

PAULA SOUSA BRANT

**A RELAÇÃO ENTRE LÍDERES E MEMBROS (LMX), ESTILOS
DE LIDERANÇA E SEUS IMPACTOS NA SATISFAÇÃO NO
TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade Fumec, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração:

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de pesquisa: Estratégias e Tecnologias em Marketing.

Orientador: Prof. Doutor Cid Gonçalves Filho

Belo Horizonte – MG

2012

Ficha Catalográfica

B821r
2012 Brant, Paula Sousa.
A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho. / Paula Sousa Brant ; Orientador, Cid Gonçalves Filho. -- 2012.

188f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2012.

Inclui bibliografia.

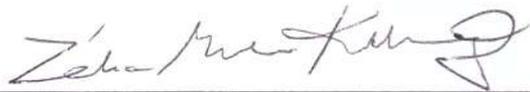
1. Liderança – Estudo de casos. 2. Satisfação no trabalho - Estudo de casos. I. Gonçalves Filho, Cid. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 316.46

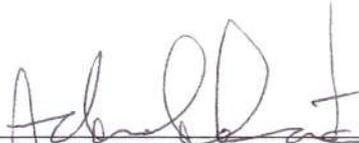
Dissertação intitulada “*A Relação entre Líderes e Membros (LMX), Estilos de Liderança e seus impactos na satisfação no trabalho*” de autoria da mestrandia *Paula Sousa Brant* aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho - Universidade FUMEC
(Orientador)



Profa. Dra. Zélia Miranda Kilimnik - Universidade FUMEC



Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna – Fundação Dom Cabral



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

Belo Horizonte, 17 de fevereiro de 2012.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Cid Gonçalves Filho, meu orientador, por ter aceitado a escolha do tema e compartilhado conhecimento e esforços nesta investigação.

Ao professor Anderson Sant' Anna, pela conversa que direcionou o tema desta dissertação.

Aos colegas, professores e amigos que colaboraram, da escolha do tema a indicações relevantes.

Ao meu Tio Paulo, pelo acesso à organização pesquisada, e aos funcionários da empresa, que me receberam e colaboraram imensamente no processo de coleta de dados.

Aos meus irmãos, Rodrigo e Renata, a minha sogra, Terezinha, e aos amigos, que sempre me incentivaram e me apoiaram durante toda a pesquisa, compreendendo as minhas ausências.

Aos meus pais (Ronaldo e Silvia), pelo amor, ensinamentos, dedicação e colaboração em todos os momentos da minha vida, e neste também, como não podia ser diferente.

Ao meu marido, Lucas, pela compreensão, ajuda de todas as maneiras possíveis e apoio nos momentos difíceis.

Temos de nos tornar a mudança que queremos ver no mundo.

Mahatma Gandhi

RESUMO

Na medida em que as fontes tradicionais de vantagem competitiva não se apresentam suficientes para prover uma posição competitiva sustentável. Os indivíduos e suas competências passam a ser considerados elementos de diferenciação estratégica. Num mercado altamente competitivo, as relações entre empresas e indivíduos alteram-se constantemente. Nesse sentido, as organizações precisam reavaliar suas ferramentas de gestão e o papel da liderança neste novo contexto. Neste estudo, buscou-se compreender a liderança nos tempos atuais e os desafios de suas teorias em explicar esse fenômeno tão complexo e multifacetado. Considerando que a utilização de mais de uma abordagem sobre o tema pode ampliar e melhorar sua compreensão, foi realizada uma investigação com foco nas Teorias: *Leader-member exchange (LMX)* e Modelo Multifatorial de liderança. Essas teorias têm como princípio que a influência dos líderes não se dá da mesma forma com todos os membros e que esta relação é marcada por influências mútuas, considerando que todo líder exibe mais de um estilo em certa quantidade (BASS, 1995). Investigou-se se a relação entre líderes e membros (LMX) tem impacto na satisfação no trabalho e se há influência do estilo de liderança nos resultados da liderança. A pesquisa foi realizada em uma empresa de celulose, de Minas Gerais. Obteve-se um total de 161 questionários válidos. A pesquisa apresenta contribuições relevantes na medida em que proporciona um avanço nos modelos testados. O estudo aponta diferença com outros trabalhos executados no exterior. No contexto nacional, foi possível identificar que o estilo de liderança *Laissez-faire* não gera nenhum resultado relevante para as organizações. Os estilos de liderança *Transformacional* e *Transacional* não apresentaram distinção conceitual. E a relação de qualidade entre líderes e membros tem forte peso na satisfação do liderado no trabalho. O estilo de liderança *Transformacional* apresenta-se como um estilo capaz de gerar resultados organizacionais positivos e influência na satisfação no trabalho. Nesse sentido, acreditamos que esses resultados contribuem gerencialmente para as organizações, que poderão realizar constantes avaliações de seus líderes, e para a academia, no desenvolvimento de modelos que envolvam esse estilo.

Palavras-chave: Liderança, Teoria de Troca em líderes-liderados, Liderança Transformacional

ABSTRACT

The degree to which the traditional sources of competitive advantage, such as inexpensive labor and technology, have not shown themselves to be enough to provide a sustainable, competitive position; individuals and their particular skills have come to be considered elements of strategic differentiation. In highly competitive markets, the relationship between companies and individuals undergo constant change. Thus, organizations need to re-evaluate their management tools and the role of leadership in new environment. This study has sought to understand leadership in current times, and the theoretical challenge in explaining this complex and multifaceted phenomenon; the study assumes that the use of more than one approach to the theme can expand and improve its understanding. The investigation was carried out with a focus on the following two theories: Leader-Member Exchange (LMX) and the Multifactoral Leadership Model.

These theories have as their basic principle that leadership influence is not extended to all in the same measure, and that the relationship is colored by mutual influence. These theories assume that every leader exhibits more than one style in a varying quantities (Bass, 1995). The focus of investigation was whether or not the relationship between leaders and members (LMX) has any impact on work satisfaction, and if there is any influence of the style of leadership on the results of that leadership. The study was carried out in a wood pulp company in the state of Minas Gerais. A total of 161 valid questionnaires were obtained. The research produced significant contributions in relation to the models tested. Differences showed up with other studies that were carried out abroad. In the national context, it was possible to identify that the Laissez-faire style of leadership did not generate any significant results for the organizations. The Transformational and Transactional styles of leadership did not present any conceptual distinctions. In addition, the quality of the relationship between leaders and members weighed heavily on job satisfaction. The Transformational style of leadership showed itself to be a style which is capable of generating positive, organizational results, and it had an impact on job satisfaction. In this sense, we believe that these results can contribute to organizational management, and that organizations should carry out constant evaluation among their leaders, in benefit of academic studies, so that models can be developed that involve this style of leadership.

Keywords: Leadership, Leader-member exchange theory, Transformational leadership

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Cargo do superior	85
TABELA 2 - Há quanto tempo o entrevistado trabalha com o superior	86
TABELA 3 - Cargo do entrevistado.....	91
TABELA 4 - Estatística descritiva das variáveis que pretendem mensurar o construto Relacionamento Líder Membro.....	93
TABELA 5 - Estatística descritiva das variáveis que pretendem mensurar o construto Líder Transformacional.....	94
TABELA 6 - Estatística descritiva das variáveis que pretendem mensurar o construto Líder Transacional.....	97
TABELA 7 - Estatística descritiva das variáveis que pretendem mensurar o construto Laissez- faire.....	98
TABELA 8 - Estatística descritiva das variáveis que pretendem mensurar o construto Liderança Resultados.....	Erro! Indicador não definido.
TABELA 9 - Estatística descritiva das variáveis que pretendem mensurar o construto Satisfação no trabalho	100
TABELA 10 - Solução fatorial do construto Relacionamento Líder Membro	106
TABELA 11 - Solução fatorial do construto Líder Transformacional.....	108
TABELA 12 - Solução fatorial do construto Líder Transacional	110
TABELA 13 - Solução fatorial do construto Líder Laissez-faire	111
TABELA 14 - Solução fatorial do construto Liderança Resultados	113

TABELA 15 - Solução fatorial do construto Satisfação com o trabalho116**Erro! Indicador não definido.**

TABELA 16 - Avaliação da validade convergente do construto Relacionamento Líder Membro com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991)..... 120

TABELA 17 - Avaliação da validade convergente do construto Líder Transformacional com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991)..... 122

TABELA 18 - Avaliação da validade convergente do construto Líder Transacional com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991)..... 124

TABELA 19 - Avaliação da validade convergente do construto Líder Laissez-faire com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991)..... 125

TABELA 20 - Avaliação da validade convergente do construto Liderança Resultados com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991)..... 126

TABELA 21 - Avaliação da validade convergente do construto Satisfação com o trabalho com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991)..... 127

TABELA 22 - Avaliação da AVE dos construtos de primeira ordem do modelo 128

TABELA 23 - Avaliação da validade discriminante dos construtos de primeira ordem com base no método de Fornell e Lacker (1981) 129

TABELA 24 - Avaliação da CC e do AC dos construtos de primeira ordem..... 130

TABELA 25 - Avaliação da validade convergente do construto Esforço extra e Eficiência com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991)..... 131

TABELA 26 - Avaliação da AVE para o construto de primeira ordem Esforço extra e Eficiência 131

TABELA 27 - Avaliação da validade discriminante do construto de primeira ordem Esforço extra e Eficiência em relação aos outros construtos com base no método de Fornell e Lacker (1981) 132

TABELA 28 - Avaliação da CC e do AC para o construto de primeira ordem Esforço extra e Eficiência.....	132
TABELA 29 - Avaliação da validade convergente dos construtos de segunda ordem com base no método de Bagozzi, Yi e Phillips	134
TABELA 30 – Avaliação da AVE dos construtos de segunda ordem	135
TABELA 31 - Avaliação da validade discriminante dos construtos de segunda ordem com base no método de Fornell e Lacker	136
TABELA 32 - Avaliação da CC e AC dos construtos de segunda ordem	137
TABELA 33 - Resultado das hipóteses do Modelo Proposto	140
TABELA 34 - Resultado das hipóteses do Modelo Alternativo 1	145
TABELA 35 - Resultado das hipóteses do Modelo Alternativo 2	148
TABELA 36 - Avaliação do ajuste com base no R2 dos Modelos Proposto e Alternativo	149
TABELA 37 - Ajuste geral dos Modelos Proposto e Alternativo.....	149
TABELA 38 - Correlação entre os construtos dos modelos estruturais.....	152
TABELA 39 - Teste de aderência à normalidade, de Kolmogorov-Sminorv	182
TABELA 40 - Teste de aderência à normalidade de Kolomororov-Smirnov	183

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Modelo Hipotético de pesquisa	80
FIGURA 2 - Modelo Proposto na pesquisa.....	139
FIGURA 3 - Modelo Alternativo 1 juntando o Líder Transformacional e Transacional.....	144
FIGURA 4 - Modelo Alternativo 2 juntando o Líder Transformacional e Transacional e sem o construto Liderança Resultado	147

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Faixa etária do superior	83
GRÁFICO 2 - Gênero do superior	83
GRÁFICO 3 - Gênero do entrevistado	86
GRÁFICO 4 - Escolaridade do entrevistado	87
GRÁFICO 5 - Estado civil do entrevistado.....	88
GRÁFICO 6 - Faixa etária do entrevistado	89
GRÁFICO 7 - Faixa salarial do entrevistado	90

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - As Eras da Teoria da liderança.....	25
QUADRO 2 - Características dos líderes transformacionais e transacionais.....	33
QUADRO 3 - Abordagem dos três domínios da liderança	39
QUADRO 4 - Investigações em LMX	49
QUADRO 5 - Modelo Pleno de Liderança	62
QUADRO 6 - Critérios para adequação da solução fatorial encontrada.....	105
QUADRO 7 - Avaliação das hipóteses do modelo proposto	141

LISTA DE SIGLAS

LMX	<i>Leader-member Exchange</i>
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
Estudo de Liderança no Brasil e no Mundo.....	19
1 OBJETIVO.....	22
2.1 Objetivo Geral.....	22
2.2 Objetivos Específicos	23
REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
3.1 Liderança e a evolução das suas teorias.....	23
3.1.1 Níveis de análise em liderança.....	36
3.2 Teoria LMX	40
3.3 Liderança Transformacional	57
3.4 LMX e liderança Transformacional e Transacional	66
3.5 Satisfação no Trabalho.....	68
4 METODOLOGIA.....	73
4.1 Enfoque da pesquisa	73
4.2 Estratégias de coleta de dados	74
4.3. Sujeitos de observação.....	75
4.4 Pré-Teste	75
4.5 Operacionalização dos construtos.....	75
5 MODELO HIPOTÉTICO	78
6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	81
6.1. Análise exploratória dos dados	81
6.1.2. Caracterização da amostra	82
6.1.3 Análise descritiva dos dados.....	92
6.1.4 Análise de Dados Ausentes.....	100
6.1.5 Análise de <i>Outliers</i>	101
6.1.6 Normalidade dos dados.....	102
6.1.7. Linearidade	102

6.2 Análise Fatorial Exploratória (AFE).....	103
6.3 Método de equações estruturais – Teste das hipóteses	114
7 CONCLUSÕES	151
7.1 Abordagens	152
7.2 Implicações gerenciais	153
7.3 Implicações acadêmicas.....	154
7.4 Limitações.....	155
7.5 Sugestões para novos estudos	156
REFERÊNCIAS	157
APÊNDICE A – Questionário de pesquisa	176
APÊNDICE B – TESTE DE ADERÊNCIA À NORMALIDADE, DE KOLMOGOROV- SMINORV	182
APÊNDICE C.....	183

1 INTRODUÇÃO

Na medida em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, tais como tecnologia e mão-de-obra barata, não mais se revelam suficientes para prover uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica (PUCIK; THICHY; BARNETT, 1992; PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARTLETT; GHOSHAL, 1987).

Nesse contexto, segundo Sant`Anna *et al.* (2005), seriam de se esperar reflexos positivos para os trabalhadores, no que se refere a um maior enriquecimento de suas tarefas, assim como uma participação mais ativa, quer produtiva, quer salarial. No entanto, não se sabe se, na prática, é o que tem ocorrido. Em outras palavras, a gestão das organizações, em especial a gestão de seus recursos humanos, tem propiciado as condições necessárias ao desenvolvimento e efetiva aplicação das novas competências individuais demandadas, com contrapartidas para os trabalhadores, em termos de melhores condições de trabalho e maior satisfação no trabalho e com ele?

Surge a necessidade de as organizações avaliarem seus modelos, condições e instrumentos de gestão, principalmente o gerenciamento dos elementos humanos. Este cenário é traduzido por um período em que emergem novos valores e expectativas, assim como a alteração das relações entre indivíduos e as empresas. O mercado impõe às organizações que trabalhem com mecanismos e processos mais flexíveis, criativos e inovadores, para garantirem sua sobrevivência no mercado e a retenção de seus talentos. Neste contexto, o papel da liderança também passa por transformações e é fundamental para garantir um ambiente mais propício ao desenvolvimento de seus profissionais, um ambiente mais flexível e de maior efetividade.

Tendo por base tal problemática, buscou-se, neste trabalho, identificar o impacto da relação entre líderes e membros na satisfação no trabalho através da Teoria LMX (*Leader-Member Exchange*) (LIDEN; GRAEN, 1980; GRAEN; UHL-BIEN, 1998), assim como a identificação dos estilos de

liderança por meio de modelo multifatorial de liderança, elaborado por Bass (1985), e sua relação com os resultados da liderança.

Após mais de vinte anos de pesquisas ativas e modelos contemporâneos sobre liderança nas organizações, os pesquisadores não conseguiram desenvolver seus estudos além dos níveis primários. Segundo Danserau, Cashman e Graen (1973), esses modelos contemporâneos incluíam, tipicamente, dois pressupostos sobre as configurações da liderança. O primeiro pressuposto é que os membros da unidade organizacional, que se reportam a um mesmo superior, são suficientemente homogêneos nas dimensões relevantes (percepção, interpretação e reações), podendo ser considerados uma entidade única: um grupo de trabalho. O segundo pressuposto é que o comportamento do superior, essencialmente, é da mesma forma para todos os membros. Seguindo estes pressupostos, as pesquisas focam o comportamento comum e usual dos superiores com seus membros. Se estes pressupostos forem inapropriados, isso poderia ajudar a explicar a lentidão do processo na área de liderança, nos últimos vinte anos.

Uma alternativa na abordagem da liderança, que não inclui as restrições desses dois pressupostos, centra-se na relação entre líderes e membros, contidos em uma díade *Leader-Member Exchange* (LMX). A conceituação da Teoria LMX (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975; Graen, 1976; Graen, Novak & Sommerkamp, 1982; Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1991; Graen & Wakabayashi, 1994) tem passado por vários refinamentos. A Teoria se iniciou como uma alternativa aos estudos habituais sobre os estilos de liderança (vertical Dyad Linkage) (Dansereau, Graen, & Haga, 1975) e progrediu para a prescrição de uma liderança mais efetiva através do desenvolvimento e manutenção de relações de liderança madura (Graen & Uhl-Bien, 1991). Esta abordagem defende que cada relação entre líder e membro, dentro de uma unidade, é radicalmente diferente, ao contrário da visão tradicional, em que as relações são, essencialmente, a mesma (Dansereau et al., 1975; Graen, 1976; Liden & Graen, 1980; Graen, Hoel, & Liden, 1980; Wasabayashi, Minami, Sano, Graen, & Novak, 1980).

Neste estudo, propõe-se a utilização da abordagem LMX, para buscar entender melhor as relações entre líderes e membros. A LMX sustenta que os líderes desenvolvem relações distintas com cada colaborador, durante uma série de trocas na relação no trabalho (GRAEN; HAGA, 1975;

GRAEN; SCANDURA, 1987). As relações podem variar de trocas estritamente relacionadas ao contrato de trabalho (baixa relação LMX) até relações caracterizadas pela confiança mútua, respeito, mesmos gostos e influência recíproca (alta qualidade LMX) (LIDEN; MASLYN, 1998).

As relações de alta qualidade são caracterizadas por troca de recursos como informações privilegiadas e projetos desafiadores, entre outros. O membro se compromete e se envolve em níveis mais altos com suas atividades funcionais, incluindo maior tempo e energia gastos, aceitação de mais responsabilidades e maior investimento no sucesso da unidade (GRAEN, 1976; LIDEN; GRAEN, 1980). As trocas relacionais de alta qualidade foram associadas a importantes resultados organizacionais. Os resultados organizacionais passam a ter que satisfazer todos os envolvidos, ou seja, as necessidades e expectativas dos líderes, membros e organização. A Teoria LMX avalia a liderança sob o enfoque da díade (relação líder e liderado).

Dansereau (1975), após a realização de uma pesquisa, documentou que os líderes não se utilizam de um único estilo de liderança para lidar com seus seguidores diretos, mas que os mesmos desenvolvem uma relação diferenciada com estes (pares das unidades). As pesquisas indicaram que, quando questionados pelo comportamento de seus líderes, diferentes profissionais descreviam de maneira diferente a mesma pessoa.

O estilo de liderança predominante em um líder pode gerar, ou não, mais resultados para a organização e ampliar ou reduzir o grau de influência entre líderes e liderados. Bass (1985) considera que todo líder exibe diferentes estilos de liderança em certa quantidade. Bass (1985) desenvolveu um modelo teórico Multifactorial de liderança, que faz uma distinção dos estilos: *Transaccional*, *Transformacional* e *Laissez-faire*. Desenvolveu-se um questionário para aplicação desse modelo, que também foi utilizado neste trabalho, e que avalia cada estilo através de atributos relacionados a suas características. O estilo de liderança *Transformacional* é considerado o estilo mais promissor da atualidade, na medida em que vê a liderança como um fenômeno que ocorre em todos os níveis da organização e é afetada pelas pessoas envolvidas, as situações e a influência de umas sobre as outras (VAN SETERS; FIELD, 1990).

Bass (1985) afirma que, em um ambiente turbulento, um novo líder deve emergir. Estes líderes irão “gerar consciência e aceitação de propósitos e missões da organização, e irão estimular os empregados a olhar além de seus próprios interesses pessoais para o bem de toda a entidade” (BASS, 1990). Burns (1978) rotulou este estilo de liderança como liderança transformacional. A liderança *Transformacional*, segundo Burns (1978), privilegia o engajamento dos liderados, a fim de que tanto líderes quanto seguidores conduzam um ao outro a níveis mais elevados de motivação e moral. A liderança *Transformacional* incorpora fortemente o componente pessoal, à medida que os líderes incentivam os liderados a introduzir mudanças nas suas atitudes, de modo a inspirá-los para o alcance de objetivos baseados em valores e ideais.

Estudo de Liderança no Brasil e no Mundo

Em estudo sobre a produção acadêmica sobre a liderança no Brasil, no período correspondente aos anos 1995 a 2009, Delfino *et al.* (2010) revelaram que alguns aspectos inerentes ao tema, como o processo de liderança e os aspectos subjetivos que envolvem a relação entre líderes e liderados, além da liderança de equipes, liderança compartilhada e equipes autogeridas, foram pouco explorados nos estudos nacionais. Concluiu-se, diante da quantidade de estudos identificados, que a produção acadêmica nacional sobre o tema tem aumentado nos últimos anos, sobretudo em eventos. Porém, considera-se que a pesquisa nacional sobre liderança precisa focalizar as novas visões propostas na literatura, como forma mais viável ao estudo de liderança no cenário atual. Relatou-se ainda que, na relação dos vinte e cinco autores mais citados nas referências dos artigos, vinte e três são de origem internacional. Percebe-se, dessa forma, uma maior disposição dos autores internacionais no desenvolvimento do tema, bem como uma supervalorização dos autores estrangeiros, em detrimento dos nacionais.

Sant’Anna *et al.* (2009) realizaram um estudo com pesquisadores brasileiros e norte-americanos, que revelou existirem diferentes percepções sobre o tema liderança. Enquanto os brasileiros percebem o construto como algo que chegou a um estágio de esgotamento, entre os norte-americanos observa-se que há um maior interesse, devido à adoção de múltiplas e diversificadas

abordagens, utilizadas para compreendê-lo. Talvez, por essa razão, o maior número de autores internacionais.

Desenvolvidas ao longo do século XX, as teorias sobre liderança são uma das áreas mais antigas da pesquisa científica e têm limitado seu foco de análise ao traço de personalidade, comportamento e poder exercido pelo líder (YULK, 2002). A teoria da liderança sugere que o comportamento de liderança tenha efeitos profundos em subordinados, inclusive como eles se relacionam com o líder e entre si (BASS, 1990).

A teoria LMX é uma das abordagens atuais que estuda as diferentes relações desenvolvidas entre líderes e liderados, e suas influências nos resultados organizacionais. Essa teoria tem por conceito que um processo de liderança efetiva ocorre quando líderes e seguidores são capazes de desenvolver um relacionamento maduro de parceria, gerando uma série de benefícios decorrentes desse relacionamento (GRAEN; UHL-BIEN, 1991). Os resultados são efetivos quando ocorre uma influência positiva entre as partes (KATZ; KAHN, 1978). Pesquisas demonstram que a teoria LMX tem uma correlação significativa com vários e importantes resultados de uma organização. Por exemplo, LMX é negativamente relacionada ao *turnover* (GRAEN; LIDEN; HOEL, 1982), positivamente relacionada a comprometimento organizacional (DUCHON; GREEN; TABER, 1986), a satisfação com o superior (SCHRIESHEIM; GARDINER, 1992), a avaliações dos superiores sobre performance de trabalho (DUARTE; GOODSON; KLICH, 1994; GRAEN; NOVAK; SOMERKAMP, 1982) e a satisfação com o trabalho (VECCHIO; GODBEL, 1984). Considera-se a importância dos resultados organizacionais para o sucesso de uma organização e o pressuposto de que funcionários satisfeitos tendem a serem mais produtivos, criativos e inovadores, além de possuírem menor intenção de deixar a organização.

Após um estudo amplo sobre a evolução das teorias da liderança que foram divididas em nove (9) eras, Van Seters e Field (1990) concluíram que deverão surgir novas eras sobre a teoria da liderança, incluindo mais variáveis que venham esclarecer o fenômeno da liderança, de maneira integrada aos conhecimentos das eras passadas. Trata-se de um fenômeno que evolui ao longo do tempo, à medida que as organizações, mercado e relações de trabalho também evoluem e são influenciados por diferentes variáveis. Os autores ressaltam que a efetividade da liderança não

pode ser determinada por apenas uma abordagem, mas pela interação simultânea de vários tipos de variáveis.

A fim de entender melhor as variáveis que interferem na efetividade da liderança e nos resultados organizacionais, esta pesquisa foi conduzida por duas abordagens sobre o tema liderança. Além da abordagem LMX (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975; Graen, 1976; Graen, Novak & Sommerkamp, 1982; Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1991; Graen & Wakabayashi, 1994), utiliza-se também a abordagem dos estilos de liderança através do modelo Multifatorial de liderança (Bass, 1985). Apesar de Bass (1985) considerar que todo líder exibe cada estilo em certa quantidade, a teoria aponta que alguns estilos são mais efetivos na influência e envolvimento dos subordinados com os objetivos organizacionais. Elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: **Qual o impacto do estilo de liderança predominante nos resultados da liderança e da organização?**

O trabalho se inicia com uma revisão sobre as teorias da liderança e sua evolução ao longo do tempo, como um embasamento teórico que facilite o aprofundamento nas teorias de liderança *Leader-Member Exchange* (LMX) e no modelo teórico Multifatorial, que avalia os estilos de liderança (*Transacional*, *Transformacional* e *Laissez-faire*).

A empresa a que se teve acesso para a realização da pesquisa é uma organização de grande porte do setor da indústria de celulose, de Minas Gerais. Fundada na década de setenta, nesse período sua composição societária era formada pela junção de uma companhia da indústria nacional e uma japonesa. Em 2001, a empresa japonesa adquiriu a participação da nacional, assumindo o controle acionário. A pesquisa foi realizada na sede da empresa, que atua em 54 municípios do país. Os dados de 2010 apontam aproximadamente 10.000 mil funcionários entre próprios e terceirizados. O setor industrial é um setor de grande representatividade para a geração de empregos no país. Dados do IBGE demonstram um crescimento da produção industrial, em 2010, de 10,5% em relação a 2009. Os empregos na indústria, em 2010, tiveram um crescimento de 3,4% em relação a 2009. Um informativo elaborado pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), sobre a sondagem industrial, realizada em junho de 2011, mostra que o emprego na indústria manteve-se constante em junho. O índice de evolução do número de empregados situa-se sobre a linha de

50,2 pontos. Trata-se do segundo mês consecutivo de estabilidade no emprego industrial. O percentual médio da capacidade instalada, em junho, foi de 74%. A utilização é menor que a registrada no ano de 2009; no segundo trimestre de 2010, o percentual médio da capacidade instalada foi de 75%. Os dados mostram que o setor ainda pode ampliar sua capacidade instalada. Portanto, estudos realizados no setor têm grande grau de relevância.

Considerando que o tema liderança tem sido estudado vastamente pelos pesquisadores, e apesar das várias teorias existentes, há lacunas e descobertas a serem feitas, observando-se a carência de estudos sobre a liderança, com ênfase na relação entre os líderes e membros (Teoria LMX) e os estilos mais efetivos no Brasil, especialmente no setor da indústria, e a carência de pesquisas que proponham um modelo estrutural, associando as relações LMX com os estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho, é que foi proposto este estudo.

Assim sendo, serão apresentados o objetivo geral e os específicos e uma revisão teórica sobre liderança. Em seguida, um enfoque nas teorias LMX e estilos de liderança, principalmente no estilo de liderança Transformacional, que é o conceito de estilo mais moderno.

1 OBJETIVO

Serão apresentados, nesta seção, o objetivo geral e os objetivos específicos.

2.1 Objetivo Geral

Pelo fato de o objetivo desta pesquisa ser o estudo do fenômeno da liderança, o objeto de pesquisa foi o superior, por este ocupar uma posição formal na hierarquia, que lhe permite exercer a liderança, mesmo que alguns superiores possam não exercer este papel. Embora exista uma distinção conceitual entre líder e gerente, para estabelecê-la seria necessário um conhecimento pré-

vio dos superiores e de suas atitudes, o que poderia causar um viés nesta pesquisa. Dessa forma, os subordinados avaliaram a atitude de seus superiores e, então, após a coleta dos resultados, foram analisados os estilos de liderança adotados por estes superiores. É, portanto, o objetivo geral deste trabalho:

Verificar as relações de qualidade de troca, entre líder e membro, a percepção da adoção dos estilos de liderança (*Transaccional*, *Transformacional* e *Laissez-Faire*) pelo líder, e seus impactos nos resultados da liderança e na satisfação no trabalho dos funcionários.

2.2 Objetivos Específicos

Identificar o impacto da qualidade de troca relacional entre superiores e subordinados (LMX) com a satisfação no trabalho.

Avaliar a percepção da adoção do estilo de liderança, como fator determinante na satisfação do subordinado com o trabalho, e os resultados do trabalho decorrentes desta liderança.

REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Liderança e a evolução das suas teorias

Pretende-se, com este tópico, criar uma base teórica que permita uma discussão ampliada da liderança, sob o enfoque da teoria da troca entre líderes e Membros – LMX, que será o modelo utilizado para esta pesquisa, e verificar a relação dos estilos de liderança predominantes nos resultados organizacionais.

Apesar dos vários estudos e milhares de pesquisas realizadas sobre liderança, durante muitos anos, ainda não se tem uma definição clara sobre a liderança e como ela pode ser ativada. Apesar

de existirem muitas teorias que abordam diferentes aspectos da liderança, essas abordagens apresentam pouca coesão entre si e, muitas vezes, não se complementam.

O estudo da liderança é considerado um dos mais complexos e multifacetados dentro dos estudos organizacionais (VAN SETERS; FIELD, 1990). Pela análise das tentativas de conceituação de liderança, alguns pontos comuns podem ser observados nos diversos estudos existentes, como: a visão da liderança como um processo social, que envolve a interação entre líder e liderados, e aspectos como influência, relacionamento e resultados (SADLER, 2001; BERGAMINI, 2009).

No domínio das Ciências Organizacionais, a liderança é frequentemente tratada como equivalente à chefia, a supervisão ou a gestão, não parecendo existir grande preocupação em distinguir tais conceitos. É consensual, junto à comunidade científica, a perspectiva segundo a qual o conceito de liderança é, no seu todo, resultado da identificação de dois tipos de liderança: a liderança estatutária, também designada muitas vezes como formal, e a liderança emergente, conhecida também como informal. A liderança estatutária ou formal está associada a uma posição na estrutura do poder formal, à qual correspondem comportamentos esperados de indivíduos ocupando um estatuto oficialmente reconhecido. Por contraste, a liderança emergente corresponde àquela que é exercida por alguém, independentemente da posição oficial que ocupa. Um membro que não detenha uma posição oficial de liderança pode exercer uma influência decisiva no grupo. Apesar de alguns investigadores considerarem que a distinção entre os conceitos de chefia e de liderança pode se revelar vantajosa (KOONTZ *et al.*, 1997; TACK, 1989; BERGAMINI, 1994), este trabalho abordará a liderança como o poder de influência, que pode ser formal ou informal.

O conceito de liderança que melhor se adapta aos propósitos desta pesquisa é o elaborado por Dansereau, Graen e Haga (1975), por contemplar a interação entre um líder e um liderado, enquanto influência mútua, que exercem um sobre o outro, com a finalidade de atingirem objetivos pessoais e organizacionais comuns.

Os estudos de liderança, tradicionalmente, focaram na caracterização do líder e como suas características podem ser mais efetivas em diferentes situações. As principais pesquisas realizadas enfatizaram os aspectos: traços de personalidade, comportamento, estilos, contingência e situacional

(YULK, 1989). Essas abordagens avaliavam apenas um único domínio. Talvez, por essa razão, haja grande dificuldade em agrupar as várias teorias existentes e classificar os novos modelos sobre liderança, que surgem.

