por certos fatores, como o grau de motivação intrínseca do indivíduo e o nível de significado que ele atribui a seus objetivos (BENDASSOLLI, 2012, p. 178).

Para haver desempenho, a atenção deve estar focada na tarefa. Para isso, propõe-se o conceito de "recursos regulatórios", uma competência para a autorregulação da atenção, especialmente em circunstâncias de interferências ou na presença de distúrbios (BENDASSOLLI, 2012). Os autores do modelo sugerem que essa tarefa de regulação da atenção pode ser facilitada por certos fatores, como o grau de motivação intrínseca do indivíduo e o nível de significado que ele atribui a seus objetivos (BENDASSOLLI, 2012).

A partir do trabalho realizado por Bendassolli (2012), percebe-se a existência de diversos modelos teóricos acerca de desempenho e, embora haja muitos modelos, Bendassolli (2012) afirma que alguns aspectos sobre a temática são compartilhados e, portanto, considerados pelos estudiosos como pressupostos importantes do constructo. São eles:

Quadro 7 – Pressupostos importantes do desempenho

Desempenho	Pressupostos
Origem	Fundamental neste ponto é a ideia de que o conjunto de ações que constitui o desempenho está sob o controle do indivíduo. Assim, o desempenho é uma ação de natureza intencional, ainda que a cadeia de ações da qual seja parte possa ser automática, isto é, mesmo as ações de um indivíduo experiente e que, por esse motivo, não tenha necessidade de “pensar” sobre elas, são consideradas desempenho. A implicação mais direta disso é que o desempenho deveria ser avaliado apenas em função da cadeia de eventos e da interdependência de ações que estão sob o controle efetivo do indivíduo (CAMPBELL, 1990; CAMPBELL <i>et al.</i> , 1993).
Definição	Desempenho é diferente de outros termos como resultado e eficiência. Resultado não é desempenho, mas estados ou condições de pessoas ou coisas que são modificados pelo desempenho e, conseqüentemente, contribuem ou se distanciam do alcance dos objetivos das organizações. O resultado pertence às conseqüências do desempenho. A Eficácia, por sua vez, refere-se à avaliação do resultado do desempenho (CAMPBELL, <i>et al.</i> , 1993; SONNENTAG; FRESE, 2002).
Caráter Multidimensional	Desempenho não pode ser tratado apenas a partir de uma medida global. Por ser um conjunto de ações que envolvem uma interação complexa com a realidade e a integração de diversas facetas psicológicas (afetiva e cognitiva), interpessoais e materiais, o desempenho reflete uma variabilidade de códigos. Esses códigos estão relacionados à ação sobre outras pessoas, à ação direcionada para o próprio comportamento do indivíduo, a ação direcionada para o “real”, para a tarefa e para a organização. À luz dos estudos de Campbell <i>et al.</i> (1993), Bendassolli (2012, p. 173) afirma que, na literatura, duas meta-dimensões do desempenho são frequentemente citadas – tarefa e contexto.
Fenômeno Multicausal:	Aceita-se que o desempenho seja determinado por um conjunto de variáveis. Estudos de Kozłowski e Klein, na Psicologia Organizacional, introduziram os métodos multiníveis, evidenciando ainda mais o caráter multicausal do desempenho – desempenho implica uma complexa interação das dimensões psicológicas, sociais, organizacionais e situacionais, por isso há várias tentativas no sentido de utilizar e combinar constructos tradicionais da Psicologia Organizacional para explicar e prever o desempenho em uma perspectiva multinível. Exemplos são estudos sobre desempenho realizados a partir de constructos como cultura organizacional (TESLUK; HOFMANN; QUIGLEY, 2002), trabalho em equipe (PUENTE-PALACIOS; BORGES-ANDRADE 2005) e liderança (YUKL, 1998).

Fonte: Adaptado de BENDASSOLLI (2012, p. 173)

Além de sistematizar os avanços teóricos dos componentes do desempenho, a revisão de literatura de Bendassolli (2012) destaca aquilo que há de comum entre eles. Isso contribui sobremaneira para um maior entendimento da temática e transparece o esforço realizado entre os pesquisadores para compreender as dimensões de tal fenômeno.

A atual pesquisa teve como pano de fundo o desempenho e a liderança cujo propósito foi o de analisar quais dos estilos de liderança melhor influenciava o desempenho de tarefa e de contexto do liderado. As bases teóricas usadas para a vertente do desempenho foi àquela proposta por Borman e Motowidlo (1997) que consideram como categorias do desempenho a tarefa e o contexto. Para este, foram considerados, ainda, os estudos de Brief e Motowidlo (1986) que entendem que o Comportamento Pró-Social (CPS) é realizado por um membro da empresa, sendo direcionado para um indivíduo ou grupo com o qual aquele tenha algum tipo de interação e seja executado com a intenção de promover o bem-estar do indivíduo, do grupo ou da organização.

2.3 Liderança e desempenho

Zhu, Chew e Spangler (2005) afirmam que a liderança é uma das forças motrizes fundamentais para melhorar o desempenho das pessoas e, conseqüentemente, da empresa, destacando que os líderes são fontes potentes de rendas gerenciais e, portanto, uma vantagem competitiva sustentável, porque eles, como principais tomadores de decisão, é que determinam a aquisição, o desenvolvimento e a implantação de recursos organizacionais e a conversão desses em produtos e serviços valiosos.

Ainda sobre a relação positiva entre liderança e desempenho, Shea (1999) salienta que as pesquisas têm, consistentemente, encontrado uma forte relação positiva entre comportamentos de liderança (House, 1988; Bass, 1990) e desempenho do seguidor. Para a autora, essa relação se dá principalmente quando líderes são capazes de articular uma visão convincente do futuro, comunicando altas expectativas em relação ao desempenho de seus seguidores, além de exibirem confiança na sua capacidade de atingir tais expectativas.

Como exemplo, Shea (1999) cita os estudos de Howell e Frost (1989) que, ao proporem que um grupo de indivíduos trabalhasse por determinado período de tempo sob a liderança de um ator treinado para exibir comportamentos de liderança carismática, evidenciaram que pessoas lideradas a partir do estilo carismático de liderança tendem a obter maiores desempenhos qualitativo e quantitativo de tarefa, além de maior satisfação do trabalho e menor conflito e ambiguidade de papel, em comparação aos indivíduos que trabalham sob outro estilo de liderança.

Outro exemplo existente é o experimento realizado na década de 1990 por Kirkpatrick e Locke (1996). Tais estudiosos reuniram 282 estudantes universitários para realizarem um trabalho de produção simulada. Ao final, diagnosticou-se uma relação positiva entre comportamentos carismáticos e desempenho, satisfação no cumprimento da tarefa e atitude para com o líder. Shea (1999) destaca que em ambos os estudos (Howell e Frost e de Kirkpatrick), os indivíduos que trabalharam com líderes carismáticos consideraram que a tarefa era mais interessante, envolvente e gratificante do que os indivíduos que trabalharam com líderes não carismáticos.

Para Shea (1999), as conclusões das pesquisas acima citadas têm sido apoiadas pelos resultados de estudos realizados anteriormente no campo. A referida autora lembra o estudo realizado por Smith (1982) que, ao propor um estudo com 30 líderes carismáticos e 30 não carismáticos de uma ampla variedade de organizações, constatou que os primeiros podem ser distinguidos dos segundos baseado em altas performances dos seus seguidores e pelos níveis mais elevados de autoconfiança.

A respeito da relação positiva entre a nova abordagem de liderança e desempenho, Dvir *et al.* (2002) esclarecem que, em geral, há evidências mostrando relações positivas entre liderança transformacional, um dos estilos de liderança da nova abordagem e desempenho, sendo essas relações mais fortes que as relações entre liderança transacional, outro estilo de liderança da nova abordagem e desempenho.

Com o objetivo de verificar os impactos da liderança nos resultados organizacionais e se tal variável contribuía para alcance de vantagem competitiva, Zhu, Chew e Spangler (2005) realizaram um estudo cuja amostra foi de 1.050 executivos de RH (Recursos Humanos) e CEOs (*Chief Executive Officer*) de empresas selecionadas e extraídas da listagem *Singapore*

Exchange. Os resultados e as análises de tal trabalho indicaram que a liderança é recurso valioso para os resultados organizacionais e alcance de vantagem competitiva. Verificaram, ainda, que a liderança transformacional possui uma associação positiva com os resultados organizacionais.

Barling, Weber e Kelloway (1996) realizaram um experimento de campo, em que gerentes de agências bancárias foram aleatoriamente designados para um treinamento de liderança. Aproximadamente 113 subordinados desses líderes completaram o MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) duas semanas antes do programa de formação iniciar e cinco meses depois. Os resultados desse estudo sugeriram a eficácia dos gestores de formação em liderança transformacional, mostrando que os subordinados dos gerentes que receberam treinamento perceberam os seus gestores como maior na estimulação intelectual, carisma e consideração individual do que os subordinados dos gerentes do grupo não treinado. Além disso, o programa de treinamento exerceu efeitos significativos sobre o comprometimento organizacional dos subordinados. A conclusão é que, embora, na opinião dos pesquisadores, os resultados apresentados precisem ser replicadas usando amostras maiores, diferentes critérios de resultados e diferentes contextos, tal estudo indicou que os gestores de formação em liderança transformacional pode muito bem exercer efeitos significativos no desempenho do liderado.

Zhu, Chew e Spangler (2005) salientam que, ao longo da última década, considerável esforço de pesquisa, tem sido investido em compreender os processos pelos quais a liderança se relaciona positivamente com atitudes, comportamento e desempenho do seguidor. Para fundamentar tal afirmação, os referidos autores lembram que uma série de estudos tem examinado os vários processos de intervenção, por meio dos quais os efeitos de liderança (transformacional) impactam o desempenho (por exemplo, Avolio, Zhu, Koh, e Puja, 2004; Bass, Avolio, Jung, e Berson, 2003, Bono e Judge, 2003; Kark, Shamir e Chen, 2003; Liao e Chuang, 2007; Piccolo e Colquitt, 2006; Schaubroeck, Lam, e Cha, 2007; Wang, Direito, Hackett, Wang, e Chen, 2005). Coletivamente, esse corpo de pesquisa, confirma que os efeitos da liderança transformacional “são tecidos e mediados por meio de processos, tais como: eficácia, capacitação, confiança e identificação” (ZHU; CHEW; SPANGLER, 2005, p. 793).

Purvanova, Bono e Dzieweczynski (2006) coadunam com Zhu, Chew e Spangler (2005) e reafirmam que desde a popularização das teorias de lideranças carismática e transformacional, uma ampla literatura tem se desenvolvido, e estudiosos como Barling, Weber e Kelloway (1996); Howell e Avolio (1993); Howell e Frost (1989); Rai e Sinha (2000); Rickards, Chen e Moger (2001); Sosik, Avolio, Kahai e Jung (1998) vêm criando associações positivas entre liderança, principalmente, o estilo transformacional e o desempenho, seja ele de tarefa ou contextual.

Purvanova, Bono e Dzieweczynski (2006) mencionam que, de fato, vários pesquisadores, incluindo Podsakoff, Mackenzie e Bommer (1996) têm argumentado que, embora os efeitos da liderança transformacional no desempenho de tarefas sejam importantes, os efeitos da liderança transformacional sobre comportamentos de extrapapel (aqueles que vão além das tarefas formalmente descritas) poderiam ser ainda mais significativos. Para os referidos autores, isto é consistente com a afirmação de Bass (1995) que a liderança transformacional é sobre a realização de "desempenho além das expectativas".

Ao longo das últimas décadas, verifica-se a existência de pesquisas que buscaram relacionar estilos de liderança e desempenho dos liderados. Tais pesquisas sugerem relações positivas entre tais polaridades, sendo o estilo transformacional, especificamente, aquele que mais tem impactado no desempenho individual e no da equipe. À luz dos resultados das pesquisas apresentadas, é plausível sugerir que há uma relação positiva entre liderança e desempenho.

A partir dos resultados das pesquisas ora apresentadas e da revisão de autores pertinentes acerca de liderança e desempenho, propôs-se a referida pesquisa com o objetivo de analisar a influência dos estilos de liderança – transformacional; transacional e laissez-faire – sobre o desempenho de indivíduos atuantes no ambiente de comércio e de serviço. Na sequência apresenta-se o modelo teórico proposto para esse trabalho.

2.4 Modelo Teórico

A partir da revisão de autores pertinentes, foi elaborado um modelo teórico que contempla os seguintes estilos de liderança – Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança Laissez-Faire – e sua relação com o desempenho. Na sequência são apresentados conceitos resumidos de cada constructo.

Constructo 1 - Liderança Transformacional:

Comporta quatro componentes essenciais: o carisma, que envolve questões como orgulho, respeito e confiança; a inspiração, que busca modelar os comportamentos ditos apropriados; a consideração individualizada, que sugere a necessidade de uma atenção mais personalizada aos seguidores; e a estimulação intelectual, que consiste em promover, por meio de novas ideias e abordagens, o estímulo contínuo para que os seguidores se sintam diuturnamente desafiados (BRYMAN, 2004).

O constructo Liderança Transformacional será mensurado por meio das variáveis: carisma, inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração individualizada. Para cada variável há um conjunto de questões a saber:

A) Carisma

❖ Atributos Idealizadores

1. Meu superior desperta orgulho para que as pessoas se associem a ele
2. Meu superior vai além do interesse pessoal para o bem do grupo
3. Meu superior age de forma a construir o respeito das pessoas.
4. Meu superior transmite poder e confiança

❖ Comportamentos Idealizadores

5. Meu superior fala dos seus valores e crenças mais importantes
6. Meu superior mostra a importância de ter um forte senso de propósito.
7. Meu superior considera a moral e as consequências éticas das decisões
8. Meu superior enfatiza a importância de ter um senso coletivo de missão

B) Inspiração Motivacional

1. Meu superior fala de forma otimista sobre o futuro.
2. Meu superior fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.
3. Meu superior fala de uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.
4. Meu superior expressa confiança de que as metas serão alcançadas.

C) Estimulação Intelectual

1. Meu superior examina situações difíceis perguntando se são adequadas.
2. Meu superior busca alternativas diferentes para resolver problemas.
3. Meu superior faz com que as pessoas olhem para os problemas de ângulos diferentes.
4. Meu superior sugere novas maneiras de como realizar e completar as tarefas.

D) Consideração Individualizada

1. Meu superior investe tempo ensinando e treinando a equipe.
2. Meu superior trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo
3. Meu superior considera cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, habilidades e vontades em relação aos outros.
4. Meu superior ajuda os outros a desenvolverem seus pontos fortes.

Constructo 2 - Liderança Transacional:

O líder atribui ou acorda o que é necessário ser feito e realiza acordos de recompensas ou, de fato, recompensa uma realização satisfatória (BASS, 1985, 1998). Fatores que compõem esse estilo são Recompensa Contingente e Gestão por Exceção Ativa.

As variáveis de Liderança Transacional e suas questões de mensuração são:

A) Recompensa Contingente

1. Meu superior fornece ajuda em troca dos esforços das pessoas.
2. Meu superior discute quem é o responsável por atingir metas
3. Meu superior deixa claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas.
4. Meu superior demonstra satisfação quando os outros alcançam as expectativas

B) Gestão por Exceção Ativa

5. Meu superior foca atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões.
6. Meu superior concentra total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.
7. Meu superior se mantém a par de todos os erros.
8. Meu superior foca atenção em direção aos erros para encontrar padrões

Constructo 3 - Liderança Laissez-Faire:

O líder evita e se abstém da sua liderança. É definido pelos pesquisadores como o estilo mais inativo e ineficiente. Decisões necessárias não são tomadas. Ações são prorrogadas. Responsabilidade e autoridade não são usadas (BASS, 1985, 1998). Gestão por Exceção Passiva e Laissez-Faire são fatores mensuráveis deste estilo.