Várias tentativas foram realizadas para traçar o desenvolvimento do pensamento e da pesquisa sobre liderança. Neste sentido, Van Seters e Field (1990) dividem os estágios das teorias da liderança em nove eras evolutivas: da personalidade, da influência, do comportamento, da situação, da contingência, transacional, antiliderança, cultural e transformacional (que seria a mais promissora). A divisão das eras tem o papel de mostrar como o pensamento sobre a liderança tem evoluído ao longo do tempo. É possível verificar que as “Eras” não se extinguem, mas se transformam com o tempo, principalmente trazendo os conceitos passados aos tempos mais atuais, acrescidos a pensamentos mais modernos.

QUADRO 1 - As Eras da Teoria da liderança

ERAS	FOCO
Era da Personalidade (dividida em dois grandes períodos)	Período do Grande Homem: melhores líderes da história e suas características. O melhor caminho seria estudar suas vidas e copiá-las. Período de características: ligação entre liderança efetiva e alguma característica individual ou grupos de características do líder.
Era da Influência	A Liderança é considerada como um processo que envolve relacionamentos entre indivíduos e que não se pode entender a liderança focando apenas no líder.
Era do Comportamento	Os padrões de comportamento dos líderes são examinados e são diferenciados os comportamentos efetivos dos não efetivos.
Era da Situação	O contexto em que a liderança está sendo exercida passa a ser considerado.
Era da Contingência (maior avanço na evolução da teoria da liderança)	A liderança não é encontrada em nenhuma das formas puras, unidimensionais, mas contém elementos de todas elas. O líder efetivo é contingente ou dependente de um ou mais fatores de personalidade, influência e situação.
Era Transacional	A liderança reside não apenas na pessoa ou na situação, mas também, e talvez ainda mais, na diferenciação de papéis e na interação social.
Era Antiliderança	A liderança não é considerada como um conceito válido; ela existe apenas como uma percepção na mente do observador.
Era Cultural	A autoliderança das pessoas é possível se o líder pode criar uma cultura forte na organização.
Era Transformacional (A fase mais promissora)	A liderança consiste ao mesmo tempo em criar uma visão e conferir poder aos subordinados para levá-la adiante.

Fonte: Elaborada a partir de Van Seters e Field (1990).

A “Era da Personalidade” foi assim denominada porque se acreditava que, se as pessoas imitassem a personalidade e o comportamento dos grandes líderes, elas também se transformariam em grandes líderes. A ideia era identificar os traços dos líderes ideais para a seleção de novos. O expoente deste pensamento foi Bowden (1927), que fez associações entre liderança e personalidade e, ainda, de liderança associada a hereditariedade. Esta abordagem da liderança, focada nos traços dos líderes, apresenta, segundo Yulk (2002), quatro limitações. A primeira diz respeito à existência de traços que sejam universais e que possam dar sustentação à liderança, em qualquer situação. A segunda limitação refere-se aos aspectos de formalização e padronização, que são exigidos em muitas organizações. Quanto mais rígido for o contexto organizacional, menor será a possibilidade de manifestações espontâneas de traços pessoais. A terceira limitação trata das poucas evidências de que os traços do líder são o que leva ao sucesso. São os traços de autoestima que tornam a liderança um sucesso ou seria o sucesso da liderança que estimularia o fortalecimento da autoestima do líder? A quarta limitação concerne ao questionamento de que, mesmo alguém tendo traços que lhe possibilitem ser um líder, isso não significa que ele será bem-sucedido no exercício da liderança. Não é possível, pois, fazer uma relação direta entre traços e efetividade no exercício da liderança.

Algumas teorias da liderança, inicialmente, podem parecer formas simplistas de se caracterizar um processo complexo. No entanto, cada uma das abordagens descritas ao longo desta revisão tem seu papel no estudo da liderança, entendendo-se que elas não são excludentes entre si, mas refletem o contexto das organizações e, conseqüentemente, as inquietações próprias da época em que foram criadas. Considera-se o contexto como um produto social e histórico, em sintonia com as atividades que apoia (agentes, objetos, atividades, artefatos materiais e simbólicos), e que formam um sistema heterogêneo, evoluindo ao longo do tempo (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

A partir da década de setenta, o fenômeno da liderança foi definido pela maioria dos estudiosos como um processo de influência. As definições anteriores estavam centradas na pessoa do líder. Com a inserção da concepção de influência mútua, o poder é diluído entre líder e liderado, em um processo recíproco de mobilização de pessoas. A interação e a influência não são estabelecidas entre líderes e todos os liderados, mas ocorrem apenas quando as pessoas conferem legitimidade

a elas. Nesse período, denominado “Era da influência”, a liderança é vista como o líder influenciando o liderado. A influência ocorre à medida que o líder usa do poder de coerção e de persuasão nas suas relações com os liderados. A coerção apresentou-se como um modo inadequado de tratar os interesses e necessidades dos liderados. Assim, os líderes passaram a adotar o poder de persuasão. O líder ainda era visto como um fator dominante na relação com o liderado. Somente alguns estudiosos se dedicaram a pesquisar as características dos liderados, nesse nível de análise, como as pesquisas sobre liderança participativa (LEWIN; LIPPITT; WHITE, 1939; FRENCH, 1948).

Outra forma de classificar as teorias de liderança é a partir do comportamento do líder. O foco dessas teorias é a não preocupação com os traços dos líderes, mas com o que eles fazem e como se comportam. Surgem então as teorias da “Era comportamental”. Estes comportamentos foram separados em dois grandes grupos: comportamentos voltados para as pessoas e comportamentos voltados para a tarefa. Seter e Field (1990) acreditam que essa abordagem ganhou a atenção dos pesquisadores e gerentes pela sua abrangência na busca de uma melhor efetividade da liderança. As teorias comportamentais desencadearam um relativo sucesso. Contudo, mostraram-se ineficazes à medida que não se aplicaram a todas as situações ou contingências em que a liderança é exercida.

Alguns teóricos envolvidos no estudo da liderança não atribuíam o sucesso ou o fracasso da liderança somente aos traços de personalidade do líder, nem à forma como o líder se comporta em relação ao liderado, mas consideram, sobretudo, as circunstâncias ou as situações em que o processo de liderança ocorre. Este grupo de teorias é denominado, por Van Seters e Field (1990), como “Era Situacional e Era Contingencial”. A Era Situacional apresenta importantes avanços na medida em que leva em consideração os tipos de tarefas, o status social do líder e do subordinado e a natureza do ambiente externo. Existem três momentos marcantes nessa era: o primeiro momento trata do ambiente organizacional, considerando que o sucesso só se dará se o líder estiver na hora certa, no lugar certo e nas circunstâncias corretas. Caso contrário, uma outra pessoa ocupará seu espaço; o segundo momento refere-se ao status social do líder e do grupo. Os comportamentos esperados tanto do líder como do liderado contribuem para o líder. Já o terceiro momento trata do aspecto sociotécnico, no qual questões técnicas passam a serem consideradas no processo de liderança.

A “Era Contingencial” também apresenta avanços nos estudos da liderança, uma vez que aglutina conceitos abordados por outras teorias. Essa abordagem, de acordo com Seter e Field (1990), considera fatores de comportamento, da personalidade, influência e situação. Sob a perspectiva desses fatores contingenciais, escolhe-se o estilo de liderança. A importância desse grupo de teorias sobre liderança está no fato de que elas abarcaram, nas suas proposições, o líder, o liderado e as contingências, no que diz respeito ao contexto e simbolismo do líder. O liderado submete-se, espontaneamente, à influência do seu líder e permite que seu comportamento seja moldado ou controlado para que as metas e objetivos comuns sejam alcançados. O liderado deixa de ter um papel passivo diante do líder, à proporção que suas interações são demarcadas por um processo de trocas sociais de interesses mútuos. Nesse caso, questões motivacionais são consideradas no processo de liderança, como também a atitude recíproca que o liderado empreende em direção do comportamento benéfico do seu líder. Trata-se, portanto, de trocas de benefícios e favores que líder e liderado realizam, mútua e espontaneamente, ao longo do seu tempo de convivência. Esses benefícios e favores não se restringem somente às questões econômicas e materiais, como também às questões psicológicas (BERGAMINI, 1994).

A abordagem Contingencial, que gerou um forte suporte empírico, apresentou também algumas controvérsias (e.g. BURKE, 1965; DESSLER; VALENZI, 1977; FIELD, 1979, 1982; JAGO; RAGAN, 1986; PETER; HARTKE; POHLMAN, 1985; VROOM; JAGO, 1978; YULK, 1989) e, apesar de ser intensamente utilizada nos estudos contemporâneos sobre liderança, possui desvantagens substanciais. Primeiro, suas teorias são muito diferentes umas das outras, tanto que se torna impossível estabelecer períodos distintos dentro dessa era. Todas aparentam ter parte da resposta para o “quebra-cabeça” da liderança, porém nenhuma tem todas as respostas. Segundo, algumas são tão complexas e envolvem tantas variáveis que impossibilitam sua utilização no dia-a-dia da prática gerencial. Líderes estão sempre tão envolvidos nas tomadas de decisão, respondendo as questões organizacionais e “apagando incêndios”, que não têm tempo para analisar a situação por meio de um modelo complexo (BASS, 1981). Apesar do fato de haver um maior esforço de pesquisas exercidas nesta era do que nas eras anteriores, essas teorias geralmente aparentam ter uma limitação na sua utilidade. Exceto por um importante reconhecimento sobre a nature-

za interativa das eras iniciais da liderança, ainda existe pouca compreensão sobre a natureza dessas interações.

No estudo da liderança na “Era Transacional”, sugeriu-se que talvez a liderança não resida apenas na pessoa ou na situação, mas na diferenciação de papéis e nas interações sociais. Este pensamento reproduz a “Era transacional”, que é essencialmente a era da influência revisada, uma vez que endereça a influência entre líder e subordinado. Contudo, em um estágio de desenvolvimento, em que o processo de influência foi elevado, para o conhecimento da influência recíproca do subordinado e do líder, e o desenvolvimento dos papéis relativos a cada um ao longo do tempo, é feita uma divisão de dois períodos: (*Exchange Period*) período da troca e (*Role development period*) período do desenvolvimento de papéis. Exemplos do (*Exchange Period*) incluem as Teorias (*Vertical Dyad Linkage – VDL*), elaborada por Dansereau, Graen, e Haga (1975) e Duchon, Green e Taber (1986); (*The reciprocal influence approach*), elaborada por Greene (1975) e a (*Leader Member Exchange Theory – LMX*), elaborada por Dienesch e Liden (1986) e Graen, Novak e Sommeskamp (1982). Neste estudo, será aprofundada a teoria LMX, que será mensurada.

Nessas teorias, a liderança envolve transações entre líderes e subordinados, que afetam suas relações. O líder pode ter diferentes tipos de transações e diferentes relacionamentos com diferentes subordinados. Nesse contexto, a liderança existe apenas após ser reconhecida pelos outros membros do grupo (BASS, 1981). As teorias de liderança desse período têm sobrevivido bem entre as teorias das eras subsequentes e ainda têm um forte espaço nas teorias atuais de Liderança. O período (*Role development*) possui um elemento de troca, porém, refere-se especificamente ao papel relativo do líder e do subordinado. O grupo transmite estima e status para o líder, em troca da sua habilidade de promover a realização de um objetivo. A liderança, então, se torna uma relação de troca equivalente, sem o domínio, por parte do líder ou do subordinado (BASS, 1981). Assim como o líder atua como um modelo e criador de expectativas positivas, o comportamento do líder pode ser a reação da maturidade, habilidades interpessoais e competência dos subordinados (CROWE; BOCHNER; CLARK, 1972; LOWIN; CRAIG, 1968). Essa nova abordagem sugere que a liderança, às vezes, reside no subordinado e não no líder. Esta foi uma revelação muito perturbadora, que provocou alguns pesquisadores e os levou a regressarem às raízes das teorias da liderança e perguntarem novamente: onde estão os domínios da liderança?

Segundo a descrição de Setters e Field (1990), a “Era Antiliderança” se deu após várias pesquisas, conduzidas com o intuito de testar as várias teorias existentes sobre liderança, até aquele momento, e, infelizmente, como os resultados foram pouco conclusivos, surgiu um sentimento de que talvez não existisse um conceito articulável, chamado liderança. Tantas variáveis sobre liderança foram levantadas, que nenhuma explica nada. Essa Era foi dividida em dois períodos. No período chamado da Ambiguidade (*Ambiguity Period*) foi argumentado que, talvez, a liderança seja apenas um “fenômeno percebido na mente do observador” (SETTER; FIELD, 1990, *apud* MITCHELL, 1979). Miner (1975) sugere que se deve desistir e abandonar o conceito de liderança completamente. Já o período chamado de substituto (*Substitute period*) foi uma fase mais construtiva, em que se buscou identificar substitutos para a liderança. Kerr e Jermier (1978) sugeriram, nesse período, que as tarefas e características dos subordinados e da organização podem impedir que a liderança afete a performance do subordinado. O que é obscuro no período substituto é que os substitutos e neutralizadores do líder podem ter sido previamente construídos, em uma situação, por um líder. Então, não há falta de liderança, mas talvez a ocorrência de uma liderança em um estágio inicial.

Quando a “Era da Cultura” emergiu, a liderança foi considerada não apenas um fenômeno individual, diádico, ou de um grupo pequeno, mas a cultura onipotente de toda a organização. Há também, pela primeira vez, uma mudança do foco da liderança, de aumento da quantidade de trabalho realizado (produtividade, eficiência) para o aumento da qualidade (expectativas e valores). Essa era foi uma extensão natural do período Substituto do líder, uma vez que sugere que, se um líder pode criar uma forte cultura na organização, os funcionários poderão liderar a si próprios (MANZ; SIMS, 1987). Uma vez que a cultura está estabilizada, é criada a próxima geração de líderes. Liderança formal só é necessária quando a cultura existente é mudada e uma nova cultura precisa ser criada (SCHEIN, 1985). Essa é uma descendente lógica da era transacional. Porém, mais uma vez, o paradigma da liderança gerado defende uma posição passiva do líder, ou mesmo ausente, exceto nos períodos de iniciação ou processo de mudança de uma cultura organizacional. Algo ainda estava faltando na equação da liderança (VAN SETERS; FIELD, 1990).

A mais recente e promissora fase na evolução do desenvolvimento da teoria da liderança é a “Era Transformacional”. A melhoria considerável, em relação às eras anteriores, reside no fato de ser baseada na motivação intrínseca, e não na motivação extrínseca. Também em comparação à era transacional, os líderes têm que ser proativos, em vez de reativos, em seus pensamentos; radicais, em vez de serem conservadores; mais inovadores e criativos e mais abertos a novas ideias (BASS, 1985). Nessa era, a liderança exerce influência para produzir um comprometimento entusiástico nos subordinados, em vez de obediência relutante ou observância indiferente (YULK, 1989). Tichy e Ulrich (1984) acrescentaram que a liderança transformacional é essencial durante uma transição na organização, para criar uma visão sobre as oportunidades em potencial e incutir o comprometimento dos subordinados para a mudança. Existem dois períodos nessa era: o período do Carisma (*Charisma Period*) e o período de autorrealização (Self-Fulfilling prophecy period).

O tema básico do período do carisma é que líderes precisam ser visionários e devem transformar aqueles que têm visão, dando a eles uma nova visão e forte senso de propósito e sentido. Esse período baseia-se, na Era da Cultura, na visão da liderança como um processo de ação coletiva (ROBERTS, 1985). A liderança não recai apenas sobre os ombros de um indivíduo, mas também sobre todos que dividem a missão e a visão. Nesse sentido, a liderança torna-se um estado de consciência, em vez de traços de personalidade ou conjunto de habilidades (ADAMS, 1984). Esse período inclui os conceitos da teoria da liderança carismática, que é uma teoria compreensível, em que os traços, o comportamento, a influência do líder e os fatores situacionais se combinam para incrementar a receptividade dos subordinados ao apelo ideológico (CONGER; KANUNGO, 1987; HOUSE, 1977). Recentemente, uma pesquisa realizada por Howell e Frost (1989) evidenciou que Carisma pode ser treinado.

O segundo período da Era Transformacional é chamado de profecia da autorrealização, que se baseia em teorização recente sobre este fenômeno, elaborada por Field (1989). Esta pesquisa trata da transformação dos indivíduos por meio do autoconceito e evolui de teorias prévias, por considerar a transformação do líder, pelo subordinado, e também do subordinado, pelo líder. Em outras palavras, a profecia da autorrealização pode ser ativada dos níveis baixos ou altos da organização. Além disso, esse processo funciona não apenas em situações de díades, mas também em

grupos e outros contextos organizacionais. A ideia elaborada por Van Seters e Field (1990) é que a chave do sucesso, para esse tipo de liderança, é a construção de expectativas positivas. A tarefa do líder é de construir, monitorar e reforçar uma cultura de expectativas altas. Esta filosofia foi descrita por Bass (1985), em seu livro *Liderança e performance além das expectativas*. Ele sugeriu que grupos de trabalho tendem a selecionar líderes que, ele acredita, irão garantir que as tarefas sejam realizadas, manterão o foco na estratégia e facilitarão a coesão do grupo. Dessa maneira, os subordinados, ao invés de terem preocupações sobre segurança e filiação, passam a ter preocupações mais elevadas como autorrealização, reconhecimento e realização.

O estilo de liderança transformacional tem sido apresentado como uma alternativa à liderança transacional, que foca a existência de um sistema de recompensas, aplicado pelo líder, em consequência do cumprimento ou não dos objetivos. A liderança transacional baseia-se em uma perspectiva mais de conformidade do que de criatividade, em face dos desafios e das metas impostas pela realidade organizacional. Encontra-se alicerçada na troca (política, econômica e psicológica) entre o líder e o seguidor, enquanto ambos acreditam que isso irá beneficiá-los, ou seja, trata-se de transação de interesses. Já na liderança transformacional, uma ou mais pessoas engajam-se com outras, a fim de que tanto líderes quanto seguidores aumentem o grau de motivação para exercer aquilo que foi definido. Os líderes transformacionais preocupam-se com o progresso e desenvolvimento dos seus seguidores. Eles estão preocupados em criar um ambiente organizacional que promova a mudança dos valores dos liderados, para dar suporte à visão e aos objetivos da organização. Isso cria um clima de confiança, no qual a visão pode ser compartilhada. “Em essência, esta liderança é o processo de construção do comprometimento organizacional através do *empowerment* dos seguidores para acompanhar esses objetivos”. Bass (1985), *apud* Yulk (2006, p. 280), acredita que a liderança transformacional se dá a partir do momento em que os líderes transformam e motivam os seguidores “tornando-os mais conscientes da importância dos resultados da tarefa; induzindo-os a superar seus próprios interesses em prol da organização ou da equipe; ativando as necessidades de ordem superior”.

A 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, finalmente, 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).

Um trabalho considerado seminal para o estudo da liderança transacional e transformacional foi publicado por Burns, em 1978, sobre liderança política. Um dos autores que propôs uma teoria mais detalhada a partir da obra de Burns foi Bass (1985), descrevendo os processos transformacionais nas organizações e distinguindo liderança transformacional, carismática e Transacional (YULK, 1989). Primeiramente, Bass (1990) não considera a liderança transformacional e transacional como opostas, mas apenas dimensões diferentes. Bass (1990) detalhou os componentes básicos destes dois tipos de liderança, no QUADRO 2, e desenvolveu indicadores quantitativos para cada componente, oferecendo elementos para pesquisas posteriores sobre o tema (BRYMAN, 2004).

QUADRO 2 - Características dos líderes transformacionais e transacionais

Líder Transformacional	
Carisma	Promove uma visão e um senso de missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança.
Inspiração	Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa importantes objetivos de maneira simples.
Estimulação intelectual	Promove a inteligência, racionalidade e a resolução cuidadosa de problemas.
Consideração individualizada	Dá atenção pessoal, trata cada empregado individualmente, acompanha e aconselha.
Líder Transacional	
Recompensas Contingentes	Contratos de trocas de recompensa de acordo com o esforço, promessas de recompensas.
Gerenciamento pela exceção (ativa)	Procura e observa desvios das regras e padrões, toma ações corretivas.
Gerenciamento pela exceção (passiva)	Intervém apenas quando os padrões não são alcançados.
Laissez-faire	Abdica de responsabilidades, evita tomar decisões.

Fonte: Adaptado de Bass (1990).

No que se refere à distinção entre os dois tipos de liderança, o próprio Bass (1999, p. 9) afirma que “enquanto os líderes transformacionais elevam a sua moral, a motivação e a moral dos seguidores, os líderes transacionais lidam com os interesses imediatos dos seus liderados”. Numa revisão apresentada por Bass (1999), sobre vinte anos de pesquisa sobre a liderança transacional e transformacional, o autor advoga que as pesquisas empíricas sustentam a utilidade desta distinção. Além disso, mudanças no mercado de trabalho e da força de trabalho durante estas duas décadas (80 e 90) resultaram na necessidade de os líderes se tornarem mais transformacionais e menos transacionais (BASS, 1999).

Neste sentido, tudo indica que o carisma e a capacidade de inspirar os seguidores são fortes referências associadas ao comportamento ideal dos líderes, que, basicamente, são percebidos por meio de uma aura heroica, o que lhes confere características míticas nessa constante busca pelo aperfeiçoamento dos seus subordinados (BRYMAN, 2004). Todavia, estudos recentes indicam que a apresentação dos líderes como visionários, característica inerente ao estilo transformacional, fomenta a ideia que possa surgir uma superliderança, responsável por fazer com que os liderados sejam seus próprios líderes. James Kouzes e Barry Posner, no livro *O desafio da liderança*, de 1991, já anteviram essa questão ao sugerirem que, para conseguir efeitos extraordinários, os líderes devem libertar seus funcionários e estimulá-los a assumirem seus erros e a darem o melhor de si. Nastase (2009) afirma que se deve dar atenção ao fato de que “os gerentes devem estar aptos a desenvolver e promover um pensamento estratégico”.

Após a conclusão desses estudos sobre a evolução das teorias da liderança, Van Seters e Field, analisaram as perspectivas futuras sobre a liderança e seus estudos. Para eles, é possível verificar alguns indicadores de tendências, após o estudo prévio das nove eras. Ocorreram alguns avanços importantes nos estudos, como na Era Contingencial, em que a teoria evoluiu de unidimensional para multidimensional. A interação entre líder, subordinado e situação se tornou importante para explicar o fenômeno da liderança. Houve outro avanço quando as teorias de liderança consideraram que os processos não ocorriam principalmente do topo para baixo, mas de baixo para o topo. Na Era da Cultura, acrescenta-se a importância da liderança do topo para iniciar e mudar as direções de uma organização. E, finalmente, a Era Transformacional, que vê a liderança como um

fenômeno que ocorre em todos os níveis da organização e é afetada pelas pessoas envolvidas, as situações e a influência de umas sobre as outras. Segundo os autores, para que a teoria sobre a liderança continue a evoluir e possa proporcionar aplicação prática para os gestores, os pesquisadores devem reconhecer que liderança:

- (1) É um processo complexo, interativo, com elementos comportamentais, relacionais e situacionais.
- (2) Encontra-se não apenas no líder, mas ocorre nos níveis individuais, diádicos, grupais e organizacionais.
- (3) Promove-se dos altos níveis organizacionais para os mais baixos e vice-versa.
- (4) Ocorre internamente, nas interações entre líderes e subordinados, como externamente, no ambiente situacional.
- (5) Motivam-se pessoas, intrinsecamente, melhorando suas expectativas e não apenas extrinsecamente, por meio de sistemas de recompensa.

Van Seters e Field (1990) acreditam que poderá surgir uma décima era, com mais variáveis, que venham a esclarecer o fenômeno da liderança, de maneira integrada aos conhecimentos das eras passadas. Provavelmente, uma era que irá explicar a liderança e os fatores estruturais de uma organização, complexas tecnologias, mudanças rápidas e constantes, um cenário de múltiplas decisões, funcionários dispersos, contextos multiculturais e extensas atividades políticas (e.g., HUNT, HOSKING; SCHRIESHEIM; STEWART, 1984). Ressaltam ainda que a efetividade da liderança não pode ser determinada por apenas uma abordagem, mas pela interação simultânea de vários tipos de variáveis. O novo líder deverá ter novas qualidades para ter uma performance efetiva. O novo líder deverá ser visionário, disposto a assumir riscos e altamente adaptável às mudanças. Deverá também estar disposto a delegar autoridade e dar ênfase à inovação. O novo líder deve dar exemplo dos valores, mostrar os objetivos e a cultura da organização e estar extremamente atento aos fatores do ambiente que afetam a organização (ROSSOW, 1985). O novo líder deve adotar uma nova perspectiva do poder: a nova estratégia é desenvolver as habilidades e autoestima dos subordinados. Os líderes devem ter uma visão mais coletiva sobre a liderança, na qual sua influência é distribuída por todos os níveis da organização (OSBORN; MORRIS; CONNOR, 1984). O novo líder, como descrito por Bennis e Nanus (1985), é aquele que energiza as pessoas

para a ação, desenvolve os seguidores em líderes e transforma os membros da organização em agentes da mudança.

3.1.1 Níveis de análise em liderança

Os estudos sobre liderança têm mobilizado inúmeros pesquisadores ao longo dos últimos cem anos. Esses esforços têm sido traduzidos na formulação de várias tentativas de conceituar e explicar a liderança a partir de diversos níveis de análise, redundando na concepção de inúmeros conceitos de liderança. Para Yammarino, Dansereau e Kennedy (2001), o estudo da liderança envolve diferentes níveis de análise: individual, diádico, grupal e organizacional. A liderança, examinada no nível individual, foca as características da personalidade do líder como fator preponderante para o exercício da liderança (YAMMARINO; DANSEREAU; KENNEDY, 2001). Para Yulk (2002), são raros os teóricos que se dedicam ao estudo da liderança no nível individual, já que boa parte das definições utilizadas em liderança envolve influências entre indivíduos.

Já no nível diádico, os estudos focam as relações entre duas pessoas, no caso, o líder e seu liderado (YAMMARINO; DANSEREAU; KENNEDY, 2001), independentemente do relacionamento que se estabelece entre líder e seu grupo ou líder e a organização. Pela própria inerência do processo, trata-se de uma influência mútua, isto é, líder influencia liderado e liderado influencia líder. Yulk (2002) afirma que a “questão chave (para compreensão desta abordagem) é como desenvolver a relação de cooperação, relações de confiança com liderados e como influenciar um liderado para estar mais motivado e comprometido”. Para Yammarino e Dansereau (2002), esse nível de análise está baseado em investimentos e retornos que líder e seguidores promovem. No equilíbrio entre retorno e investimento é que se dá a riqueza ou a pobreza do relacionamento nesse nível de análise.

A liderança, no nível diádico, tem sido estudada por Sparrowe e Liden (1997) e por Liden e Maslyn (1998). Uma teoria de grande representatividade é a teoria da troca entre líderes e membros – LMX (DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975). Ela tem, como princípio, que a influência e a

ções dos líderes não se dão da mesma forma com todos os membros. Os líderes e membros da organização desenvolvem uma relação interpessoal no processo diádico, marcada por influências mútuas. No ambiente organizacional, eles negociam papéis que devem desempenhar (DIENESCH; LIDEN, 1986). Essas interações podem ser de alta ou baixa qualidade de relacionamento e se apresentam como precursoras do desempenho do liderado (LIDEN; MITCHELL, 1983; DUNEGAN; DUCHON; UHL-BIEN, 1992).

A análise, no nível grupal, avalia a liderança nos grupos formais e informais. Yulk levantou algumas questões na busca de uma maior compreensão do papel do líder no nível grupal. Por exemplo, por que alguns membros são mais influentes do que outros dentro do grupo? Quem, dos membros do grupo, será escolhido ou eleito para exercer o papel de líder? Por que alguns líderes acabam perdendo a confiança e credibilidade dos liderados? Uma possível resposta a essa questão diz respeito aos interesses que são negociados, muitas vezes de forma tácita, entre líder e seu grupo de liderados. Esse processo de negociação não envolve somente o líder e liderados, mas a organização como um todo. Wayne, Shore e Liden (1997) entendem que, nessa negociação de interesses, se dá a percepção que os liderados possuem do suporte que a organização forneceu, para que os interesses da díade fossem alcançados (EISENBERGER *et al.*, 1986). A percepção desse suporte organizacional, segundo esses pesquisadores, pode estimular o comprometimento dos liderados com a organização.

Na análise da liderança no nível organizacional, segundo Yulk (2002), as organizações devem ser entendidas como sistemas abertos. De acordo com Katz e Kahn (1978), são aquelas organizações que sobrevivem e prosperam, tendo em vista os relacionamentos que são capazes de manter com o ambiente externo em que estão inseridas. O papel do executivo consiste em colaborar para que a organização se ajuste e se adapte às exigências do meio ambiente, oferecendo soluções e alternativas para a sua sobrevivência. Yulk (2002) entende que faz parte, deste papel estratégico, a coleta de dados e informações sobre o meio ambiente e a execução de negociações, que favoreçam a organização na sua sobrevivência, influenciando pessoas, a fim de que tenham uma boa impressão da organização e dos produtos e serviços oferecidos. Para Dansereau, Alutto e Yammarino (1984), esse nível de análise envolve o estudo de agrupamentos de organizações, como *clusters*, “grupos de grupos”, nos quais organizações líderes estabelecem relações de interdepen-

dência com outras organizações. Trata-se da análise do nível coletivo (DANSEREAU; YAMMARINO; KOHLES, 1999). Esses pesquisadores usam esse nível como metáfora para a compreensão das relações existentes entre as unidades estratégicas de negócios (GOLDEN, 1992) ou, ainda, entre as organizações que compõem as unidades estratégicas de negócios (RUMELT, 1991). No primeiro caso, as díades compõem duas organizações e os grupos compõem múltiplas organizações. Esses agrupamentos representam as relações que as organizações estabelecem entre si (KLEIN; KIM, 1998).

Após essa análise, podemos constatar que o estudo da liderança pode se realizar em diversos níveis de análise. Os níveis diádico e grupal foram amplamente investigados por Yulk (2002), em vários trabalhos de campo, que demonstraram que a liderança deve ser entendida como a interação de duas ou mais pessoas, para alcançar objetivos e motivos comuns. Nesses níveis de análise, os interesses pessoais são mais evidentes, tornando o processo da influência uma importante ferramenta para a obtenção de resultados organizacionais.

Existem outras formas de analisar a liderança. A fim de obter um entendimento mais equilibrado sobre o processo da liderança, sugere-se o desenvolvimento de uma taxonomia, que reflita a natureza multifacetada das situações vivenciadas pelos líderes. Yulk (1989) propõe o refinamento, para uma taxonomia conjunta da reação entre categorias de tarefas, relacionamento e comportamentos orientados para mudança. Uma forma de expandir o sistema de classificação, além do líder, é incluir outros níveis que envolvam a liderança. Os níveis a serem avaliados são: seguidores (MEINDL; ERLIC; DUKERICH, 1985; KELLY, 1988; HOLLANDER, 1978) e a relação diádica entre líder e seguidores (HOLLANDER, 1978; GRAEN; UHL-BIEN, 1991). Uma vez que a liderança envolve esses três domínios (líder, seguidores e sua relação), os estudos de liderança podem direcionar suas pesquisas para cada domínio, individualmente, ou os vários domínios em conjunto. Apesar de a taxonomia permitir o estudo de cada domínio individualmente, sugere-se que os estudos utilizem a perspectiva de domínios múltiplos. Mesmo que o estudo sobre um domínio específico gere uma informação consistente e valiosa sobre aquele domínio, algum aspecto relevante sobre outro domínio pode ser negligenciado, reduzindo o poder de testabilidade e generalização da informação (ROUSSEAU, 1985; KLEIN *et al.*, 1994). O QUADRO 3 mostra os domínios da liderança, incluindo líder, seguidor e o relacionamento entre eles.