Para o constructo Laissez-Faire têm-se as seguintes variáveis e questões de mensuração:

A) Gestão por Exceção Passiva

1. Meu superior evita se envolver em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.
2. Meu superior espera as coisas darem erradas para começar a agir.
3. Meu superior demonstra acreditar que “não se mexe no que está dando certo”.
4. Meu superior demonstra que os problemas devem tornar-se graves antes de agir.

B) Laissez-Faire

1. Meu superior evita se envolver quando assuntos importantes surgem.
2. Meu superior está ausente quando precisamos dele.
3. Meu superior evita tomar decisões.
4. Meu superior demora a responder as questões urgentes

Constructo 4 - Desempenho:

Nesse trabalho optou por trabalhar as duas vertentes do desempenho: tarefa e contexto. O desempenho de tarefa refere-se à proficiência (competência ou mestria) com que o indivíduo desempenha as atividades que são formalmente reconhecidas como parte de seu trabalho (BORMAN; MOTOWIDLO, 1997). Já o desempenho contextual refere-se a todos os comportamentos não previstos pela estrutura formal. Trata-se de comportamentos extrapapel informais e emergentes, fundamentados na espontaneidade e na iniciativa dos indivíduos e que visam beneficiar globalmente o ambiente psicossocial do trabalho (BENDASSOLLI; MALVEZZI, 2012)

Para o desempenho de tarefa têm-se as seguintes variáveis com suas respectivas questões de mensuração:

A) Tarefa

❖ **Prazo**

1. Minha equipe cumpre as tarefas dentro dos prazos estabelecidos.
2. Minha equipe recebe tarefas especiais para realizar.

❖ **Qualidade e Quantidade**

1. Minha equipe tem uma produção maior no trabalho que a dos meus colegas.
2. Minha equipe tem uma qualidade de serviço melhor que a dos meus colegas.

❖ **Desalinhamento com o Líder**

1. Recebo reclamações pelo trabalho que minha equipe executa.
2. Minha equipe costuma fazer tarefas de um jeito diferente do que foi pedido.
3. Minha equipe é orientada por mim a realizar tarefas de uma maneira diferente da que costuma fazer.

Observação: o nome é desalinhamento com o líder, ao invés de alinhamento com o líder por causa das características das questões elaboradas. Elas indicam que quanto maior o score de cada questão maior será o desalinhamento com o líder.

No desempenho contextual têm-se as seguintes variáveis com suas respectivas questões de mensuração:

A) Contexto

❖ **Comportamento Pró-Social**

1. Percebo que o trabalho da minha equipe ajuda a melhorar esta empresa.
2. Minha equipe toma a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos por mim.
3. Minha equipe se reconhece como responsável pelos resultados do trabalho dela.
4. Minha equipe tem conflitos profissionais no trabalho.
5. Minha equipe me procura para tirar dúvidas sobre o trabalho.
6. Minha equipe se auto-orienta dialogando com demais membros sobre como realizar o trabalho corretamente.

❖ Desempenho Contextual

1. Minha equipe realiza atividades que vão além do cargo.
2. Minha equipe é persistente para realizar as tarefas prescritas.
3. Minha equipe tem entusiasmo para realizar tarefas prescritas.
4. Minha equipe coopera com os colegas de trabalho.
5. Minha equipe obedece a regras e procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconvenientes.
6. Minha equipe defende os interesses da organização.

Segundo Collis e Hussey (2005), em um paradigma positivista, é habitual a inclusão de hipóteses. “Uma hipótese é uma afirmação sobre a relação entre variáveis independente e dependente. Elas são deduzidas da leitura da literatura e da tentativa de aplicar teoria ao assunto que é investigado” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 124). Na sequência, é apresentado o modelo teórico seguido de suas hipóteses.

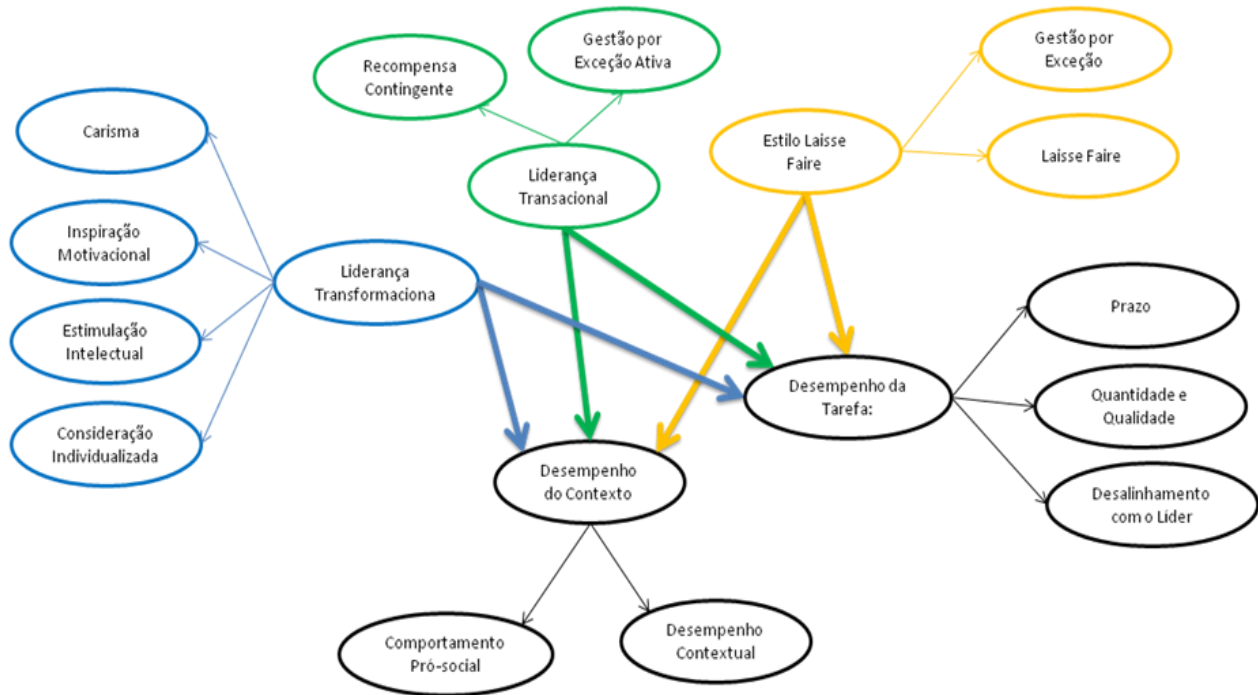


Figura 1 - Modelo Hipotético

Fonte: Dados da pesquisa

São hipóteses desse trabalho:

- H1. Liderança transformacional relaciona-se positivamente com desempenho de tarefa.
- H2. Liderança transformacional relaciona-se positivamente com desempenho de contexto.
- H3. Liderança transacional relaciona-se positivamente com desempenho de tarefa.
- H4. Liderança transacional relaciona-se positivamente com desempenho de contexto.
- H5. Liderança Laissez-Faire relaciona-se positivamente com desempenho de tarefa.
- H4. Liderança Laissez-Faire relaciona-se positivamente com desempenho de contexto.
- H6. O modelo teórico proposto se ajusta igualmente nas três empresas estudadas.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa científica é a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação. Sua finalidade é encontrar respostas para questões, mediante a aplicação do método científico. A pesquisa sempre parte de uma questão, uma interrogação, uma situação para a qual o repertório de conhecimento disponível não gera resposta adequada ou suficiente. Para solucionar esse problema levantam-se hipóteses que podem ser ou não confirmadas. Portanto, toda pesquisa se baseia em uma teoria que serve como fio condutor para a investigação (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Duas são as principais abordagens de pesquisa e, embora haja muita incerteza e outros autores usem termos como quantitativo e qualitativo, eles podem ser chamados de positivista e fenomenológico (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Esta pesquisa foi embasada no princípio positivista que procura os fatos ou as causas de fenômenos sociais, dando pouca importância ao estado subjetivo do indivíduo. À luz dessa abordagem, o raciocínio lógico é aplicado à pesquisa, de modo que precisão, objetividade e rigor substituam palpites, experiência e intuição como a maneira de investigar problemas. Nesse paradigma, a explicação consiste em estabelecer relações causais entre as variáveis, estabelecendo leis causais e ligando-as a uma teoria dedutiva ou integrada (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Quanto à abordagem, a pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. “A primeira tem caráter subjetivo, pois, envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 26), enquanto que a segunda, objeto de estudo deste trabalho, possui caráter objetivo, procura medir determinado fenômeno e “envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 26).

A natureza desta pesquisa é básica e é considerada a forma mais acadêmica de pesquisa. Para Collins e Hussey (2005) seu principal objetivo é:

Fazer uma contribuição para o conhecimento, em geral para o bem comum, em vez de resolver um problema específico para uma organização. É dedutiva, porque se constitui de uma estrutura conceitual e teórica, partindo do geral para o particular, apresentando na sequência uma base empírica (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 27).

Os procedimentos técnicos, ou seja, a maneira pela qual os dados necessários à elaboração da pesquisa foram coletados são delineados aqui, como sendo a de levantamento (*survey*). Esse tipo de pesquisa ocorre quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer por meio de algum questionário.

Segundo Babbie (1999), há diversas razões para se fazer *surveys*, mas seja qual for seu formato, elas sempre terão três objetivos: descrição, explicação e exploração. Um *survey* pode visar atingir mais de um desses objetivos, porém *surveys* amostrais quase nunca são realizados para descrever a amostra particular estudada, mas para se entender a população maior da qual a amostra foi inicialmente selecionada, visando desenvolver proposições gerais sobre comportamento humano.

Sob essa ótica, tal pesquisa é caracterizada como explicativa. Babbie (1999) esclarece que, “apesar da maioria dos *surveys* visar, pelo menos em parte, a descrição, muitos têm o objetivo adicional de fazer asserções explicativas sobre a população estudada, em especial quando há duas ou mais variáveis envolvidas no estudo” (BABBIE, 1999, p. 96).

3.2 Metodologia da pesquisa

Diversos são os tipos de metodologia de pesquisa, alguns dos quais se prestam mais a um paradigma que a outro. Segundo COLLIS; HUSSEY (2005), o tipo de metodologia a ser escolhida deve refletir as suposições do paradigma da pesquisa. Tendo em vista o paradigma positivista desta pesquisa, realizou-se um estudo de corte transversal. Os estudos de corte transversal são usados para obter informações sobre variáveis em diferentes contextos, mas

simultaneamente. Normalmente, diferentes organizações são selecionadas e um estudo é conduzido para verificar como os fatores diferem.

Os *surveys* de amostra caracterizam os estudos transversais (HAIR *et al.*, 2005). Em estudos de corte transversal, os dados são coletados apenas uma vez, em um período curto determinado (CRESWELL, 2010). Nesta pesquisa, os dados foram coletados entre julho e agosto de 2014 em três empresas de diferentes segmentos dos setores de comércio e de serviço.

3.3 Universo da pesquisa

Collis e Hussey (2005) definem população como “um grupo de pessoas ou a qualquer outro grupo de itens sendo considerados para propósitos de pesquisa” (COLLIS; HUSSEY, p. 148). A população da pesquisa foi de profissionais atuantes em empresas dos setores de comércio e de serviço da região metropolitana de Belo Horizonte. Uma das empresas pesquisadas se caracteriza como uma entidade de classe (representante do comércio). As outras duas são de segmentos diferentes, sendo uma do ramo de informática e a outra prestadora de serviços de *call center*. As três estão na categoria de média empresa e estão no mercado mineiro há mais de 10 anos.

A amostra é um pequeno subconjunto ou parte de todos os elementos da população. Os métodos de amostragem tradicionais podem ser divididos em duas categorias amplas: probabilísticos e não probabilísticos. Os primeiros são baseados na premissa de que cada elemento da população alvo tem uma probabilidade conhecida de ser selecionada para uma amostra. Nesse tipo de amostragem, os elementos são selecionados aleatoriamente. Para a abordagem não probabilística, a inclusão ou exclusão de elementos em uma amostra fica a critério do pesquisador. (HAIR *et al.*, 2005).

Para esta pesquisa, decidiu-se pela amostragem não probabilística, sendo a amostragem por conveniência o método eleito. A amostragem por conveniência envolve a seleção de elementos da amostra que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo e que podem

oferecer as informações necessárias (HAIR *et al.* 2005). A amostra se constituiu de líder e liderado. São profissionais atuantes em empresas dos setores de comércio e de serviço, identificadas aqui, como empresas A, B e C, sendo respectivamente: associação representativa do setor de comércio, serviço de *call center* e prestadora de serviço de *software*. Ao todo, foram 309 pessoas investigadas, sendo 8 líderes e 101 liderados da empresa A, 8 líderes e 101 liderados da empresa B e 13 líderes e 94 liderados da empresa C.

Tendo em vista os objetivos do trabalho, foi realizada uma pesquisa de campo em três empresas distintas dos setores de comércio e serviço. Para liderança, usou-se o instrumento de pesquisa desenvolvido por Bass e Avolio (1990) conhecido como *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). A polaridade desempenho contou com um instrumento de pesquisa desenvolvido por REIS NETO *et al.* (2012), em um estudo a respeito do comprometimento e desempenho no trabalho. Tal instrumento foi adaptado com base nos estudos de Borman e Motowidlo (1997) e Brief e Motowidlo (1986).

3.4 Coleta de dados

Para verificar os estilos de lideranças, utilizou-se o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Bass e Avolio, 1988). Tal instrumento foi desenvolvido por Bass e Avolio (1995) e trata do comportamento do líder e das reações do seguidor. Os referidos autores iniciaram com a definição de Burns (1978) de um líder transformacional que aumenta o nível de consciência dos seguidores sobre a importância e o valor dos resultados designados e as formas de alcançá-los e levam os seguidores a transcender seus próprios interesses para o bem da equipe.

O questionário tem sido usado em pesquisas de comportamento organizacional que visam verificar os estilos de liderança e tem sido considerado por estudiosos do tema como um instrumento com bom nível de confiabilidade. A confiabilidade do MLQ, conforme reportado por Bass e Avolio (1995), varia de 0,74 a 0,91 para cada fator de liderança. Além de medir estilos de liderança, o MLQ permitiu medir a eficiência dos resultados dos estilos de liderança no que tange à percepção dos respondentes quanto a esforço extra, eficiência e satisfação.

Desde a sua concepção, tem sido replicado em vários países e em diferentes contextos, como, por exemplo, University Phoenix (FIERY, 2008), Capella University (LONG, 2004), University of Minnesota (Ohman, 1997), George Mason University (HAHN, 2004; OMER, 2005) e Spalding University (King, 1994). Seu nível de confiabilidade é considerado bom entre os pesquisadores, e, em uma revisão dos estudos de liderança realizada por Delfino, Silva e Rohde (2010), tal instrumento de coleta de dados apareceu como um dos mais utilizados pelos pesquisadores.

Para coleta de dados referente à polaridade desempenho, foram usados alguns itens do questionário desenvolvido e utilizado por Reis Neto *et al.* (2012). Buscando adaptar o instrumento para a realidade da referida pesquisa, foram acrescentadas algumas questões sobre desempenho contextual, tendo como referência os estudos de Brief e Motowidlo (1986) sobre comportamentos pró-sociais e as cinco categorias do desempenho desenvolvidas por Borman e Motowidlo (1993).

3.5 Tratamento dos dados

Para descrever as variáveis relacionadas ao perfil dos entrevistados, foram calculadas as frequências absolutas e relativas para as variáveis qualitativas, enquanto que para as variáveis quantitativas foram calculados a média e o desvio-padrão. Para apresentar e comparar os itens e os indicadores de cada constructo, foram utilizados a média e o intervalo percentílico bootstrap de 95% de confiança, sendo que a escala no intervalo de 0-10 foi linearizada para o intervalo de 0-100 para uma melhor visualização dos dados. O método *bootstrap* (EFRON; TIBSHIRANI, 1993) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse.

Para comparar e avaliar o alinhamento da avaliação do líder com a dos liderados, foi calculado o alfa de cronbach (CRONBACH, 1951), o coeficiente de kappa ponderado (COHEN, 1968) e o vício. Para verificar a significância do vício por meio da diferença de

médias das avaliações do líder com a dos liderados, foi utilizado o teste de Wilcoxon (HOLLANDER *et al.*, 1999).