QUADRO 3 - Abordagem dos três domínios da liderança

	<i>Base na liderança</i>	<i>base em relacionamento</i>	<i>base no seguidor</i>
<i>O que é liderança ?</i>	Comportamento apropriado da pessoa no papel de líder.	Confiança, respeito e obrigação Mútua, que geram influência entre as partes.	Habilidade e motivação para gerenciar a performance dos outros.
<i>Quais comportamentos constituem a liderança?</i>	Estabelecendo e comunicando a visão, inspirando e inculcando orgulho.	Construir um relacionamento forte com os seguidores: aprendizado mútuo e ajustado.	<i>Empowering, coaching,</i> facilitador e delegando controle.
<i>Vantagens</i>	O Líder como ponto de partida da organização, entendimento comum sobre a missão e valores. Consegue implantar mudanças.	Adaptar diferentes necessidades dos seguidores, extrai trabalho diferenciado de pessoas distintas.	Valoriza a capacidade dos seguidores, liberam os líderes para outras responsabilidades.
<i>Desvantagens</i>	Forte dependência do líder, problemas se o líder muda ou se está persuadindo Inapropriadamente.	Tempo despendido. Baseia-se na relação de longo prazo entre líderes e membros específicos.	Forte dependência da iniciativa e habilidade dos seguidores.
<i>Quando é apropriado?</i>	Mudança necessária, Líder carismático no lugar, diversidade limitada entre os seguidores.	Desenvolvimento contínuo do trabalho em equipe, diversidade e estabilidade substancial entre seguidores e construção de rede de relacionamento.	Alta capacidade e comprometimento dos seguidores.

Fonte: GRAEN; UHL-BIEN, 1995.

Essa nova taxonomia gera uma série de novos questionamentos relacionados às características dos líderes, seguidores e seus relacionamentos, e como estes domínios interagem entre si e influenciam os resultados de uma organização. A abordagem dos três domínios da liderança proporciona uma categorização “não tradicional” para as teorias e abordagens empíricas e encoraja o estudo de multiníveis e dos domínios. Uma das teorias que se adapta a esta nova taxonomia é a Leader- Member Exchange (LMX). A LMX claramente incorpora a abordagem baseada no relacionamento.

A teoria LMX (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975; Graen, 1976; Graen, Novak & Sommerkamp, 1982; Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1991; Graen & Wakabayashi, 1994) se adapta às teorias de liderança, quando consideramos as taxonomias das abordagens da liderança. Essa taxonomia foi gerada, considerando os níveis e classificações das teorias de liderança, e aborda as três facetas da liderança (Líder, seguidor e relacionamento). Dansereau e seus colegas (KLEIN; DANSERAU; HALL, 1994; DANSERAU; ALUTTO; YAMMARINO, 1984) e Rousseau (1985) fizeram uma argumentação convincente sobre a importância de considerar níveis de análise no desenvolvimento de teorias. Particularmente, Klein *et al.* (1994) argumentaram que a atenção aos diferentes níveis de análise aumenta a clareza, compreensão, criatividade e tornam testáveis as teorias organizacionais.

Esta pesquisa teve por objetivo estudar a liderança no nível diádico, considerando os três domínios: líder, membro e relacionamento entre eles. Em seguida, será apresentada a revisão teórica sobre a *Leader-Member Exchange* (LMX), que é uma das teorias utilizadas neste estudo.

3.2 Teoria LMX

Yulk (1989) observou que a maioria das pesquisas realizadas sobre liderança, nos últimos cinquenta anos, envolvia a diádica (um indivíduo com outro indivíduo, especificamente), ou seja, os relacionamentos entre líder e seguidor. Nesse contexto, ele observa algumas teorias baseadas nos seguidores, incluindo: trocas entre líderes e membros (LMX), atribuições dos líderes sobre seus subordinados, atributos dos seguidores, teorias implícitas, contribuição dos seguidores para uma liderança efetiva, e a teoria de aprendizado social (*self-management*). Todas elas enfatizam a importância dos seguidores para o papel de líder.

A teoria LMX (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975; Graen, 1976; Graen, Novak & Sommerkamp, 1982; Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1991; Graen & Wakabayashi, 1994) apresenta uma das abordagens mais interessantes e úteis para os estudos das

hipóteses da ligação entre os processos de liderança e os resultados organizacionais, ao contrário das teorias tradicionais, que buscam explicar a liderança como uma função das características pessoais do líder, características das situações ou a interação entre ambos. A LMX é única na adoção da relação diádica como nível de análise. Embora a teoria tenha sido modificada e expandida desde sua primeira proposta, a unidade básica de análise permaneceu inalterada.

Essa teoria surgiu, inicialmente, como uma alternativa aos estudos dos estilos de liderança. Posteriormente, progrediu para efetividade da liderança, por meio do desenvolvimento e manutenção de relacionamentos maduros. Os membros dessas díades recebem, do supervisor, formas de tratamento diferenciadas, denominadas “amplitude de negociação”. Os autores denominam essas díades de endogrupo ou “grupos de dentro” e de exogrupo ou “grupos de fora”. Essa teoria considera diferentes níveis de análise, com o foco nos grupos de “dentro”, relação dos pares e, recentemente, na combinação da relação dos pares nos grupos de “dentro”.

A Teoria LMX sustenta que os líderes desenvolvem relações distintas com cada colaborador durante uma série de trocas na relação no trabalho (GRAEN; HAGA, 1975; GRAEN; SCANDURA, 1987). As relações podem variar de trocas estritamente relacionadas ao contrato de trabalho (baixa relação LMX) até relações caracterizadas pela confiança mútua, respeito, mesmos gostos e influência recíproca, i.e., alta LMX ou grupo de “dentro” (DANSERAU *et al.*, 1975). É importante destacar que esta diferenciação não significa, à luz da Teoria LMX, que o membro do exogrupo seja discriminado ou maltratado pelo seu líder. Esta diferenciação decorre de uma limitação de tempo, energia e recursos do superior, inerentes às responsabilidades e ocupação do cargo.

A Teoria LMX tem se apresentado uma teoria interessante, pela sua característica multidimensional (LIDEN; MASLYN, 1998), que deriva da *role theory e social exchange theory* – (Teoria dos papéis e teoria da troca social). A fundamentação teórica da LMX foi construída com base na *role theory* (GRAEN, 1976). De acordo com esta abordagem, líderes testam seus subordinados por meio de várias atribuições e suas funções, em diferentes episódios. À medida que os subordinados cumprem suas tarefas e se demonstram merecedores de confiança, passa-se a estabelecer o tipo de relação LMX que irá se formar entre eles. Por sua vez, o tipo de relação LMX determina a extensão com a qual o líder retribuirá com recursos de trabalho, como informações, atribuições

desafiantes e autonomia (GRAEN; SCANDURA, 1987). A *role theory* salienta que os papéis são multidimensionais (KATZ; KAHN, 1978; JACOBS, 1971). O papel do líder é composto de múltiplos fatores, incluindo atividades como supervisão, alocação de recursos e atuação como um elo (KIM; YULK, 1995; TSUI, 1984).

O Líder pode exercer seu papel de supervisão, fazendo cumprir o contrato de trabalho estabelecido entre os membros e a organização, ou dando a alguns membros mais suporte e atenção, e recebendo influências. O tratamento recebido pelo membro da díade, seja do grupo de “dentro” ou de “fora”, traz no seu bojo a questão da reciprocidade. O membro do grupo corresponde, em termos de comportamento e atitudes, ao tratamento recebido. Pode comportar-se favoravelmente em relação ao outro, visando à possibilidade de retorno, em termos de troca social ou econômica, dependendo do caso. Pode também visar à qualidade do retorno, com a finalidade de atender às expectativas dos membros da díade ou, ainda, reprimir interesses pessoais, visando a interesses mútuos dos membros envolvidos na díade (SPARROWE; LIDEN, 1997).

Os aspectos da reciprocidade correspondem à base das relações sociais em todas as suas esferas. Retribuem-se os “benefícios e favores recebidos de outras pessoas” (RODRIGUES; ASSMAR; JABLOSKI, 2003), com a finalidade de se manterem as relações sociais estáveis. Outro aspecto subjacente ao tratamento dado pelo supervisor aos membros dos grupos de “dentro” e de “fora” diz respeito à profecia autorrealizadora. Esta consiste na exibição de um padrão de comportamento que, guiado por esquemas, faz com que a pessoa alvo deste comportamento seja influenciada por ele e responda de forma coerente com as expectativas (RODRIGUES; ASSMAR; JABLONSKI, 2003). É possível que o superior, a partir de um esquema cognitivo, perceba o membro da díade como pertencente ao seu círculo de comunicação e ao seu conhecimento pessoal. No papel de líder, comporta-se segundo o esquema concebido, levando-o a convencer-se de que está incluído nesse círculo. O membro da díade, por sua vez, corresponde ao esquema concebido pelo líder, fechando, assim, o ciclo da profecia autorrealizadora.

A teoria da troca social identificou inúmeros bens materiais e não materiais que podem ser trocados (GOULDNER, 1960). Conselhos, fluxo de trabalho e amizade são alguns tipos de trocas identificadas (BRASS; BURKHARDT, 1992; KRACKHARDT, 1990; SPARROWE; LIDEN,

1997). Sugere-se que as trocas relacionais entre os indivíduos apresentam-se como multidimensional. Dienesch e Linden (1986) sugerem que LMX é baseada em três “moedas de troca”: comportamentos relacionados à tarefa (contribuição), lealdade mútua (lealdade) e simplesmente gostar um do outro (afeição). Os autores propõem que as trocas podem ser baseadas em uma, duas ou três dessas dimensões. Porém, eles argumentam que pode haver uma variação de peso e importância de cada dimensão, entre os indivíduos. Outra importante implicação do conceito multidimensional da LMX é que pode haver uma variedade de tipos de trocas (e.g., baixa e alta qualidade de trocas LMX).

Um membro desenvolve uma alta qualidade de trocas LMX, por várias razões. Por exemplo: um membro que desenvolve uma troca LMX de alta qualidade, baseada em contribuição entre líder e seguidor, pode envolver trabalhos fora do horário normal de trabalho ou nos finais de semana. Considerando relações baseadas em afeto, elas podem envolver os membros, a ponto de passarem tempo, no trabalho, falando de assuntos não ligados ao trabalho. O entendimento dessas dimensões da LMX pode promover ideias sobre os relacionamentos e os resultados diferenciados que se pode obter, dependendo da “moeda” de troca escolhida (LIDEN; MASLYN, 1998).

A dimensão contribuição está relacionada à avaliação que o líder faz da performance do membro seguidor, na delegação de tarefas. O subordinado, cuja performance impressiona o líder, ocasionando a “aceitação do convite do líder”, desenvolve uma troca com mais qualidade que aqueles que não tiveram uma boa performance na visão do líder. A dimensão lealdade é definida como a extensão em que, ambos, líderes e membros, dão apoio publicamente às ações e caráter do outro. Lealdade tem sido discutida, em estudos anteriores, como instrumental na determinação do tipo de tarefas que serão confiadas aos membros. Líderes tendem a pedir, para membros leais, tarefas que requerem julgamento e responsabilidade. A dimensão afeto envolve um sentimento mútuo de afeição, baseado, primeiramente, na atração interpessoal, em vez de no trabalho ou em valores profissionais (DIENESCH; LIDEN, 1986). Nas relações de trabalho LMX, baseadas na dimensão contribuição, o afeto pode representar um papel pequeno na troca. Por outro lado, algumas trocas LMX podem ser dominadas pelo afeto. Dienesch e Liden (1986) não reivindicaram que contribuição, lealdade e afeto fossem as únicas dimensões LMX. Eles reconheceram a possibilidade que outras dimensões, além destas três, possam estar envolvidas no desenvolvimento e estabeleci-

mento da teoria LMX. Outras dimensões possíveis são sugeridas pela teoria de troca social (e.g., HOLLANDER, 1980; HOMANS, 1958; JACOBS, 1971). Por exemplo, outras dimensões que podem ser incluídas são confiança, respeito, abertura e honestidade (GRAEN; SCANDURA, 1987). Liden e Maslyn (1998) encontraram um quarto fator, que denominaram de respeito profissional pela capacidade do outro membro da díade. A incorporação desse quarto fator aos demais ampliou as possibilidades de investigação em torno da LMX, denominada por estes autores de LMX- MDM (visão ampliada).

Bien (1995) reconheceu que as medições de LMX têm mudado ao longo dos anos. Investigações utilizaram medidas de escala LMX de 2 itens (DANSERAU *et al.*, 1975), de 4 itens (GRAEN; SCHIEMANN, 1978; LIDEN; GRAEN, 1980), de 5 itens (GRAEN; LIDEN; HOEL, 1982), de 7 itens (GRAEN; NOVAK; SOMMEKAMP, 1982; SEERS; GRAEN, 1984), de 10 itens (WAKABAYASHI; GRAEN; UHL-BIEN, 1990; UHL-BIEN *et al.*, 1990).

Este refinamento da medição, segundo os autores, ocorreu com o aprendizado, pelas pesquisas e a teorização sobre LMX. Diferentes medições adicionaram itens experimentais para testar as dimensões LMX. A conclusão dos testes realizados significou para eles que, mesmo que os itens tenham sido adicionados para testar múltiplas possibilidades, a expansão das medidas apresentou-se altamente correlata com a escala LMX mais concisa, de 7 itens, e produziu o mesmo efeito. Além disso, apesar da preferência por escalas maiores, os resultados mostraram que a consistência das escalas menores era de 80-90%, e a alta correlação entre as medidas mostrou que algumas delas eram dispensáveis. Portanto, eles concluíram que a escala de 7 itens, que inclui o item “Como você classificaria sua relação de trabalho com o seu líder?”, é a escala considerada mais apropriada e recomendada para a medição da LMX. Os autores concordam que poderá haver um desenvolvimento psicométrico da escala, em uma nova versão. E o fato de utilizarem várias medições alternativas se deve também à falta de acessibilidade às escalas existentes. Esta versão da escala recomendada é que foi utilizada neste estudo.

Muitas teorias e pesquisas, em suas variadas definições, apoiam a ideia de que superiores diferenciam o tratamento, a seus subordinados, em termos da relação de trocas que desenvolvem, ainda que se apresentasse vantajoso o desenvolvimento de uma relação de alta troca LMX

(DANSEREAU *et al.*, 1975). Os subordinados do grupo de “dentro” ou alta troca LMX atuam em conformidade com seu contrato de trabalho e seus superiores ainda podem contar com eles para realizarem tarefas não estruturadas, atuarem como voluntários em trabalhos extras e assumirem responsabilidades adicionais. Superiores trocam recursos pessoais e profissionais (informações privilegiadas, influência na tomada de decisão, práticas de trabalho, atitude no trabalho, apoio e atenção) em retorno a sua performance e flexibilidade na realização de tarefas não estruturadas (GRAEN; CASHMAN, 1975).

Liden e Graen (1980) afirmam que esse comportamento de selecionar liderados e formar parceria com eles, formando o grupo de “dentro”, em última instância, acaba por influir na melhoria da unidade sob a responsabilidade do líder. Ele é o responsável pelos resultados que seus liderados apresentam ou deixam de apresentar. Como, sozinho, o líder não é capaz de alcançar os resultados que dele são esperados, ele delega tarefas e responsabilidades para pessoas confiáveis, parceiros, pessoas que ele acredita serem capazes de produzir os resultados esperados.

A literatura de LMX apresenta amplos resultados e benefícios para os membros da díade que formam o grupo de “dentro” ou, na linguagem LMX, alta qualidade de relacionamento. Contudo, é necessário que a organização dê poder e permita que o líder faça investimentos no grupo de “dentro”. A questão que se impõe é: o líder não tem tempo e recursos sociais para realizar, o tempo todo, o investimento necessário para a manutenção constante da capacidade de obtenção de resultados e benefícios por parte grupo de “dentro”. Isto torna questionável, segundo Graen e Uhl-Bien (1998), o desenvolvimento e a manutenção de um relacionamento de alta qualidade. Na opinião dos autores, é possível, portanto, que haja um pouco de alta qualidade de relacionamento de troca e o restante das relações se torne de baixa qualidade de trocas, envolvendo somente comportamento obrigatório à submissão dos membros para com as regras formais da organização.

Inicialmente, a teoria se baseou na dicotomia dos grupos de “dentro” e grupos de “fora”. O desenvolvimento da teoria LMX se deu em quatro etapas: etapa 1: descoberta das diferentes relações; etapa 2: investigações sobre as características das relações LMX e suas implicações nas

organizações; etapa 3: descrição da construção de relações de parceria; etapa 4: agregar e diferenciar a relação dos pares nos grupos e nível de relacionamento.

Primeiramente, na pesquisa Vertical Dyad linkage (VDL), de Dansereau (1975), foi documentado que os líderes não se utilizam de um único estilo de liderança para lidar com seus seguidores diretos, mas que desenvolvem uma relação diferenciada com estes (pares das unidades). As pesquisas indicaram que, quando questionados pelo comportamento de seus líderes, diferentes profissionais descreviam de maneira diferente a mesma pessoa. Em um extremo, profissionais reportaram alta qualidade nas trocas relacionais, denominadas na época como (grupo de “dentro”), caracterizadas por alto nível de confiança, respeito mútuo e comprometimento. E em outro extremo, profissionais reportaram baixa qualidade nas trocas relacionais, denominadas como (grupos de “fora”), e caracterizadas por baixa confiança, respeito e comprometimento. Nas relações de alta qualidade, os seguidores atuaram como “assistentes confiáveis” de seus líderes e apresentaram um desempenho além do que era prescrito para seu cargo. Contrariamente, nas relações de baixa qualidade, os seguidores atuaram somente no que era requerido de suas funções (ZALESNY; GRAEN, 1987).

O conceito central do Vertical Dyad Linkage (VDL) demonstra uma restrição dos gerentes em desenvolverem um quadro de assistentes confiáveis, limitado para sua unidade de trabalho, uma vez que essas relações requerem um investimento adicional dos líderes, que possuem suas restrições de tempo e recursos. Neste ponto, questionam-se quantos pares de relação de alta qualidade um gerente consegue desenvolver e manter. Portanto, as expectativas são de que um gerente consiga apenas poucos profissionais, com uma relação de alta qualidade, e que as demais relações de baixa qualidade envolvem somente o cumprimento de tarefas estabelecidas. Com a descoberta de uma variação significativa das respostas dos seguidores aos seus líderes, a relação de par, entre líder e seguidor, tornou-se uma unidade de análise (díade) e a teoria se desenvolveu no domínio baseado no relacionamento.

A segunda etapa tem o foco nas relações e seus resultados. Nessa fase, as investigações foram conduzidas em duas vertentes: uma, a dos estudos para avaliar as características das relações LMX; e a outra, a dos estudos para analisar a relação entre os relacionamentos LMX e as variá-

veis organizacionais. Os vários estudos avaliaram o processo de tomada de decisão dos pares, frequência da comunicação, comunicação interativa entre pares, valores acordados entre os pares, táticas de motivação, lealdade de subordinados, influência nas táticas e decisões e afeto dos seguidores na relação com os líderes.

Outra análise importante, que foi realizada, relaciona-se com as características dos seguidores com alta qualidade relacional. Estes seguidores apresentam alta necessidade de crescimento, dependência e compatibilidade no estilo de tomada de decisão com o líder, otimismo, orientação para carreira, planejamento de longo prazo, alta performance, valorização das habilidades da equipe, controle interno e percepção do esforço para o desenvolvimento da relação LMX. As investigações confirmaram ainda as características de confiança mútua, respeito e comprometimento, podendo ser generalizadas em diferentes cenários culturais. Na segunda etapa desta vertente, a relação LMX foi relacionada às seguintes variáveis organizacionais: performance, rotatividade, satisfação no trabalho, comprometimento com a organização, inovação, clima organizacional, comportamento de cidadania, *empowerment*, procedimento, distribuição justa e ainda evolução de carreira (GRAEN; UHL-BIEN, 1995).

Posteriormente, alta troca LMX foi relacionada a importantes resultados organizacionais e individuais, em um vasto número de empregados, em diferentes contextos organizacionais. Considerando os resultados organizacionais, uma série de estudos indicou que a relação de alta qualidade LMX é associada à redução de *turnover*, melhor performance e maior produtividade, avaliados por Keller & Dansereau (1995). Alta troca LMX também foi associada a maior comprometimento organizacional (e.g., MAJOR; KOZLOWSKI; CHAO; GARDNER, 1995), menor intenção de deixar a organização (MAJOR *et al.*, 1995; WILHELM; HERD; STEINER, 1993) e maior comportamento de cidadania organizacional (e.g., DELUGA, 1994). Quando avaliados os resultados individuais, as relações de alta qualidade de trocas LMX são associadas a avanço na carreira e a satisfação (WAKABAYASHI; GRAEN, 1984). Altas trocas LMX são associadas também a satisfação no trabalho (MAJOR *et al.*, 1995; WILHELM *et al.*, 1993) e, aparentemente, reduzem o impacto negativo das expectativas não atendidas nos recém-chegados na organização (MAJOR *et al.*, 1995). Outras pesquisas demonstram que trabalhadores em trocas favoráveis normalmente apreciam mais as características e oportunidades no trabalho. Esses trabalhadores percebem mai-

or controle sobre seu trabalho, julgam seus superiores como justos, são mais satisfeitos com eles e têm menos problemas em suas parcerias (KELLER; DANSEREAU, 1995). Os superiores tendem a reportar maior satisfação com seus subordinados nos tipos de troca de alta qualidade LMX (BEEHR; WEISBRODT; ZAGUMNY, 1994).

Na terceira etapa, o foco deixa de ser nos “grupos de dentro” e “grupos de fora” e passa a ser uma liderança efetiva através de relacionamentos efetivos (*Leadership doing/ leadership in practice*). Nessa abordagem, a ênfase não é em como os gerentes se distinguem das outras pessoas, mas como eles trabalham com cada pessoa, na base um por um, para desenvolver uma parceria com cada um deles. O papel tradicional do superior e subordinado transforma-se em uma nova postura, em que o líder atua mais como um parceiro na relação com os membros da organização. A diferença, nessa etapa da investigação, é que, em vez de avaliar os gerentes tratando alguns colaboradores de maneira mais favorável (abordagem VDL de diferenciação), defende-se que o líder deve proporcionar, a todos os colaboradores, o acesso ao processo LMX, dando o passo inicial para o desenvolvimento dessa parceria com cada colaborador. Oferecer a parceria para todos os colaboradores pode ter dois efeitos: 1) O processo LMX passa a ser percebido como mais democrático; 2) o potencial de desenvolvimento de um número maior de relações de alta qualidade pode aumentar a efetividade da liderança e expandir a capacidade da organização como um todo. Nesse modelo, o líder deve oferecer a oportunidade de uma relação de alta qualidade para todos os colaboradores. E os seguidores que aceitam essa oferta e desenvolvem um relacionamento de alta qualidade têm um avanço enorme na sua performance. A implicação dessa descoberta é que a performance global da unidade foi melhorada devido ao aumento do número de relações LMX de alta qualidade (GRAEN; UHL-BIEN, 1991; UHL-BIEN; GRAEN, 1993a).

A quarta fase é a expansão da relação de parceria para o nível dos grupos e redes de relacionamento. Os estudos da LMX eram focados na relação dos pares e grupos de trabalho. Se considerarmos organizações grandes e complexas, a natureza das relações e situações vividas por seus líderes apresenta diferenças. Em corporações de grande porte, esta relação será caracterizada por líderes e vários membros trabalhando juntos, com um grau de interação e coletividade. Em reconhecimento a essa questão, Graen e Scandura (1987) propuseram que, em vez de pares indepen-

dentes, a LMX deveria ser vista como um sistema de relações de pares interdependentes ou assembleias de redes de relacionamento (SCANDURA, 1995).

Nessa fase, é adotada uma perspectiva de sistema de níveis, investigando-se como as relações de pares podem combinar, juntas, para formar um grande sistema de assembleias de redes de relacionamento (UHL- BIEN; GRAEN, 1992, 1993a, 1993b). Esta assembleia de rede de relacionamento constitui a estrutura de liderança da organização, que inclui não apenas a unidade de trabalho, mas também as unidades funcionais, divisões, indo até mesmo além das fronteiras da organização. Essa quarta etapa investiga as relações de parceria de qualidade na estrutura da liderança, considerando a performance das tarefas e os efeitos da diferenciação das relações, individualmente e na estrutura, como um todo. Nesse momento, a teoria passa a expandir a análise das relações. Um dos pontos estudados é como essas relações de parceria afetivas entre colaboradores afetam sua interação com os clientes, fornecedores, investidores e outros envolvidos na organização. É possível observar que a teoria LMX sofre um vasto desenvolvimento durante as etapas e revela um enorme potencial, na medida em que permite um pensamento não tradicional e foca nos múltiplos níveis e múltiplos domínios (GRAEN; UHL BIEN, 1995).

As duas últimas fases (3 e 4) foram desenvolvidas recentemente, sendo que a maioria dos trabalhos associados a elas foi teórica. Essas duas fases apresentam um grande potencial para descrever o comportamento da liderança em organizações complexas (GERSTENER; DAY, 1997).

Vários estudiosos ampliaram os estudos da LMX por meio de investigações de diferentes aspectos da teoria, a fim de melhorar a compreensão das características sobre os relacionamentos LMX. Amaral (2007), em seu livro sobre a teoria LMX, elaborou um quadro descrevendo alguns focos de pesquisa na área, seus autores e período das investigações.

QUADRO 4 - Investigações em LMX

FOCO DE PESQUISA	PESQUISADORES	ANO
	Sparrow e Liden	1977
	Dienesh e Liden	1986

Processo, estrutura e modelo	Bauer e Green	1996
	Liden e Maslyn	1998
	Jones	2001
	Yammarino e Dansereau	2002
Características cognitivas e de personalidade dos liderados	Salzmann e Grasha	1991
	Phillips e Bedeian	1994
	Therney e Farner	1999
	George	2000
	Allinson, Armstrong e Hayes	2001
	Dunegan	2003
	Ford	2003
Processo de <i>Mentoring</i>	Vitor e Scandura	1991
	Scandura e Schriesheim	1994
Cidadania Organizacional	Deluga	1994
	Keller e Dansereau	1995
Percepção de <i>Justice</i> e <i>suporte organizacionais</i>	Wayne, Shore e Lidem	1997
	Masterson, Lewis, Goldman e Taylor	2000
	Murphy, Wayne, Liden e Erdogan	2003
Valores no trabalho	Erdogan, Kraimer e Liden	2004
Stress, estilo de gerenciamento e Processo decisórios	Seers, Mcgee, Serey e Graen	1983
	Graen e Uhl-Bien	1998
	Law, Wong, Wang, Wang	2000
Estilos de Liderança	Hughes	1997
Inaptidão do Liderado	Colella	2001
<i>Feedback</i> e Desempenho	Graen, Dansereau, Mianami e Cashmann	1973
	Greenwood	1999
	Elicker	2000
	Campbell	2003
Desempenho e comprometimento	Liden e Mitchell	1983
	Dunegan, Ducho e Uhl-Bien	1992
	Duarte, Goodson e Klichá	1994

	Baugh e Graen	1997
	Klein e Kim	1998
Diversidade e Cultura organizacional	Martin e Epitropaki	1999
	Vama, Stroh e Schmidt	2001
	Somech	2003
	Kim, Dansereau, Kim e Kim	2004
Treinamento e seleção	Fiedler	1996
Delegação	Schriesheim, Neider e Scandura	1998

Fonte: Elaborado por Amaral (2007, p. 70).

Nesta pesquisa, não há como aprofundar os temas desenvolvidos pelos autores acima citados. A demonstração desse quadro tem a função de ilustrar parte do desenvolvimento da teoria e algumas variáveis relacionadas ao tema. Todavia, serão apresentados de forma resumida tópicos importantes para esta pesquisa, como satisfação no trabalho.

Duchon, Green e Taber (1986) realizaram uma pesquisa utilizando um método sociométrico, em alternativa aos métodos utilizados em pesquisas anteriores, que eram usualmente baseadas nos questionários e depoimentos respondidos, pelos próprios membros, sobre suas percepções em relação às trocas relacionais com seus líderes (LMX). A pesquisa foi conduzida durante um período de seis meses. O objetivo desta pesquisa foi validar e compreender melhor a natureza dos “grupos de dentro” e “grupos de fora” e verificar se aqueles que se consideravam pertencentes aos grupos de “dentro” ou “de fora” correspondiam à percepção do líder. Esta pesquisa, em vez de utilizar exclusivamente os depoimentos dos próprios membros seguidores, estendeu o trabalho, solicitando aos grupos de líderes que nomeassem aqueles com quem eles possuíam a melhor relação de trabalho e aqueles com quem tinham a pior relação de trabalho. Melhor e pior foram caracterizados em termos de dimensão de comportamento, com base em uma medida anterior sobre a qualidade das trocas relacionais (e.g., LIDEN; GRAEN, 1980; GRAEN; SCHIEMANN, 1978). E os membros dos grupos de tarefa responderam às mesmas perguntas. Essa medida sociométrica teve a intenção de revelar um fenômeno individual e não uma estrutura de grupo. A premissa do modelo Vertical Dyad Linkage (VDL) é que líderes tratam indivíduos diferentemente. Portanto, duas questões foram adicionadas, para verificar se essas diferenças são observadas

pelos membros dos outros grupos. E, se sim, se é possível encontrar concordância entre a percepção de status dos grupos dos membros (“de dentro” e “de fora”) e se convergem com os depoimentos respondidos pelos próprios membros. E, finalmente, se o líder faz distinção entre os grupos (“de dentro e “de fora”), como essa distinção afeta a experiência dos grupos de tarefas. E se essa diferença é percebida de forma diferente pelos grupos (“de dentro” e “de fora”). É importante mencionar que tanto os membros de grupos quanto os presidentes tendem a nomear menos pessoas para os grupos “de fora”.

Foram observadas variáveis demográficas como gênero, status social, hierarquia no trabalho e a variável relacionada à experiência dos grupos (“de dentro” e “de fora”), em relação à percepção sobre o comprometimento da organização, satisfação com o presidente, enriquecimento do trabalho e influência. A pesquisa concluiu que o processo de troca é observável por membros de outro grupo, e que membros dos grupos (“de dentro” e “de fora”), geralmente, não reportam diferentes experiências de grupo como: diferentes níveis de enriquecimento no trabalho, influência e satisfação com o presidente. Mesmo quando a classificação quanto aos grupos “de dentro” ou “de fora” e quanto à qualidade das trocas indica que alguns membros são tratados de forma diferente. Especialmente, os membros dos grupos “de fora” não se percebem estranhos aos membros do grupo ou do líder. Entretanto, especula-se que a existência dos grupos “de fora” e “de dentro” e a diferença na qualidade da troca relacional não necessariamente afetam o sentimento de equidade, coesão ou conflito.

A pesquisa confirma a proposição de Graen e Cashman’s (1975), de que deve existir uma diferença sistemática na composição demográfica dos grupos “de dentro” e “de fora”. Na amostra, grupos “de dentro” tendem a ter componentes de classe social mais alta e a ter componentes do gênero feminino. Nas empresas pesquisadas, de 49 presidentes, 31 eram mulheres. Graen e Cashman (1975) sugerem que os grupos “de dentro” e “de fora” podem, de fato, ser parcialmente explicados pela compatibilidade do membro do grupo com o líder. Outro ponto abordado é o fato de grupos “de dentro” e “de fora” poderem ser parcialmente explicados pela compatibilidade demográfica com o líder, o que é especialmente notável, uma vez que o status de grupo “de fora” e “de dentro” é sugerido como resultados da qualidade da performance dos subordinados (DAN-SERAU *et al.*, 1975; KIM; ORGAN, 1982). Na pesquisa em questão, a performance não foi

mensurada. Finalmente, as mudanças de percepção dos grupos “de dentro” e “de fora” foram detectadas pela coleta de dados longitudinal (6 meses). As variáveis demográficas de gênero e de status social apresentaram-se mais estáveis. Já a classificação como grupos “de dentro” e “de fora”, e outras variáveis, não se apresentaram estáveis com o passar do tempo.

Um estudo elaborado por Nereida (2009) mostra que, apesar da tendência e incentivo das empresas, para que exista um quadro de funcionários bem diversificado, líderes tendem a selecionar, para suas equipes, pessoas com similaridades a ele. Isto ocorre pela lei da atratividade. O ser humano é atraído pelo seu semelhante, e, quanto mais semelhante o percebe, melhor se relaciona com ele. Entretanto, a literatura recente nos aponta para os ganhos que se obtêm por meio da diversidade, que acarreta maior representatividade, ampliação da criatividade e redução dos custos (COX; BLAKE, 1991). Lidar com a diversidade e dela extrair os resultados mais positivos é quase um imperativo estratégico das organizações. E, neste contexto de diversificação crescente, facilitar o desenvolvimento de melhores relacionamentos entre superiores e subordinados se impõe, na medida em que a qualidade desse relacionamento pode afetar não apenas os envolvidos, mas também o grupo de trabalho e os resultados da organização. O trabalho avaliou os efeitos da similaridade e dissimilaridade em características de diferentes níveis de profundidade, reais ou percebidas, na qualidade da relação de superiores e subordinados, sob a ótica da LMX (*Leader-Member Exchange*). As características investigadas foram gênero e idade, no nível superficial, e conflito família-trabalho, no nível profundo. Os dados indicam a influência da percepção de similaridade geral na qualidade da relação de superiores e subordinados. Quanto maior a similaridade percebida, melhor a relação diádica. Os dados demonstram que condições como gênero, idade, ou até conflitos entre família e trabalho não são características salientes para a percepção de similaridade e, por isso, não exercem influência na qualidade da relação. Os resultados apontam que, sob um contato satisfatório, aumenta a percepção de similaridade de conflito família-trabalho, bem como a relação entre a percepção de similaridade, em qualquer aspecto, e a qualidade da relação entre superiores (as) e subordinados (as).

Após mais de 25 anos de pesquisas empíricas e desenvolvimento teórico da LMX, a teoria continua proporcionando uma alternativa operacionalizável às teorias tradicionais, baseadas nos traços e comportamentos dos líderes (e.g., BASS, 1990; MINTZBERG, 1973; STODGILL, 1948). A-

inda que muitos pesquisadores permaneçam entusiasmados com a LMX, existem algumas ambiguidades não resolvidas sobre a natureza do construto, suas medições e sua relação com outras variáveis organizacionais. Com o objetivo de clarear um pouco estas questões, Gerstner e Day realizaram uma revisão meta-analítica sobre a teoria LMX, em 1997. Foram identificados, na época, 164 estudos utilizando os procedimentos LMX. Identificou-se que a escala LMX7 (GRAEN; NOVAK; SOMMERKAMP, 1982) é a mais utilizada nas pesquisas para medição LMX. Em análise de moderador categórica para instrumentos de medidas, verificou-se que a LMX7 apresenta um número alfa maior (.89) que as demais medições (.83).

Foram encontradas significativas e positivas correlações entre LMX e variáveis como: performance objetiva, satisfação com o superior, satisfação global, comprometimento organizacional, clareza referente às funções e papel na organização. Foi encontrada correlação negativa com intenções de deixar a organização e conflito de papéis. Contudo, os resultados sugerem que ter uma relação de alta qualidade LMX com o supervisor pode afetar completamente a experiência de trabalho de uma maneira positiva, incluindo performance e resultados afetivos. Os resultados também sugerem que a LMX seja mais fortemente relacionada à performance subjetiva e resultados afetivos do que medidas objetivas, como produtividade e *turnover*. Mesmo que tenha sido encontrada uma relação estatisticamente significativa para performance objetiva, esta é questionável. Mesmo que não haja evidência suficiente, até o momento, que comprove uma forte relação LMX e resultados objetivos de performance e *turnover*, os autores acreditam que estes deveriam ser mais bem investigados no futuro. Foi realizado um estudo experimental de campo, por Graen, Novak e Sommerkamp (1992), no qual líderes foram treinados a manterem relações de alta qualidade com seus membros. Nesse caso, a intervenção LMX foi bem sucedida no aumento da performance e satisfação. Porém, é necessário que mais pesquisas sejam feitas para avaliar o efeito dessas intervenções.

Ainda existe pouco conhecimento acumulado sobre os antecedentes da LMX. Somente a competência do membro seguidor foi examinada como antecedente na literatura LMX. Embora alguns estudos tenham avaliado variáveis demográficas como antecedentes LMX (e.g., DUCHON *et al.*, 1986), aparentemente existem poucas comprovações teóricas e empíricas para o desenvolvimento dos antecedentes LMX, baseados simplesmente em questões demográficas. Teoricamente, faz

mais sentido considerar as similaridades demográficas como antecedente da LMX. Porém, existe suporte empírico para o papel da relação demográfica em preceder a qualidade LMX (cf. BAUER; GREEN, 1996; ANDERSON; SHIVERS, 1996; LIDEN *et al.*, 1993). Estudos mais profundos a respeito da influência da relação demográfica, como antecedente da LMX, são necessários, assim como outros fatores tais como: traços de personalidade do líder e do membro, influência do comportamento do superior, delegação por parte do líder e similaridades entre líderes e membros seguidores (LIDEN *et al.*, 1997). Os antecedentes da LMX podem ser diferentes ou com diferente nível de importância para líderes e membros.

O modelo de Graen (1976) defende que a relação LMX é desenvolvida como resultado da negociação entre líder e membro. Algumas questões que ainda necessitam de maiores pesquisas, segundo o autor, estão relacionadas a questões como: existem pessoas que têm mais tendência a manterem relações de alta qualidade com seus líderes do que outras? Existem líderes com mais características associadas à LMX do que outros, como, por exemplo: líderes que apreciam diferentes pontos de vista e, portanto, têm mais facilidade em iniciar relações de alta qualidade com todos os membros, independentemente de aspectos demográficos, personalidade e habilidade? Uma proposição elaborada pelo autor é que quanto mais transacional for a relação, mais ela dependerá do líder e, quanto mais transformacional, dependerá da característica relacional de ambos, líder e membros, dado o processo inerente de troca, que é proposto.

Os trabalhos teóricos originais da LMX propõem que uma troca de qualidade é determinada no início da relação entre os pares e permanece relativamente estável ao longo do tempo. Dansereau *et al.* (1975) relataram bastante consistência para os grupos de fora e de dentro, em um estudo realizado durante 9 meses. Após três anos de estudos sobre o processo de carreira, no Japão, Wakabayashi, Graen e Graen (1988) relacionaram uma estabilidade média de .60, representando a média de todas as possibilidades de teste e reteste durante seis períodos de tempo. Em um estudo de campo longitudinal, Liden *et al.* (1993) estudaram o desenvolvimento da relação LMX entre líderes e membros, no período de duas semanas a seis meses. Os resultados demonstraram certa estabilidade durante o tempo, embora a consistência da relação LMX, tanto para líder como para membro, diminua em um intervalo de tempo maior.

As impressões iniciais, tanto do líder como de um membro sobre outro, podem ser difíceis de serem mudadas. Porém, resultados de pesquisas indicam que a relação LMX pode ser mudada ao longo do tempo. Várias relações de trabalho podem durar para sempre, no entanto, uma medição da LMX, feita durante seis meses, pode ser relativamente precoce no desenvolvimento da relação. À medida que líderes e membros vão tendo novas e diferentes experiências juntos e aprendem mais uns sobre os outros, parece provável que a relação evolua e cresça. É improvável que a relação LMX mude de uma forma linear. O padrão de mudança deve se diferenciar de acordo com a perspectiva do líder ou do membro, e também de acordo com a natureza da relação (transformacional ou transacional).

A LMX pode ser medida tanto da perspectiva do líder quanto da perspectiva do membro seguidor. Uma questão, levantada pelos pesquisadores, foi se se poderia considerar um mesmo construto (líder LMX e membros LMX), caso medido de perspectivas diferentes. Uma curiosa descoberta foi a não correlação entre os relatórios dos líderes e dos membros sobre a LMX. Graen e Uhl-Bien (1995) sugerem que o grau de concordância entre líder e membro pode ser usado como um indicador da qualidade dos dados. As implicações em agregar uma amostra ponderada podem ser positivas para correlacionar e avaliar o nível de concordância entre líderes e membros.

Os resultados demonstraram que a percepção LMX do membro apresenta correlação com a avaliação de performance do líder, embora a relação não seja tão forte quanto a correlação entre líder LMX e sua avaliação de performance dos membros. Uma tendência do supervisor, de avaliar alguém favoravelmente, em função de uma relação LMX de qualidade, pode se traduzir, para os funcionários, como resultados favoráveis. Além disso, criar uma expectativa, seja ela positiva ou negativa, a respeito de um funcionário, durante o desenvolvimento das percepções LMX, pode alterar o nível de performance atual dos funcionários (i.e., profecia da autorrealização) e não apenas afetar as avaliações de performance (FELDMANN, 1986). Embora a correlação entre líderes LMX e a avaliação da performance dos membros tenham sido altas, os resultados dos pesquisadores indicaram que eles são empiricamente construtos diferentes. Após alguns testes, os pesquisadores concluíram que a correlação entre LMX e performance difere significativamente, dependendo se a LMX é medida da perspectiva do líder ou do membro. A associação é mais forte quando medida do ponto de vista do líder.

Resumindo, parece que LMX é positivamente relacionada às avaliações de performance. Essa afirmação é consistente com os estudos recentes, realizados por Borman e seus colegas. Nesses estudos, os pesquisadores demonstraram que a inclusão de fatores interpessoais pode aumentar a variação nas avaliações de performance duas vezes mais que fatores como: habilidade, conhecimento do trabalho e questões técnicas. A LMX é um exemplo de um fator interpessoal. Todavia, a relação entre LMX e avaliação de performance pode não ser tão direta quanto proposta inicialmente. Porém, os resultados indicam que a força desta relação depende da perspectiva que foi medida, assim como o instrumento de medida utilizado. Fahr e Dobbins (1989) descobriram que a autoavaliação tende a ser mais correlacionada às avaliações do superior quando comparadas às informações prévias sobre performance.

Gerstner e Day (1997) mostraram alguns indicadores para pesquisas futuras. Assim como outros pesquisadores haviam primeiramente sugerido (e.g., SCANDURA; SCHRIESHEIM, 1994) defende-se que a LMX seja sempre medida pelas perspectivas dos líderes e membros. A concordância entre líderes e membros deve ser avaliada como uma variável independente ou dependente. A concordância entre líderes e membros deve ser avaliada utilizando procedimentos longitudinais. Graen e Schiemann (1978) descobriram que a concordância entre líderes e membros, que vivenciam um evento mutuamente (e.g., problemas de trabalho do membro, apoio do líder com o membro), varia em função da qualidade da relação LMX. A concordância entre líderes e membros se mostrou mais forte para os membros que possuem uma relação de alta qualidade LMX.

3.3 Liderança Transformacional

No final dos anos 80, as teorias da liderança transformacional e da liderança carismática estavam em ascensão. Versões sobre a liderança transformacional foram propostas por vários teóricos como Bass (1985, 1996); Bennis e Nanus (1985), Burns (1978), Sashkin (1988) e Tichy e Devanna (1986, 1990).

Para Zaleznik e Vries (1995), a liderança transformacional se dá numa estimulação mútua entre líderes e liderados, o que eleva os subordinados ao status de líderes e os líderes em atores morais. Segundo McWhinney (1997), a liderança transformacional, também chamada de liderança carismática, é marcada por uma qualidade rara – o carisma – que, de acordo com o autor, é “o poder para captar e estimular o seguidor”. Kouzes e Posner (1995) definem liderança transformacional como a arte de mobilizar outros a querer lutar por aspirações compartilhadas. Fairhurst (2001) define, como o papel principal do líder carismático, usar sua visão para criar significados e símbolos para a mudança de seus seguidores, a respeito do que é importante, e os movem para ver a si mesmos, as oportunidades e os desafios em uma nova perspectiva.

Holladay e Coombs (1994) ressaltam que líderes transformacionais se comunicam de maneira eloquente e com linguagem expressiva. Líderes transformacionais são distinguidos por tomar riscos, articular metas, elevar expectativas, dar ênfase na identidade coletiva, melhorar a autoafirmação e disseminar a visão da organização (EHRHART; KLEIN, 2001; MCWHINNEY, 1997). Autênticos líderes transformacionais motivam seguidores a trabalhar por metas que vão além dos interesses próprios imediatos, onde o que é correto e bom fazer se torna importante (BASS, 1997). Líderes transformacionais motivam seguidores a fazerem mais do que o esperado e a se esforçarem para obter resultados cada vez melhores (BURNS, 1978).

Os líderes transformacionais compartilham riscos com seus seguidores e são consistentes com a conduta ética, princípios e valores definidos e operam fora dos valores de sistemas pessoais profundamente enraizados. Burns (1978) se refere, a estes, como valores fim, que são aqueles que não podem ser negociados ou trocados entre indivíduos. Expressando estes padrões pessoais, os líderes transformacionais estão aptos a conseguir maior união de seus seguidores e, o mais importante, a mudar objetivos e opiniões dos seus seguidores (BASS, 1990; BURNS, 1978; DELUGA, 1988).

Os líderes transformacionais são confiáveis, admirados, respeitados e se preocupam mais com as necessidades de seus seguidores do que com a sua própria necessidade. Ganham a aceitação de seus seguidores a respeito da missão da organização e desenvolvem neles a habilidade de olhar

além de seus próprios interesses pessoais. Bass (1985) sugere que esse desenvolvimento seja realizado empregando um ou vários dos fatores associados com a liderança transformacional: 1) carisma, 2) estimulação intelectual, 3) motivação inspiracional e, 4) consideração individual.

O carisma é considerado por muitos autores como o comportamento mais crítico no modelo transformacional da liderança (CONGER; KANUNGO, 1988; WALDMAN; BASS; YAMMARINO, 1990). Esta dimensão é caracterizada por prover visão e um sentido de missão, além de inspirar orgulho e ganhar a confiança e respeito do grupo. O comportamento do líder transformacional ocorre de maneira que ele se torna um modelo para seus seguidores, que o veem como alguém que tem habilidades extraordinárias, assume riscos, é persistente e determinado, além de demonstrar alto padrão de conduta ética e moral.

A motivação inspiracional está relacionada pela comunicação das grandes expectativas, usando símbolos para focar esforços e expressar importantes finalidades de maneira simples. O líder demonstra comprometimento com as metas e resultados e divide a visão do negócio. O comportamento do líder acaba por inspirar seus seguidores, uma vez que proporciona significado e desafio ao trabalho deles. O líder apresenta características como otimismo e entusiasmo. Os líderes encorajam seus seguidores a vislumbrarem futuros atrativos.

A estimulação intelectual ocorre por meio do incentivo, por parte do líder, para que os seguidores ajam de forma inovadora e criativa, pelo questionamento de alguns assuntos e pela sugestão da reformulação de antigos problemas para novas e distintas perspectivas. A criatividade é encorajada e não há críticas públicas a um membro que cometeu algum erro. Os seguidores são encorajados a identificar problemas, a encontrar soluções diferentes e a expor suas abordagens para os problemas, mesmo que suas ideias se diferenciem das dos seus líderes.

Já a consideração individual refere-se ao fato de o líder dedicar tempo exclusivo e individualizado para as necessidades de cada membro individualmente, além de prestar atenção às diferenças entre eles. O líder age como um treinador ou um mentor, a fim de colaborar com o crescimento e a realização dos seus seguidores. Novas oportunidades de aprendizagem são criadas dentro de um ambiente que apoia o crescimento.

Todas as pesquisas e estudos de caso indicam que a liderança transformacional pode conduzir a organização a recompensas substanciais (BASS, 1990). Segundo seu conceito de liderança transformacional, Bass (1985) sugere que o comportamento do líder transformacional seria mais eficaz durante tempos de mudança e turbulência na organização.

Os líderes transformacionais fornecem *feedback* construtivo a seus seguidores, convencem-nos a realizar esforços extras, e os incentivam a pensar criativamente sobre problemas complexos. Em consequência, seus seguidores tendem a agir de maneira a atingirem níveis de desempenho de tarefas mais elevados, além de salientarem as missões e pensarem no bem coletivo (BASS, 1985). Segundo Podsakoff (1990), quando os seguidores igualam seu próprio sucesso com o de sua organização e se identificam com os valores e objetivos das mesmas, tornam-se mais dispostos a cooperar e a fazer contribuições positivas para o contexto do trabalho.

Um importante diferencial da teoria transformacional da liderança encontra-se no fato de que o exercício do poder, ou seja, a capacidade de influenciar o outro, podendo modificar seu comportamento e seu quadro de valores, não é privilégio daqueles que exercem o papel de líderes (DINIZ; LIMONGI-FRANÇA, 2005). O poder, como influência interpessoal, é tido, na liderança transformacional, como um “fluxo” (SOUZA *et al.*, 2006, p.15) que permeia as relações sociais em todos os níveis.

Bass (1985) elaborou um modelo pleno de liderança, que faz uma distinção entre liderança transacional, liderança transformacional e *laissez-faire*. Nos fundamentos do modelo *full range of leadership*, considera-se que todo líder exibe cada estilo em certa quantidade. A escala de medida utilizada é o Multifactor leadership questionnaire (MLQ), derivado do modelo de Bass e Avolio (1991). O questionário avalia, na liderança transformacional, os seguintes aspectos: atributos e comportamentos idealizadores, inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração individual. Na liderança transacional, são analisadas questões como: recompensa contingente e gerenciamento por exceção ativa. No estilo *Laissez-faire*, os itens observados foram gerenciamento por exceção passiva. E o questionário mede ainda a eficiência dos resultados dos estilos de liderança, no que tange à percepção dos respondentes quanto a: esforço extra, eficiência e satisfa-

ção. A confiabilidade do MLQ, conforme reportado por Bass e Avolio (1995), varia de 0,74 a 0,91 para cada fator de liderança.

QUADRO 5 - Modelo Pleno de Liderança

MODELO PLENO DE LIDERANÇA		
Estilo	Componente	Características
Liderança transformacional	Atributos e comportamentos idealizadores	O líder que têm elevados padrões de conduta moral e ética, que são realizados em elevada consideração pessoal, e geram a lealdade dos seguidores.
	Inspiração Motivacional	O líder que tem uma visão forte para o futuro baseado em valores e ideais. Os comportamentos comuns são: estimulação com entusiasmo, construção da confiança e inspiração dos membros.
	Estimulação intelectual	Os líderes que desafiam normas da organização, incentiva o pensamento divergente, incentivam a inovação.
	Consideração Individual	O líder que reconhece a necessidade de desenvolvimento de seus seguidores. Assumem o papel de mentores e escutam os conselhos dos seus seguidores.
Liderança Transacional	Recompensa contingente	O líder atribui ou acorda o que é necessário ser feito e promete recompensas ou de fato recompensa uma realização satisfatória.
	Gerenciamento por exceção (ativa)	O líder monitora ativamente os desvios padrão e erros dos subordinados para tomar medidas corretivas, se necessário.
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	Gerenciamento por exceção (passiva)	O Líder aguarda passivamente a ocorrência de erros e desvio padrão para depois tomar medidas corretivas.
	Liderança <i>Laissez-Faire</i>	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.

Fonte: Adaptado de Bass (1985, 1998).

Ao contrário das teorias “tradicionais” da liderança, que enfatizam os processos racionais, as teorias transacional e carismática enfatizam as emoções e os valores. As novas teorias reconhecem a importância do comportamento simbólico e do papel do líder em proporcionar significado aos membros seguidores. Essas teorias nos ajudam a entender como o líder pode influenciar os seguidores a fazerem sacrifícios, comprometerem-se com objetivos difíceis e alcançarem muito mais do que inicialmente esperado (YULK, 1999).

A maioria das pesquisas, que utilizaram o MLQ e questionários similares, encontrou que a liderança transformacional é positivamente relacionada com indicadores de liderança efetiva, como satisfação do subordinado, motivação e performance (BASS, 1998). Em um estudo meta-analítico, que revisou 39 estudos que utilizaram o MLQ, Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996) encontraram elementos “chave” da liderança transformacional, que se correlacionam positivamente com satisfação do subordinado e performance. Recompensa contingencial (um comportamento tido como transacional) também apresentou correlação positiva, embora os resultados fossem mais fracos e menos consistentes. Estudos descritivos baseados em entrevistas e observações indicam que a liderança transformacional é efetiva em variados tipos de situações (e.g., BENNIS; NANUS, 1985; TICKY; DEVANNA, 1986).

Vários autores descreveram os aspectos positivos das novas teorias, mas poucos examinaram as deficiências conceituais. Yulk (1999) elaborou um artigo sobre as fraquezas conceituais nas teorias das lideranças transformacional e carismática. A fraqueza conceitual encontrada foi similar à das teorias iniciais sobre liderança, que inclui construtos ambíguos, descrição insuficiente de explicação sobre processos, um foco restrito no processo diádico, omissão de alguns comportamentos relevantes, especificações insuficientes das condições limitadas (variáveis situacionais) e uma tendência ao conceito heroico sobre liderança.

Um dos pontos abordados pelo autor refere-se ao processo de influência, que envolve uma série de interações diádicas durante o tempo, incluindo complacência instrumental, identificação pessoal e internalização (KELMAN, 1958, 1974). Esses processos de influência fornecem um caminho útil para explicar os efeitos do líder nas atitudes, motivações e comportamentos dos subordi-

nados. Yukl (1999) alega que a teoria seria mais forte se o processo essencial de influência fosse identificado mais claramente e utilizado para explicar como cada tipo de comportamento afeta cada tipo de variável mediadora e os resultados.

Uma vez que a teoria lida, principalmente, com o processo diádico, não é surpresa que a teoria da liderança transformacional tenha maior compreensão neste nível de análise que nos níveis de grupos e da organização. Os aspectos inspiração e desenvolvimento de seguidores estão bem representados no questionário MLQ. Todavia, comportamentos importantes de *empowering*, tais como: consultor, delegação e compartilhamento de informações delicadas não foram diretamente representados no MLQ. No nível de análise de grupo, o cerne da liderança transformacional deveria incluir, provavelmente, o líder agindo como facilitador nos acordos sobre os objetivos e estratégias, facilitador na confiança e cooperação mútua e na construção de uma identidade de grupo e eficácia coletiva.

Bass (1996) propôs que a liderança transformacional é benéfica para os seguidores e as organizações, independente da situação. Vários teóricos propuseram que variáveis situacionais podem aumentar a probabilidade dos efeitos da liderança transformacional, ou mesmo abrandar seus efeitos sobre os seguidores (BASS, 1985, 1996; PAWAR; EASTMAN, 1997; PETTIGREW, 1987). As condições propostas incluem ambientes instáveis, estruturas orgânicas, cultura empreendedora, unidades dominadas pelo espírito de atravessar fronteiras, ao invés de unidades centradas na questão técnica. Poucos estudos testaram essa proposta e ainda não existem muitas evidências sobre importantes variáveis modeladoras.

Pesquisas que incluam variáveis moderadoras podem ser mais bem sucedidas se avaliadas, especificamente, quanto ao comportamento de liderança transformacional. Mas, o MLQ é um dos principais instrumentos para avaliação deste comportamento, e ele não permite o acesso, separado, a este comportamento. Estudos descritivos sobre liderança transformacional falham em esclarecer uma boa base de acesso a condições facilitadoras e limitadoras.

A maioria dos estudos propõe uma distinção entre liderança transformacional e liderança transformacional. Alguns estudos encontraram que o comportamento de recompensa positiva pode ser

caracterizado como um fator transformacional, em vez de transformacional. Outros estudos concluíram que liderança *laissez-faire* e gestão passiva por exceção formam fatores separados, em vez de caracterizados como liderança transacional (DEN HARTOG; VAN MUIJEN; KOOPMAN, 1997; LIEVENS; VAN GEIT; COETSIER, 1997; YAMMARINO; BASS, 1990).

Embora não seja esperado que uma teoria única consiga incluir todos os aspectos do comportamento do líder, o uso do termo “*Full Range Leadership Theory*” (BASS, 1996) convida a uma crítica sobre a plenitude da teoria. A “*Full Range Leadership Theory*” deveria incluir não apenas a teoria que faltava da liderança transformacional, mas também outros tipos de comportamentos que não são parte nem de um estilo nem de outro. Uma omissão óbvia é o comportamento orientado para a tarefa, que é relevante para a liderança efetiva (e.g., esclarecendo resultados esperados, fixando metas específicas das tarefas, planejamento operacional, coordenação de atividades, alocação de recursos, monitorando operações de maneira a não obstruir). Outra omissão envolve a interação do líder com seu superior, com seus pares e pessoas externas à organização na qual a informação, cooperação e apoio político são essenciais para a performance do grupo. (e.g., *networking*, agir como o representante do grupo, negociação de acordos, persuadindo pessoas a proporcionarem suporte político e recursos necessários, resolvendo problemas e conflitos com pessoas externas à organização).

Como a maioria das teorias primárias sobre liderança, a teoria da liderança transformacional reflete a suposição implícita, associada ao estereótipo do “líder herói” (CALDER, 1977; MEINDL; EHRLICH; DUKERICH, 1985). A teoria também apresenta limitações na descrição do processo de influência recíproca, liderança compartilhada e influências do seguidor no desenvolvimento do líder (YULK, 1999). Outra omissão envolve a interação do líder com seus superiores, seus pares e pessoas externas a organização cuja informação, cooperação e apoio político são essenciais para a performance do grupo em sua missão.

Alguns comportamentos importantes da liderança transformacional faltam na versão teórica de Bass 1996 e no questionário MLQ, desenvolvido para testar a teoria (Bass e Avolio, 1990). Os comportamentos faltantes podem ser identificados através da análise de outras teorias e pesquisas em liderança efetiva. O cerne do comportamento transformacional no nível de análise diádico provavelmente inclui inspiração (inspirar significado ao trabalho), desenvolvimento (elevar as

habilidade e auto-estima dos liderados) e *empowering* (prover um discurso significativo e justo aos liderados).

Algumas funções da liderança podem ser divididas com vários membros de um grupo, algumas funções da liderança podem ser alocadas para alguns indivíduos apenas, e uma função particular da liderança pode ser realizada por diferentes pessoas em diferentes ocasiões. No entanto, as ações de uma liderança individual são muito menos importantes que as ações coletivas de membros da organização. A Teoria da liderança transformacional de Burns (1978) parece ter esta perspectiva mais presente do que em outras teorias. Todas estas teorias poderiam ser aprimoradas se houvesse uma descrição explícita das implicações da liderança distribuída e dividida nos grupos e nas organizações.

3.4 LMX e liderança Transformacional e Transacional

Para Hugdes (1997), os conceitos de Liderança Transacional e Liderança Transformacional, apesar de possuírem modelos diferenciados, podem ser aplicados no tocante aos pressupostos LMX. Em certo sentido, a LMX é transacional, tendo em vista os fatores de similaridade entre membros da díade e preferência por pertencer a ela, fenômenos que se apresentam nos relacionamentos entre os membros das díades, serem elementos que permitem, aos membros, obter resultados almejados, a partir das trocas estabelecidas. Similaridade e preferência, segundo Hudges (1997), estão relacionadas, por exemplo, a desempenho e satisfação. Para Graen e Uhl- Bien (1998), no primeiro momento, o líder é transacional e, num segundo momento, ele passa a ser transformacional, à medida que a liderança é caracterizada como “além de seus próprios interesses”. Nesses estágios de maior amadurecimento, a LMX deve ser entendida tanto da perspectiva da liderança transacional como da perspectiva da liderança transformacional.

Uma das estruturas mais populares e emergentes para o estudo da liderança nas organizações é a Transacional-Transformacional, proposta por Burns (1978) e, posteriormente, refinada por Bass e seus colegas (BASS,1985; BASS; AVOLIO, 1994). Essa estrutura engloba uma gama completa de comportamentos dos líderes. Gerstner e Day (1997), em uma revisão sobre o construto LMX,

suas questões e correlações, questionam onde a teoria LMX se encaixa neste modelo e concordam com a sugestão de outros autores (GRAEN; UHL-BIEN, 1995; SCANDURA; SCHRIE-SHEIM, 1994) sobre a incorporação da LMX a ambos os processos transacionais e transformacionais. Eles identificaram vários fatores que dão suporte a essa sugestão, incluindo questões relacionadas à medição, efeito nos seguidores e os resultados das intervenções através dos treinamentos LMX.

LMX é conceitualmente descrita como um processo de troca, mas não é usualmente medida dessa forma (LIDEN *et al.*, 1997; SPARROWE; LIDEN, 1997). Os membros raramente são questionados sobre suas expectativas sobre retorno e recompensas dadas como parte da alta qualidade de relacionamento. Portanto, o processo de troca é inferido, mas não é diretamente medido. Se os líderes não fazem uma demanda explícita aos membros para mais trabalho ou maior comprometimento para essas recompensas, então esse relacionamento seria mais bem caracterizado como transformacional (KUHNERT, 1994). Na medida em que a maioria das medições da LMX trata de respeito mútuo, confiança e a qualidade global das relações de trabalho, LMX é mais orientada para a liderança transformacional.

Outra indicação do potencial da LMX, como um processo transformacional, pode ser encontrada no conteúdo elaborado por Graen, Novak, e Sommerkamp (1982). Nessa pesquisa de campo, os líderes foram treinados a manterem alta qualidade da relação LMX com todos os membros, das seguintes maneiras: (a) conversando sobre os problemas pessoais, preocupações e expectativas de cada um, (b) utilizando a habilidade de uma escuta ativa e sendo sensível às questões particulares, levantadas por cada membro, (c) abstendo-se de impor suas (líder) formas e referências nas questões discutidas; (d) dividindo algumas de suas expectativas sobre seu próprio trabalho e sobre o trabalho do subordinado e a relação de trabalho entre eles. Esses treinamentos tiveram, em suas diretrizes, a formação de uma relação de troca de alta qualidade, supostamente um processo transacional; contudo, estes esforços devem ser conceituados como transformacionais, na medida em que encorajam líderes a adotarem e apreciarem vários pontos de vista, o que vai ao encontro de uma perspectiva recentemente introduzida no construto transformacional (KUHNERT, 1994; KUHNERT; LEWIS, 1987; RUSSEL; KUHNERT, 1992).

Em relação ao efeito nos membros, os resultados de várias pesquisas sobre a relação da alta qualidade LMX com resultados organizacionais, como performance no trabalho, comprometimento organizacional, satisfação com o supervisor, são os mesmos associados com liderança transformacional e carismática (e.g., BASS, 1985; HOUSE, 1977). LMX tem sido ainda associada a desenvolvimento do subordinado, tal como delegar mais (LEANA, 1986), *empowerment* (KELLER; DANSEREAU, 1995) *mentoring* (SCANDURA; SCHRIESHEIM, 1994) e desenvolvimento de carreira (WAKABAYASHI *et al.*, 1988). Deluga (1992) testou explicitamente a hipótese de associação entre alta qualidade LMX e liderança transformacional. Ele encontrou suporte para consideração individualizada e carisma como antecedentes da qualidade na LMX. Basu (1992) também encontrou uma forte relação positiva entre LMX e liderança transformacional de ($r = .87$). Basu analisou ainda LMX e quatro escalas de liderança transformacional e não houve distinção entre LMX e liderança transformacional. Assim, começa a surgir um suporte teórico para que LMX possa ser transformacional, mesmo que restrita a certas circunstâncias e determinadas situações.

3.5 Satisfação no Trabalho

A satisfação dos empregados é outro tópico que tem recebido grande atenção de pesquisadores. Na literatura, satisfação no trabalho é referida comumente como uma resposta emocional-afetiva ou uma resposta aos aspectos específicos do trabalho (LOCKE, 1976; SMITH *et al.*, 1969). Smith *et al.* (1969) postularam que satisfação com vários aspectos no trabalho deriva de um processo cognitivo de comparação de um aspecto do trabalho existente através das referências individuais. Locke (1976) distingue três abordagens principais das causas das atitudes no trabalho. Elas provêm da discrepância entre o que o trabalho oferece e o que a pessoa espera: o nível em que as necessidades individuais são preenchidas ou o nível em que os valores e desejos individuais são satisfeitos.