Os constructos “Estilo de Liderança Transformacional”, “Estilo de Liderança Transacional”, “Estilo Laissez-Faire”, “Liderança Resultado”, “Tarefa” e “Contexto” são constructos de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “Two-Step” (SANCHEZ, 2013). Dessa forma, primeiramente, foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação *varimax* (MINGOTI, 2007).

O Quadro 8 apresenta a relação das siglas por item do instrumento de pesquisa que contém dados de primeira e segunda ordem.

Quadro 8 – Relação das siglas por item

Estilo de Liderança Transformacional	Carisma	Caris-1	Gero orgulho por estarem do meu lado
		Caris-2	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo
		Caris-3	Atuo de forma a conseguir o respeito dos outros por mim
		Caris-4	Demonstro um senso de poder e confiança
		Caris-5	Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes
		Caris-6	Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação
		Caris-7	Considero as consequências éticas e morais das decisões
		Caris-8	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão
	Inspiração Motivacional	Insp_Mot-1	Falo de forma otimista sobre o futuro
		Insp_Mot-2	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado
		Insp_Mot-3	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro
		Insp_Mot-4	Expresso confiança de que metas serão alcançadas
	Estimulação Intelectual	Esti_Int-1	Examino situações críticas questionando se são adequadas
		Esti_Int-2	Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas
		Esti_Int-3	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos
		Esti_Int-4	Sugiro novas alternativas, formas de realizar e completar as atividades
Consideração Individualizada	Cons_Ind-1	Invisto o meu tempo a ensinar e treinar	
	Cons_Ind-2	Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro...	
	Cons_Ind-3	Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e vontades ...	
	Cons_Ind-4	Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes	
Estilo de Liderança Transacional	Recompensa Contingente	Recom_Cont-1	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços
		Recom_Cont-2	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho
		Recom_Cont-3	Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de ...
		Recom_Cont-4	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas
	Gestão por Exceção Ativa	Gest_Exc_Ati-1	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões ...
		Gest_Exc_Ati-2	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas
		Gest_Exc_Ati-3	Mantenho-me a par de todos os erros
		Gest_Exc_Ati-4	Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados
Estilo Laissez-Faire	Gestão por Exceção Passiva	Gest_Exc_Pass-1	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornam sérios
		Gest_Exc_Pass-2	Espero as coisas darem erradas para começar a agir
		Gest_Exc_Pass-3	Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dando certo”
		Gest_Exc_Pass-4	Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir
	Laissez-Faire	LF-1	Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem
		LF-2	Estou ausente quando necessitam de mim
		LF-3	Evito tomar decisões
		LF-4	Demoro a responder as questões urgentes
Desempenho	Tarefa	Tarefa-1	Minha equipe cumpre as tarefas dentro dos prazos estabelecidos
		Tarefa-2	Minha equipe recebe tarefas especiais para realizar
		Tarefa-4	Minha equipe tem uma produção maior no trabalho que a dos meus colegas
		Tarefa-5	Minha equipe tem uma qualidade de serviço melhor que a dos meus colegas
		Tarefa-3	Recebo reclamações pelo trabalho que minha equipe executa
		Tarefa-6	Minha equipe costuma fazer tarefas de um jeito diferente do que foi pedido
		Tarefa-7	Minha equipe é orientada por mim a realizar tarefas de uma maneira difere ...
	Comportamento Pró-social	Comp_Pro_Soc-1	Percebo que o trabalho da minha equipe ajuda a melhorar esta empresa
		Comp_Pro_Soc-2	Minha equipe toma a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não ...
		Comp_Pro_Soc-3	Minha equipe se reconhece como responsável pelos resultados do trabalho...
		Comp_Pro_Soc-4	Minha equipe tem conflitos profissionais no trabalho
		Comp_Pro_Soc-5	Minha equipe me procura para tirar dúvidas sobre o trabalho
		Comp_Pro_Soc-6	Minha equipe se auto-orienta dialogando com demais membros sobre como....
		Contexto	Desemp_Cont-1
Desemp_Cont-2	Minha equipe é persistente para realizar as tarefas prescritas		
Desemp_Cont-3	Minha equipe tem entusiasmo para realizar tarefas prescritas		
Desemp_Cont-4	Minha equipe é coopera com os colegas de trabalho		
Desemp_Cont-5	Minha equipe obedece a regras e procedimentos prescritos, mesmo que...		
Desemp_Cont-6	Minha equipe defende os interesses da organização		

Fonte: Dados da pesquisa

Para analisar a qualidade e a validade dos constructos de primeira ordem, foram verificadas a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente. Para verificar a validade convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Eles garantem tal validade caso a Variância Média Extraída – AVE –, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50%

(HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), ou 40%, no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally, 1994). Para mensurar a confiabilidade, foram utilizados o Alfa de Cronbach (AC) e a Dillon-Goldstein's (DG). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os indicadores AC e DG devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que, em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos. Para verificar a dimensionalidade dos constructos, foi utilizado o critério de Kaiser (MINGOTI, 2007) que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória.

Com as variáveis latentes de primeira ordem computadas, foi ajustado o modelo de equações estruturais, utilizando a abordagem PLS (*Partial Least Square*). A abordagem PLS (Partial Least Square) para Modelagem de Equações Estruturais oferece uma alternativa à abordagem tradicional baseada na covariância. A abordagem PLS tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais (MONECKE *et al.*, 2012).

O modelo de equações estruturais divide-se em duas partes: Modelo de Mensuração e Modelo Estrutural. Para examinar a validade do modelo de mensuração, ou seja, da capacidade do conjunto de indicadores de cada constructo representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliadas as validades convergente e discriminante. O critério da avaliação convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas enquanto que a avaliação discriminante mede o grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais (Hair J F, 2009). Para verificar as validades convergente e discriminante foi utilizado novamente o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Para mensurar a confiabilidade dos constructos, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Dillon-Goldstein's (DG). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os indicadores AC e DG devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo.

Após os testes de validade do modelo de mensuração, foi avaliado o modelo estrutural, verificando, assim, a significância da influência dos estilos de liderança sobre a liderança de resultado e da liderança de resultado sobre o desempenho representado pela tarefa e pelo contexto.

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração e dos coeficientes do modelo estrutural, fornecendo importantes informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo, assim, uma importante validação dos resultados. O modelo de equações estruturais, posteriormente ao ajuste global (toda a amostra), foi ajustado novamente para cada empresa, a fim de realizar uma comparação multigrupo. O modelo de mensuração por meio dos pesos e o modelo estrutural através dos coeficientes foram comparados entre as empresas utilizando os intervalos de confiança calculados via abordagem Bootstrap.

Para verificar a qualidade dos ajustes, foram utilizados o R^2 e o GoF (AMATO; VINZI; TENENHAUS, 2004). O R^2 representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100%, melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos construtos e a média dos R^2 do modelo e também varia de 0% a 100%. Ainda não existe na literatura valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que quanto maior é o valor, melhor é o ajuste.

Para Modelagem de Equações Estruturais via método PLS foi utilizada função *plspm()* do pacote *plspm* do software R (versão 3.0.3).

3.6 Análise de dados faltantes e outliers

Foi realizada, também, uma avaliação dos *outliers*, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente daquele das demais. De acordo com Hair *et al.* (2009), quatro são os tipos de *outliers*: (1) erros na tabulação dos dados ou falhas na codificação; (2) observações decorrentes de algum evento extraordinário; (3) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; (4) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis.

Não foram encontrados valores fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando o tipo de *outlier* relacionado a erro na tabulação dos dados. Além disso,

buscou-se verificar a existência de *outliers* univariados, que consiste na verificação de alguma resposta divergente, com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente, considerando todas as variáveis ao mesmo tempo. Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão, 1. Para tanto, observações com escores padronizados fora do intervalo de $[-3,29, 3,29]$ foram consideradas outliers (Hair *et al.*, 2009). Foram encontradas 27 observações distribuídas em 4 variáveis com escores fora da faixa de -3,29 a 3,29.

Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair *et al.* (2009), tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo que, ao final, é realizado um teste qui-quadrado. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Com base nesse método, foram encontradas 6 observações atípicas, de forma multivariada.

Por acreditar-se que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (HAIR *et al.*; 2009), optou-se por não excluir nenhum dos casos.

3.7 Normalidade e linearidade

Por definição, o conjunto de dados não apresentam distribuição normal univariada e nem mesmo multivariada, uma vez que estão limitados em uma escala discreta e finita. Dessa forma, foi utilizada a abordagem PLS – *Partial Least Square* (VINZI; CHIN; WANG, 2010) – que oferece uma alternativa à abordagem tradicional baseada na covariância para Modelagem de Equações Estruturais. A abordagem tradicional requer, entre outras, suposições de normalidade dos resíduos, enquanto que a abordagem PLS tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, ao se considerar escalas de medidas, tamanho amostral e distribuições residuais (MONECKE; LEISCH, 2012).

Para verificar a linearidade dos dados, inicialmente, foram analisadas as correlações das variáveis par a par, uma vez que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Baseado na matriz de correlação de Spearman (HOLLANDER; WOLFE, 1999), foram observadas 1483 de 1953 relações significativas ao nível de 5%, o que representa, aproximadamente, 75,9% das correlações possíveis.

Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (MINGOTI, 2007) para verificar a linearidade em cada constructo. Para todos os constructos, foram observados p-valores menores que 0,001, indicando que existem evidências significativas de linearidade dentro dos constructos.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi aplicada em 309 respondentes distribuídos em 29 equipes em 3 diferentes empresas. Não houve nenhum caso de dados perdidos nos itens utilizados para a análise multivariada, porém ocorreram 308 (1,56%) respostas “Não se aplica” no total de 19776, sendo que dos 309 respondentes, 74 apresentaram pelo menos uma resposta “Não se aplica”. Foram excluídos 9 indivíduos, por terem apresentado mais de 10% de suas respostas “Não se aplica”. Para os demais casos, o “não se aplica” foi substituído pelo menor valor da escala likert (1).

4.1 Análise descritiva da caracterização de entrevistados e empresas

Foram avaliados, ao todo, 29 líderes, sendo 13 da empresa A, 8 da empresa B e 8 da empresa C. No que se refere a caracterização dos entrevistados e empresas destaca-se que: 41,3% dos indivíduos foram do sexo masculino, sendo que a maior proporção é da empresa C (68,9%); 36,3% dos indivíduos são casados, sendo que a maior proporção de casados é da empresa A (52,0%); 69,6% dos indivíduos apresentaram ensino superior ou pós-graduação, sendo que a maior proporção é da empresa A (88,8%) e a menor proporção é da empresa B (somente 37,5%); 41% dos indivíduos apresentaram salários acima de R\$ 3000.00 reais, sendo que a empresa B foi a que apresentou o menor salário médio; a idade média dos indivíduos foi de 29

anos, sendo que a empresa A foi a que apresentou os indivíduos em média mais velhos, e a empresa B os mais novos. Na Tabela 2, consta descrição da caracterização dos entrevistados em geral e por empresa.

Tabela 2 – Frequência para as variáveis de caracterização de entrevistados e empresas

Variáveis		Geral		Empresa A		Empresa B		Empresa C	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Liderança	Liderados	271	90,3%	90	91,8%	88	91,7%	93	87,7%
	Líderes	29	9,7%	8	8,2%	8	8,3%	13	12,3%
Sexo	Feminino	176	58,7%	72	73,5%	71	74,0%	33	31,1%
	Masculino	124	41,3%	26	26,5%	25	26,0%	73	68,9%
Estado Civil	Casado	109	36,3%	51	52,0%	26	27,1%	32	30,2%
	Separado/Divorciado	13	4,3%	5	5,1%	3	3,1%	5	4,7%
	Solteiro	178	59,3%	42	42,9%	67	69,8%	69	65,1%
Filhos	Não	194	64,7%	55	56,1%	62	64,6%	77	72,6%
	Sim	106	35,3%	43	43,9%	34	35,4%	29	27,4%
Escolaridade	Ensino Médio	91	30,3%	11	11,2%	60	62,5%	20	18,9%
	Ensino Superior	121	40,3%	39	39,8%	32	33,3%	50	47,2%
	Pós-graduação	88	29,3%	48	49,0%	4	4,2%	36	34,0%
Ocupa cargo de chefia	Não	265	88,3%	90	91,8%	85	88,5%	90	84,9%
	Sim	35	11,7%	8	8,2%	11	11,5%	16	15,1%
Tipo de remuneração	Apenas fixa	240	80,0%	90	91,8%	70	72,9%	80	75,5%
	Pagamento por produção	5	1,7%	5	5,1%	0	0,0%	0	0,0%
	Salário fixo + produção	55	18,3%	3	3,1%	26	27,1%	26	24,5%
Renda	Até R\$ 1.000,00	42	14,0%	0	0,0%	27	28,2%	15	14,2%
	De 1.000,00 a R\$ 3.000,00	135	45,0%	51	52,0%	68	70,8%	16	15,1%
	Acima de R\$ 3.000,00	123	41,0%	47	48,0%	1	1,0%	75	70,7%
Tempo na função atual	Há menos de 1 ano	83	27,7%	14	14,3%	38	39,6%	31	29,2%
	De 2 a 5 anos	160	53,3%	57	58,2%	55	57,3%	48	45,3%
	De 6 a 10 anos	41	13,7%	16	16,3%	3	3,1%	22	20,8%
	Acima de 10 anos	16	5,3%	11	11,2%	0	0,0%	5	4,7%
Idade	Média (D.P.)	29,9	(9,1)	35,4	(10,5)	25,6	(6,1)	28,9	(7,2)

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Análise descritiva das variáveis dos constructos

4.2.1 Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança Laissez-Faire

Liderança transformacional

Com o objetivo de descrever de forma mais clara as respostas relativas aos itens dos constructos, foi realizada uma padronização das escalas no intervalo de 0 a 100. Ao avaliar os itens da liderança transformacional na amostra geral notou-se que o carisma apresentou a

maior média (76,6), enquanto que Estimulação Intelectual, a menor (74,7), porém não houve diferença significativa entre elas. Ao considerar as amostras por empresas foi possível observar que a empresa A foi a que apresentou as menores médias de “Carisma”, “Inspiração Motivacional”, “Estimulação Intelectual” e “Consideração Individualizada”, enquanto que a empresa B apresentou as maiores médias, porém não houve diferença significativa entre as empresas. Já o item “Cons_Ind-1” apresentou, de forma significativa, um maior resultado na empresa B, se comparado à empresa C.

Na Tabela 3, consta a descrição dos itens da liderança transformacional entre as empresas.