A escala utilizada nesta pesquisa, para medir a satisfação no trabalho, foi à desenvolvida por Scott Macdonald & Peter MacIntyre, em 1997. Os autores tinham o objetivo de desenvolver uma

escala que fosse relevante para uma ampla variedade de ocupações. A principal vantagem de se obter uma escala aplicável à maioria dos trabalhos permite que indivíduos possam avaliar quão satisfeitos estão e se comparar a outras pessoas. E os empregadores podem determinar a satisfação de seus empregados.

A fim de esclarecer sobre o significado de satisfação no trabalho, é importante diferenciar seu conceito de moral dos funcionários. Os dois conceitos são muito próximos e alguns autores acabam por tratá-los como sinônimos. No entanto, satisfação no trabalho, para Locke (1976), diferencia-se da moral dos funcionários, em dois aspectos. Primeiramente, satisfação no trabalho refere-se a um indivíduo em particular e a sua situação no trabalho; enquanto moral dos funcionários foca em como o funcionário relaciona-se com o senso comum ou finalidade de um grupo com a organização. Segundo, a satisfação no trabalho adapta-se mais a situações do passado e do presente, enquanto a moral dos funcionários está relacionada a sentimentos sobre o futuro.

A escala de satisfação no trabalho não pode ser subestimada, devido à sua alta correlação aos resultados do trabalho como envolvimento no trabalho (ELLOY; TERPENING, 1992), stress (RAMANATHAN, 1991), rotatividade (GREGSON, 1990; STEERS; SONE, 1988), atendimento ao trabalho (STEERS; SONE, 1988), que foram associados à satisfação. Idade e status também foram identificados como tendo uma relação positiva com a satisfação no trabalho, em alguns estudos OURNET; DISTEFANO; PRYER, 1966; RHODES, (1983). Este resultado pode, de alguma maneira, ser confundido com a tendência, que trabalhadores mais velhos têm, de ocuparem trabalhos de alto status.

Existe um consenso, entre os pesquisadores, sobre as características da satisfação no trabalho (CROSS, 1973; YUZUK, 1961; HACKMAN; OLDMAN, 1975; SCARPELLO; CAMPBELL, 1983; KHALEQUE; RAHMAN, 1987). Por exemplo: pagamento, relacionamento com os colegas, supervisão e segurança no trabalho são vistos como componentes da satisfação no trabalho. Porém, a principal limitação das pesquisas anteriores foi o tipo da amostra utilizada. E, em alguns casos, o fato de a amostra ter sido pequena influenciou negativamente nos resultados. Em outros casos, apesar de o tamanho da amostra ser grande, sua população era limitada, o que permitia

uma generalização para a população escolhida e uma limitação para generalização para grupos mais amplos.

No entanto, é importante a existência de escalas de diferentes grupos de trabalhadores, uma vez que assuntos relacionados à satisfação do trabalho podem variar de grupo para grupo. Pessoas tendem a migrar para trabalhos que tenham características intrínsecas, que sejam consistentes com suas próprias prioridades no trabalho e personalidades (BARRICK; MOUNT, 1991; TETT; JACKSON; ROTHSTEIN, 1991), apesar de haver diferença entre as ocupações em termos de valores em seus trabalhos.

A escala elaborada por Scott Macdonald & Peter MacIntyre (1997) teve como proposta determinar aspectos genéricos e comuns da satisfação no trabalho, que pudessem ser aplicados a todas as ocupações. Para realização da pesquisa, foram utilizadas duas abordagens: a primeira examinou as facetas da satisfação no trabalho e, a segunda, o nível geral de satisfação. A abordagem focada nas facetas teve como objetivo determinar e mensurar as dimensões mais relevantes da satisfação no trabalho, ao contrário das várias escalas existentes, que focaram a mensuração de facetas específicas da satisfação no trabalho. Características como pagamento, promoção, supervisão, condições de trabalho e relacionamento com os colegas são tidas como componentes da satisfação no trabalho (CHERNISS; KANE, 1987; BELL; WEAVER, 1987; HACKMAN; OLDHAM, 1975). Alguns pesquisadores sugeriram que as abordagens das facetas e do nível geral de satisfação teriam uma baixa correlação entre si. No entanto, a maioria dos estudos sugere que as facetas são meros componentes de um fator vasto e genérico. No entanto, após as pesquisas, foi possível concluir que a abordagem das facetas examina melhor a estrutura da satisfação, enquanto a abordagem geral examina o nível global da satisfação.

Uma desvantagem da abordagem das facetas é o grande número de itens utilizados na composição da escala. Em contraste, alguns autores analisaram a satisfação no trabalho, por meio de uma simples questão: “Você está satisfeito com o seu trabalho?” (CROSS, 1973; ELLOY; TERPENING, 1992). No entanto, a inclusão de facetas importantes para a satisfação no trabalho ou, ao menos, uma escala de múltipla medida, é frequentemente recomendada.

A escala foi desenvolvida com o foco no sentimento ou na reação do empregado aos aspectos de seu trabalho. Características estruturais do trabalho, como valor do salário, status, autonomia, entre outros, não foram consideradas tão importantes na determinação da satisfação do funcionário quanto à própria reação dos funcionários a essas características. Portanto, um elemento psicologicamente importante na determinação da satisfação no trabalho é a reação às características do trabalho.

Uma potencial influência da idade, tipo de ocupação e gênero foram examinadas na escala. Um dos testes revelou que o grupo das pessoas mais velhas apresentou-se significativamente mais satisfeito que outros. Estas descobertas indicam um nível similar de satisfação no trabalho, que é percebida por homens e mulheres, na maioria das ocupações e grupos de diferentes idades.

Correlações foram computadas entre a pontuação das escalas e variáveis que representam características do trabalho e medidas de afeto ao local de trabalho. Algumas correlações mais significantes, embora baixas, foram encontradas, como renda, horas trabalhadas e prestígio da ocupação. Outras correlações encontradas, de forma mais alta, foram: sentimento de isolamento, sentimento de controle no trabalho do outro, percepção de perigo de doença ou injustiça, sentimento de tédio e a percepção de segurança no trabalho. Essas diferenças de magnitude dessas correlações podem representar evidências de que aspectos estruturais do trabalho talvez sejam menos importantes na satisfação no trabalho do que as reações afetivas ao trabalho. No entanto, a percepção parece ser o conceito “chave” para a mensuração da satisfação no trabalho.

O expediente de trabalho pode reduzir a satisfação. Para investigar essa possibilidade, os autores realizaram *t-test* em dois grupos: indivíduos que trabalham durante o dia versus grupo que trabalha em outro expediente. O grupo que trabalha em horas regulares apresentou-se mais satisfeito. Foram avaliados outros fatores fora o local de trabalho. Altos níveis de satisfação no trabalho foram relacionados ao sentimento de ser feliz, a não preocupação e a dormir bem. Este coeficiente de correlação deve ser visto como um suporte à hipótese de que a satisfação no trabalho influencia a vida em casa e (potencial) vice-versa. Correlações foram encontradas com variáveis que representam reações afetivas à vida, em geral. Todas as variáveis incluídas nesta análise têm correlação significativa com a satisfação no trabalho, incluindo sentimentos de desgaste, problemas

para dormir, sentimento de *stress* na vida de alguém e sentimento de saúde. A maior correlação foi observada entre satisfação no trabalho e a medida mais geral de afetividade “Eu me sinto feliz”. Portanto, problemas pessoais podem estar relacionados à satisfação no trabalho. Os resultados do estudo da escala indicam que a combinação da abordagem das facetadas e a abordagem geral podem ser bem sucedidas porque o modelo de satisfação utilizado no trabalho focou nas reações aos eventos e não nos eventos propriamente. Uma vantagem adicional a essa escala é que o foco permanece na avaliação do respondente sobre sua satisfação com o trabalho. Os resultados mostram ainda que a escala da satisfação na abordagem geral está relacionada a variáveis externas ao local de trabalho. É provável que a satisfação no trabalho e a satisfação na vida exerçam influência mútua, e que a natureza dessa influência possa mudar de tempos em tempos.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa serão apresentados: o enfoque da pesquisa, a operacionalização dos construtos, a estratégia de coleta de dados, os sujeitos de observação e o pré-teste.

4.1 Enfoque da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, quanto aos objetivos. Segundo Malhotra (2001), é um método em que será entrevistado um grande número de respondentes, utilizando-se de um questionário pré-definido e padronizado, visando a descrever o fenômeno e suas propriedades. Quanto à estratégia, este estudo é de natureza quantitativa. Acredita-se que, com métodos quantitativos, poder-se-á proceder a cálculos estatísticos mais avançados – estatística multivariada – e, assim, mostrar e mapear com mais precisão os perfis dos investigados. Laville e Dionne (1999) afirmam que, ao lidar com números, busca-se a objetividade e a validade do conhecimento construído.

A pesquisa é descritiva e visa a identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofundando o conhecimento da realidade (GIL, 1991).

Do ponto de vista da natureza da pesquisa, ela é considerada aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Sob a forma de abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa (MENEZES; SILVA, 2000).

Para realização deste trabalho, foi feita uma pesquisa de campo com profissionais da área administrativa de uma empresa de celulose, de Minas Gerais, em que os subordinados responderam

um questionário estruturado sobre sua relação com suas lideranças, o estilo de liderança adotado por eles e sua satisfação no trabalho.

4.2 Estratégias de coleta de dados

Foi utilizado o método *survey*, com uma amostra definida por acessibilidade. Trata-se de uma pesquisa que possui característica de originalidade, por não ter sido verificada a existência de estudo anterior no Brasil. Após a coleta dos dados, foram utilizados os procedimentos estatísticos para mensuração das relações entre a Teoria LMX, estilo de liderança e satisfação no trabalho.

Na pesquisa tipo *survey*, a coleta de dados é realizada por questionário estruturado e padronizado (MALHOTRA, 2006). O instrumento de coleta de dados foi baseado em questionário utilizado na aplicação do modelo original (TAN; LITSCHERT, 1994) e nas modificações introduzidas a partir da elaboração do modelo orientador da pesquisa.

Foram conduzidas entrevistas estruturadas com os colaboradores de diferentes departamentos de uma empresa do setor de celulose, de Minas Gerais, durante os meses de setembro e novembro de 2010. Estes funcionários responderam um questionário sobre o seu relacionamento com o seu superior, sua percepção do estilo de liderança adotado por seu superior e questões relacionadas à sua satisfação no trabalho. A primeira parte do questionário apresentava questões de caracterização do superior e, ao final, de caracterização do respondente. Não havia campo para identificação dos nomes dos respondentes. Foi solicitado que as entrevistas fossem preenchidas por subordinados que estivessem, há mais de 4 meses, trabalhando com o seu superior.

Foram distribuídos 251 questionários impressos, entregues em mãos. Foram obtidos 161 questionários considerados válidos. O período de coleta foi nos meses de setembro e novembro de 2011 e os questionários foram autopreenchidos.

4.3. Sujeitos de observação

A definição dos sujeitos a serem entrevistados, ou seja, que vão compor o universo de investigação, assim como o seu grau de representatividade no grupo social em estudo, é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações obtidas (DUARTE, 2002). Os entrevistados foram escolhidos por conveniência.

Uma amostra por conveniência é aquela que é usada quando os indivíduos investigados não apresentam previamente uma probabilidade de serem escolhidos, por pertencerem a uma população específica. É, geralmente, usada para obter-se uma primeira impressão do fenômeno ou das variáveis de interesse (CAVANA; DELAHAYE; SEKARAN, 2001).

O sujeito de observação da pesquisa foram os subordinados de uma empresa de celulose, que avaliaram seus superiores.

4.4 Pré-Teste

Foram realizadas 20 entrevistas, acompanhadas pelo entrevistador, a fim de verificar a ocorrência de dúvidas em relação às questões do questionário, apesar de constar no questionário uma folha de rosto com instruções sobre o preenchimento da pesquisa. O entrevistador permaneceu na sala, com esses primeiros entrevistados, colocando-se à disposição para esclarecimentos em relação às questões. Como não houve questionamentos, deu-se continuidade à aplicação do questionário, sem alterações.

4.5 Operacionalização dos construtos

Para realização deste trabalho, foi feita uma pesquisa de campo com profissionais da área administrativa de uma empresa de celulose, de Minas Gerais. A fase qualitativa teve por objetivo, através de uma base teórica, explorar o problema e as variáveis envolvidas, bem como a elaboração dos questionários. Foram utilizadas as escalas abaixo para avaliar a relação entre líderes e membros, os estilos de liderança e sua influência nos resultados da liderança e uma terceira escala para medir a satisfação no trabalho e como esses dois construtos afetam a satisfação.

Foi elaborado um questionário estruturado, baseado em escala desenvolvida, em 1982, por Graen, Novak e Sommerkamp e, segundo Gersten e Day (1997), a escala LMX- 7 é a mais utilizada para medir a qualidade da relação entre superiores-subordinados. A escala foi traduzida seguindo os preceitos recomendados pela técnica de *back-translation* (BRISLIN, 1970).

Escala LMX-7 - A qualidade da relação entre superiores e subordinados (as), sob a ótica da LMX, foi avaliada por meio da escala LMX-7 (Graen, Novak e Sommerkamp, 1982), já utilizada anteriormente em estudo nacional, traduzida para o português, recomendada por Graen e Uhl-Bien (1998, p.122). Os autores comentam que os instrumentos para mensuração da Qualidade da LMX têm mudado ao longo dos anos, passando por inúmeras versões, mas entendem que a LMX-7 tem se mostrado o mais “apropriado e recomendado instrumento”.

Para identificarmos os estilos e o comportamento das lideranças, foi adotado o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). O MLQ foi desenvolvido com base no modelo pleno de alcance de liderança, elaborado por Bass e Avolio (1995). A pesquisa é uma avaliação curta e abrangente, composta por 45 itens na escala *Likert*, que mede e designa intervalos de comportamento, incluindo liderança *Laissez-faire*, *Transacional* e *Transformacional*. As escalas de valor MLQ são medidas associadas aos estilos de liderança, sendo:

Transformacional – consideração individualizada; estímulo intelectual; motivação inspiracional; influência idealizada (atribuída); e influência idealizada (comportamental).

Transacional – recompensa contingente; e gerência por exceção (ativo).

Laissez-faire – gerência por exceção (passivo); e *Laissez-faire*.

O MLQ permitiu também medir a eficiência dos resultados dos estilos de liderança, no que tange à percepção dos respondentes quanto a: esforço extra, eficiência e satisfação. A confiabilidade do MLQ, segundo Bass e Avolio (1995), varia de 0.74 a 0.91 para cada fator de liderança. Para cada característica de liderança no MLQ, temos quatro itens. Cada item tem cinco respostas âncora em uma escala do tipo *Likert*, que mede a frequência com que o líder apresenta um determinado comportamento, sendo: a- nunca; b- de vez em quando; c- às vezes; d- quase frequentemente; e- frequentemente ou sempre. Para os casos de resultados: esforço extra três questões; eficiência quatro questões; satisfação duas questões, mantendo-se as alternativas das escalas de valores.

Para a terceira etapa do questionário, foram utilizadas questões sobre a satisfação no trabalho, da escala desenvolvida por Macdonald & MacIntyre (1997), que pode ser aplicada em diferentes tipos de organização.

5 MODELO HIPOTÉTICO

Observando-se a revisão dos autores pertinentes, foi desenvolvido um modelo teórico que contempla os seguintes construtos inerentes a diferentes estilos de liderança: Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança *Laissez-Faire* e sua relação com a teoria de relacionamento LMX, satisfação no trabalho e liderança resultados:

Liderança Transformacional: A 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, finalmente, 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).

Liderança Transacional: O líder atribui ou acorda o que é necessário ser feito e promete recompensas ou, de fato, recompensa uma realização satisfatória (BASS, 1985, 1998).

Líder *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).

Relacionamento LMX: A Teoria LMX sustenta que os líderes desenvolvem relações distintas com cada colaborador, durante uma série de trocas na relação no trabalho (GRAEN; HAGA, 1975; GRAEN; SCANDURA, 1987). As relações podem variar de trocas estritamente relacionadas ao contrato de trabalho (baixa relação LMX) até relações caracterizadas pela confiança mútua, respeito, mesmos gostos e influência recíproca (alta LMX) (DANSERAU *et al.*, 1975).

Satisfação no trabalho: é referida comumente como uma resposta emocional-afetiva ou uma resposta aos aspectos específicos do trabalho (LOCKE, 1976; SMITH *et al.*, 1969). Smith *et al.*

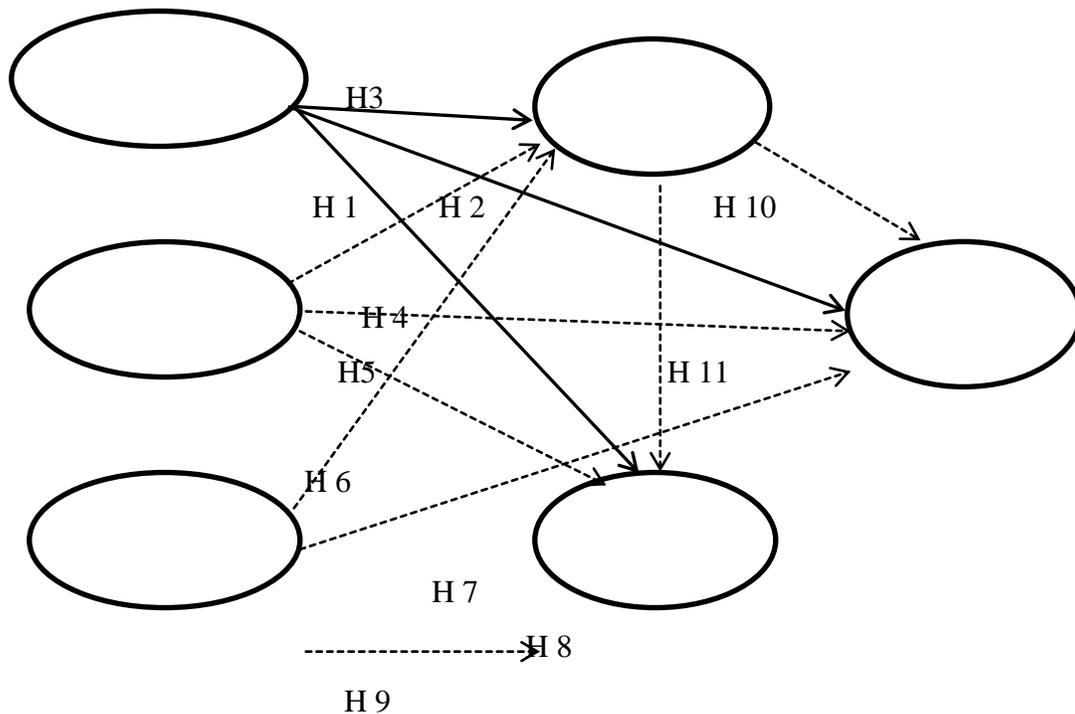
(1969) postularam que satisfação com vários aspectos no trabalho deriva de um processo cognitivo, de comparação de um aspecto do trabalho existente, através das referências individuais.

Liderança Resultados: o questionário MQL contempla uma seção que avalia a performance da liderança, chamada de liderança resultados. Esta seção mede a percepção dos respondentes quanto às seguintes variáveis:

- a. Esforços extras: mede a capacidade da liderança em obter dos seus seguidores um maior esforço e intensidade na realização de suas tarefas e na obtenção de sucesso.
- b. Eficiência: mede a capacidade do líder em atender requisitos organizacionais, liderar suas equipes e promover o desenvolvimento.
- c. Satisfação: mede a satisfação do seguidor quanto ao estilo de liderança e formas de compensação utilizadas por seu líder.

O modelo desenvolvido apresenta as seguintes relações hipotéticas, conforme a FIG. 1:

FIGURA 1 - Modelo Hipotético de pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa

Com base no modelo hipotético de pesquisa, apresentado na FIG. 1, as seguintes hipóteses foram elaboradas:

H 1: Há uma relação positiva entre o Líder Transformacional e o relacionamento LMX.

H 2: Há uma relação positiva entre o Líder Transformacional e a satisfação no trabalho.

H 3: Há uma relação positiva entre o Líder Transformacional e Liderança Resultados.

H 4: Há uma relação positiva entre o Líder Transacional e o relacionamento LMX.

H 5: Há uma relação positiva entre o Líder Transacional e a satisfação no trabalho.

H 6: Há uma relação positiva entre o Líder Transacional e Liderança Resultados.

H 7: Há uma relação positiva entre o Líder *Laissez-Faire* e o relacionamento LMX.

H 8: Há uma relação positiva entre o Líder *Laissez-Faire* e a satisfação no trabalho.

H 9: Há uma relação positiva entre o Líder *Laissez-Faire* e Liderança Resultados.

H 10: Há uma relação positiva entre a Liderança Resultados com a satisfação no trabalho.

H 11: Há uma relação positiva entre a Liderança Resultados com o Relacionamento LMX.

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados da pesquisa serão expostos neste capítulo da dissertação, e, ao final, será verificado se as hipóteses inicialmente elaboradas são confirmadas empiricamente. Entretanto, antes de partir para o teste de hipóteses propriamente dito, é necessária a realização de diversas análises anteriores.

6.1. Análise exploratória dos dados

O primeiro passo importante na análise é a exploração do banco de dados. Neste momento, é feito um diagnóstico para verificar a existência de possíveis problemas, evitando que os mesmos venham a causar transtornos posteriormente (TABACHNICK; FIDEL, 2001).

Na análise exploratória do banco de dados, são verificadas as características da amostra. É feita a análise descritiva, são avaliados os dados ausentes, existentes no banco de dados, a existência de

outliers uni e multivariados, a normalidade dos dados e a linearidade. Os dois últimos são pressupostos da técnica estatística a ser aplicada para o teste de hipótese e, portanto, precisam ser verificados.

6.1.2. Caracterização da amostra

O primeiro tópico exibirá a caracterização da amostra, que é útil para conhecer o perfil dos respondentes da pesquisa. Isso porque, ao final, pretende-se fazer inferências sobre os resultados da amostra para a população do estudo. Assim, serão exibidas informações sobre os respondentes e seus superiores, de forma a conhecer melhor o perfil dos respondentes.

O GRAF. 1 exibe a faixa etária do superior dos entrevistados. Verifica-se uma grande concentração nas faixas centrais, sendo que 20% possuem entre 30 e 40 anos, 48% possuem entre 41 e 50 anos e 29% possuem entre 51 e 60. Apenas 1% dos entrevistados não relatou a faixa etária do seu superior.

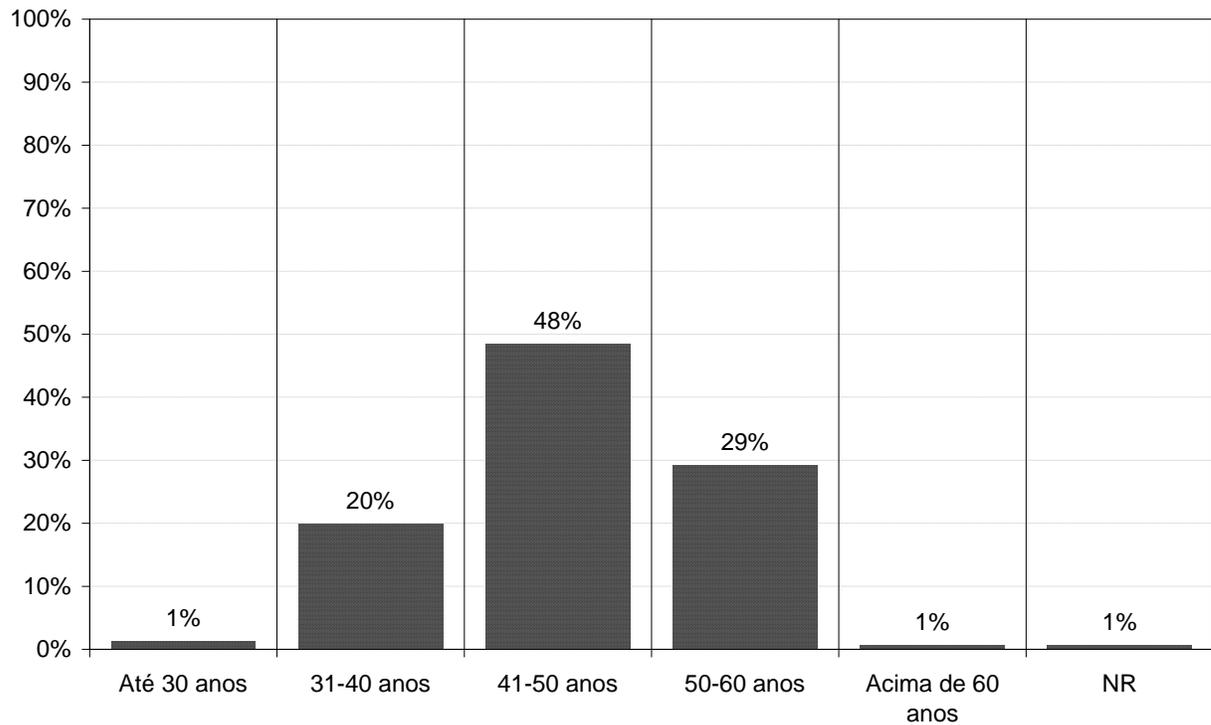


GRÁFICO 1 - Faixa etária do superior

Fonte: Dados da pesquisa.

Já com relação ao gênero do superior, observa-se que a grande maioria é do sexo masculino (83%). Apenas 16% são mulheres e 2% não responderam essa pergunta.

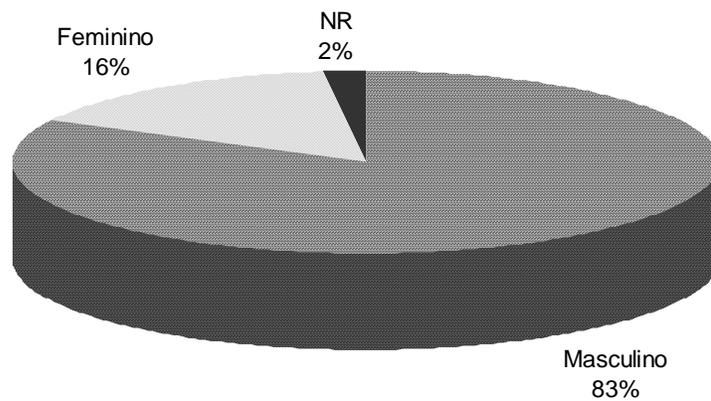


GRÁFICO 2 - Gênero do superior

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 1 mostra os cargos ocupados pelos superiores dos respondentes. O cargo com maior percentual de citações foi o de “Coordenador”, com 55%, seguido pelo de “Facilitador”, com 11%. Os outros apresentaram percentuais inferiores a 10%, sendo que 3% dos entrevistados não responderam esta questão.

TABELA 1 - Cargo do superior

Cargo do superior	n	%
Coordenador	88	55%
Facilitador	18	11%
Gerente	13	8%
Assessor Jurídico	6	4%
Supervisor	6	4%
Assessor	3	2%
Coordenador de TI	3	2%
Especialista	4	2%
Administrador	1	1%
Analista de Desenvolvimento	1	1%
Assessor da diretoria	2	1%
Contábil / Administração	1	1%
Coordenador da Administração de Pessoal	1	1%
Coordenador de Operações Financeiras	2	1%
Diretor	1	1%
Engenheiro	1	1%
Engenheiro Pleno	1	1%
Engenheiro da Segurança	1	1%
Gerente Financeiro	1	1%
Gerente Geral Florestal	1	1%
Operador	1	1%
NR	5	3%
Total	161	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

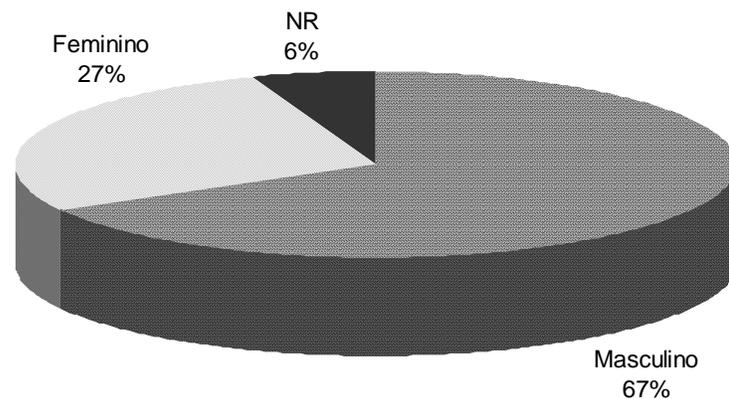
A última informação relativa ao superior foi o tempo que o entrevistado trabalha com o superior. A TAB. 2 exhibe tais resultados, que revelam que o tempo mínimo de relação é de 4 meses e, o tempo máximo, de 19 anos. Os quartis dividem os dados em quatro intervalos iguais, ou seja, 25% dos entrevistados trabalham com o superior de 4 meses a 1 ano. Outros 25% trabalham de 1 ano a 4 anos com o superior. Outros 25% trabalham de 4 anos a 7 anos, e os outros 25% trabalham de 7 anos a 19 anos. A média de tempo é de 4 anos e meio, e o desvio padrão de 4 anos.

TABELA 2 - Há quanto tempo o entrevistado trabalha com o superior

Mínimo	1º quartil	2º quartil (mediana)	3º quartil	Máximo	Média	Desvio Pa- drão
4 meses	1 anos	4 anos	7 anos	19 anos	4 anos e meio	4 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

Já o GRAF. 3 exibe o gênero dos entrevistados. Observa-se que a grande maioria é também do sexo masculino (67%), sendo que 27% são do sexo feminino e 6% não responderam questão.

**GRÁFICO 3 - Gênero do entrevistado**

Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange à escolaridade dos entrevistados, é possível verificar que a maioria concluiu o ensino superior (37%), e outros 34% chegaram a realizar alguma pós-graduação. Outros 12% estão cursando ou concluíram o ensino fundamental e 16% estão cursando o ensino superior. Apenas 2% não relataram seu nível de escolaridade.

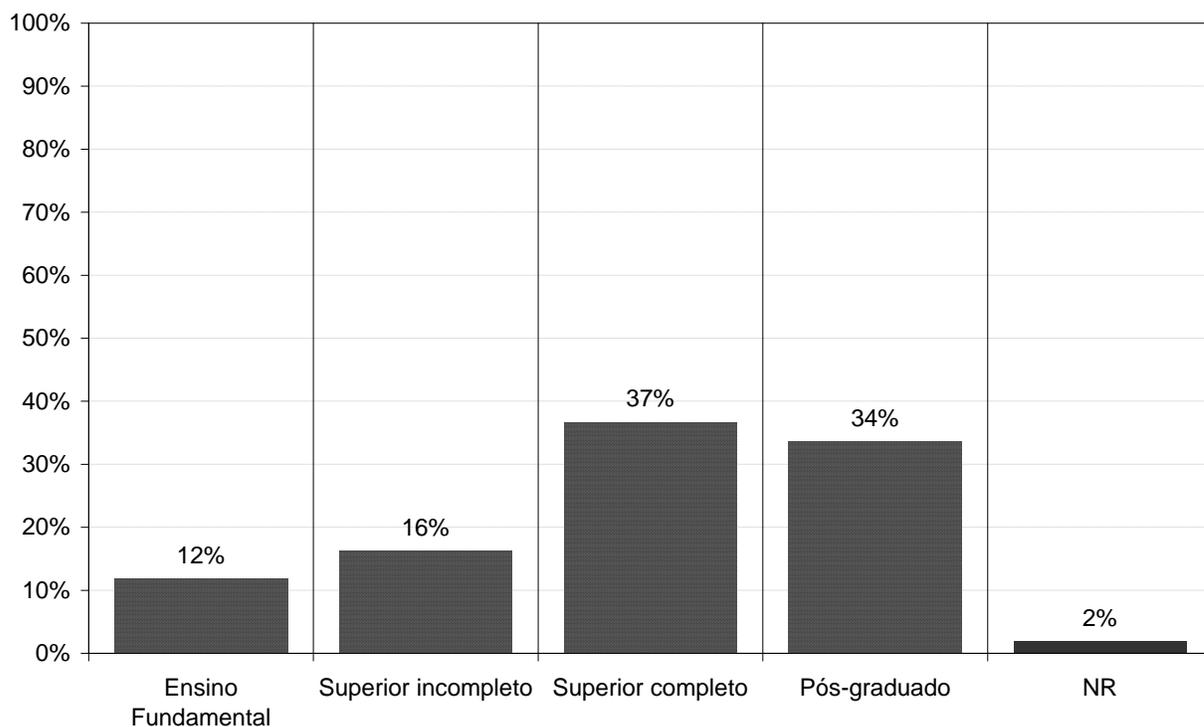


GRÁFICO 4 - Escolaridade do entrevistado

Fonte: Dados da pesquisa.