Tabela 3 – Apresentação e descrição dos itens da liderança transformacional entre as empresas

Liderança Transformacional	Geral		Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%
Caris-1	72,2	[68,9; 75,0]	68,6	[63,3; 74,1]	75,9	[70,8; 80,8]	72,1	[67,5; 76,6]
Caris-2	77,7	[74,7; 80,3]	74,1	[68,5; 79,3]	81,9	[77,2; 86,8]	77,2	[72,4; 81,7]
Caris-3	82,5	[79,8; 85,0]	78,2	[73,1; 83,3]	86,7	[81,8; 90,9]	82,6	[78,4; 86,4]
Caris-4	79,1	[76,3; 81,9]	74,8	[69,2; 80,3]	81,8	[76,6; 86,4]	80,8	[76,1; 84,9]
Caris-5	70,8	[68,0; 74,1]	69,1	[64,2; 74,0]	72,8	[67,0; 78,3]	70,6	[65,9; 75,0]
Caris-6	75,5	[72,7; 78,1]	73,3	[68,1; 78,3]	78,5	[73,6; 82,9]	74,7	[70,1; 79,2]
Caris-7	77,5	[74,7; 80,1]	78,8	[74,1; 83,5]	80,3	[75,3; 84,8]	73,7	[68,9; 78,4]
Caris-8	77,7	[74,9; 80,4]	74,8	[69,5; 79,9]	80,5	[75,9; 85,0]	77,7	[73,4; 81,9]
Carisma	76,6	[74,2; 79,0]	73,9	[69,0; 78,4]	79,8	[75,2; 83,9]	76,2	[72,4; 79,5]
Insp_Mot-1	73,9	[70,9; 77,0]	71,9	[66,6; 76,8]	76,9	[71,6; 82,0]	73,1	[67,8; 78,0]
Insp_Mot-2	79,5	[76,5; 82,0]	76,3	[70,8; 81,1]	84,5	[79,5; 89,5]	77,8	[72,8; 82,3]
Insp_Mot-3	74,5	[71,4; 77,5]	71,8	[66,6; 76,7]	79,0	[73,9; 83,8]	73,0	[68,2; 77,9]
Insp_Mot-4	77,8	[74,8; 80,8]	74,5	[69,7; 79,6]	80,1	[74,8; 85,2]	78,9	[73,9; 83,7]
Inspiração Motivacional	76,4	[73,5; 78,9]	73,6	[68,6; 78,5]	80,1	[75,0; 84,5]	75,7	[71,2; 80,3]
Esti_Int-1	73,2	[70,2; 76,1]	71,6	[66,5; 76,9]	76,9	[71,1; 81,7]	71,3	[66,4; 76,0]
Esti_Int-2	77,5	[74,6; 80,2]	76,7	[71,7; 81,0]	80,6	[75,5; 85,2]	75,3	[70,0; 80,3]
Esti_Int-3	73,8	[70,6; 76,8]	72,2	[66,7; 77,1]	77,2	[72,1; 82,0]	72,1	[67,3; 76,9]
Esti_Int-4	74,3	[71,1; 77,1]	73,4	[68,5; 78,2]	75,1	[70,0; 79,9]	74,3	[69,2; 79,1]
Estimulação Intelectual	74,7	[71,9; 77,1]	73,5	[68,6; 78,3]	77,4	[72,9; 81,6]	73,3	[69,0; 77,9]
Cons_Ind-1	68,0	[64,7; 71,3]	66,2	[60,1; 71,8]	76,2	[70,1; 81,9]	62,1	[56,3; 67,4]
Cons_Ind-2	83,1	[80,2; 85,6]	81,0	[75,5; 85,8]	86,2	[81,5; 90,7]	82,2	[77,5; 86,6]
Cons_Ind-3	80,7	[78,1; 83,1]	78,1	[73,0; 83,0]	82,1	[76,8; 86,5]	81,8	[77,6; 85,7]
Cons_Ind-4	72,7	[69,8; 75,4]	69,7	[64,1; 75,5]	78,1	[73,3; 82,9]	70,6	[65,7; 75,8]
Consid. Individualizada	76,1	[73,5; 78,6]	73,8	[68,6; 78,3]	80,7	[76,2; 84,9]	74,2	[69,6; 77,7]

Fonte: Dados da pesquisa

Liderança transacional

Na avaliação dos itens da liderança transacional, na amostra global, percebeu-se que o item Recompensa Contingente apresentou a maior média (67,9), enquanto que Gestão por Exceção Ativa, a menor (64,7), porém não houve diferença significativa entre elas. Ao filtrar as

amostras por empresas, a B apresentou a média de Recompensa Contingente significativamente maior que a das empresas A e C. Destaca-se ainda que a empresa B também apresentou a média de Gestão por Exceção Ativa maior que a empresa A.

Na Tabela 4, segue a descrição dos itens da liderança transacional entre as empresas.

Tabela 4 – Apresentação e descrição dos itens da liderança transacional entre as empresas

Liderança Transacional	Geral		Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%
Recom_Cont-1	66,6	[63,3; 69,7]	62,7	[56,8; 67,9]	71,2	[65,3; 77,4]	66,0	[60,8; 71,6]
Recom_Cont-2	62,3	[58,7; 65,8]	58,6	[52,3; 64,5]	70,6	[64,5; 76,1]	58,1	[52,2; 64,1]
Recom_Cont-3	62,3	[58,6; 65,9]	60,3	[54,1; 67,2]	72,8	[66,0; 78,9]	54,7	[48,9; 61,1]
Recom_Cont-4	80,3	[77,4; 83,2]	79,1	[73,7; 83,9]	85,2	[80,3; 89,7]	77,0	[71,8; 80,2]
Recompensa Contingente	67,9	[65,1; 70,7]	65,2	[60,4; 69,9]	75,0	[70,4; 79,7]	64,0	[59,5; 68,3]
Gest_Exc_Ati-1	65,4	[62,1; 68,6]	57,0	[50,9; 62,9]	71,4	[65,7; 76,6]	67,6	[63,2; 72,1]
Gest_Exc_Ati-2	63,6	[60,2; 66,8]	54,7	[49,0; 60,8]	68,8	[62,7; 74,8]	67,2	[62,1; 72,0]
Gest_Exc_Ati-3	67,0	[63,7; 70,0]	60,1	[54,7; 66,0]	70,5	[64,5; 76,6]	70,1	[65,1; 74,9]
Gest_Exc_Ati-4	62,9	[59,6; 66,0]	58,3	[52,7; 63,7]	66,8	[60,3; 72,7]	63,6	[58,7; 68,4]
Gestão por Exceção Ativa	64,7	[61,9; 67,3]	57,5	[52,6; 62,6]	69,3	[64,3; 74,6]	67,1	[62,8; 70,9]

Fonte: Dados da pesquisa

Liderança laissez-faire

Para o estilo de liderança laissez-faire, ao analisar a amostra global, a média de Gestão por Exceção Passiva (46,7) foi significativamente maior que a média de Laissez-faire (30,2). Ao isolar as amostras por empresas a A apresentou as menores médias de Gestão por Exceção Passiva e Laissez-faire, sendo que a média da Gestão por Exceção Passiva na empresa A foi significativamente menor que nas empresas B e C.

Na Tabela 5, apresenta-se a descrição dos itens do estilo de liderança laissez-faire entre as empresas.

Tabela 5 – Apresentação e descrição dos itens do estilo laissez-faire entre as empresas

Estilo Laissez-Faire	Geral		Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%
Gest_Exc_Pass-1	54,5	[51,3; 58,0]	46,5	[41,0; 52,0]	65,5	[58,7; 71,7]	52,0	[46,5; 57,6]
Gest_Exc_Pass-2	38,5	[35,2; 42,0]	31,4	[26,4; 36,8]	42,7	[36,5; 49,3]	41,1	[35,6; 46,8]
Gest_Exc_Pass-3	56,9	[53,4; 60,7]	51,1	[45,3; 56,9]	59,5	[52,8; 65,9]	59,8	[53,5; 65,7]
Gest_Exc_Pass-4	37,1	[33,6; 40,2]	27,8	[23,6; 32,2]	46,6	[40,7; 52,8]	37,1	[31,7; 42,5]
Gestão por Exceção Passiva	46,7	[43,9; 49,5]	39,2	[35,4; 43,0]	53,6	[48,5; 58,6]	47,5	[43,3; 51,9]
LF-1	33,0	[29,7; 36,3]	27,4	[23,0; 31,8]	39,9	[33,7; 45,8]	32,0	[26,5; 37,6]
LF-2	29,2	[26,4; 32,4]	25,9	[21,9; 30,5]	30,7	[25,1; 36,7]	30,8	[25,6; 36,1]
LF-3	29,0	[26,1; 31,8]	26,7	[22,2; 31,3]	29,9	[24,7; 35,2]	30,2	[25,3; 35,8]
LF-4	29,7	[26,9; 32,7]	26,3	[21,6; 31,4]	35	[29,1; 40,6]	28,1	[23,5; 33,2]
Laissez-Faire	30,2	[27,7; 32,8]	26,6	[22,9; 31,0]	33,9	[29,5; 38,3]	30,3	[25,8; 35,3]

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.2 Desempenho

Tarefa

O constructo desempenho de tarefa, nesse trabalho, é composto por três indicadores: prazo, quantidade/qualidade e desalinhamento com líder. Após análise dos dados, considerando a amostra global, destaca-se que a média do indicador “Prazo” foi significativamente maior que o indicador “Quantidade/Qualidade” sendo o indicador “desalinhamento com o líder” o que apresentou menor média dos três. Isolando as amostras as empresas B e C apresentaram de forma significativa uma maior média no indicador “Quantidade e Qualidade”, quando comparada a empresa A.

A tabela 6 traz a descrição dos itens de desempenho de tarefa entre as empresas.

Tabela 6 – Apresentação e descrição dos itens de desempenho de tarefa entre as empresas

Desempenho	Geral		Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%
Tarefa-1	83,2	[81,0; 85,4]	86,6	[83,9; 89,4]	84,5	[80,2; 88,4]	78,9	[75,1; 82,4]
Tarefa-2	68,2	[64,9; 71,6]	71,9	[66,8; 77,0]	60,2	[53,3; 66,8]	72,1	[67,1; 77,2]
Prazo	75,7	[73,6; 78,1]	79,3	[75,8; 82,8]	72,3	[68,1; 76,7]	75,5	[71,6; 79,2]
Tarefa-4	52,1	[48,8; 55,1]	43,0	[37,2; 48,6]	54,8	[49,0; 60,6]	58,0	[53,0; 62,9]
Tarefa-5	51,5	[48,2; 54,8]	42,4	[36,3; 48,0]	55,1	[49,2; 60,9]	56,6	[51,6; 61,6]
Quantidade e Qualidade	51,8	[48,9; 54,9]	42,7	[37,1; 48,2]	54,9	[49,5; 60,5]	57,3	[52,7; 62,1]
Tarefa-3	34,6	[31,6; 37,9]	34,9	[29,9; 40,0]	34,0	[27,7; 40,1]	35,0	[30,5; 39,6]
Tarefa-6	38,7	[35,6; 41,9]	35,5	[30,7; 40,0]	43,1	[37,1; 49,4]	37,5	[32,6; 42,6]
Tarefa-7	38,0	[34,7; 41,2]	36,1	[31,3; 40,9]	41,0	[35,0; 47,7]	36,9	[32,0; 42,6]
Desalinhamento com o líder	37,1	[34,9; 39,4]	35,5	[32,2; 38,7]	39,4	[34,2; 44,7]	36,5	[32,9; 40,0]

Fonte: Dados da pesquisa

Contexto

Desempenho de contexto foi medido por meio de dois indicadores: comportamento pró-social e desempenho contextual. Salienta-se que, na amostra geral, a média de desempenho contextual foi significativamente maior que comportamento pró-social. Comparando as amostras a empresa A apresentou de forma significativa uma maior média de Desempenho Contextual, quando comparada a empresa B.

Na tabela 7 têm-se os itens de desempenho de contexto entre as empresas.

Tabela 7 – Apresentação e descrição dos itens de desempenho de contexto entre as empresas

Desempenho	Geral		Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%
Comp_Pro_Soc-1	78,5	[76,0; 81,1]	80,5	[76,2; 84,5]	76,2	[70,5; 81,5]	78,8	[74,1; 83,2]
Comp_Pro_Soc-2	68,9	[65,6; 72,3]	79,4	[74,9; 83,7]	56,4	[49,6; 62,3]	70,5	[65,1; 75,2]
Comp_Pro_Soc-3	87,4	[85,0; 89,6]	90,0	[87,1; 92,9]	85,1	[79,9; 90,2]	87,2	[83,6; 90,6]
Comp_Pro_Soc-4	35,9	[32,5; 39,4]	34,1	[28,4; 39,8]	35,5	[29,0; 42,5]	37,8	[32,2; 43,4]
Comp_Pro_Soc-5	75,7	[72,6; 78,8]	75,3	[70,2; 80,4]	81,5	[75,7; 86,8]	70,8	[65,3; 76,7]
Comp_Pro_Soc-6	73,4	[70,4; 76,1]	71,9	[66,9; 76,7]	72,9	[67,1; 79,0]	75,2	[70,5; 79,4]
Comportamento Pró-social	70,0	[68,3; 71,6]	71,9	[69,3; 74,4]	67,9	[64,9; 70,9]	70,0	[67,1; 72,6]
Desemp_Cont-1	61,6	[57,9; 65,1]	67,0	[61,5; 72,8]	56,0	[48,2; 63,3]	61,5	[55,8; 67,5]
Desemp_Cont-2	80,2	[77,6; 82,9]	83,5	[79,2; 87,7]	73,6	[68,4; 79,0]	83,0	[78,9; 86,6]
Desemp_Cont-3	78,6	[75,8; 80,9]	82,8	[78,7; 86,2]	75,0	[70,0; 79,7]	77,9	[73,5; 82,4]
Desemp_Cont-4	88,2	[86,1; 90,1]	92,7	[90,5; 94,6]	83,0	[78,1; 87,7]	88,9	[85,8; 91,8]
Desemp_Cont-5	73,8	[70,5; 76,7]	77,7	[72,8; 82,3]	70,6	[64,8; 76,5]	73,1	[68,5; 77,2]
Desemp_Cont-6	79,4	[76,7; 81,9]	86,6	[83,1; 90,0]	71,8	[66,2; 77,0]	79,7	[76,2; 83,3]
Desempenho Contextual	77,0	[75,0; 78,7]	81,7	[79,5; 83,7]	71,7	[67,4; 75,6]	77,4	[74,4; 80,1]

Fonte: Dados da pesquisa

As tabelas 3, 4, 5,6 e 7 foram elaboradas incluindo os itens de cada indicador. Na sequencia apresenta-se, separadamente, os índices dos constructos. Eles foram criados a partir da média dos itens que compõem os constructos de segunda ordem. Cabe ressaltar que o indicador desalinhamento com o líder foi invertido para que todas as perguntas do constructo desempenho tivessem o mesmo sentido.

Os índices de liderança transformacional, liderança transaccional, laissez-faire e desempenho entre as empresas estão dispostos na tabela 8.

Tabela 8 - Apresentação e descrição dos índices de liderança transformacional, liderança transaccional, estilo laissez-faire, liderança de resultado e desempenho entre as empresas.

Índices	Geral		Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%	Média	I.C.-95%
Liderança Transformacional	76,09	[73,56; 78,35]	73,76	[69,26; 78,05]	79,57	[75,38; 83,29]	75,09	[71,47; 78,40]
Liderança Transaccional	66,29	[63,71; 68,83]	61,34	[57,32; 65,38]	72,16	[67,63; 76,58]	65,54	[61,36; 69,37]
Estilo Laissez-Faire	38,48	[36,01; 40,99]	32,91	[29,21; 36,82]	43,72	[39,75; 48,22]	38,89	[34,87; 43,06]
Desempenho	69,47	[68,25; 70,74]	70,20	[68,45; 72,18]	67,34	[64,69; 69,84]	70,72	[68,58; 72,94]

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a tabela 8 vale destacar que, considerando a amostra global, a média de Liderança Transformacional foi significativamente maior que Liderança Transaccional. Comparando as empresas, a empresa B apresentou de forma significativa uma maior média de Estilo Laissez-Faire, quando comparada a empresa A. No que se refere ao constructo desempenho nota-se que, tanto na amostra global quanto por empresa, não houve diferença significativa. Isso também ocorreu entre os índices liderança transformacional e liderança transaccional

4.3 Análise de concordância entre liderados e líderes

A luz dos resultados elaborou-se uma análise detalhada entre as avaliações realizadas pelo líder e seus respectivos liderados. O objetivo da análise é avaliar a concordância de respostas entre líderes e liderados.

Tabela 9 - Análise de concordância entre os liderados e líderes.