O GRAF. 5 exibe o estado civil dos entrevistados, sendo possível verificar que a maioria é casada ou se encontra em uma união estável, totalizando 70%. Os solteiros somam 19% dos respondentes, e os divorciados/separados representam 5%. Apenas 1% é viúvo e 6% não responderam a questão.

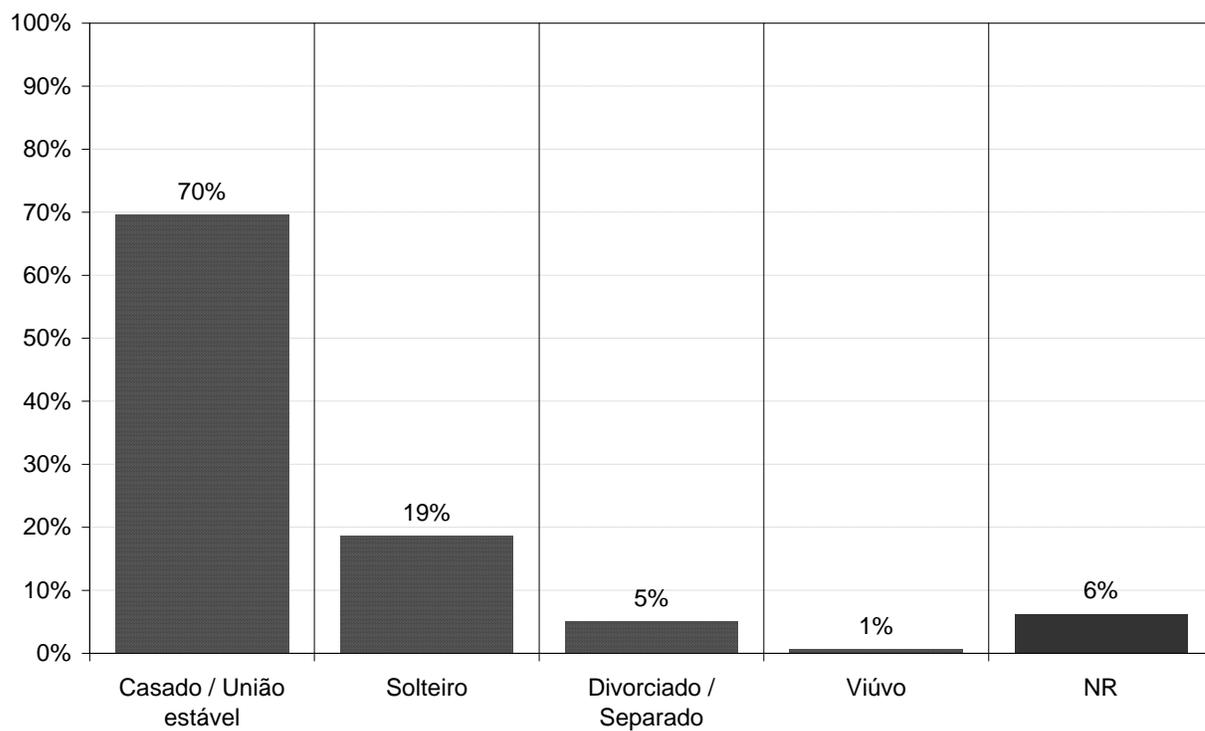


GRÁFICO 5 - Estado civil do entrevistado

Fonte: Dados da pesquisa.

O GRAF. 6 apresenta a faixa etária dos respondentes da pesquisa. Ele revela que 17% possuem até 30 anos; 41% possuem entre 31 e 40 anos; 27% estão situados entre 41 e 50 anos; e 13% entre 51 e 60 anos, sendo que 1% não respondeu esta questão.

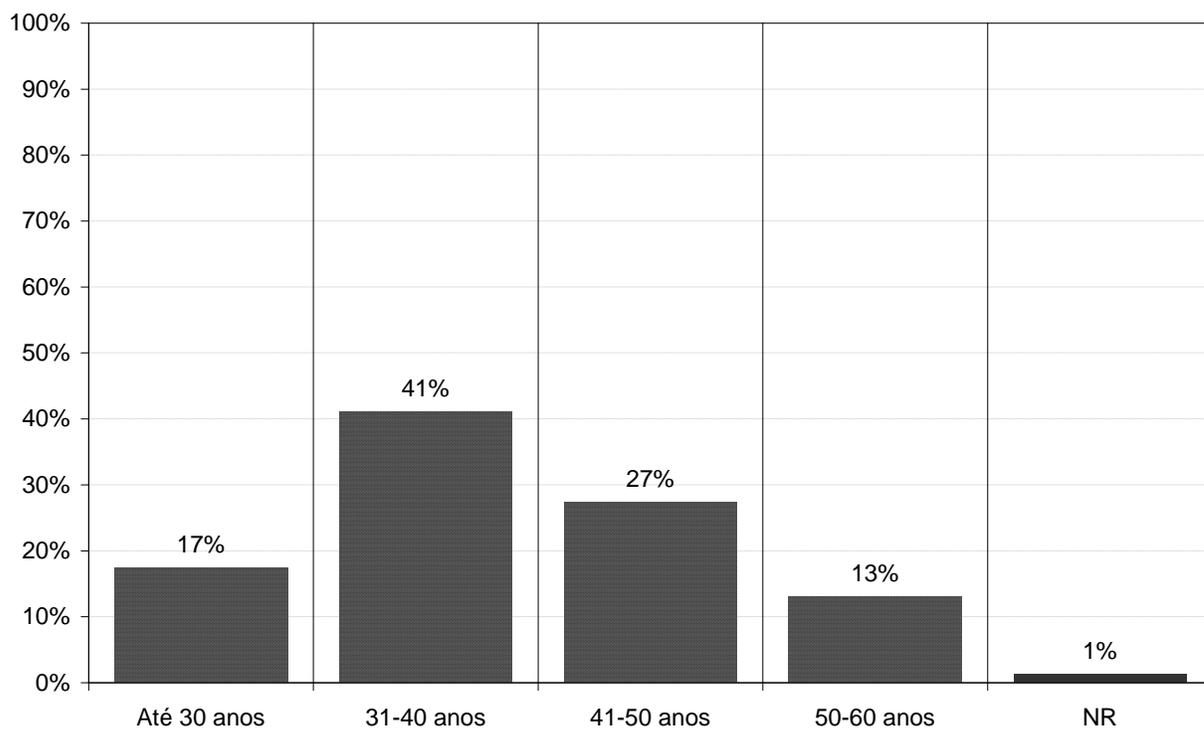


GRÁFICO 6 - Faixa etária do entrevistado

Fonte: Dados da pesquisa.

Já o GRAF. 7 mostra a faixa salarial dos entrevistados, sendo possível verificar que a faixa de maior citação (47%) foi a de R\$ 2.550,00 a R\$ 5.099,99, seguida da faixa de R\$ 1.020,00 a R\$ 2.549,99 (22%) e de R\$ 5.100,00 a R\$ 10.199,99 (19%). Além disso, 4% dos entrevistados não responderam esta questão.

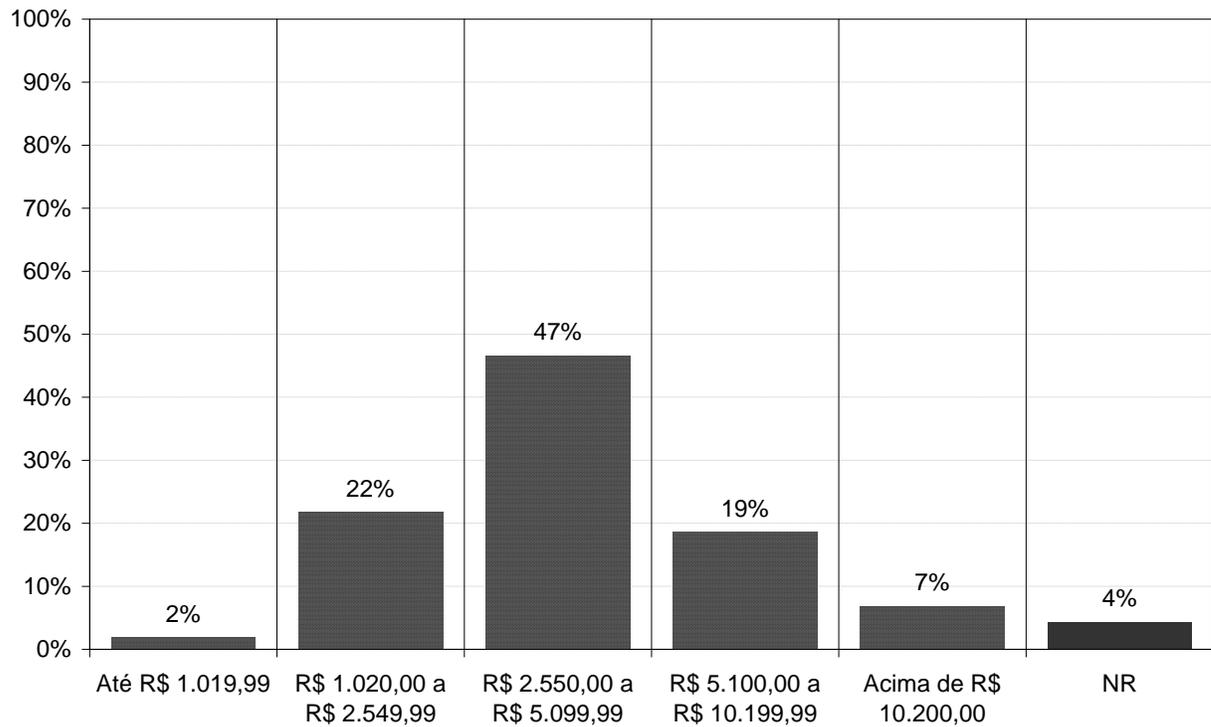


GRÁFICO 7 - Faixa salarial do entrevistado

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, a TAB. 3 apresenta o cargo ocupado pelos entrevistados. Observa-se que o cargo mais frequente é o de “Operador”, com 14%, seguido do cargo de “Especialista”, com 11%, e do cargo de “Técnico Administrativo”, com 10%. Outros 9% ocupam cargos de “Analista” e outros 6% de “Técnicos”. Os outros cargos somam menos de 5% de citações cada, sendo que 7% dos entrevistados não responderam esta questão.

TABELA 3 - Cargo do entrevistado

Cargo do entrevistado	n	%
Operador	23	14%
Especialista	18	11%
Técnico Administrativo	16	10%
Analista	14	9%
Técnico	10	6%
Facilitador	6	4%
Analista de Compras	5	3%
Coordenador	5	3%
Técnico de Controle e Finanças	5	3%
Auxiliar de Processo	4	2%
Secretária	4	2%
Advogado	3	2%
Analista de Controle de Finanças	3	2%
Analista de Sistema	3	2%
Analista de Suporte	3	2%
Técnico de Suprimentos	3	2%
Auditor	2	1%
Engenheiro Júnior	2	1%
Nível Superior	2	1%
Técnico de Suprimentos	2	1%
Técnico de Controle de Finanças	1	1%
Ajustador de faca	1	1%
Analista Ambiental Pleno	1	1%
Analista Desenvolvimento Organizacional	1	1%
Analista Florestal	1	1%
Analista Júnior	1	1%
Analista Serviço Administrativo	1	1%
Bibliotecário	1	1%
Bombeiro	1	1%
Comprador	1	1%
Laboratorista	1	1%
Supervisor de produção	1	1%
Técnico Jurídico	1	1%
Técnico de Pessoal	1	1%
Técnico de Segurança	1	1%
Não respondeu	12	7%
Total	161	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

6.1.3 Análise descritiva dos dados

Neste tópico do relatório, é exibida a estatística descritiva das variáveis da pesquisa. Para se realizar uma análise descritiva, tomou-se como base o tamanho da amostra (n), o valor mínimo (mínimo), o valor máximo (máximo), a média e o desvio padrão de cada variável. O tamanho da amostra (n) representa o número de respondentes que deram algum tipo de resposta àquela questão. Isso porque a amostra conta com 161 respondentes, mas algum pode ter deixado alguma(s) questão(s) sem respostas. Já os valores mínimo e máximo dão uma ideia da amplitude dos dados. Isso porque o mínimo da escala é “0” e, o máximo, “10”, mas em algumas variáveis tais valores podem ser diferentes e apresentar uma amplitude menor. A média é uma medida de tendência central e, na pesquisa em questão, revela concordância com as variáveis da pesquisa, enquanto o desvio padrão dá um indicativo da variabilidade dos dados, refletindo se a média representa um consenso, ou não, da opinião dos entrevistados. Dessa forma, um desvio padrão pequeno indica que os dados estão próximos da média e, portanto, existe um consenso dos entrevistados. Já desvios padrão maiores indicam que os dados estão mais distantes da média, ou seja, que os entrevistados apresentam uma opinião mais divergente sobre o assunto. Além disso, quanto maior a média, maior a concordância em relação à afirmativa (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2007).

A TAB. 4 exibe as estatísticas descritivas para as variáveis que pretendem mensurar o construto Relacionamento Líder Membro. Verifica-se que o mínimo foi “0” e o máximo “10” para as variáveis, com exceção da B1.1 e da B1.2, que apresentaram um valor mínimo de 1. As médias estão próximas, indo de 6,33 (B1.5) a 7,81 (B 1.4). Novamente, a despeito de quanta autoridade formal seu/sua superior (a) tenha, quais são as chances dele (a) "quebrar o galho" de um subordinado? Poucas chances/Muito altas) a 8,06 (B1.7) Como você caracteriza seu relacionamento com seu/sua superior (a)? Extremamente ineficiente/Extremamente efetivo). Os desvios padrão estão também próximos entre as variáveis, indo de 1,75, para a variável que possui também a maior média, a 2,51, para a variável que possui a menor média.

TABELA 4 - Estatística descritiva das variáveis que pretendem mensurar o construto Relacionamento Líder Membro

Variável	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
B1.1) Você normalmente sabe quão satisfeito seu / sua superior (a) está com o que você faz ? Discordo Totalmente / Concordo Totalmente	161	1	10	7,32	2,06
B1.2) Quão bem seu /sua superior (a) entende seus problemas e necessidades de trabalho? Pouco / Completamente	161	1	10	7,25	1,88
B1.3) Quão bem seu / sua superior (a) reconhece seu potencial? Pouco / Completamente	161	0	10	7,53	1,96
B1.4) A despeito de quanta autoridade formal seu / sua superior (a) tenha depositado na posição que ocupa, quais são as chances dele (a) usar seu poder para ajudá-lo a resolver problemas de seu trabalho? Poucas chances / Muito altas	161	0	10	7,81	1,96
B1.5) Novamente, a despeito de quanta autoridade formal seu / sua superior (a) tenha quais são as chances dele (a) "quebrar o galho" de um subordinado? Poucas chances / Muito altas	161	0	10	6,33	2,51
B1.6) Eu tenho suficiente confiança em meu / minha superior (a) para defendê-lo e justificar suas decisões se ele (a) não estiver presente para fazê-lo. Discordo totalmente / Concordo totalmente	161	0	10	7,78	2,04
B1.7) Como você caracteriza seu relacionamento com seu/sua superior (a)? Extremamente ineficiente / Extremamente efetivo	161	0	10	8,06	1,75

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 5 exhibe as variáveis que pretendem mensurar o construto Líder Transformacional. De acordo com a teoria, tal construto possui outros cinco subconstrutos, pretendendo-se fazer uma avaliação em separado para cada um deles.

O primeiro é o denominado “Atributos idealizadores”. Os valores mínimos apresentados por suas variáveis foram “0”, para B2.1 e B2.2 e “1”, para B2.3 e B2.4. Já o valor máximo foi o mesmo para as quatro variáveis (10). A menor média observada foi de 6,76 “(B2.1) Meu superior instiga

orgulho para que as pessoas se associem a ele”. Essa foi a variável com o maior desvio padrão, e a maior média observada foi de 7,96 “(B2.3) Meu superior age de forma a construir o respeito das pessoas”. A variável que apresentou o maior desvio padrão foi a “(B2.4) Meu superior transmite poder e confiança”, de 1,98.

O segundo subconstruto é o denominado “Comportamentos idealizadores”. Os valores mínimos apresentados pelas variáveis foram um pouco diversos, indo de zero a dois. Mas quanto aos valores máximos, todas as variáveis apresentaram o mesmo, que foi 10. As médias ficaram próximas, bem como os desvios padrão, sendo que a menor média (7,40) e o maior desvio padrão (2,30) foram da variável “(B2.5) Meu superior fala dos seus mais importantes valores e crenças.” e a maior média (8,21) e o menor desvio padrão (1,83) foram da variável “(B2.7) Meu superior considera a moral e as consequências éticas das decisões.”.

O terceiro subconstruto, “Inspiração de motivação”, possui quatro variáveis que possuem como mínimo “0” ou “1” e como máximo 10. As médias estão bem próximas, indo de 7,50 a 7,96, bem como os desvios padrão.

O quarto subconstruto é o denominado “Estimulação intelectual”, no qual todas as variáveis possuem, como mínimo, “0” e, como máximo, “10”. As médias e desvios padrão estão bem próximos, sendo as médias entre 7,53 e 7,87 e os desvios padrão entre 1,74 e 1,99.

O último subconstruto “Consideração individual” possui como mínimo “0” e máximo “10”, com exceção da variável “(B2.19) Meu superior considera cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, habilidades e aspirações.” que apresentou como mínimo “1”. A variável com menor média e maior desvio padrão foi a “(B2.17) Meu superior investe tempo ensinando e treinando.” (média 6,36 e DP de 2,56). A variável com maior média (7,98) foi a “(B2.18) Meu superior trata as pessoas como indivíduos e não somente como membros do grupo.” e a variável com menor desvio padrão (2,07) foi a B2.19.

TABELA 5 - Estatística descritiva das variáveis que pretendem mensurar o construto Líder Transformacional

Sub construtos	Variável	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Atributos idealizadores	B2.1) Meu superior instiga orgulho para que as pessoas se associem a ele.	161	0	10	6,76	2,36
	B2.2) Meu superior vai além do interesse pessoal para o bem do grupo.	161	0	10	7,34	2,04
	B2.3) Meu superior age de forma a construir o respeito das pessoas.	161	1	10	7,96	2,08
	B2.4) Meu superior transmite poder e confiança.	161	1	10	7,95	1,98
Comportamentos idealizadores	B2.5) Meu superior fala dos seus mais importantes valores e crenças.	161	0	10	7,40	2,30
	B2.6) Meu superior especifica a importância de ter um forte senso de propósito.	161	1	10	7,76	2,11
	B2.7) Meu superior considera a moral e as conseqüências éticas das decisões.	161	2	10	8,21	1,83
	B2.8) Meu superior enfatiza a importância de ter um senso coletivo e de missão.	161	1	10	7,98	2,08
Inspiração de motivação	B2.9) Meu superior fala de forma otimista sobre o futuro.	161	1	10	7,50	1,98
	B2.10) Meu superior fala de forma entusiasmada do que precisa ser realizado.	161	1	10	7,70	1,80
	B2.11) Meu superior articula uma visão do futuro convincente.	161	0	10	7,51	2,06
	B2.12) Meu superior expressa confiança de que as metas serão alcançadas.	161	0	10	7,96	1,95
Estimulação intelectual	B2.13) Meu superior reexamina suposições críticas de forma a verificar se elas são apropriadas.	161	0	10	7,53	1,80
	B2.14) Meu superior procura diferentes perspectivas para resolver problemas.	161	0	10	7,87	1,74
	B2.15) Meu superior procura ajuda em outras pessoas para olhar os problemas de ângulos diferentes.	161	0	10	7,77	1,99
	B2.16) Meu superior sugere novas	161	0	10	7,78	1,85

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 6 exhibe as variáveis que pretendem mensurar o construto Líder Transacional. De acordo com a teoria, tal construto possui outros dois subconstrutos, pretendendo-se, também, fazer uma avaliação em separado para cada um deles.

O primeiro subconstruto “Recompensa contingente” possui, como mínimo, “0”, e máximo, “10”, com exceção da variável “B2.21) Meu superior fornece assistência em troca dos esforços das pessoas.” que apresentou como mínimo “1”. A variável com menor média e maior desvio padrão foi a “B2.23) Meu superior deixa claro o que cada um pode esperar quando as metas de performance são alcançadas.” (média 7,04 e DP de 2,26). Já a variável com maior média (8,01) e menor desvio padrão (1,94) foi a “B2.24) Meu superior expressa satisfação quando outros atingem as expectativas.”.

O segundo subconstruto é o denominado “Gerenciamento por exceção: ativa”, no qual todas as variáveis possuem como mínimo “0” e, como máximo, “10”. As médias e desvios padrão estão bem próximos, sendo as médias entre 6,40 e 7,08 e os desvios padrão entre 2,38 e 2,60.

TABELA 6 - Estatística descritiva das variáveis que pretendem mensurar o construto Líder Transacional

Sub-construto	Variável	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Recompensa contingente	B2.21) Meu superior fornece assistência em troca dos esforços das pessoas.	161	1	10	7,05	2,06
	B2.22) Meu superior discute em termos específicos sobre quem são os responsáveis para atingir as metas.	161	0	10	7,45	2,04
	B2.23) Meu superior deixa claro o que cada um pode esperar quando as metas de performance são alcançadas.	161	0	10	7,04	2,26
	B2.24) Meu superior expressa satisfação quando outros atingem as expectativas.	161	0	10	8,01	1,94
Gerenciamento por exceção: ativa	B2.25) Meu superior foca atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios de padrão.	161	0	10	7,08	2,40
	B2.26) Meu superior concentra toda atenção tratando de erros, reclamações e faltas.	161	0	10	6,34	2,60
	B2.27) Meu superior mantém controle de todos os erros.	161	0	10	6,40	2,38
	B2.28) Meu superior foca atenção em direção aos erros para encontrar padrões.	161	0	10	6,82	2,42

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 7 exibe as variáveis que pretendem mensurar o construto Líder *Laissez-faire*. De acordo com a teoria, tal construto também possui outros dois subconstrutos: “Gerenciamento por exceção: passiva” e “*Laissez-faire*”. As variáveis de tais construtos apresentaram, como mínimo, “0”, e máximo, “10”. No geral, tais variáveis possuem médias bem mais baixas, indicando uma tendência maior de discordância com as afirmativas. Para o primeiro subconstruto, as médias ficaram entre 2,07 e 4,47 e os desvios padrão entre 2,37 e 3,10. Já para o segundo subconstruto, as médias se situam entre 1,88 e 2,22 e os desvios padrão entre 2,41 e 2,61.

TABELA 7 - Estatística descritiva das variáveis que pretendem mensurar o construto Laissez-faire

Sub-construto	Variável	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Gerenciamento por exceção: passiva	B2.29) Meu superior não interfere até que os problemas se tornem sérios.	161	0	10	4,47	3,10
	B2.30) Meu superior espera as coisas irem mal antes de tomar ação.	161	0	10	2,93	2,82
	B2.31) Meu superior é adepto da expressão: " Se ainda não quebrou não conserte".	161	0	9	2,17	2,48
	B2.32) Meu superior demonstra que os problemas devem se tornar crônicos antes que se tome uma ação.	161	0	9	2,07	2,37
Laissez-faire	B2.33) Meu superior evita se envolver quando importantes decisões são tomadas.	161	0	10	2,22	2,61
	B2.34) Meu superior está ausente quando é necessário	161	0	10	2,06	2,41
	B2.35) Meu superior evita tomar decisões.	161	0	10	1,88	2,46
	B2.36) Meu superior demora a responder questões urgentes.	161	0	10	2,14	2,60

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 8 exhibe as variáveis que pretendem mensurar o construto Liderança Resultados. De acordo com a teoria, tal construto possui outros três subconstrutos: “Esforço-extra”, “Eficiência” e “Satisfação com a liderança”.

As variáveis do primeiro subconstruto apresentaram, como mínimo, “1”, e, como máximo, “10”, sendo que as médias ficaram entre 6,92 e 7,74, e os desvios padrão entre 2,01 e 2,13. Já os valores mínimos das variáveis do segundo subconstruto foram mais diversos, indo de “0” a “2”. As variáveis de tais construtos apresentaram, como mínimo, “0”, e, máximo, “10”. A variável com maior média (8,67) e menor desvio padrão (1,57) foi a “B2.43) Meu superior lidera um grupo que é eficiente.”, enquanto a variável com menor média (7,38) e maior desvio padrão (2,31) foi a “B2.41) Meu superior é eficiente em apresentar as pessoas a autoridades superiores.”. O terceiro subconstruto possui apenas duas variáveis que apresentaram, como mínimo, “1”, e, como máxi-

mo, “10”. As médias e os desvios padrão das duas variáveis ficaram bem próximos, como pode ser observado na TAB. 8.

Tabela 8 – Estatística descritiva das variáveis que pretendem mensurar o construto Liderança Resultados

Sub-construto	Variável	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Esforço-extra	B2.37) Meu superior consegue fazer com que as pessoas façam mais do que elas esperam fazer.	161	1	10	6,92	2,25
	B2.38) Meu superior intensifica o desejo das pessoas pelo sucesso.	161	1	10	7,74	2,01
	B2.39) Meu superior aumenta a boa vontade das pessoas para trabalhar mais duro.	161	1	10	7,60	2,13
Eficiência	B2.40) Meu superior é eficiente em promover encontros de pessoas relativos as necessidades de trabalho.	161	0	10	7,63	1,95
	B2.41) Meu superior é eficiente em apresentar as pessoas a autoridades superiores.	161	1	10	7,38	2,31
	B2.42) Meu superior é eficiente em atender requisitos da organização.	161	2	10	8,40	1,79
	B2.43) Meu superior lidera um grupo que é eficiente.	161	1	10	8,67	1,57
Satisfação com a liderança	B2.44) Meu superior usa métodos de liderança que agradam.	161	1	10	6,98	2,27
	B2.45) Meu superior trabalha com as pessoas de forma compensadora.	161	1	10	6,83	2,35

Fonte: Dados da pesquisa

Com base na TAB. 9, é possível verificar as estatísticas descritivas para as variáveis que pretendem mensurar o construto Satisfação no trabalho. Verifica-se que os valores mínimos das variáveis foram bem diversos, entre “0” e “4”. Quanto ao valor máximo, todas as variáveis apresentaram o mesmo (10). A maior média observada foi de 6,38, para a variável “B3.10) Eu considero os benefícios e o salário que recebo compatíveis (justos) em relação ao tipo de trabalho e à carga horária que tenho. Discordo totalmente/Concordo totalmente.”, que foi a que apresentou o maior desvio padrão, também (2,62), e a maior média foi a da variável “B3.1) Eu me dou bem com meus superiores. Discordo totalmente/Concordo totalmente.” que obteve, como média, 8,64. Já o

menor desvio padrão foi da variável “B3.6) Eu sinto afinidade com as pessoas do meu trabalho. Discordo totalmente/Concordo totalmente.”, de 1,34.

TABELA 8 - Estatística descritiva das variáveis que pretendem mensurar o construto Satisfação no trabalho

Variável	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
B3.1) Eu me dou bem com meus superiores. Discordo totalmente / Concordo totalmente	161	2	10	8,64	1,41
B3.2) Todos os meus talentos e habilidades são utilizados. Discordo totalmente / Concordo totalmente	161	1	10	7,05	2,08
B3.3) Me sinto bem em relação ao meu trabalho. Discordo totalmente / Concordo totalmente	161	4	10	8,41	1,43
B3.4) Sou reconhecido por um trabalho bem feito. Discordo totalmente / Concordo totalmente	161	1	10	7,70	2,10
B3.5) No que se refere ao meu trabalho eu me sinto bem. Discordo totalmente / Concordo totalmente	161	3	10	8,29	1,45
B3.6) Eu sinto afinidade com as pessoas do meu trabalho. Discordo totalmente / Concordo totalmente	161	3	10	8,58	1,34
B3.7)) Eu me sinto seguro com o meu trabalho. Discordo totalmente / Concordo totalmente	161	2	10	8,37	1,50
B3.8) Eu acho que a gerencia se importa comigo. Discordo totalmente / Concordo totalmente	161	0	10	7,41	2,27
B3.9) No geral eu acho que meu trabalho é bom para minha saúde. Discordo totalmente / Concordo totalmente	161	0	10	7,57	2,22
B3.10) Eu considero os benefícios e o salário que recebo compatíveis (justos) em relação ao tipo de trabalho e à carga horária que tenho. Discordo totalmente / Concordo totalmente	161	0	10	6,38	2,62

Fonte: Dados da pesquisa.

6.1.4 Análise de Dados Ausentes

Os dados ausentes são as células no banco de dados que não apresentam nenhuma resposta para a variável e que podem decorrer da recusa do respondente em emitir uma opinião, de erros na coleta de dados ou de erro na entrada de dados, dentre outros motivos. Uma elevada quantidade de dados ausentes em um banco de dados, ou a existência de relações entre os dados ausentes, podem ser prejudiciais à análise e, dessa forma, devem ser avaliados (HAIR *et al.*, 2005).

Avaliando a quantidade de dados ausentes existentes no banco de dados, verificou-se que existiam 73 células em branco em uma base com 9.982 células, o que representa 0,73% do total, valor muito pequeno. Para verificar se tais dados ausentes são aleatórios ou não, foi realizado o teste disponível no SPSS 13.0, denominado Little's MCar. O resultado do teste apresentou uma significância superior a 5% (Little's MCar test: Chi-Square = 1.953,825, DF = 1.864, Sig. = 0,072), o que significa que os dados são Aleatórios Completamente ao Acaso (AACCA). Tal resultado permitiu que os dados ausentes fossem substituídos pela média, sem maiores prejuízos, uma vez que as técnicas multivariadas a serem aplicadas posteriormente não permitem a existência dos mesmos (HAIR *et al.*, 2005).

6.1.5 Análise de *Outliers*

De acordo com Hair *et al.* (2005), os *outliers*, ou observações atípicas, são respostas que apresentam um padrão diverso da maioria das outras observações. O autor ressalta que, num primeiro momento, tais observações não devem ser rotuladas como algo maléfico às análises subsequentes.

Elas podem decorrer de erros de procedimento, resultado de um evento extraordinário ou observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem explicação, bem como observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre variáveis.

Iniciou-se esse processo pela análise da consistência do banco de dados, isto é, buscou-se encontrar valores inconsistentes, logicamente incoerentes ou erros de digitação (MALHOTRA, 2006), não sendo encontrados valores fora dos limites previstos das escalas (0 a 10) utilizadas.

Para verificar a existência de *outliers* multivariadas, que representam as observações que são únicas no seu conjunto, foi utilizada a medida D^2 , de Mahalanobis. Hair *et al.* (2005) afirmam que essa medida verifica a posição de cada observação, comparada com o centro de todas as observações, em um conjunto de variáveis. As observações que apresentarem significâncias inferiores a 1% para essa medida, no teste qui-quadrado, são considerados *outliers*. Utilizando tal método, foram encontrados 23 casos de *outliers* multivariadas, que foram mantidos.