Empresas	Líderes	AC	kappa	Valor-p	Vício	Valor-p
A	Equipe-1	0,121	0,057	0,580	-0,859	0,004
	Equipe-2	0,323	0,130	0,145	-1,516	0,000
	Equipe-3	0,846	0,590	0,000	-0,312	0,130
	Equipe-4	0,863	-0,021	0,817	-1,656	0,000
	Equipe-5	0,786	0,264	0,022	0,672	0,025
	Equipe-6	0,853	0,025	0,001	-1,141	0,000
	Equipe-7	0,895	0,809	0,000	-0,016	0,991
	Equipe-8	0,901	0,070	0,306	-0,750	0,002
B	Equipe-9	0,872	0,382	0,001	-0,234	0,285
	Equipe-10	-0,031	0,044	0,625	1,516	0,000
	Equipe-11	0,763	0,008	0,897	-0,031	0,259
	Equipe-12	0,757	-0,059	0,560	-1,094	0,000
	Equipe-13	0,721	0,316	0,003	-0,219	0,508
	Equipe-14	0,901	0,363	0,003	0,547	0,004
	Equipe-15	0,810	0,033	0,713	-1,438	0,000
	Equipe-16	0,370	-0,294	0,007	-2,172	0,000
C	Equipe-17	0,669	0,218	0,052	-1,766	0,000
	Equipe-18	0,853	0,230	0,016	0,469	0,022
	Equipe-19	0,619	-0,031	0,790	-1,484	0,000
	Equipe-20	0,560	0,055	0,598	0,188	0,754
	Equipe-21	0,754	0,214	0,072	0,359	0,229
	Equipe-22	0,872	0,503	0,000	-0,875	0,000
	Equipe-23	0,362	0,169	0,014	-0,125	0,852
	Equipe-24	0,799	0,069	0,366	-0,641	0,015
	Equipe-25	0,875	0,399	0,001	-0,500	0,030
	Equipe-26	0,816	0,288	0,003	-0,672	0,006
	Equipe-27	0,794	0,074	0,236	0,047	0,842
	Equipe-28	0,822	0,151	0,068	-0,156	0,416
	Equipe-29	0,316	0,105	0,053	0,266	0,505

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere a concordância nas respostas vale destacar que:

- nas equipes 1, 2, (empresa A) 10, 16 (empresa B) 17, 19, 20, 23 e 29 (empresa C), líderes e liderados, não apresentaram consistência entre suas avaliações ($AC < 0,70$);
- nas equipes 1, 2, 4, 8 (empresa A), 10, 11, 12, 15, 16 (empresa B), 17, 19, 20, 21, 24, 27 e 28 (empresa C), líderes e liderados, não apresentaram concordância entre suas avaliações (valor-p do coeficiente de Kappa $> 0,05$);
- em todas as equipes, exceto 3, 7 (empresa A), 9, 11, 13 (empresa B), 20, 21, 23, 27, 28 e 29 (empresa C), líderes e liderados apresentaram diferenças significativas em suas

avaliações, sendo que, dessas equipes, em 77,8%, o líder se avaliou melhor que sua equipe (valor-p do vício > 0,05);

- somente as equipes 3, 7 (empresa A) e 13 (empresa B) apresentaram, líderes e liderados, com avaliações significativamente concordantes, consistentes e sem vício.

4.4 Análise fatorial exploratória

Os constructos “Estilo de Liderança Transformacional”, “Estilo de Liderança Transacional”, “Estilo Laissez-Faire”, “Tarefa” e “Contexto” são constructos de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Para tratar essa característica da estrutura de mensuração, foi utilizada a abordagem “Two-Step” (SANCHEZ, 2013). Dessa forma, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais e rotação varimax (MINGOTI, 2007).

Para analisar a qualidade e a validade dos constructos de primeira ordem, foi verificada a dimensionalidade, a confiabilidade e a validade convergente. Para verificar a validade convergente, foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981). Ele garante tal validade, caso a Variância Média Extraída – AVE –, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009) ou 40%, no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

Para mensurar a confiabilidade, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Dillon-Goldstein's (DG). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os indicadores AC e DG devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que, em pesquisas exploratórias, valores acima de 0,60 também são aceitos. Para verificar a dimensionalidade dos constructos, foi utilizado o critério de Kaiser (MINGOTI, 2007) que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória.

A validade e a qualidade dos constructos de primeira ordem podem ser verificadas na tabela 10. Os resultados mostram que os constructos de primeira ordem preencheram as suposições básicas para criação de variáveis latentes (Indicadores), visto que:

- todos os constructos foram unidimensionais (nenhum segundo autovalor(2ªav) foi maior um);
- todos os constructos apresentaram validação convergente (AVE > 0,40);
- todos os constructos, exceto “Tarefa: Prazo”, apresentaram alfa de cronbach (AC) e o coeficiente Dillon-Goldstein's acima de 0,60; como o constructo “Tarefa: Prazo” apresentou o coeficiente Dillon-Goldstein's acima de 0,70, foi considerado que todos os constructos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade;
- em todos os constructos, o ajuste da Análise Fatorial foi adequado, uma vez que todos os KMO foram maiores que 0,50;
- para não violar as suposições básicas para criação de variáveis latentes (Indicadores), foi necessário excluir 4 itens (*Comp_Pro_Soc-2*, *Comp_Pro_Soc-4*, *Desemp_Cont-1* e *Desemp_Cont-5*), sendo 2 do constructo Comportamento Pró-social e 2 do constructo Desempenho Contextual.

Tabela 10 - Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos constructos de 1ª ordem.

Constructos de 2ª ordem	Constructos de 1ª ordem	Itens	KMO	A.C.	D.G.	AVE	1ªav	2ªav
	Carisma	8	0,928	0,950	0,918	0,743	2,44	0,73
Estilo de Liderança Transformacional	Inspiração Motivacional	4	0,836	0,940	0,974	0,849	1,84	0,57
	Estimulação Intelectual	4	0,853	0,932	0,967	0,832	1,82	0,57
	Consideração Individualizada	4	0,767	0,894	0,932	0,764	1,75	0,73
	Recompensa Contingente	4	0,795	0,832	0,856	0,666	1,63	0,77
Estilo de Liderança Transacional	Gestão por Exceção Ativa	4	0,797	0,888	0,922	0,748	1,73	0,67
	Gestão por Exceção Passiva	4	0,754	0,787	0,804	0,614	1,57	0,80
Estilo Laissez-Faire	Laissez-Faire	4	0,837	0,890	0,926	0,754	1,74	0,61
	Prazo	2	0,500	0,474	0,860	0,670	1,16	0,81
Desempenho	Tarefa							
	Quantidade e Qualidade	2	0,500	0,875	0,986	0,889	1,33	0,47
	Desalinhamento com o líder	3	0,619	0,601	0,733	0,553	1,29	0,87
Contexto	Comportamento Pró-social	4*	0,653	0,603	0,618	0,465	1,36	0,95
	Desempenho Contextual	4*	0,746	0,824	0,848	0,658	1,62	0,80

* Foram excluídos os itens *Comp_Pro_Soc-2*, *Comp_Pro_Soc-4*, *Desemp_Cont-1* e *Desemp_Cont-5*.

Fonte: Dados da pesquisa

Na Análise Fatorial, os itens com carga fatorial (CF) abaixo de 0,50, devem ser excluídos, pois, ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudica o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Dessa forma, salienta-se que: somente os itens *Comp_Pro_Soc-2*, *Comp_Pro_Soc-4*, *Desemp_Cont-1* e *Desemp_Cont-5* apresentaram cargas fatoriais igual ou abaixo de 0,50, por isso foram eliminados para o alcance das suposições básicas já apresentadas na tabela anterior.

Os escores para representar cada constructo foram computados por meio do método de regressão (MINGOTI, 2007). Criou-se, então, 16 indicadores, sendo que 4 estão medindo Estilo de Liderança Transformacional, 2 estão medindo Estilo de Liderança Transacional, 2 estão medindo Estilo Laissez-Faire, 3 estão medindo Tarefa e 2 estão medindo Contexto.

Na Tabela 11, pode-se verificar o ajuste da Análise Fatorial para os constructos de primeira ordem.

Tabela 11 – Análise Fatorial Exploratória para os constructos de 1ª ordem

Itens de 1ª ordem		C.F.	Com.	Itens de 1ª ordem		C.F.	Com.
Carisma	Caris-1	0,866	0,751	Laissez-Faire	LF-1	0,849	0,721
	Caris-2	0,896	0,804		LF-2	0,857	0,734
	Caris-3	0,884	0,782		LF-3	0,884	0,782
	Caris-4	0,895	0,801		LF-4	0,884	0,781
	Caris-5	0,748	0,559	Esforço Extra	Esfor_ext-1	0,872	0,761
	Caris-6	0,865	0,748		Esfor_ext-2	0,949	0,901
	Caris-7	0,852	0,726		Esfor_ext-3	0,934	0,872
	Caris-8	0,882	0,778	Eficiência	Efic-1	0,882	0,778
Inspiração Motivacional	Insp_Mot-1	0,922	0,850		Efic-2	0,912	0,832
	Insp_Mot-2	0,941	0,885		Efic-3	0,877	0,768
	Insp_Mot-3	0,950	0,902		Efic-4	0,774	0,599
	Insp_Mot-4	0,872	0,760	Satisfação com a Liderança	Satisf_Lid-1	0,964	0,929
Estimulação Intelectual	Esti_Int-1	0,874	0,763		Satisf_Lid-2	0,964	0,929
	Esti_Int-2	0,935	0,875	Prazo	Tarefa-1	0,819	0,670
	Esti_Int-3	0,925	0,856		Tarefa-2	0,819	0,670
	Esti_Int-4	0,913	0,834	Quantidade e Qualidade	Tarefa-4	0,943	0,889
Consideração Individualizada	Cons_Ind-1	0,856	0,732		Tarefa-5	0,943	0,889
	Cons_Ind-2	0,867	0,751	Desalinhamento com o líder	Tarefa-3	0,670	0,449
	Cons_Ind-3	0,870	0,757		Tarefa-6	0,773	0,598
	Cons_Ind-4	0,902	0,814		Tarefa-7	0,782	0,611

(continuação)

Itens de 1ª ordem		C.F.	Com.	Itens de 1ª ordem		C.F.	Com.
Recompensa Contingente	Recom_Cont-1	0,830	0,689	Comportamento Pró-social	Comp_Pro_Soc-1	0,741	0,550
	Recom_Cont-2	0,821	0,675		Comp_Pro_Soc-2	0,500	0,250
	Recom_Cont-3	0,869	0,756		Comp_Pro_Soc-3	0,681	0,464
	Recom_Cont-4	0,738	0,544		Comp_Pro_Soc-4	0,017	0,000
Gestão por Exceção Ativa	Gest_Exc_Ati-1	0,848	0,719		Comp_Pro_Soc-5	0,547	0,299
	Gest_Exc_Ati-2	0,887	0,787		Comp_Pro_Soc-6	0,652	0,425
	Gest_Exc_Ati-3	0,845	0,714	Desemp_Cont-1	0,431	0,186	
	Gest_Exc_Ati-4	0,880	0,774	Desemp_Cont-2	0,811	0,657	
Gestão por Exceção Passiva	Gest_Exc_Pass-1	0,733	0,538	Desempenho Contextual	Desemp_Cont-3	0,847	0,717
	Gest_Exc_Pass-2	0,806	0,649		Desemp_Cont-4	0,755	0,571
	Gest_Exc_Pass-3	0,753	0,567		Desemp_Cont-5	0,500	0,250
	Gest_Exc_Pass-4	0,838	0,702		Desemp_Cont-6	0,758	0,575

Fonte: Dados da pesquisa

4.5 Modelagem de equações estruturais (PLS)

4.5.1 Modelo de mensuração (outer model)

Na análise do modelo de mensuração, são verificadas a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade dos construtos. A validade convergente garante que os indicadores de um construto estão correlacionados o suficiente para medir o conceito latente. A validade discriminante verifica se os construtos medem efetivamente diferentes aspectos do fenômeno de interesse. A confiabilidade revela a consistência das medidas em mensurar o conceito que pretendem medir.

A fim de testar a validade convergente dos construtos, foi utilizado o critério proposto por (FORNELL; LARCKER, 1981). Ele garante tal validade, caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores e varia de 0% a 100% (Hair *et al.*, 2009), seja superior a 50% (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009) ou 40%, no caso de pesquisas exploratórias (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

Para validade discriminante, foi utilizado o critério de (FORNELL; LARCKER, 1981), que garante a validade discriminante quando a variância extraída (AVE) de um constructo não for

menor que a variância compartilhada desse constructo com os demais. Para mensurar a confiabilidade dos constructos, foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e a Dillon-Goldstein's (DG). De acordo com Tenenhaus *et al.* (2005), os índices AC e DG devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo.

O método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração, fornecendo importantes informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo, assim, uma importante validação dos resultados.

Na Tabela 12, podem ser verificados os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades do modelo de mensuração, sendo interessante observar que:

- todas as cargas fatoriais e comunalidades apresentaram índices acima do ideal para um bom modelo de mensuração, exceto os itens Quantidade e Qualidade e Desalinhamento com o líder. Para um bom modelo de mensuração, esperam-se cargas fatoriais acima de 0,70 ou comunalidade acima de 0,40;
- Avaliando os intervalos de confiança, nota-se que os pesos para Quantidade e Qualidade e Desalinhamento com o Líder não foram significativos, uma vez que os intervalos de confiança contém o zero.

Tabela 12 - Modelo de Mensuração - Inicial.

Itens de 2ª ordem		Peso	I.C. - 95%*	C.F.	Com	
Estilo de Liderança Transformacional	Carisma	0,269	[0,25; 0,29]	0,959	0,920	
	Inspiração Motivacional	0,278	[0,24; 0,30]	0,917	0,840	
	Estimulação Intelectual	0,282	[0,26; 0,31]	0,934	0,872	
	Consideração Individualizada	0,242	[0,22; 0,27]	0,926	0,857	
Estilo de Liderança Transacional	Recompensa Contingente	0,637	[0,57; 0,73]	0,917	0,841	
	Gestão por Exceção Ativa	0,487	[0,40; 0,55]	0,853	0,728	
Estilo Laissez-Faire	Gestão por Exceção Passiva	0,507	[0,32; 0,59]	0,880	0,775	
	Laissez-Faire	0,604	[0,53; 0,77]	0,917	0,841	
Desempenho	Prazo	0,693	[0,54; 0,94]	0,805	0,648	
	Tarefa	Quantidade e Qualidade	0,317	[-0,12; 0,41]	0,625	0,391
		Desalinhamento com o líder	0,406	[-0,34; 0,55]	0,585	0,342
	Contexto	Comportamento Pró-social	0,608	[0,51; 0,70]	0,902	0,814
Desempenho Contextual		0,522	[0,42; 0,64]	0,865	0,747	

* Validação bootstrap.

Fonte: Dados da pesquisa

Já na tabela 13 apresenta-se a análise para validade convergente, validade discriminante, dimensionalidade e a confiabilidade dos construtos, onde se pode destacar que:

- Todos os constructos, exceto “Tarefa” apresentaram os índices de confiabilidade AC e DG acima de 0,70, evidenciando assim a confiabilidade dos constructos. Embora o constructo “Tarefa”, tenha apresentado um baixo AC (0,484), apresentou o índice DG acima de 0,70.
- Todos os constructos foram unidimensionais, pois não apresentaram nenhum segundo autovalor maior que 1.
- Todos os constructos, exceto “Tarefa” apresentaram os AVEs superiores a 0,50, indicando validação convergente.
- Todas as variâncias compartilhadas, de todos os pares de construtos do modelo, foram inferiores às variâncias médias extraídas (AVEs) dos construtos comparados e com isso se obteve a validação discriminante.

Tabela 13 - Validação do Modelo de Mensuração - Inicial.

Constructos de 2 ordem	Itens	A.C.	D.G.	1ªav	2ªav	AVE	1	2	3	4	5
1-Liderança Transformacional	4	0,951	0,965	3,49	0,25	0,873	1				
2-Liderança Transacional	2	0,730	0,881	1,57	0,43	0,785	0,543	1			
3-Estilo Laissez	2	0,764	0,894	1,62	0,38	0,808	0,125	0,005	1		
4-Tarefa	3	0,484	0,744	1,50	0,93	0,469	0,084	0,112	0,017	1	
5-Contexto	2	0,720	0,877	1,56	0,44	0,781	0,184	0,109	0,040	0,201	1

Fonte: Dados da pesquisa

Como o constructo da Tarefa apresentou dois itens com pesos não significativos, para um melhor modelo de mensuração, decidiu-se por excluir os itens Quantidade e Qualidade e Desalinhamento com o Líder.

No modelo apresentado a seguir sem os itens Quantidade e Qualidade e Desalinhamento com o Líder, pode-se notar que: todas as cargas fatoriais e comunalidades apresentaram índices acima do ideal para um bom modelo de mensuração e todos os pesos foram significativos.

Tabela 14 - Modelo de Mensuração - Final.

Itens de 2ª ordem			Amostra Original			
			Peso	I.C. - 95% *	C.F.	Com
Estilo de Liderança Transformacional	Liderança	Carisma	0,270	[0,25; 0,29]	0,959	0,920
		Inspiração Motivacional	0,274	[0,25; 0,30]	0,916	0,839
		Estimulação Intelectual	0,278	[0,25; 0,30]	0,933	0,871
		Consideração Individualizada	0,249	[0,22; 0,27]	0,927	0,860
Estilo de Liderança Transacional	Liderança	Recompensa Contingente	0,639	[0,56; 0,73]	0,917	0,841
		Gestão por Exceção Ativa	0,488	[0,39; 0,57]	0,854	0,729
Estilo de Liderança Laissez-Faire	Laissez-Faire	Gestão por Exceção Passiva	0,235	[0,20; 0,58]	0,753	0,566
		Laissez-Faire	0,837	[0,52; 0,99]	0,983	0,966
Desempenho	Tarefa	Prazo	1,000	-	1,000	1,000
	Contexto	Comportamento Pró-social	0,612	[0,53; 0,71]	0,817	0,817
		Desempenho Contextual	0,518	[0,42; 0,61]	0,744	0,744

* Validação bootstrap.

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 15 apresenta os índices da validade convergente, da validade discriminante, dimensionalidade e a confiabilidade dos construtos.

Tabela 15 - Validação do Modelo de Mensuração - Final.

Constructos de 2ª ordem	Itens	A.C.	D.G.	1ªav	2ªav	AVE	1	2	3	4	5
1-Liderança Transformacional	4	0,951	0,965	3,49	0,25	0,873	1				
2-Liderança Transacional	2	0,730	0,881	1,57	0,43	0,785	0,531	1			
3-Estilo Laissez-Faire	2	0,764	0,894	1,62	0,38	0,808	0,171	0,014	1		
4-Tarefa: Prazo	1	-	-	-	-	1,000	0,166	0,138	0,011	1	
5-Contexto	2	0,720	0,877	1,56	0,44	0,781	0,182	0,109	0,053	0,281	1

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a tabela 15 é importante considerar que:

- Todos os constructos apresentaram os índices de confiabilidade AC e DG acima de 0,70, evidenciando assim a confiabilidade dos constructos.
- Todos os constructos foram unidimensionais, pois não apresentaram nenhum segundo autovalor maior que 1.
- Todos os constructos apresentaram os AVEs superiores a 0,50, indicando validação convergente.
- Todas as variâncias compartilhadas, de todos os pares de construtos do modelo, foram inferiores às variâncias médias extraídas (AVEs) dos construtos comparados e com isso se obteve a validação discriminante.

4.5.2. Modelo estrutural (inner model)

De acordo com Hair *et al.* (2009), a SEM (*Structural Equations Modeling*) é uma continuidade de algumas técnicas de análise multivariadas, principalmente da análise de regressão múltipla e análise fatorial. O que a difere das demais técnicas multivariadas é que a SEM permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo, enquanto que as demais técnicas são capazes de verificar e examinar um único relacionamento entre as variáveis de cada vez.

Os modelos de mensuração e de regressão foram realizados utilizando-se o método PLS (*Partial Least Square*). Modelos de Equações Estruturais (SEM) são muito populares em muitas disciplinas, sendo a abordagem PLS (*Partial Least Square*) uma alternativa à abordagem tradicional baseada na covariância. A abordagem PLS tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda, ao se considerar: as escalas de medidas, o tamanho amostral e as distribuições residuais. (MONECKE; LEISCH, 2012).

Para verificar a qualidade do ajuste, foi utilizado o R² e o GoF. O R² representa em uma escala de 0 a 100 o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100%, melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos construtos com a média dos R² do modelo. Ele varia de 0% a 100%, não havendo, ainda, valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que quanto mais próximo de 100%, melhor é o ajuste.

De acordo com os resultados apresentados na tabela 16 e figura-2 para o modelo que considera como variáveis endógenas (dependentes) “Tarefa” e “Contexto”, têm-se que:

- a) Em relação à *Desempenho da Tarefa*
 - Houve uma influência significativa (p-valor=0,000) e positiva ($\beta=0,320[0,10; 0,53]$) da *Liderança Transformacional* sobre o *Desempenho da Tarefa*. Sendo assim, quanto maior a *Liderança Transformacional*, maior tende a ser o *Desempenho da Tarefa*.

- Houve uma influência significativa (p -valor=0,051) e positiva ($\beta=0,144[0,00; 0,33]$) da *Liderança Transacional* sobre o *Desempenho da Tarefa*. Sendo assim, quanto maior a *Liderança Transacional*, maior tende a ser o *Desempenho da Tarefa*.
- O estilo *Laissez-Faire* não influenciou significativamente o *Desempenho da Tarefa*.
- Juntos, os três indicadores citados acima conseguem explicar 17,9% [9,5% - 29%] da variabilidade o do *Desempenho da Tarefa*.

b) Em relação à *Desempenho de Contexto*

- Houve uma influência significativa (p -valor=0,000) e positiva ($\beta=0,344[0,11; 0,54]$) da *Liderança Transformacional* sobre o *Desempenho Contextual*. Sendo assim, quanto maior a *Liderança Transformacional*, maior tende a ser o *Desempenho Contextual*.
- O estilo *Transacional* e *Laissez-Faire* não influenciou significativamente o *Desempenho Contextual*.
- Juntos, os três indicadores citados acima conseguem explicar 18,8% [11,2% - 29,5%] da variabilidade o do *Desempenho Contextual*.

Cabe, ainda, ressaltar que o modelo apresentou um GoF de 38,7%, indicando um ajuste do modelo razoável. Os intervalos de confiança via bootstrap estão de acordo com os resultados encontrados pelo valor-p, indicando uma maior validade aos resultados apresentados.

Tabela 16 - Modelo Estrutural.

Endógenas	Exógenas	β	E.P.(β)	Valor-p	R ²	I.C. - 95%*
Desempenho da Tarefa: Prazo	Liderança Transformacional	0,320	0,088	0,000	17,9%	[0,10; 0,53]
	Liderança Transacional	0,144	0,074	0,051		[0,00; 0,33]
	Estilo Laissez-Faire	0,041	0,061	0,497		[-0,09; 0,15]
Desempenho Contextual	Liderança Transformacional	0,344	0,087	0,000	18,8%	[0,11; 0,54]
	Liderança Transacional	0,070	0,080	0,382		[-0,08; 0,22]
	Estilo Laissez-Faire	-0,078	0,060	0,192		[-0,22; 0,06]

* Validação Bootstrap; GOF=38,7%

O modelo completo de mensuração e estrutural podem ser visualizados na figura-2, apresentada a seguir.

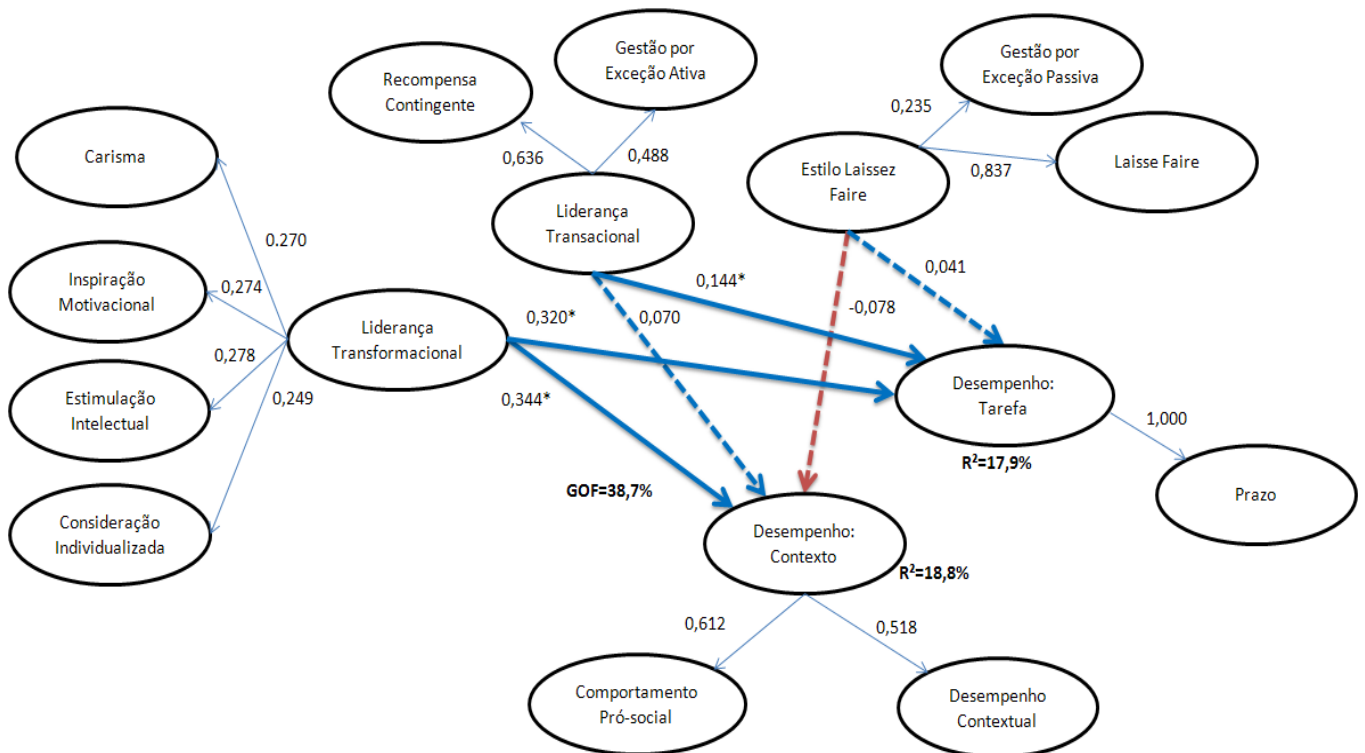


Figura 2 - Ilustração do Modelo Estrutural.

Fonte: Dados da pesquisa

4.6. Análise MultiGrupo

O modelo de equações estruturais posteriormente ao ajuste global (toda a amostra) foi ajustado novamente para cada empresa, a fim de realizar uma comparação Multi-Grupo. O modelo de mensuração, por meio dos pesos, e o modelo estrutural, por meio dos coeficientes, foram comparados entre as empresas, utilizando os intervalos de confiança calculados via abordagem Bootstrap.

Avaliando o modelo de mensuração, pode-se verificar que:

- Os pesos atribuídos aos itens do Estilo de Liderança Transformacional foram estatisticamente iguais entre as empresas, indicando que a forma de medir Estilo de Liderança Transformacional não varia por empresa.
- Os pesos atribuídos aos itens do Estilo de Liderança Transacional foram estatisticamente diferentes entre as empresas, indicando que a forma de medir Estilo de Liderança Transacional varia por empresa, sendo que na empresa B tende a se atribuir menor importância a “Recompensa Contingente” se comparado à empresa A.
- Os pesos atribuídos aos itens do Estilo Laissez-faire foram estatisticamente iguais entre as empresas. Porém na empresa A e B, os intervalos de confiança foram grandes para os pesos, indicando que os mesmos não foram significativos. Logo, pode-se concluir que as perguntas do Estilo Laissez-faire não foram bem avaliadas ou bem compreendidas pelas equipes da empresa A e B.
- Os pesos atribuídos aos itens de Desempenho foram estatisticamente iguais entre as empresas, indicando que a forma de medir Desempenho não varia por empresa.

Na sequência a tabela 17 mostra o ajuste do modelo de mensuração entre as três empresas pesquisadas.

Tabela 17 - Comparação do modelo de mensuração entre as empresas utilizando validação bootstrap.

Itens de 2ª ordem		Empresa A		Empresa B		Empresa C	
		Peso	I.C.-95%	Peso	I.C.-95%	Peso	I.C.-95%
Estilo de Liderança Transformacional	Carisma	0,276	[0,25; 0,30]	0,222	[0,10; 0,28]	0,314	[0,27; 0,35]
	Inspiração Motivacional	0,293	[0,26; 0,34]	0,252	[0,17; 0,33]	0,275	[0,23; 0,34]
	Estimulação Intelectual	0,248	[0,21; 0,27]	0,329	[0,20; 0,50]	0,259	[0,21; 0,30]
	Consideração Individualizada	0,232	[0,19; 0,27]	0,250	[0,14; 0,32]	0,265	[0,22; 0,30]
Estilo de Liderança Transacional	Recompensa Contingente	0,789	[0,65; 0,95]	0,531	[0,39; 0,63]	0,585	[0,48; 0,71]
	Gestão por Exceção Ativa	0,394	[0,17; 0,56]	0,546	[0,45; 0,68]	0,510	[0,38; 0,61]
Estilo Laissez-Faire	Gestão por Exceção Passiva	0,232	[-0,20; 0,61]	0,539	[-0,50; 1,00]	0,354	[0,03; 0,75]
	Laissez-Faire	0,813	[0,48; 0,99]	0,488	[-0,48; 1,00]	0,730	[0,33; 0,98]
Desempenho Contexto	Tarefa	1,000	-	1,000	-	1,000	-
	Prazo						
	Comportamento Pró-social	0,520	[0,36; 0,66]	0,520	[0,20; 0,71]	0,652	[0,54; 0,82]
	Desempenho Contextual	0,640	[0,50; 0,81]	0,600	[0,40; 0,91]	0,448	[0,29; 0,54]

Fonte: Dados da pesquisa

Avaliando o modelo estrutural é possível verificar que:

- Nas empresas A e C houve influência significativa da liderança transformacional sobre o desempenho da tarefa, já na empresa B não há evidências de uma influência significativa.
- A liderança transacional na empresa B apresentou uma influência significativa e positiva sobre o desempenho da tarefa, diferentemente das empresas A e C.
- Nas empresas A, B e C não houve influência significativa do Estilo Laissez-faire sobre o desempenho da tarefa.
- Nas empresas B e C houve influência significativa da liderança transformacional sobre o desempenho contextual, já na empresa B não evidências de uma influência significativa.
- A liderança transacional na empresa A apresentou uma influência significativa e positiva sobre o desempenho contextual, diferentemente das empresas B e C.
- Nas empresas A, B e C não houve influência significativa do Estilo Laissez-faire sobre o desempenho contextual.

Na sequência a tabela 18 mostra o ajuste do modelo estrutural entre as três empresas pesquisadas.

Tabela 18 - Comparação do modelo estrutural entre as empresas utilizando validação bootstrap.

Endógenas	Exógenas	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
		β	I.C.-95%	β	I.C.-95%	β	I.C.-95%
Desempenho da Tarefa: Prazo	Liderança Transformacional	0,403	[0,02; 0,82]	0,021	[-0,31; 0,38]	0,596	[0,301; 0,89]
	Liderança Transacional	0,247	[-0,05; 0,58]	0,361	[0,04; 0,63]	-0,027	[-0,30; 0,25]
	Estilo Laissez-faire	0,168	[-0,11; 0,42]	0,073	[-0,17; 0,25]	0,115	[-0,08; 0,33]
Desempenho Contextual	Liderança Transformacional	0,074	[-0,35; 0,50]	0,294	[0,01; 0,59]	0,573	[0,36; 0,78]
	Liderança Transacional	0,369	[0,03; 0,68]	0,105	[-0,16; 0,25]	-0,019	[-0,24; 0,22]
	Estilo Laissez-faire	-0,188	[-0,44; 0,02]	0,005	[-0,23; 0,24]	-0,014	[-0,21; 0,17]

Fonte: Dados da pesquisa

A realização da análise multigrupo permitiu verificar se o modelo proposto se ajustava igualmente nas três empresas pesquisadas. Conforme tabela 19 nota-se que ocorreram diferenças de ajuste entre as empresas. Enquanto na empresa B houve um pior ajuste do modelo enquanto na empresa A obteve-se um melhor ajuste do modelo.