6.1.6 Normalidade dos dados

Um dos pressupostos da aplicação do Método de Equações Estruturais, que será utilizado para o teste de hipóteses, é a normalidade dos dados. De modo a verificar se os dados da pesquisa seguem uma distribuição normal, foi empregado o teste de Kolmogorov-Smirnov (HAIR *et al.*, 2005), adequado a uma amostra com mais de 50 observações, como é o caso desta pesquisa. Caso a significância do teste seja inferior a 1% (limite considerado liberal), atesta-se que as variáveis não seguem uma distribuição normal. A TAB. 40 (APÊNDICE 01) apresenta os resultados do teste. É possível observar que todas as variáveis apresentaram significância inferior a 1%, revelando não se comportarem como uma curva normal. Além disso, a não normalidade univariada implica também na falta de normalidade multivariada (HAIR *et al.*, 2005). Tal resultado revela a necessidade de utilização de um parâmetro de estimação do modelo de equações estruturais, que não seja tão sensível à falta de normalidade dos dados (MINGOTI, 2005).

6.1.7. Linearidade

O outro pressuposto é a existência de relações lineares entre as variáveis da pesquisa. Hair *et al.* (2005) sugerem o uso de correlações de Pearson para verificar a existência de linearidade entre as variáveis, relacionado-as par a par. Quando a correlação se mostra com uma significância inferior a 5%, pode-se atestar que aquele par de variáveis apresenta relação linear (MALHOTRA, 2006). Ressalta-se que foram observadas 1.395 de 1.891 relações significativas ao nível de 5%, a partir da análise da matriz de correlação, o que representa 74% das correlações possíveis. Tal percentual revela a existência de relações lineares substanciais, sendo possível prosseguir com as análises.

6.2 Análise Fatorial Exploratória (AFE)

De acordo com Hair *et al.* (2005), o modelo de mensuração compreende a relação das variáveis com os seus respectivos construtos, que são os conceitos abstratos que se pretende trabalhar na pesquisa. Em outras palavras, é a operacionalização da teoria em variáveis diretamente mensuráveis (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Para tanto, é importante verificar a validade e confiabilidade das medidas utilizadas para, então, serem realizados os testes de hipótese (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Tais medidas são testadas em duas fases: por meio da análise fatorial exploratória, que tem como objetivo verificar se os construtos pesquisados são unidimensionais, e a análise fatorial confirmatória, que verifica a validade convergente, discriminante, e a confiabilidade das medidas. Vale ressaltar que tais procedimentos são necessários para a utilização de construtos reflexivos, como são os desta pesquisa.

De forma a verificar as dimensões latentes dos construtos da pesquisa, foram realizadas AFEs para cada dimensão proposta (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Para se realizar a AFE, deve-se definir o método de extração, o método de rotação (para o caso de serem encontrados mais de um fator) e o método para definir o número de fatores a serem trabalhados.

Como método de extração, utilizou-se a extração por principais componentes, que é mais utilizada quando o objetivo é resumir a maior parte da informação original (variância) a um número mínimo de fatores para propósitos de previsão.

Quanto ao método de rotação, foi utilizado o *varimax*, que tende a carregar a maior parte das cargas no primeiro fator (HAIR *et al.*, 2005).

Já para definir o número de fatores, foi utilizado o critério do *eigenvalue*. O *eigenvalue* representa a quantidade da variância do construto que é explicada por cada fator. De acordo com esse critério, somente os fatores que apresentaram *eigenvalues* maiores que 1 foram considerados como significantes (HAIR *et al.*, 2005).

Tais métodos relatados acima são utilizados para realizar a AFE. Entretanto, algumas medidas devem ser avaliadas antes de se verificarem os resultados, de modo a garantir que é adequada a aplicação da análise fatorial aos dados coletados. A primeira medida a ser avaliada é a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). O KMO indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, que pode ser atribuída a um fator comum. Tal medida varia de 0,000 a 1,000, sendo que quanto mais próximo de 1,000 (unidade) melhor o resultado, ou seja, mais adequada é a amostra à aplicação da análise fatorial. Malhotra (2006) revela que valores de KMO entre 0,500 e 1,000 atestam a adequação da solução fatorial.

Outra medida que deve ser avaliada é o Teste de Esfericidade de Bartlett (TEB), que revela se a matriz de correlação populacional não é uma identidade. Isso porque somente é adequada a aplicação da análise fatorial quando a matriz populacional não é identidade. A significância do TEB deve ser inferior a 1%, de modo a garantir que é adequada a utilização da AFE.

Se o KMO e o TEB avaliam a adequação ou não da aplicação fatorial, outras medidas são utilizadas para garantir que a solução fatorial encontrada foi de qualidade. A primeira medida a ser avaliada é a variância explicada, sendo que esta deve ser de pelo menos 50%. Isso porque pode se considerar que 50% conseguem explicar uma parcela considerável da variação existente (Hair *et al.*, 2005). Outra importante medida a ser avaliada é a magnitude das comunalidades, que representa a quantidade total de variância que um item original compartilha com todos os outros incluídos na análise, sendo adequadas comunalidades superiores a 0,400, nesta pesquisa (HAIR *et al.*, 2005). Por fim, é imprescindível avaliar também a carga fatorial, que revela a correlação de cada

variável com o seu fator, sendo que valores acima de 0,400 são adequados. Além disso, variáveis com carga muito semelhante em mais de um fator se mostram inadequadas. O QUADRO 6 apresenta um resumo dos critérios adotados para encontrar a melhor solução fatorial:

QUADRO 6 - Critérios para adequação da solução fatorial encontrada

Medida	Parâmetro de aceitação
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	> 0,600
Teste de Esfericidade de Bartlett (TEB)	Valor significativo inferior a 1%
Variância explicada (VE)	> 50%
Comunalidade (h^2)	> 0,400
Carga fatorial (CF)	> 0,400

Fonte: HAIR *et al.*, 2005; MINGOTI, 2005; MALHOTRA, 2006.

A TAB. 10 exibe o resultado da solução fatorial para o construto Relacionamento Líder Membro, a qual apresentou um KMO de 0,918 e significância inferior a 0,1% para o TEB (674,7). Tais resultados revelam que é adequada a utilização de tal análise nos dados deste construto. Para se chegar a essa solução, foi necessária a retirada de uma variável, que foi a “B1.5) No entanto, a despeito de quanta autoridade formal seu/sua superior (a) tenha, quais são as chances dele (a) "quebrar o galho" de um subordinado? Poucas chances/Muito altas” por ter apresentado uma comunalidade de 0,310, valor inferior a 0,400. Verifica-se que a variável “B1.7) Como você caracteriza seu relacionamento com seu/sua superior (a)? Extremamente ineficiente/Extremamente efetivo” foi a que apresentou a maior carga fatorial e, portanto, é a que apresenta a maior relação com o construto e a “B1.4) A despeito de quanta autoridade formal seu/sua superior (a) tenha depositado na posição que ocupa, quais são as chances dele (a) usar seu poder para ajudá-lo a resolver problemas de seu trabalho? Poucas chances/Muito altas” foi a que apresentou a menor carga fatorial e, portanto, é a que menos apresenta relação com o construto. Além disso, a variância explicada do construto foi de 72,93%, indicando que a solução fatorial encontrada possui uma boa qualidade.

TABELA 9 - Solução fatorial do construto Relacionamento Líder Membro

Variável	KMO	TEB	VE	H ²	CF
B1.7) Como você caracteriza seu relacionamento com seu/sua superior (a)? Extremamente ineficiente / Extremamente efetivo				0,781	0,884
B1.3) Quão bem seu / sua superior (a) reconhece seu potencial? Pouco / Completamente				0,762	0,873
B1.2) Quão bem seu /sua superior (a) entende seus problemas e necessidades de trabalho? Pouco / Completamente				0,750	0,866
B1.6) Eu tenho suficiente confiança em meu / minha superior (a) para defendê-lo e justificar suas decisões se ele (a) não estiver presente para fazê-lo. Discordo totalmente / Concordo totalmente	0,918	<1%	72,93%	0,739	0,860
B1.1) Você normalmente sabe quão satisfeito seu / sua superior (a) está com o que você faz ? Discordo Totalmente / Concordo Totalmente				0,673	0,820
B1.4) A despeito de quanta autoridade formal seu / sua superior (a) tenha depositado na posição que ocupa, quais são as chances dele (a) usar seu poder para ajudá-lo a resolver problemas de seu trabalho? Poucas chances / Muito altas				0,671	0,819

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 11 exibe o resultado da solução fatorial para os cinco subconstrutos que mensuram o construto Líder Transformacional. Para cada subconstruto foi rodada uma AFE separada. O primeiro deles é o Atributos idealizadores que apresentou um KMO de 0,786 e significância inferior a 0,1% para o TEB (304,9). O segundo é o Comportamentos idealizadores, que apresentou um KMO de 0,773 e significância inferior a 0,1% para o TEB (444,9). O terceiro é o Inspiração de motivação, que apresentou um KMO de 0,840 e significância inferior a 0,1% para o TEB (678,2). O quarto construto é o Estimulação intelectual, que apresentou um KMO de 0,824 e significância inferior a 0,1% para o TEB (579,5). Por fim, o quinto construto é o Con-

sideração individual, que apresentou um KMO de 0,799 e significância inferior a 0,1% para o TEB (466,0). É possível observar que tais resultados revelam a adequação da utilização da AFE a estes construtos.

A variável que apresentou a maior carga fatorial no subconstruto Atributos idealizadores foi a “B2.2) Meu superior vai além do interesse pessoal para o bem do grupo.” e a que apresentou a menor carga foi a “B2.4) Meu superior transmite poder e confiança.”, como pode ser observado na TAB. 11. O construto apresentou uma variância explicada de 69,17%, valor superior ao mínimo estabelecido.

Já para o subconstruto Comportamentos idealizadores, a variável que apresentou a maior carga fatorial foi a “B2.5) Meu superior fala dos seus mais importantes valores e crenças.”, e a variável que apresentou a menor carga fatorial foi a “B2.7) Meu superior considera a moral e as consequências éticas das decisões.”. Tal construto apresentou uma variância explicada de 77,75%, indicando que a solução fatorial encontrada foi satisfatória.

O terceiro subconstruto, Inspiração de motivação, apresentou uma variância explicada de 87,43%, valor bem superior ao mínimo estabelecido. No geral, todas as variáveis apresentaram cargas fatoriais bem elevadas, sendo a maior carga da variável “B2.11) Meu superior articula uma visão do futuro convincente”. Tais resultados revelam uma boa solução fatorial para este subconstruto.

O quarto subconstruto, Estimulação intelectual também apresentou uma solução fatorial adequada. Sua variância explicada foi de 84,08% e suas cargas fatoriais foram bastante elevadas, sendo, a menor, de 0,889, para a variável “B2.13) Meu superior reexamina suposições críticas de foram a verificar se elas são apropriadas.”.

Por fim, o quinto subconstruto (Consideração individual) apresentou uma variância explicada de 78,99% e elevadas cargas fatoriais de todas as variáveis (acima de 0,850). Tais resultados indicam que a solução encontrada é satisfatória.

TABELA 10 - Solução fatorial do construto Líder Transformacional

Construto	Variável	KMO	TEB	VE	H ²	CF
Atributos idealizadores	B2.2) Meu superior vai além do interesse pessoal para o bem do grupo.	0,768	<1%	69,17%	0,795	0,892
	B2.3) Meu superior age de forma a construir o respeito das pessoas.				0,788	0,888
	B2.1) Meu superior instiga orgulho para que as pessoas se associem a ele.				0,681	0,825
	B2.4) Meu superior transmite poder e confiança.				0,503	0,709
Comportamentos idealizadores	B2.5) Meu superior fala dos seus mais importantes valores e crenças.	0,773	<1%	77,75%	0,827	0,909
	B2.8) Meu superior enfatiza a importância de ter um senso coletivo e de missão.				0,820	0,905
	B2.6) Meu superior especifica a importância de ter um forte senso de propósito.				0,777	0,881
	B2.7) Meu superior considera a moral e as consequências éticas das decisões.				0,686	0,829
Inspiração de motivação	B2.11) Meu superior articula uma visão do futuro convincente.	0,840	<1%	87,43%	0,918	0,958
	B2.10) Meu superior fala de forma entusiasmada do que precisa ser realizado.				0,877	0,936
	B2.9) Meu superior fala de forma otimista sobre o futuro.				0,863	0,929
	B2.12) Meu superior expressa confiança de que as metas serão alcançadas.				0,840	0,917
Estimulação intelectual	B2.14) Meu superior procura diferentes perspectivas para resolver problemas.	0,824	<1%	84,08%	0,881	0,939
	B2.16) Meu superior sugere novas maneiras de olhar como completar tarefas.				0,851	0,922
	B2.15) Meu superior procura ajuda em outras pessoas para olhar os problemas de ângulos diferentes.				0,840	0,917
	B2.13) Meu superior reexamina suposições críticas de forma a verificar se elas são apropriadas.				0,790	0,889
Consideração individual	B2.20) Meu superior ajuda as pessoas a desenvolverem seus potenciais.	0,799	<1%	78,99%	0,846	0,920
	B2.19) Meu superior considera cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, habilidades e				0,840	0,916

Fonte: Dados da pesquisa.

O construto Líder Transacional é formado por dois subconstrutos: Recompensa contingente e Gerenciamento por exceção: Ativa. Verifica-se, com base na TAB. 12, que os resultados de ambos subconstrutos revelam que é adequada a aplicação da AFE. Isso porque os KMOs foram superiores a 0,500 e a significância do TEB foi inferior a 1%.

A variável que apresentou a maior carga fatorial no subconstruto Recompensa contingente foi a “B2.22) Meu superior discute em termos específicos sobre quem são os responsáveis para atingir as metas.” e a que apresentou a menor carga foi a “B2.21) Meu superior fornece assistência em troca dos esforços das pessoas.”, como pode ser observado na TAB. 12. O construto apresentou uma variância explicada de 82,93%, bem superior ao mínimo estabelecido.

Já para o subconstruto Gerenciamento por exceção: Ativa, a variável que apresentou a maior carga fatorial foi a “B2.27) Meu superior mantém controle de todos os erros.” e a variável que apresentou a menor carga fatorial foi a “B2.26) Meu superior concentra toda atenção tratando de erros, reclamações e faltas.”. Tal construto apresentou uma variância explicada de 77,25%, indicando que a solução fatorial encontrada foi satisfatória.

TABELA 11 - Solução fatorial do construto Líder Transacional

Construto	Variável	KMO	TEB	VE	H ²	CF
Recompensa contingente	B2.22) Meu superior discute em termos específicos sobre quem são os responsáveis para atingir as metas.				0,867	0,931
	B2.23) Meu superior deixa claro o que cada um pode esperar quando as metas de performance são alcançadas.	0,859	<1%	82,93%	0,837	0,915
	B2.24) Meu superior expressa satisfação quando outros atingem as expectativas.				0,832	0,912
	B2.21) Meu superior fornece assistência em troca dos esforços das pessoas.				0,782	0,884
Gerenciamento por exceção: Ativa	B2.27) Meu superior mantém controle de todos os erros.				0,801	0,895
	B2.28) Meu superior foca atenção em direção aos erros para encontrar padrões.				0,800	0,895
	B2.25) Meu superior foca atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios de padrão.	0,766	<1%	77,25%	0,762	0,873
	B2.26) Meu superior concentra toda atenção tratando de erros, reclamações e faltas.				0,726	0,852

Fonte: Dados da pesquisa.

O construto Líder *Laissez-faire* também é formado por dois subconstrutos: Gerenciamento por exceção: Passiva e *Laissez-faire*. Os resultados de ambos os subconstrutos revelam que é adequada a aplicação da AFE, uma vez que os KMOs foram superiores a 0,500 e a significância do TEB foi inferior a 1%.

A variável que apresentou a maior carga fatorial no subconstruto Gerenciamento por exceção: Passiva foi a “B2.31) Meu superior é adepto da expressão: " Se ainda não quebrou, não conserve".” e a que apresentou a menor carga foi a “B2.29) Meu superior não interfere até que os problemas se tornem sérios.”. Apesar da B2.29 ter apresentado um carga consideravelmente inferior ao restante, ela se apresentou acima do limite mínimo de comunalidade e da carga fatorial, que eram de 0,400. O construto apresentou uma variância explicada de 75,72%, superior ao mínimo estabelecido, revelando se tratar de uma solução satisfatória.

Já para o subconstruto *Laissez-faire*, a variável que apresentou a maior carga fatorial foi a “B2.33) Meu superior evita se envolver quando importantes decisões são tomadas.” e a variável que apresentou a menor carga fatorial foi a “B2.36) Meu superior demora a responder questões urgentes”. Tal construto apresentou uma variância explicada de 78,25%, indicando que foi encontrada uma boa solução fatorial.

TABELA 12 - Solução fatorial do construto Líder Laissez-faire

Construto	Variável	KMO	TEB	VE	H ²	CF
Gerenciamento por exceção: Passiva	B2.31) Meu superior é adepto da expressão: " Se ainda não quebrou não conserte".				0,888	0,942
	B2.32) Meu superior demonstra que os problemas devem se tornar crônicos antes que se tome uma ação.	0,757	<1%	75,72%	0,868	0,932
	B2.30) Meu superior espera as coisas irem mal antes de tomar ação.				0,807	0,898
	B2.29) Meu superior não interfere até que os problemas se tornem sérios.				0,466	0,682
Laissez-faire	B2.33) Meu superior evita se envolver quando importantes decisões são tomadas.				0,720	0,927
	B2.34) Meu superior está ausente quando é necessário	0,828	<1%	78,25%	0,805	0,897
	B2.35) Meu superior evita tomar decisões.				0,860	0,863
	B2.36) Meu superior demora a responder questões urgentes.				0,745	0,848

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 14 exhibe o resultado da solução fatorial para os três subconstrutos que mensuram o construto Liderança Resultados. Para cada subconstruto, foi rodada uma AFE separada. O primeiro deles é o Esforços extras, que apresentou um KMO de 0,585 e significância inferior a 0,1% para o TEB (212,8). O segundo é o Eficiência, que apresentou um KMO de 0,750 e significância inferior a 0,1% para o TEB (351,2). O terceiro é o Satisfação com a liderança, que apresentou um KMO de 0,500 e significância inferior a 0,1% para o TEB (154,2). Tais resultados revelam que é adequada a aplicação da AFE a todos os três subconstrutos.

A variável que apresentou a maior carga fatorial, no subconstruto Esforços extras, foi a “B2.38) Meu superior intensifica o desejo das pessoas pelo sucesso.” e a que apresentou a menor carga foi a “B2.37) Meu superior consegue fazer com que as pessoas façam mais do que elas esperam fazer.”, como pode ser observado na TAB. 14. O construto apresentou uma variância explicada de 69,36%, valor superior ao mínimo estabelecido. Tais resultados revelam uma solução fatorial satisfatória.

Já para o subconstruto Eficiência, a variável que apresentou a maior carga fatorial foi a “B2.40) Meu superior é eficiente em promover encontros de pessoas relativos às necessidades de trabalho.” e a variável que apresentou a menor carga fatorial foi a “B2.41) Meu superior é eficiente em apresentar as pessoas a autoridades superiores.”. Tal construto apresentou uma variância explicada de 72,47% indicando uma boa solução fatorial.

O terceiro subconstruto, Satisfação com a liderança, apresentou uma variância explicada de 89,43%, valor bem superior ao mínimo estabelecido. As variáveis apresentaram a mesma carga fatorial, fato que ocorre quando o fator possui apenas duas variáveis. Vale ressaltar que tais cargas são bastante elevadas, superiores a 0,900, indicando que foi encontrada uma boa solução fatorial para este subconstruto.

TABELA 13 - Solução fatorial do construto Liderança Resultados

Construto	Variável	KMO	TEB	VE	H ²	CF
Esforços extras	B2.38) Meu superior intensifica o desejo das pessoas pelo sucesso.				0,853	0,924
	B2.39) Meu superior aumenta a boa vontade das pessoas para trabalhar mais duro.	0,585	<1%	69,36%	0,840	0,917
	B2.37) Meu superior consegue fazer com que as pessoas façam mais do que elas esperam fazer.				0,388	0,623
Eficiência	B2.40) Meu superior é eficiente em promover encontros de pessoas relativos as necessidades de trabalho.				0,800	0,894
	B2.42) Meu superior é eficiente em atender requisitos da organização.	0,750	<1%	72,47%	0,765	0,875
	B2.41) Meu superior é eficiente em apresentar as pessoas a autoridades superiores.				0,720	0,848
	B2.43) Meu superior lidera um grupo que é eficiente.				0,614	0,783
Satisfação com a liderança	B2.44) Meu superior usa métodos de liderança que agradam.				0,894	0,946
	B2.45) Meu superior trabalha com as pessoas de forma compensadora.	0,500	<1%	89,43%	0,894	0,946

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 15 exibe o resultado da solução fatorial para os construtos significados, a qual apresentou um KMO de 0,876 e significância inferior a 0,1% para o TEB (674,7). Além disso, verifica-se que as comunalidades e as cargas fatoriais se apresentam acima do limite estabelecido de 0,400 e a variância explicada foi de 60,56%. Para se chegar a essa solução fatorial foi necessária a retirada das variáveis “B3.9) No geral, eu acho que meu trabalho é bom para minha saúde. Discordo totalmente / Concordo totalmente” e “B3.10) Eu considero os benefícios e o salário que recebo compatíveis (justos) em relação ao tipo de trabalho e à carga horária que tenho. Discordo totalmente / Concordo totalmente.” porque apresentaram comunalidade inferior a 0,400.

Tabela 15 – Solução fatorial do construto Satisfação com o trabalho

Variável	KMO	TEB	VE	H ²	CF
B3.3) Me sinto bem em relação ao meu trabalho. Discordo totalmente / Concordo totalmente				0,719	0,848
B3.4) Sou reconhecido por um trabalho bem feito. Discordo totalmente / Concordo totalmente				0,681	0,825
B3.8) Eu acho que a gerencia se importa comigo. Discordo totalmente / Concordo totalmente				0,673	0,821
B3.5) No que se refere ao meu trabalho eu me sinto bem. Discordo totalmente / Concordo totalmente	0,876	<1%	60,56%	0,659	0,812
B3.2) Todos os meus talentos e habilidades são utilizados. Discordo totalmente / Concordo totalmente				0,582	0,763
B3.1) Eu me dou bem com meus superiores. Discordo totalmente / Concordo totalmente				0,573	0,757
B3.6) Eu sinto afinidade com as pessoas do meu trabalho. Discordo totalmente / Concordo totalmente				0,561	0,749
B3.7)) Eu me sinto seguro com o meu trabalho. Discordo totalmente / Concordo totalmente				0,396	0,629

Fonte: Dados da pesquisa

6.3 Método de equações estruturais – Teste das hipóteses

Após serem realizadas análises exploratórias, de modo a conhecer melhor os dados, procedeu-se à análise do Modelo de Mensuração e do Modelo Estrutural, por meio do Método de Equações Estruturais (MEE). O Modelo de Mensuração é semelhante à AFE, mas, nesse momento, a abordagem é confirmatória; pretende-se verificar se os indicadores criados para mensurar os construtos das pesquisas são adequados, sendo que, nesta fase, ainda não serão especificadas as relações

de dependência entre os construtos, sendo verificada a validade convergente, discriminante e a confiabilidade dos construtos da pesquisa (HAIR *et al.*, 2005).

A validade convergente verifica se os indicadores de um construto realmente são adequados para medir as dimensões latentes de interesse (HAIR *et al.*, 2005), em outras palavras, se possuem correlação suficiente para medir uma variável latente (MALHOTRA, 2006). Para se testar a validade convergente dos construtos da pesquisa, tomou-se como base o método proposto por Bagozzi, Yi e Philips (1991). Tais autores recomendam que seja verificada a significância das cargas padronizadas dos construtos decorrentes do modelo de equações estruturais, ao nível de 5% ou 1%, utilizando usualmente testes t unicaudais, onde o t crítico corresponde a 1,65 ($\alpha=0,05$) ou 2,236 ($\alpha=0,01$). Além disso, foi utilizada também a Variância Média Extraída (AVE). A AVE indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores (HAIR *et al.*, 2005), e varia de 0% a 100%, sendo que valores superiores a 50% indicam uma AVE adequada (HAIR *et al.*, 2005; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Fornell e Lacker (1981) afirmam que, caso a AVE apresente um valor adequado, existe validade convergente do construto.

Já a validade discriminante verifica se os construtos efetivamente medem diferentes aspectos do fenômeno de interesse, ou seja, se tratam de conceitos distintos (TABACHINCK; FIDEL, 2001). Para se verificar a validade discriminante dos construtos, foi utilizado o critério de Fornell e Lacker (1981), que indica que deve ser verificada a correlação de todos os pares de construtos do modelo e, depois, tal correlação deve ser elevada ao quadrado e comparada com a variância média extraída dos construtos considerados. Caso a correlação ao quadrado seja inferior às AVEs dos construtos comparados, pode-se afirmar que existe validade discriminante entre os mesmos, ou seja, que eles tratam de conceitos distintos.

A confiabilidade de um construto é uma medida que revela o grau em que um conjunto de variáveis são consistentes na mensuração do conceito que pretendem medir (HAIR *et al.*, 2005). Ela pode ser avaliada por meio da Confiabilidade Composta (CC) ou por meio do Alfa de Cronbach (AC). A CC é uma estimativa do coeficiente de confiabilidade e representa o percentual de vari-

ância dos construtos que é livre de erros aleatórios (HAIR *et al.*, 2005). Ela varia de 0% a 100%, sendo que, quanto mais próximo de 100%, maior a confiabilidade da escala.

A CC deve ser superior a 70% (HAIR *et al.*, 2005), mas uma CC superior a 60% também é aceitável (NUNNALLY;BERNSTEIN, 1994). O AC também avalia a confiabilidade, que representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Entretanto, Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) ressaltam que o AC considera que todas as variáveis possuem o mesmo peso, enquanto a CC considera que as variáveis possuem pesos diferentes, sendo a CC, portanto, mais fidedigna.

Após garantir que o modelo de mensuração está adequado, ou seja, possui validade convergente, discriminante, e confiabilidade adequada, é avaliado o modelo estrutural, utilizado para os testes de hipóteses. É neste momento que as relações a serem testadas são desenhadas no modelo. Neste momento, é importante verificar a validade nomológica e o ajuste do modelo (HAIR *et al.*, 2005). A validade nomológica verifica se os dados coletados suportam as hipóteses tecidas na pesquisa (HUNT, 2002). Para se verificar a validade nomológica, é analisado o percentual das variações dos construtos endógenos, que são explicadas pelos construtos exógenos (R^2), a significância das cargas, a magnitude das cargas e o sentido das relações hipotetizadas.

O R^2 representa o percentual da variável endógena que é explicado pelas variáveis exógenas do modelo. De acordo com Chin (1998), um R^2 de 67% apresenta uma explicação substancial; um R^2 de 33%, uma explicação moderada; e um R^2 de 19%, uma explicação fraca. Entretanto, o autor ressalva que, se a variável endógena é explicada por apenas um ou dois construtos exógenos, então um valor moderado é aceitável. Mas se existem muitos construtos exógenos, então o modelo deve apresentar um R^2 , no mínimo, substancial. Já Lohmöller (1984) afirma que um modelo adequado deve apresentar um R^2 de, no mínimo, 50% (DIAS, 2004).

Para se verificar quais construtos exógenos apresentam impacto estatisticamente significativo nos construtos endógenos, foi utilizado o procedimento *bootstrapping* (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), que apresenta um valor t para cada carga. Para tanto, estabeleceu-se que cargas

com significância inferiores a 10% indicam impacto estatisticamente significativo do construto exógeno no construto endógeno. De modo a testar a significância dessas cargas, foram realizados testes t unicaudais, onde o t crítico corresponde a 1,29 ($\alpha=0,10$), 1,66 ($\alpha=0,05$) ou 2,36 ($\alpha=0,01$), para 99 graus de liberdade (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2009). Além de verificar a significância das cargas, deve-se avaliar também qual possui maior magnitude com base nas cargas padronizadas. Essas variam de -1 a 1 e, quanto mais próximas dos extremos, maior o impacto. Por fim, deve-se avaliar o sentido da relação, ou seja, se a carga foi positiva ou negativa. Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) afirmam que caminhos que possuem um sinal algébrico contrário ao esperado não indicam se a hipótese foi suportada.

Outra coisa que deve ser avaliada no modelo estrutural é a qualidade do ajuste. Para tanto, é utilizado o *Goodness of fit* (GoF) que indica a qualidade geral do ajuste do modelo, com base na fórmula proposta por Amato *et al.* (2004). De acordo com tais autores, deve-se tomar a média das AVEs dos construtos do modelo e a média dos R^2 do modelo. Ao final, deve-se realizar uma média geométrica das duas médias anteriores, que dará o GoF. Tal valor varia de 0% a 100%, não havendo ainda valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim. Entretanto, quanto mais próximo de 100%, melhor o ajuste.

Para análise do modelo de mensuração e do modelo estrutural, foi utilizado o Método de Equações Estruturais (MEE), que, de acordo com Haenlein e Kaplan (2004), permite estudar modelos mais complexos com relações de dependência simultâneas e, em decorrência disso, vêm sendo cada vez mais utilizado pelos pesquisadores, diferentemente dos outros métodos disponíveis, como a regressão múltipla, a análise discriminante, a regressão logística, a análise da variância. Além da vantagem já citada, o método permite também utilizar variáveis não observadas, mais adequadas para mensuração de conceitos complexos e leva em conta o erro de mensuração (MACKENZIE, 2001).

O termo MEE faz referência a diversos algoritmos para a solução de sistemas de equações simultâneas, mas Haenlein e Kaplan (2004) afirmam que, geralmente, existem duas formas de estimar os parâmetros da MEE, que são: métodos baseados na matriz de covariância, como o método da máxima verossimilhança, e métodos baseados na variância, como o *Partil Least Square* (PLS). O

último, de acordo com Fornell e Bookstein (1982), tem a vantagem de não possuir como pressupostos a normalidade multivariada, nem determinado tipo de escala, como usualmente o fazem outros métodos de estimação. Haenlein e Kaplan (2004) reforçam tal argumento e adicionam que o PLS pode ser poderoso ao lidar com tamanhos de amostras limitados, além de trabalhar melhor com modelos complexos. Os autores revelam que é possível a aplicação de tal método até mesmo em amostras com menos de 100 observações.

Desse modo, para se testar os modelos de mensuração e estrutural, foi utilizado como método de estimação do MEE o PLS, por meio do *software* SmartPLS (RINGLE; WENDE; WILL, 2005). O método PLS tem as vantagens de não levar a problemas de mensuração ou a resultados impróprios ou não convergentes (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Isso porque os dados da pesquisa não se comportam como uma distribuição normal; possuem apenas 161 observações e a cadeia nomológica a ser testada é bastante complexa.

Para se verificar se a amostra disponível nesta pesquisa permitia a aplicação do método de estimação PLS, foi utilizado o critério estabelecido por Chin (1998). O autor revela que, para uma amostra ser adequada à aplicação do método, ela deve possuir de 5 a 10 vezes o número de indicadores do construto com maior número de indicadores. Nesta presente pesquisa, o construto com o maior número de indicadores é o Satisfação com o Trabalho, composto de oito indicadores, demonstrando a necessidade de 40 a 80 entrevistados. Como a amostra possui o dobro do necessário (80 entrevistados), é adequada a aplicação do método de estimação PLS para os dados coletados. Caso decidisse por utilizar o método de estimação Mínimos quadrados generalizados, que tem como base a matriz de covariância e lida de forma razoável com a falta de normalidade dos dados (HAIR *et al.*, 2005), seriam necessárias 1.770 entrevistados para um adequado teste do modelo, de acordo com o critério proposto por Tabachnick e Fidel (2001),¹ o que seria impossível diante do tamanho de amostra disponível.