Tabela 19 - Comparação da qualidade dos ajustes para os modelos ajustados por empresa.

Exógenas	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	R2	I.C.-95%	R2	I.C.-95%	R2	I.C.-95%
Tarefa	0,312	[0,15; 0,48]	0,165	[0,06; 0,36]	0,285	[0,15; 0,49]
Contexto	0,337	[0,19; 0,48]	0,151	[0,05; 0,41]	0,314	[0,21; 0,49]
GOF	0,488		0,362		0,493	

Fonte: Dados da pesquisa

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou verificar a influência de determinados estilos de liderança no desempenho do liderado. Para a polaridade Desempenho considerou-se as vertentes Tarefa e Contexto. O modelo teórico, inicialmente sugerido, teve como base as pesquisas realizadas acerca do tema liderança e desempenho, cujos resultados indicavam uma relação positiva entre determinados estilos de liderança e desempenho do funcionário.

De maneira geral, o resultado da referida pesquisa é condizente com resultados anteriores no que se refere à correlação positiva entre liderança e desempenho no trabalho (BARLING; WEBER; KELLOWAY, 1996; HOWELL; AVOLIO, 1993; HOWELL; FROST, 1989; RAI; SINHA, 2000; RICKARDS; CHEN; MOGER, 2001; SOSIK; AVOLIO; KAHAI; JUNG, 1998). Especialmente os resultados sobre estilo transformacional e desempenho de tarefa e de contexto.

Sobre a relação dos dois constructos, liderança e desempenho, o resultado da referida pesquisa mostrou haver influência positiva da liderança sobre o desempenho do liderado. Contudo, o resultado não foi o mesmo para todos os estilos de liderança estudados nesse trabalho. Isso significa que os estilos transformacional, transacional e laissez-faire se relacionam diferentemente com desempenho de tarefa e de contexto dos liderados.

Dessa forma, em relação ao desempenho da tarefa, considerando a amostra global é importante salientar que: houve uma influência significativa (p -valor=0,000) e positiva ($\beta=0,320[0,10; 0,53]$) da Liderança Transformacional sobre o Desempenho da Tarefa. Sendo assim, quanto maior a Liderança Transformacional, maior tende a ser o Desempenho da Tarefa; houve também uma influência significativa (p -valor=0,051) e positiva ($\beta=0,144[0,00; 0,33]$) da Liderança Transacional sobre o Desempenho da Tarefa. Sendo assim, quanto maior a Liderança Transacional, maior tende a ser o Desempenho da Tarefa. O estilo Laissez-Faire não influenciou significativamente o Desempenho da Tarefa. Juntos, os três indicadores citados acima conseguem explicar 17,9% [9,5% - 29%] da variabilidade o do Desempenho da Tarefa.

Para o Desempenho de Contexto, ainda considerando a amostra global, destaca-se que: houve uma influência significativa (p -valor=0,000) e positiva ($\beta=0,344[0,11; 0,54]$) da Liderança Transformacional sobre o Desempenho Contextual. Sendo assim, quanto maior a Liderança Transformacional, maior tende a ser o Desempenho Contextual. O estilo Transacional e Laissez-Faire não influenciou significativamente o Desempenho Contextual. Juntos, os três indicadores citados acima conseguem explicar 18,8% [11,2% - 29,5%] da variabilidade do Desempenho Contextual.

Considerando a amostra por empresa, ou seja, a análise Multi-Grupo a relação do estilo de liderança sobre o desempenho variou de acordo com o universo pesquisado. Assim, sobre o desempenho de tarefa observou que: nas empresas A e C o estilo de liderança transformacional gerou influência significativa sobre o desempenho do liderado, enquanto que, na empresa B não houve evidências de uma influência significativa. Outra observação interessante é que diferentemente do estilo de liderança transformacional, o transacional apresentou uma influência significativa e positiva sobre o desempenho de tarefa na empresa B, enquanto que na A e C esse estilo não gerou influência. Tal resultado é o oposto encontrado no estilo transformacional mencionado no parágrafo anterior.

Dos três estilos de liderança o Laissez-faire foi o único que, apesar de contextos diferentes, apresentou igualmente o resultado: não houve influência significativa do Estilo Laissez-faire sobre o desempenho da tarefa nas empresas A,B e C.

Entretanto, ao considerar o desempenho de contexto, o cenário apresenta algumas alterações. Vejamos: nas empresas B e C liderança transformacional gerou influência significativa sobre o desempenho do liderado; na empresa B não houve evidências de tal influência.

Um contexto interessante de destacar é o da empresa A. Nela o estilo de liderança transacional apresentou uma influência significativa e positiva sobre o desempenho contextual, diferentemente das empresas B e C. Esse resultado é diferente do resultado da amostra global. Isso a empresa A é uma entidade representativa do comércio. Provavelmente esse fato ajuda a compreender tal resultado. O estilo de transacional é baseado na troca, pressupõe-se, então, que a cultura mercantilista arraigada em tal instituição tenha contribuído para tal resultado.

Para o Estilo Laissez-faire o resultado foi o mesmo encontrado no desempenho de tarefa não havendo influência significativa desse estilo sobre o desempenho de contexto nas empresas estudadas.

Pesquisar a relação de liderança com desempenho de tarefa e de contexto do liderado, em contextos diferentes, permitiu observar que as associações feitas por Rickards, Chen e Moger (2001); Sosik, Avolio, Kahai e Jung no final dos anos de 1990, sobre a relação positiva entre liderança, principalmente, o estilo transformacional e o desempenho, seja ele de tarefa ou contexto, ainda faz sentido. Isso porque a liderança continua sendo considerada uma das forças motrizes fundamentais para melhorar o desempenho das pessoas (ZHU; CHEW; SPANGLER, 2005).

Cabe ainda ressaltar que, segundo Purvanova, Bono e Dzieweczynski (2006), vários pesquisadores, incluindo Podsakoff, Mackenzie e Bommer (1996) tem argumentado que, embora os efeitos da liderança transformacional no desempenho de tarefas sejam importantes, os efeitos da liderança transformacional sobre comportamentos de extrapapel poderiam ser ainda mais significativos. Um ponto de destaque dessa pesquisa assenta no fato de estudar, além do desempenho de tarefa, os efeitos dos estilos de liderança no desempenho de contexto do liderado. O que tais autores argumentaram se confirmou nessa pesquisa: houve uma influência significativa (p -valor=0,000) e positiva ($\beta=0,344[0,11; 0,54]$) da Liderança Transformacional sobre o Desempenho Contextual. Sendo assim, quanto maior a Liderança Transformacional, maior tende a ser o Desempenho Contextual.

No que tange o modelo estrutural salienta que o mesmo apresentou um GoF de 38,7%, indicando um ajuste razoável do modelo. Um item a ser mencionado são os indicadores de tarefa. Dos três indicadores apenas Prazo foi considerado relevante para medir desempenho de tarefa. Quantidade/Qualidade e Desalinhamento com o Líder não foram considerados indicadores relevantes para tal variável. Esse resultado permite sugerir novos estudos capazes de indicarem novos indicadores eficientes na mensuração dessa variável. Se produtividade e desalinhamento com o gestor não medem tarefa, o que, além de “Prazo”, pode medi-lo eficazmente?

Outro fator limitador da pesquisa é o número de amostra para análise de multigrupo. A amostra global foi composta de 309 pessoas sendo essa distribuída entre as três empresas pesquisadas. Para análises multigrupos sugere-se que seja feita com amostras superiores. Isso possivelmente aumenta a credibilidade dos resultados alcançados.

O referido trabalho contribuiu para a academia, uma vez que, embora na literatura de liderança o tema desempenho no trabalho tenha sido considerado em alguns estudos (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010), poucas pesquisas tem se dedicado aos efeitos potenciais de determinados estilos de liderança no desempenho de tarefa e de contexto do liderado. Somado a isso, destaca-se o fato dessa pesquisa ser mais uma contribuição de estudos empíricos em âmbito nacional que relaciona as duas temáticas – Liderança e Desempenho considerando para esse último às dimensões tarefa e contexto do desempenho.

REFERÊNCIAS

- AGRESTI, A. **Categorical data analysis**. New York: Wiley, 2002.
- AMATO S.; VINZI, Esposito V.; TENENHAUS M. **A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling**. Oral Communication to PLS Club, HEC School of Management, 2004.
- ANDRADE, Alexsandro Luiz; FROSSARD, Vívian Louzada. Produção científica sobre fatores humanos no trabalho: análise a partir de periódicos brasileiros. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.13, n.1, p. 89-98, jan/abr.2013.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor Leadership Questionnaire**: Third edition manual & sampler set. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc. 2004.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72, 441–462. 1999.
- AVOLIO, Bruce J.; WALUMBWA, Fred; WEBER, Todd J. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. **Annual review of psychology**. 2009, p. 421-449.
- AVOLIO, Bruce J; YAMMARINO, Francis J. **Transformational and Charismatic Leadership**: The Road Ahead. 2 ed. WA, UK: Emerald Group Publishing Limited, 2013.
- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BARNARD, C. I. **The functions of executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- BARLING, J., WEBER, T., KELLOWAY, E. K. Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n.6, 1996, p. 827-832.
- BARUCH. Y., O'CREEVY, M. F., HIND, P. VIGODA-GADOT, E. Prosocial behavior and job performance: does the need for control and the need for achievement make a difference? **Social Behavior and Personality**, v. 32, n. 4, 2004, p. 399-412.
- BASS, B. M. Does the transactional–transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? **American Psychologist**, 52, 130–139. 1997.
- BASS, Bernard M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership**: theory, research, and managerial applications. 3 ed. Nova York: The Free Press, 1990.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press. 1985.

BASS, B. M.; AVIOLO, B. J. **Multifactor Leadership Questionnaire**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.

BASS, B.; AVOLIO, B. **MLQ Multifactor leadership questionnaire**. Redwood City, CA: Mind Garden, 1995.

BASS, Bernard M., BASS, Ruth. **The Bass Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications**. 4 ed. New York: Free Press, 2008.

BASS, B. M., RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**. 2 ed. New Jersey: Lea, 2005.

BASS B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership, charisma and beyond. In: HUNT, J. G.; BAGLIA, B. R.; DACHLER, H. P.; SCHRIESCHEIM, C. A. (eds.). **Emerging leadership vistas**. Lexington, MA:Lexington Books, 1988. p.29-50.

BEAL, D. J.; WEISS, H. M.; BARROS, E.; MACDERMID, S. M. An episodic process model of affective influences on performance. **Journal of Applied Psychology**, v.90, n.6, p. 1054-1068, 2005.

BENDASSOLLI, P. F. Desempenho no trabalho: revisão da literatura. **Revista Psicologia Argumento**, Curitiba, v.30, n.68, p.171-184, jan./Mar.2012.

BENDASSOLLI, P. F; MALVEZZI, Sigmar. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: BORGES, L. O; MOURÃO, L (Org) **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 53-84.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Leadership: The strategies for taking charge**. New York, NY: Harper & Row. 1985.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERTOCCI, David. I. **Leadership in organization: there is a difference between leaders and managers**. Maryland: University Press of America, 2009.

BOAL, K. B., BRYSON, J. M. Charismatic Leadership: A Phenomenological and Structural Approach. in J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, and C. A. Schriesheim (Eds.), **Charismatic Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass, 1988. p. 11-28

BORMAN, Walter; MOTOWIDLO, Stephan. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 99-109, 1997.

BRIEF, A. P.; MOTOWIDLO, S. J. Prosocial organizational behavior. **Academy of Management Review**, v. 11, n.4, p. 710-725,1986.

BRYMAN, A. **Charisma and leadership in organizations**. London: Sage, 2004.

CAMPBELL, J. P. Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In: M.D.Dunnette and M.Hough (eds). **Handbook of Industrial**

and Organizational Psychology. Palo Alto: Consulting Psychologists Press. Vol.1, p. 687-732. 1990.

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

CAMPBELL, J. P.; FRESE, Michael. Performance Concepts and Performance Theory. In: SONNENTAG, Sabine. **Psychological Management of Individual Performance.** Wiley Handbooks in Organizations. 2002.

CAMPBELL, J. P., MCCLOY, R. A., OPPLER, S. H., SAGER, C. E. A theory of performance. In: SCHMITT, E. BORMAN, W. C. (ed). **Personnel selection in organizations.** p. 35-70. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

COHEN, J. Weighted kappa: Nominal scale agreement with provision for scaled disagreement or partial credit. **Psychological Bulletin**, 1968, Vol. 70.

CONGER, J. A., KANUNGO, R. Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 1987, Vol. 12, 637-647

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRANT, J. M. The proactive personality scale and objective job performance among real state agents. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 80, p. 532-537, 1995.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. In: CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, 1951, Vol. 16. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRONBACH; L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**. 16 (3): 297-334, 1951.

CURPHY, G. J. An empirical investigation of the effects of transformational and transactional leadership on organization climate, attrition and performance. In: CLARK, K. E.; CLARK, M. B.; CAMPBELL, D. R. (Eds.). **Impact of leadership** (p. 177–187). Greensboro, NC7 Center for Creative Leadership, 1992.

DELFINO, Islania Andrade de Lira; SILVA, Anielson Barbosa da; ROHDE, Leonardo Rosa. A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009. In: ENANPAD, 2010. Rio de Janeiro. EnANPAD 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD.

DOWNTON, J. V., Jr. (1973). Rebel leadership. New York: Free Press

DVIR, Taly; EDEN, Dov; AVOLIO, Bruce J.; SHAMIR, B. Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. **Academy of management journal**. v. 45, n.4, p. 735-744, Ago. 2002.

EBOLI, C. R.; CAVAZOTTE, Flávia S. N.; LUCENA, J. O Impacto da Autenticidade do Líder e do Foco em Resultados sobre o Desempenho no Trabalho: um estudo com

funcionários de um banco privado brasileiro. In: EnANPAD 2012, **Anais...** Rio de Janeiro. XXXVI Enanpad, 2012.

EFRON B.; TIBSHIRANI, R. **An Introduction to the Bootstrap**. [s.l.]: Chapman & Hall, 1993.

FIERY, B. M.; **Contextual influences affecting transformational leadership in northwest virginia multiple nonprofit hospital systems**. University of Phoenix, 2008.

FORNELL C.; LARCKER D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, 1981, p. 39-50.

FRESE, M.; KRING, W.; SOOSE, A.; ZEMPEL, J. Personal initiative at work: differences between east and west Germany. **Academy of Management Journal**, v.39, n.1, p.37-63, 1996.

FRESE, M.; FAY, D. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21 century. In: STAW, B.M; SUTTON, R.L. (ED). **Research in organizational behavior**, p.133-187. Greenwich, CT: AI Press. 2001.

FRESE, M.; ZAPF, D. Action as the core of work psychology. In: TRIANDIS, H.C; DUNNETTE, M. D.; HOUGH, M. D. L. M. (ED). **Handbook of industrial and organizational psychology**. p.271-340. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1998.

GILL, R. **Theory and practice of leadership**. London: SAGE Publications Ltd. Oliver's Yard, 2006.

GLYNN, Mary Ann; DEJORDY, Rich. Leadership Trough in Organizations Behavior Lens: a look at the last half-century of research. In: NOHRIA, Nitin; KHURANA, Rakesh. (Org.) **Handbook of Leadership Theory and Practice**. Boston: Harvard Business Press, 2010. p. 180-274.

GRIFFIN, M. A.; NEAL, A.; PARKER, S. K. A new model of work role performance. **Academy of Management Journal**, v.50, n.2, p.327-347, 2007.

HAHN, J. A. **The behavioral characteristics of nursing leadership associated with effective coalition building and work among the colleagues in caring coalitions**. George Mason University, 2004.

HAIR, Joseph F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR J. F.; BLACK W. C.; BABIN B. J., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HANASHIRO, D. M. M.; NASSIF, F. J.; NASSIF, V. M. J.; CARVALHO, V. A. C.; BIDO, D. S. Diversidade na Liderança: Há diferença em Gênero?. In: XXIX EnANPAD, 2005. **Anais...** Brasília. XXIX EnANPAD, 2005.

HENSELER J., RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. **The Use of Partial Least Squares Path Modeling International Marketing**. *Advances in International Marketing*, 2009, p. 277-319.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1976.

HOLLANDER, Myles; WOLFE, Douglas A. **Nonparametric Statistical Methods**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

HOUSE, R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), **Leadership: The cutting edge**. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977. p. 189-207

HOUSE, R. J. Leadership research: Some forgotten, ignored, or overlooked findings. In: HUNT, J. G.; BALIGA, B. R.; DACHLER, H. T.; SCHRIESHEIM, C. A. (eds.). **Emerging Leadership Vistas**. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1988. p. 246-60

HOUSE, R. J.; SHAMIR, B. Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In: CHEMERS, M. M.; AYMAN, R. (Org). **Leadership theory and research: perspectives and directions**. San Diego: Academic Press, 1993. p. 81-107.

HOWELL, J. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. **Journal of Applied Psychology**, 78, 891–902. 1993.

HOWELL, J. M., FROST, P. J. A lab study of charismatic leadership. **Organizational Behavior and Human Decision processes**, 43, 243-269, 1989.

JUNG, D.I.; SOSIK, J. J. Who are the spellbinders? Identifying personal attributes of charismatic leaders. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 12 (4), 12-26. 2006.

KAHYA, E. The effects of job characteristics and working conditions on job performance. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 37, 2007, p. 515-523.

KATZ, D. The motivational basis of organizational behavior. **Behavioral Science**, v.9, p.131-133, 1964.

KING, K. C. **Transformational leadership in school of nursing deans: Perceived effectiveness, faculty satisfaction, and faculty willingness to put forth extra effort**. Spalding University, 1994.

KIRKPATRICK, S.; LOCKE, E. A. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. **Journal of Applied Psychology**. 1996. p. 36-51.

KOTTER, Jhon. What Leaders Really Do. **Harvard Business Review**, December 2001. p. 85-96.

LONG, J. D. **Factors that influence nurse attrition**: An analysis of the relationship between supervisor leadership style and subordinate job satisfaction. Capella University, 2004.

LORSCH, Jay. A Contingency Theory of Leadership. In: NOHRIA, Nitin; KHURANA, Rakesh. (Org.) **Handbook of Leadership Theory and Practice**. Boston: Harvard Business Press, 2010. p. 603-628.

LOWE, K. B.; KROECK, K. G.; SIVASUBRAMANIAM, N. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. **The Leadership Quarterly**, v.7, n.3, p. 385-415, 1996.

MCSHANE, Steven L.; GLINOW, Mary Ann Von. **Comportamento Organizacional**. [s.l.]: Mcgraw Hill, 2013.

MINGOTI S. A. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada**: Uma Abordagem Aplicada. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

MONECKE, Armin; LEISCH Friedrich. sem PLS: Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares. **Journal of Statistical Software**. 2012.

MORRISON, E. W.; PHELPS, C. C. Taking charge at work: extrarole efforts to initiative workplace change. **Academy of Management Journal**, v.42, p.403-419,1999.

MOTOWIDLO, S. J.; BORMAN, W. C.; SCHMIT, M. J. A theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. In: BORMAN, W. C., MOTOWIDLO, S. J. (Ed) Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance: a special issue of human performance. **Psychology Press**, v. 10. n. 2, 1997.

MURPHY, P. R.; JACKSON, S. E. Managing work role performance. Challenges for twenty-first century organizations and their employees. In: ILGEN, D. R.; PULAKOS, E. D. (Org). **The changing nature of performance**: implications for staffing, motivation and development. San Francisco: Jossey-Bass, 1999, p. 325-365.

NORTHOUSE, Peter. G. **Leadership**: theory and practice. 6 ed. California: Sage Publications, 2013.

NUNNALLY J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. New York: [s.n.], 1994.

OHMAN, K. A. **Leadership behavior and role preparation of first-line nurse managers in critical care**. University of Minnesota, 1997.

OLIVEIRA, F. P. de; DELFINO, I. A. de L. Produção Científica sobre o Processo de Liderança. **REUNIR - Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 3, n.4, p. 104-126, Set/Dez.2013.

OMER, T. Y. **Leadership style of nurse managers at the saudi national guard hospitals**. George Mason University, 2005.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior**. Lexington, MA: Lexington, 1988.

ORGAN, D. W. Organizational citizenship behavior: its construct clean-up time. **Human Performance**, v. 10, p. 85-97, 1997.

PICARELLI, V. **Gestão por Competências**. (BOOG, G.M. (Coord). Manual de gestão de pessoas e equipes. Estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002

PINTO, Marcelo Pádua Carvalho; TEIXEIRA, Luiz Antônio Antunes; REIS NETO, Mário Teixeira; ANDRADE, Darly Fernando. As relações entre o desempenho ao longo da carreira e o comprometimento organizacional. In: EnANPAD, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro. XXXVI Enanpad, 2012.

PODOLNY, Joel M.; KHURANA, Rakesh; BESHAROV, Marva L. Revisiting the Meaning of Leadership. In: NOHRIA, Nitin; KHURANA, Rakesh. (Org.) **Handbook of Leadership Theory and Practice**. Boston: Harvard Business Press, 2010. p. 104-163.

PODOLNY, J.; KHURANA R.; M. HILL-POPPER. Revising the Meaning of Leadership. **Research in Organizational Behavior**. v. 26, p. 1-36, 2005.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; BOMMER, W. H. Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, roles perceptions, and performance. **Journal of Applied Psychology**, v.81, p. 380-399, 1996.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo-RGS: Universidade Feevale, 2013.

PULAKOS, E. D.; ARAD, S.; DONAVAN, M. A.; PLAMONDON, K. E. Adaptability in the workplace. **Journal of Applied Psychology**, v.85, n.4, p.612-624, 2000.

PULAKOS, E. D., SCHMITT, N.; DORSEY, D. W.; ARAD, S.; HEDGE, J. W; BORMAN, W. C. Predicting adaptive performance. **Human Performance**, v.15,n.4, p.299-323, 2002.

PURVANOVA, R. K., BONO, J. E., DZIEWECZYNSKI, J. Transformational leadership, job characteristics and organizational citizenship performance. **Human Performance**, v. 19, n.1, 2006, p. 1-22.

RAI, S.; SINHA, A. K. Transformational leadership, organizational commitment, and facilitating climate. **Psychological Studies**, v. 45, p. 33-42, 2000.

REGO, Arménio. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar. 2002, v. 42, n.1, p. 50-63.

REIS NETO, M. T.; KILIMNIK, Z. M.; MELO, E. C.; THEOTÔNIO, K. S. Comprometimento e desempenho no trabalho: análise em uma pequena empresa de varejo. **Revista da Micro e Pequena Empresa (FACCAMP)**, v. 6, p. 18-35, 2012.

RICHARD, T.; CHEN, M. H.; MOGER, S. Development of a self-report instrument for exploring team factor, leadership and performance relationships. **British Journal of Management**, v.12, p. 243-250, 2001.

ROE, R. A. Work performance. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (ED) **International review of industrial and organizational psychology**. p.231-335. Chichester: Wiley. 1999.

SANCHEZ, G. **PLS Path Modeling with R**. Berkeley: Trowchez Editions, 2013.

SANT'ANNA, A. S.; SANTANNA, A. S., VAZ, S.L., NELSON, R. E., CAMPOS, M. S. Liderança: uma Análise sob a Perspectiva de Acadêmicos Brasileiros e Norte-Americanos. In: ENANPAD, 2009. **Anais...** São Paulo, XXXIII, ANPAD, 2009.

SANTOS, A.M.P.; ROCHA, Nívea Maria Fraga. Gestão de Pessoas e desafios contemporâneos. In: Nívea Maria Fraga Rocha e Patrícia Fraga Rocha Rabelo. (Org.). **Educação, desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social: fazendo recortes na multidisciplinaridade**. Salvador: Fast Design, 2011, v. 11, p. 73-94.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SHEA, Christine. The effect of leadership style on performance improvement on a Manufacturing. **Journal of Business**, v. 72, n. 3, 1999.

SMITH, B. J. **An initial test of a theory of charismatic leadership based on the responses of subordinates**. Ph.D. Dissertation, University of Toronto. 1982.

SONNENTAG, S. Expertise in professional software design. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, n.5, 703-715, 1998.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: SONNENTAG, S. (Ed.). **Psychological management of individual performance**. p. 3-25. New York: Wiley, 2002.

SONNENTAG, S.; VOLMER, J.; SPYCHALA, Anne. Job Performance. In: BARLING, Julian; COOPER, Cary L. (Org.). **The sage handbook of organizational behavior**. London: Sage, 2008. p. 427-444.

SOUZA, V. L. **Gestão de Desempenho: Julgamento ou Diálogo**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

SOUZA FILHO, Manoel Cássio de. O reflexo da liderança, orientada pelos interesses dos liderados, no comprometimento organizacional: um estudo de caso da Gelita do Brasil. In: XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008, Rio de Janeiro. XXXII EnANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SOSIK, J. J.; AVOLIO, B. J.; KAHAI, S.S.; JUNG, D. I. Computer-supported work group potency and effectiveness: the role of transformational leadership, anonymity, and task interdependence. **Computers in Human Behavior**, v.14, p. 491-511. 1998.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TENENHAUS, M.; ESPOSITO VINZI V.; CHATELIN Y. M.; LAURO C. PLS path modeling. **Computacional statistics & Data Analysis**. v.48, p.159-205 2005.

VAZQUEZ, A. C.; OLTRAMARI, A. P.; TONON, L.; GARAY, A. B. S. Desempenho e Carreira: Um panorama da produção acadêmica no período de 2000 a 2008 na Administração Brasileira. In: XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pesquisa em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro. XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pesquisa em Administração, 2010.

VINZI, Esposito V.; CHIN, W. W.; WANG, H. **Handbook of Partial Least Squares**. S.l.: Springer, 2010.

VISWESVARAN, C.; ONES, D. S. Perspectives on models of job performance. **International journal of selection and assessment**, 8(4), 216-226. 2000.

ZHU, Weichun; CHEW, Irene K. H.; SPANGLER, William D. CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human – capital -enhancing human resource management. **The Leadership Quarterly**, v. 16, 2005, p. 39-52.

WASSERMAN, Noam; ANAND, Bharat; NOHRIA, Nitin. When Does Leadership Matter? A Contingent Opportunities View of CEO Leadership. In: NOHRIA, Nitin; KHURANA, Rakesh. (Org.) **Handbook of Leadership Theory and Practice**. Boston: Harvard Business Press, 2010, p. 104-163.

WINKLER, Ingo. **Contemporary Leadership Theories**: enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership, London: Springer Heidelberg Dordrecht, 2010.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Questionário: Estilos de Liderança

Estilos	Perguntas
Liderança Transformacional	Carisma
	Atributos Idealizadores
	3. Gero orgulho por estarem do meu lado.
	4. Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.
	5. Atuo de forma a conseguir o respeito dos outros por mim.
	6. Demonstro um senso de poder e confiança.
	Comportamentos Idealizadores
	7. Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes.
	8. Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.
	9. Considero as consequências éticas e morais das decisões.
	10. Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.
	Inspiração Motivacional
	11. Falo de forma otimista sobre o futuro.
	12. Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.
	13. Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.
	14. Expresso confiança de que metas serão alcançadas.
	Estimulação Intelectual
	15. Examinou situações críticas questionando se são adequadas.
	16. Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.
	17. Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.
	18. Sugiro novas alternativas, formas de realizar e completar as atividades.
	Consideração Individualizada
19. Invisto o meu tempo a ensinar e treinar.	
20. Trato os outros como pessoas em vez de tratá-los apenas como um membro do grupo.	
21. Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e vontades diferentes em relação aos outros.	
22. Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	
Liderança Transacional	Recompensa Contingente
	23. Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.
	24. Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.
	25. Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.
	26. Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.
	Gestão por Exceção Ativa
27. Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	
28. Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	
29. Mantenho-me a par de todos os erros.	
30. Dirijo minha atenção às falhas, a fim de atingir os padrões esperados.	
Liderança Laissez-Faire	Gestão por Exceção Passiva
	31. Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornam sérios.
	32. Espero as coisas darem errado para começar a agir.
	33. Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dando certo”.
	34. Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.
	Laissez-Faire
	35. Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem.
	36. Estou ausente quando necessitam de mim.
37. Evito tomar decisões.	
38. Demoro a responder as questões urgentes.	

Fonte: Adaptado de Bernard Bass e Bruce J. Avolio (1990)

Questionário: Desempenho

Desempenho	Tarefa	Prazo	
		39. Minha equipe cumpre as tarefas dentro dos prazos estabelecidos.	
40. Minha equipe recebe tarefas especiais para realizar.			
Qualidade e Quantidade			
41. Minha equipe tem uma produção maior no trabalho que a dos meus colegas.			
42. Minha equipe tem uma qualidade de serviço melhor que a dos meus colegas.			
Desalinhamento com o Líder			
43. Recebo reclamações pelo trabalho que minha equipe executa.			
44. Minha equipe costuma fazer tarefas de um jeito diferente do que foi pedido.			
45. Minha equipe é orientada por mim a realizar tarefas de uma maneira diferente da que costuma fazer.			
Contexto		Comportamento Pró-social	
		46. Percebo que o trabalho da minha equipe ajuda a melhorar esta empresa.	
		47. Minha equipe toma a iniciativa para resolver problemas não definidos ou não previstos por mim.	
		48. Minha equipe se reconhece como responsável pelos resultados do trabalho dela.	
		49. Minha equipe tem conflitos profissionais no trabalho.	
	50. Minha equipe me procura para tirar dúvidas sobre o trabalho.		
	51. Minha equipe se auto-orienta dialogando com demais membros sobre como realizar o trabalho corretamente.		
	Desempenho Contextual		
	52. Minha equipe realiza atividades que vão além do cargo.		
	53. Minha equipe é persistente para realizar as tarefas prescritas.		
	54. Minha equipe tem entusiasmo para realizar tarefas prescritas.		
	55. Minha equipe coopera com os colegas de trabalho.		
	56. Minha equipe obedece a regras e procedimentos prescritos, mesmo que possam ser inconvenientes.		
	57. Minha equipe defende os interesses da organização.		

Adaptado de Reis Neto (2012)

Questionário: Dados Pessoais e Profissionais

Dados Pessoais				
1	Sexo:	(1) Feminino	(2) Masculino	
2	Idade:	_____		
3	Estado Civil:	(1) Solteiro	(2) Casado	(3) Separado/Divorciado (4) Viúvo
4	Filhos?	(1) Sim	(2) Não	
5	Seu grau de escolaridade é:	(1) Ensino Fundamental (1º ao 9º ano)	(2) Ensino Médio	(3) Ensino Superior (4) Pós-Graduação
Dados Profissionais				
6	Você ocupa algum cargo de chefia?	(1) Sim	(2) Não	
7	Se sim, há quanto tempo exerce cargo de chefia?	(1) Menos de 1 ano	(1) De 1 a 2 anos	(2) De 2 a 3 anos (3) Mais de 3 anos
8	Seu tipo de remuneração é:	(1) Apenas fixa	(2) Pagamento por produção	(3) Salário fixo + produção
9	Sua faixa salarial por mês é:	(1) Até 1 salário mínimo	(2) De R\$ 678,00 a R\$ 1.400,00	(3) Acima de R\$ 1.400,00 (4) Até R\$ 2.000,00
10	Há quanto tempo você está na função atual?	(1) Há menos de 1 ano	(2) De 2 a 5 anos	(3) De 6 a 10 anos (4) Acima de 10 anos

Fonte: produzido pela autora

Escala utilizada:

**Discordo
Plenamente**

**Concordo
Plenamente**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não se Aplica
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------	----------------------