6.3.1 Modelo de mensuração - Validade convergente, discriminante e confiabilidade

¹ Fórmula para cálculo do número de observações necessária para usar um método de estimação baseado na matriz de covariância: ((número de variáveis do modelo)*(número de variáveis do modelo + 1) / 2)

Neste tópico, será avaliada a validade convergente, discriminante e a confiabilidade dos construtos da pesquisa, utilizando o MEE, por meio do *software* SmartPLS. Entretanto, tal *software* não permite rodar construtos de segunda ordem reflexivos. Dessa forma, Wilson e Henseler (2007) propõem três caminhos para que esse tipo de modelo seja testado, denominados: método de dois passos (The Two-step approach), método de componentes hierárquicos (The Hierarchical Components Approach) e o método híbrido (The Hybrid Approach). Nesta pesquisa, optou-se pelo primeiro método, que consiste em rodar um modelo somente com os construtos de primeira ordem, verificar o modelo de mensuração. Estando adequada, é feita uma transformação dos construtos de primeira ordem em variáveis, utilizando a seguinte fórmula:

$$\text{Construto de primeira ordem (variável)} X = \frac{\sum_{i=1}^X (L * E)}{(\sum_{i=1}^X L)}$$

L = Carga estrutural padronizada da variável no construto

E = Nota de concordância / discordância atribuída pelo entrevistado

X = Número de variáveis que irão compor o índice

Após tal cálculo, o modelo é rodado novamente, sendo necessário garantir que os construtos de segunda ordem apresentam um modelo de mensuração adequado para, então, verificar a validade nomológica e o ajuste do modelo estrutural. Os resultados para os construtos de primeira ordem são apresentados primeiro e, depois, são apresentados os resultados para os construtos de segunda ordem.

6.3.1.1. Construtos de primeira ordem

A TAB. 16 apresenta o resultado da validade convergente, com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991), para as variáveis do construto Relacionamento Líder Membro. A significância das cargas, inferiores a 1%, indicam que todas as variáveis apresentam validade convergente com o construto. As cargas padronizadas das variáveis são positivas e estão entre 0,82 e 0,89, indicando grande relação com próprio o construto.

TABELA 14 - Avaliação da validade convergente do construto Relacionamento Líder Membro com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991)

Variável	Amostra	Pop.	Desv.	Erro	Valor T	Sig.
B1.7) Como você caracteriza seu relacionamento com seu/sua superior (a)? Extremamente ineficiente / Extremamente efetivo	0,89	0,88	0,03	0,03	30,69	0%
B1.3) Quão bem seu / sua superior (a) reconhece seu potencial? Pouco / Completamente	0,87	0,87	0,04	0,04	21,67	0%
B1.2) Quão bem seu /sua superior (a) entende seus problemas e necessidades de trabalho? Pouco / Completamente	0,86	0,86	0,03	0,03	25,39	0%
B1.6) Eu tenho suficiente confiança em meu / minha superior (a) para defendê-lo e justificar suas decisões se ele (a) não estiver presente para fazê-lo. Discordo totalmente / Concordo totalmente	0,86	0,86	0,04	0,04	22,91	0%
B1.4) A despeito de quanta autoridade formal seu / sua superior (a) tenha depositado na posição que ocupa, quais são as chances dele (a) usar seu poder para ajudá-lo a resolver problemas de seu trabalho? Poucas chances / Muito altas	0,82	0,81	0,05	0,05	14,97	0%
B1.1) Você normalmente sabe quão satisfeito seu / sua superior (a) está com o que você faz ? Discordo Totalmente / Concordo Totalmente	0,82	0,81	0,05	0,05	15,83	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações: a) Amostra: é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) Pop.: é o peso médio obtido na população; c) Desv.: é o desvio padrão da estimativa; d) Erro: é o erro estimado da estimativa; e) Valor T: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

A TAB. 17 apresenta o resultado da validade convergente, com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991), para as variáveis dos construtos de primeira ordem, que compõem o construto de segunda ordem denominado Líder Transformacional. A significância das cargas, inferiores a 1%, indicam que todas as variáveis apresentam validade convergente com os seus respectivos construtos. As cargas padronizadas de todas as variáveis são positivas, indicando que as relações se dão no mesmo sentido em relação ao construto. Para o construto de primeira ordem, denominado Atributos idealizadores, as cargas padronizadas variam de 0,74 e 0,89, indicando grande relação com o próprio construto. O mesmo acontece com os outros construtos (alta relação da carga padronizada), sendo que, para Comportamentos idealizadores, elas variam de 0,83 a 0,91; para Ins-

piração de motivação, variam de 0,92 a 0,96; para Estimulação intelectual, variam de 0,89 a 0,94; e para Consideração individual, variam de 0,85 a 0,93.

TABELA 15 - Avaliação da validade convergente do construto Líder Transformacional com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991)

Construto	Variável	Amostra	Pop.	Desv.	Erro	Valor T	Sig.
Atributos idealizadores	B2.3) Meu superior age de forma a construir o respeito das pessoas.	0,89	0,89	0,04	0,04	24,05	0%
	B2.2) Meu superior vai além do interesse pessoal para o bem do grupo.	0,88	0,88	0,03	0,03	31,83	0%
	B2.1) Meu superior instiga orgulho para que as pessoas se associem a ele.	0,81	0,81	0,06	0,06	12,98	0%
	B2.4) Meu superior transmite poder e confiança.	0,74	0,73	0,06	0,06	11,41	0%
Comportamentos idealizadores	B2.8) Meu superior enfatiza a importância de ter um senso coletivo e de missão.	0,91	0,91	0,03	0,03	34,38	0%
	B2.5) Meu superior fala dos seus mais importantes valores e crenças.	0,91	0,91	0,02	0,02	38,17	0%
	B2.6) Meu superior especifica a importância de ter um forte senso de propósito.	0,88	0,88	0,04	0,04	22,72	0%
	B2.7) Meu superior considera a moral e as conseqüências éticas das decisões.	0,83	0,83	0,05	0,05	18,24	0%
Inspiração de motivação	B2.11) Meu superior articula uma visão do futuro convincente.	0,96	0,96	0,01	0,01	90,61	0%
	B2.10) Meu superior fala de forma entusiasmada do que precisa ser realizado.	0,94	0,94	0,02	0,02	52,29	0%
	B2.9) Meu superior fala de forma otimista sobre o futuro.	0,93	0,93	0,02	0,02	48,89	0%
	B2.12) Meu superior expressa confiança de que as metas serão alcançadas.	0,92	0,92	0,02	0,02	40,08	0%
Estimulação intelectual	B2.14) Meu superior procura diferentes perspectivas para resolver problemas.	0,94	0,93	0,02	0,02	43,47	0%
	B2.16) Meu superior sugere novas maneiras de olhar como completar tarefas.	0,92	0,92	0,02	0,02	38,19	0%
	B2.15) Meu superior procura ajuda em outras pessoas para olhar os problemas de ângulos diferentes.	0,92	0,92	0,02	0,02	42,20	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações: a) Amostra: é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) Pop.: é o peso médio obtido na população; c) Desv.: é o desvio padrão da estimativa; d) Erro: é o erro estimado da estimativa; e) Valor T: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

A TAB. 18 apresenta o resultado da validade convergente, com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991), para as variáveis dos construtos de primeira ordem, que compõem o construto de segunda ordem denominado Líder Transacional. A significância das cargas, inferiores a 1%, indicam que todas as variáveis apresentam validade convergente com os seus respectivos construtos. As cargas padronizadas de todas as variáveis são positivas, indicando que as relações se dão no mesmo sentido em relação ao construto. Para o construto de primeira ordem, denominado Recompensa contingente, as cargas padronizadas variam de 0,89 e 0,93, indicando grande relação com o próprio construto. O mesmo acontece com o construto Gerenciamento por exceção: ativa no qual as cargas padronizadas variam de 0,84 a 0,93.

TABELA 16 - Avaliação da validade convergente do construto Líder Transacional com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991)

Construto	Variável	Amostra	Pop.	Desv.	Erro	Valor T	Sig.
Recompensa contingente	B2.22) Meu superior discute em termos específicos sobre quem são os responsáveis para atingir as metas.	0,93	0,93	0,02	0,02	46,90	0%
	B2.23) Meu superior deixa claro o que cada um pode esperar quando as metas de performance são alcançadas.	0,91	0,91	0,02	0,02	42,91	0%
	B2.24) Meu superior expressa satisfação quando outros atingem as expectativas.	0,91	0,91	0,02	0,02	41,07	0%
	B2.21) Meu superior fornece assistência em troca dos esforços das pessoas.	0,89	0,89	0,04	0,04	25,09	0%
Gerenciamento de erros por exceção: ativa	B2.28) Meu superior foca atenção em direção aos erros para encontrar padrões.	0,93	0,93	0,02	0,02	54,36	0%
	B2.27) Meu superior mantém controle de todos os erros.	0,92	0,92	0,02	0,02	46,58	0%
	B2.25) Meu superior foca atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios de padrão.	0,84	0,83	0,05	0,05	15,97	0%
	B2.26) Meu superior concentra toda atenção tratando de erros, reclamações e faltas.	0,79	0,79	0,07	0,07	11,04	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Observações: a) Amostra: é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) Pop.: é o peso médio obtido na população; c) Desv.: é o desvio padrão da estimativa; d) Erro: é o erro estimado da estimativa; e) Valor T: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

A TAB. 19 apresenta o resultado da validade convergente, com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991), para as variáveis dos construtos de primeira ordem, que compõem o construto de segunda ordem denominado Líder *Laissez-faire*. A significância das cargas, inferiores a 1%, indicam que todas as variáveis apresentam validade convergente com os seus respectivos construtos. As cargas padronizadas de todas as variáveis são positivas, indicando que as relações se dão no mesmo sentido em relação ao construto. Para o construto de primeira ordem, denominado Recompensa contingente, as cargas padronizadas variam de 0,62 e 0,94, indicando grande relação

com próprio o construto. O mesmo acontece com o construto *Laissez-faire*, no qual as cargas padronizadas variam de 0,83 a 0,93.

TABELA 17 - Avaliação da validade convergente do construto Líder Laissez-faire com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991)

Construto	Variável	Amostra	Pop.	Desv.	Erro	Valor T	Sig.
Gerenciamento por exceção: passiva	B2.31) Meu superior é adepto da expressão: " Se ainda não quebrou não conserte".	0,94	0,93	0,03	0,03	29,63	0%
	B2.30) Meu superior espera as coisas irem mal antes de tomar ação.	0,93	0,93	0,02	0,02	54,22	0%
	B2.32) Meu superior demonstra que os problemas devem se tornar crônicos antes que se tome uma ação.	0,93	0,93	0,03	0,03	28,25	0%
	B2.29) Meu superior não interfere até que os problemas se tornem sérios.	0,62	0,61	0,12	0,12	5,28	0%
Laissez-faire	B2.35) Meu superior evita tomar decisões.	0,93	0,93	0,02	0,02	52,80	0%
	B2.34) Meu superior está ausente quando é necessário	0,89	0,89	0,04	0,04	22,99	0%
	B2.36) Meu superior demora a responder questões urgentes.	0,88	0,88	0,05	0,05	18,15	0%
	B2.33) Meu superior evita se envolver quando importantes decisões são tomadas.	0,84	0,83	0,06	0,06	14,59	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações: a) Amostra: é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) Pop.: é o peso médio obtido na população; c) Desv.: é o desvio padrão da estimativa; d) Erro: é o erro estimado da estimativa; e) Valor T: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

A TAB. 20 apresenta o resultado da validade convergente, com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991), para as variáveis dos construtos de primeira ordem, que compõem o construto de segunda ordem denominado Liderança Resultados. A significância das cargas, inferiores a 1%, indicam que todas as variáveis apresentam validade convergente com os seus respectivos constru-

tos. As cargas padronizadas de todas as variáveis são positivas, indicando que as relações se dão no mesmo sentido em relação ao construto. Para o construto de primeira ordem denominado Esforço extra, as cargas padronizadas variam de 0,61 e 0,93, indicando grande relação com próprio o construto. O mesmo acontece com o construto *Laissez-faire*, no qual as cargas padronizadas variam de 0,77 a 0,90, e para o construto Satisfação com a liderança, em que as cargas são de 0,94 e 0,95.

TABELA 18 - Avaliação da validade convergente do construto Liderança Resultados com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991)

Construto	Variável	Amostra	Pop.	Desv.	Erro	Valor T	Sig.
Esforço extra	B2.38) Meu superior intensifica o desejo das pessoas pelo sucesso.	0,93	0,93	0,01	0,01	67,78	0%
	B2.39) Meu superior aumenta a boa vontade das pessoas para trabalhar mais duro.	0,92	0,92	0,01	0,01	61,92	0%
	B2.37) Meu superior consegue fazer com que as pessoas façam mais do que elas esperam fazer.	0,61	0,61	0,10	0,10	5,96	0%
Eficiência	B2.40) Meu superior é eficiente em promover encontros de pessoas relativos as necessidades de trabalho.	0,90	0,90	0,02	0,02	38,70	0%
	B2.42) Meu superior é eficiente em atender requisitos da organização.	0,87	0,87	0,03	0,03	25,87	0%
	B2.41) Meu superior é eficiente em apresentar as pessoas a autoridades superiores.	0,86	0,86	0,03	0,03	31,22	0%
	B2.43) Meu superior lidera um grupo que é eficiente.	0,77	0,77	0,07	0,07	11,06	0%
Satisfação com a liderança	B2.44) Meu superior usa métodos de liderança que agradam.	0,95	0,95	0,02	0,02	60,74	0%
	B2.45) Meu superior trabalha com as pessoas de forma compensadora.	0,94	0,94	0,02	0,02	57,03	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Observações: a) Amostra: é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) Pop.: é o peso médio obtido na população; c) Desv.: é o desvio padrão da estimativa; d) Erro: é o erro estimado da estimativa; e) Valor T: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

Por fim, a TAB. 21 apresenta o resultado da validade convergente, com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991), para as variáveis do construto Satisfação com o trabalho. A significância

das cargas, inferiores a 1%, indicam que todas as variáveis apresentam validade convergente com o construto. As cargas padronizadas das variáveis são positivas e estão entre 0,59 e 0,85, indicando grande relação com próprio o construto.

TABELA 19 - Avaliação da validade convergente do construto Satisfação com o trabalho com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991)

Variável	Amostra	Pop.	Desv.	Erro	Valor T	Sig.
B3.4) Sou reconhecido por um trabalho bem feito. Discordo totalmente / Concordo totalmente	0,85	0,85	0,03	0,03	24,71	0%
B3.3) Me sinto bem em relação ao meu trabalho. Discordo totalmente / Concordo totalmente	0,84	0,84	0,04	0,04	23,92	0%
B3.8) Eu acho que a gerencia se importa comigo. Discordo totalmente / Concordo totalmente	0,83	0,83	0,05	0,05	17,71	0%
B3.5) No que se refere ao meu trabalho eu me sinto bem. Discordo totalmente / Concordo totalmente	0,79	0,79	0,05	0,05	17,08	0%
B3.2) Todos os meus talentos e habilidades são utilizados. Discordo totalmente / Concordo totalmente	0,79	0,79	0,05	0,05	15,99	0%
B3.1) Eu me dou bem com meus superiores. Discordo totalmente / Concordo totalmente	0,76	0,76	0,06	0,06	12,77	0%
B3.6) Eu sinto afinidade com as pessoas do meu trabalho. Discordo totalmente / Concordo totalmente	0,73	0,73	0,06	0,06	12,86	0%
B3.7)) Eu me sinto seguro com o meu trabalho. Discordo totalmente / Concordo totalmente	0,59	0,59	0,08	0,08	7,77	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações: a) Amostra: é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) Pop.: é o peso médio obtido na população; c) Desv.: é o desvio padrão da estimativa; d) Erro: é o erro estimado da estimativa; e) Valor T: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

Entende-se, portanto, que, conforme o critério sugerido por Bagozzi, Yi e Philips (1991), todos os indicadores atingiram os valores mínimos necessários para atender ao pressuposto de validade convergente. Além disso, observa-se que todas as cargas padronizadas são superiores a 0,500, podendo ser consideradas elevadas de acordo com Hulland (1999).

Já a TAB. 22 exhibe a AVE dos construtos de primeira ordem do modelo, que, de acordo com Fornell e Lacker (1981), é outra forma de avaliar a validade convergente.

Os resultados obtidos mostram que todos os construtos apresentaram um valor, pela AVE, superior ao estabelecido pela literatura (50%), indicando também, por esse critério, que os construtos apresentam validade convergente.

TABELA 20 - Avaliação da AVE dos construtos de primeira ordem do modelo

Construto	AVE
Atributos idealizadores	69%
Comportamentos idealizadores	78%
Consideração individual	79%
Eficiência	72%
Esforço extra	69%
Estimulação intelectual	84%
Gerenciamento por exceção: ativa	76%
Gerenciamento por exceção: passiva	75%
Inspiração de motivação	87%
Laissez-faire	78%
Recompensa contingente	83%
Relacionamento Líder Membro	73%
Satisfação com a liderança	89%
Satisfação no Trabalho	60%

Fonte: Dados da pesquisa.

Outra importante avaliação é da validade discriminante entre os construtos. A primeira forma avaliada foi com base no método de Fornell e Lacker (1981) e os resultados estão exibidos na TAB. 23.

TABELA 21 - Avaliação da validade discriminante dos construtos de primeira ordem com base no método de Fornell e Lacker (1981)

Construtos	Atributos idealizados	Comportamentos idealizadores	Consideração individual	Eficiência	Esforço extra	Estimulação intelectual	Gerenciamento por exceção: ativa	Gerenciamento por exceção: passiva	Inspiração de motivação	Laissez-faire	Recompensa contingente	Relacionamento Líder Membro	Satisfação com a liderança	Satisfação no Trabalho
Atributos idealizadores	69%													
Comportamentos idealizadores	40%	78%												
Consideração individual	63%	19%	79%											
Eficiência	40%	75%	23%	72%										
Esforço extra	50%	74%	33%	71%	69%									
Estimulação intelectual	61%	26%	68%	29%	36%	84%								
Gerenciamento por exceção: ativa	14%	4%	14%	5%	6%	19%	76%							
Gerenciamento por exceção: passiva	13%	2%	13%	5%	4%	18%	2%	75%						
Inspiração de motivação	53%	17%	61%	19%	26%	63%	20%	14%	87%					
Laissez-faire	26%	14%	19%	18%	14%	27%	5%	51%	18%	78%				
Recompensa contingente	61%	22%	74%	27%	35%	73%	18%	17%	61%	22%	83%			
Relacionamento Líder Membro	61%	20%	61%	22%	31%	63%	16%	10%	65%	19%	59%	73%		
Satisfação com a liderança	59%	20%	65%	21%	32%	56%	14%	13%	63%	21%	64%	65%	89%	
Satisfação no Trabalho	47%	13%	55%	15%	29%	49%	15%	9%	54%	14%	48%	62%	56%	60%

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Os valores na diagonal principal correspondem a variância média extraída dos construtos. Os valores abaixo da diagonal correspondem ao quadrado do coeficiente de correlação entre os valores fatoriais da amostra, estimados no PLS.

Verifica-se que, para quase todos os pares de construtos, a correlação ao quadrado é menor que a AVE de ambos os construtos. Entretanto, o construto Esforço extra não apresentou validade discriminante com os construtos Eficiência e Comportamentos idealizadores. Como os dois primeiros são construtos de primeira ordem, do mesmo construto de segunda ordem, foi feita uma experiência de tratar os dois construtos como um só, que foi denominado de Esforço extra e Eficiência. Mas, antes, foi avaliada a confiabilidade dos construtos por meio da CC e do AC. A TAB. 24 exhibe o resultado dessas medidas para os construtos de primeira ordem do modelo.

TABELA 22 - Avaliação da CC e do AC dos construtos de primeira ordem

Construto	CC	AC
Atributos idealizadores	90%	85%
Comportamentos idealizadores	93%	90%
Consideração individual	94%	91%
Eficiência	91%	87%
Esforço extra	87%	77%
Estimulação intelectual	95%	94%
Gerenciamento por exceção: ativa	93%	90%
Gerenciamento por exceção: passiva	92%	89%
Inspiração de motivação	97%	95%
Laissez-faire	93%	91%
Recompensa contingente	95%	93%
Relacionamento Líder Membro	94%	93%
Satisfação com a liderança	94%	88%
Satisfação no Trabalho	92%	91%

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos mostram que todos os construtos de primeira ordem apresentaram CC e AC acima dos limites aceitáveis (que são de 70%). A TAB. 25 apresenta os resultados da validade convergente, com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991), para o novo construto denominado de Esforço extra e Eficiência. Verifica-se que todas as variáveis apresentaram cargas positivas e estatisticamente significativas ao nível de 1%, indicando haver validade convergente para o construto.

TABELA 23 - Avaliação da validade convergente do construto Esforço extra e Eficiência com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991)

Variável	Amostra	Pop.	Desv.	Erro	Valor T	Sig.
B2.40) Meu superior é eficiente em promover encontros de pessoas relativos as necessidades de trabalho.	0,91	0,91	0,02	0,02	37,88	0%
B2.38) Meu superior intensifica o desejo das pessoas pelo sucesso.	0,90	0,90	0,02	0,02	41,83	0%
B2.39) Meu superior aumenta a boa vontade das pessoas para trabalhar mais duro.	0,89	0,89	0,02	0,02	43,20	0%
B2.41) Meu superior é eficiente em apresentar as pessoas a autoridades superiores.	0,87	0,87	0,02	0,02	34,68	0%
B2.42) Meu superior é eficiente em atender requisitos da organização.	0,81	0,81	0,05	0,05	16,17	0%
B2.43) Meu superior lidera um grupo que é eficiente.	0,70	0,69	0,09	0,09	7,89	0%
B2.37) Meu superior consegue fazer com que as pessoas façam mais do que elas esperam fazer.	0,50	0,49	0,10	0,10	4,87	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Já a TAB. 26 apresenta a AVE do novo construto, que foi superior a 50%, confirmando haver validade convergente pelo método de Fornell e Lacker (1981).

TABELA 24 - Avaliação da AVE para o construto de primeira ordem Esforço extra e Eficiência

Construto	AVE
Esforço extra e Eficiência	66%

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 26 exibe o teste de validade discriminante do novo construto Esforço extra e Eficiência em relação aos outros construtos da pesquisa, com base no critério de Fornell e Lacker. Verifica-se que o novo construto apresentou validade discriminante com todos os outros, com exceção do construto Comportamentos idealizadores. Apesar de não se ter encontrado validade discriminante entre ambos, por se tratarem de construtos de segunda ordem, diferentes, optou-se por prosseguir

com as análises e verificou-se se isto causou possíveis problemas posteriormente, uma vez que, de acordo com a teoria, trata-se de aspectos diferentes.

TABELA 25 - Avaliação da validade discriminante do construto de primeira ordem Esforço extra e Eficiência em relação aos outros construtos com base no método de Fornell e Lacker (1981)

Construtos	Correlação ²	AVE	
		Esforço extra e Eficiência	Outros construtos
Comportamentos idealizadores	81%		78%
Atributos idealizadores	46%		69%
Inspiração de motivação	23%		87%
Estimulação intelectual	34%		84%
Consideração individual	29%		79%
Recompensa contingente	33%		83%
Gerenciamento por exceção: ativa	6%	66%	76%
Gerenciamento por exceção: passiva	5%		75%
Laissez-faire	17%		78%
Satisfação com a liderança	27%		89%
Relacionamento Líder Membro	27%		73%
Satisfação no Trabalho	22%		60%

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, a confiabilidade do novo construto foi atestada verificando os valores da CC e do AC, que são da ordem de 90%, bem superiores aos limites mínimos definidos na literatura de 70%.

TABELA 26 - Avaliação da CC e do AC para o construto de primeira ordem Esforço extra e Eficiência

Construto	CC	AC
Esforço extra e Eficiência	93%	91%

Fonte: Dados da pesquisa

6.3.1.2 Construtos de segunda ordem

Os construtos de primeira ordem foram transformados em variáveis, de acordo com a fórmula de cálculo da média ponderada descrita acima. Com base nessas novas variáveis, foi feito um novo teste do modelo, agora incluindo os construtos de segunda ordem.

A TAB. 29 apresenta o resultado da validade convergente, com base no método de Bagozzi, Yi e Philips (1991), para os construtos de segunda ordem do modelo. Observa-se que todas as variáveis apresentam validade convergente com seus respectivos construtos, apresentando também altas cargas padronizadas, que indicam forte relação com os construtos aos quais pertencem. Vale ressaltar que foram rodados quatro modelos estruturais: o proposto de acordo com a literatura e outros três conforme ajustes empíricos. O Modelo Alternativo 1 não apresenta o construto Líder Transformacional, conforme será argumentado abaixo. O Modelo Alternativo 2 junta as variáveis do construto Líder Transformacional e Líder Transacional, formando um só construto. Já o Modelo Alternativo 3 trabalha com os dois construtos anteriores de forma conjunta, mas sem o construto Liderança Resultado. No caso das variáveis do construto Liderança Resultados, as variáveis apresentaram cargas diferentes, apesar de praticamente as mesmas.

TABELA 27 - Avaliação da validade convergente dos construtos de segunda ordem com base no método de Bagozzi, Yi e Phillips

Construto de Primeira ordem (Variável)	Construto de segunda ordem	Amostra	Pop.	Desv.	Erro	Valor T	Sig.
Atributos idealizadores		0,92	0,92	0,03	0,03	35,49	0%
Comportamentos idealizadores	Líder	0,64	0,63	0,09	0,09	7,34	0%
Inspiração de motivação	Transformacional	0,88	0,88	0,04	0,04	22,23	0%
Estimulação intelectual		0,92	0,92	0,02	0,02	50,04	0%
Consideração individual		0,91	0,91	0,03	0,03	33,51	0%
Recompensa contingente	Líder	0,94	0,94	0,01	0,01	67,19	0%
Gerenciamento por exceção: ativa	Transacional	0,69	0,67	0,13	0,13	5,50	0%
Gerenciamento por exceção: passiva	Líder Laissez-faire	0,89	0,88	0,05	0,05	17,99	0%
Laissez-faire		0,95	0,95	0,01	0,01	68,18	0%
Esforço extra e Eficiência	Liderança Resultado (Modelo proposto e Alternativo 2 e 3)	0,82	0,82	0,06	0,06	14,56	0%
Satisfação com a liderança		0,91	0,92	0,01	0,01	89,85	0%
Esforço extra e Eficiência	Liderança Resultado (Modelo Alternativo 1)	0,81	0,80	0,07	0,07	11,84	0%
Satisfação com a liderança		0,92	0,92	0,01	0,01	87,63	0%
Atributos idealizadores		0,90	0,90	0,03	0,03	30,35	0%
Comportamentos idealizadores		0,61	0,60	0,09	0,09	6,80	0%
Inspiração de motivação	Líder	0,88	0,88	0,05	0,05	18,90	0%
Estimulação intelectual	Transformacional e Transacional	0,92	0,92	0,02	0,02	48,89	0%
Consideração individual	(Modelo Alternativo 2 e 3)	0,91	0,91	0,02	0,02	41,29	0%
Recompensa contingente		0,92	0,92	0,02	0,02	48,34	0%
Gerenciamento por exceção: ativa		0,49	0,48	0,12	0,12	4,05	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações: a) Amostra: é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) Pop.: é o peso médio obtido na população; c) Desv.: é o desvio padrão da estimativa; d) Erro: é o erro estimado da estimativa; e) Valor T: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

Pode-se confirmar a existência de validade convergente, dos construtos de segunda ordem, utilizando o critério de Fornell e Lacker (1981), uma vez que todas as AVEs foram superiores a 50%.

TABELA 28 – Avaliação da AVE dos construtos de segunda ordem

Construtos de segunda ordem	AVE
Líder Transacional	68%
Líder Transformacional	74%
Liderança Resultado	75%
Líder Laissez-faire	85%
Relacionamento LMX	73%
Satisfação com o trabalho	60%
Líder Transformacional e Transacional	67%

Fonte: Dados da pesquisa.

A validade discriminante foi testada com base no critério de Fornell e Lacker, conforme descrito anteriormente e os resultados estão na TAB. 31.

TABELA 29 - Avaliação da validade discriminante dos construtos de segunda ordem com base no método de Fornell e Lacker

Construtos de segunda ordem	Líder Transacional	Líder Transformacional	Liderança Resultado	Líder Laissez-faire	Relacionamento LMX	Satisfação com o trabalho	Líder Transformacional e Transacional
Líder Transacional	74%						
Líder Transformacional	72%	68%					
Liderança Resultado	58%	80%	75%				
Líder Laissez-faire	19%	25%	21%	85%			
Relacionamento LMX	55%	73%	61%	16%	73%		
Satisfação com o trabalho	47%	58%	53%	13%	62%	60%	
Líder Transformacional e Transacional	-	-	79%	25%	73%	59%	67%

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Os valores na diagonal principal correspondem a variância média extraída dos construtos. Os valores abaixo da diagonal correspondem ao quadrado do coeficiente de correlação entre os valores fatoriais da amostra, estimados no PLS.

Verifica-se que o construto Líder Transformacional não apresentou validade discriminante com os construtos Líder Transacional e Liderança Resultados. Nesse sentido, optou-se por analisar o Modelo Proposto e outros dois modelos alternativos: o primeiro juntou o Líder Transformacional com o Líder Transacional, como já foi mencionado anteriormente. Outro par de construtos, que apresentou problema de validade discriminante, foi o par Líder Transformacional e Liderança Resultado. Nesse caso, ao juntar o construto Líder Transformacional e Líder Transacional, o problema de validade discriminante persistiu e, dessa forma, optou-se por rodar um segundo modelo alternativo, sem a Liderança Resultado. Já os construtos Relacionamento Líder Membro e Satisfação no Trabalho apresentaram um problema de validade discriminante em menor escala. Além disso, com a junção dos construtos Líder Transformacional e Líder Transacional, o novo construto passou a apresentar problemas de validade discriminante com o Relacionamento Líder Membro.

Por fim, foi verificada a confiabilidade dos construtos de segunda ordem. A TAB. 32 exhibe os resultados, sendo possível verificar que todos os construtos apresentam confiabilidade adequadas. Apesar de o construto Líder Transacional ter apresentado um AC inferior a 60%, sua CC foi de 80%, o que garante sua confiabilidade, uma vez que o CC é mais fidedigno que o AC, como foi falado anteriormente (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

TABELA 30 - Avaliação da CC e AC dos construtos de segunda ordem

Construtos de segunda ordem	CC	AC
Líder Transacional	80%	57%
Líder Transformacional	93%	91%
Liderança Resultado	86%	68%
Líder Laissez faire	92%	82%
Relacionamento LMX	94%	93%
Satisfação com o trabalho	92%	91%
Líder Transformacional e Transacional	93%	91%

Fonte: Dados da pesquisa.

Tais resultados garantem que o modelo de mensuração é adequado, apesar da limitação do excesso de correlação entre alguns construtos. Por esta razão, foram avaliados os modelos estruturais, de modo a testar as hipóteses da pesquisa.

6.3.2 Modelos Estruturais – Validade nomológica e ajuste do modelo

A FIG. 1 exibe o teste do Modelo Proposto pela pesquisa. Verifica-se que os construtos Líder transformacional, Líder Transacional e Líder *Laissez-faire* são capazes de explicar 81% das variações no construto Liderança Resultados. Entretanto, vale ressaltar que apenas o primeiro apresenta um impacto estatisticamente significativo ao nível de 1%, com uma carga padronizada de 0,90. Os outros dois apresentam cargas quase iguais à zero, fazendo com que tais impactos não sejam estatisticamente significativos.

Observando-se o construto Relacionamento LMX, verifica-se que 73% das suas variações são explicadas pelos construtos Líder Transformacional, Líder Transacional, Líder *Laissez-faire* e Liderança Resultado. Entretanto, apenas o construto Líder Transformacional apresentou um impacto estatisticamente significativo, com uma carga positiva padronizada de 0,82.

Tal fato ocorreu, também, com o construto Satisfação com o trabalho, sendo que 66% das suas variações foram explicadas pelos outros cinco construtos do modelo, apesar de somente o Líder Transformacional ter apresentado um impacto estatisticamente significativo com uma carga padronizada de 0,68.

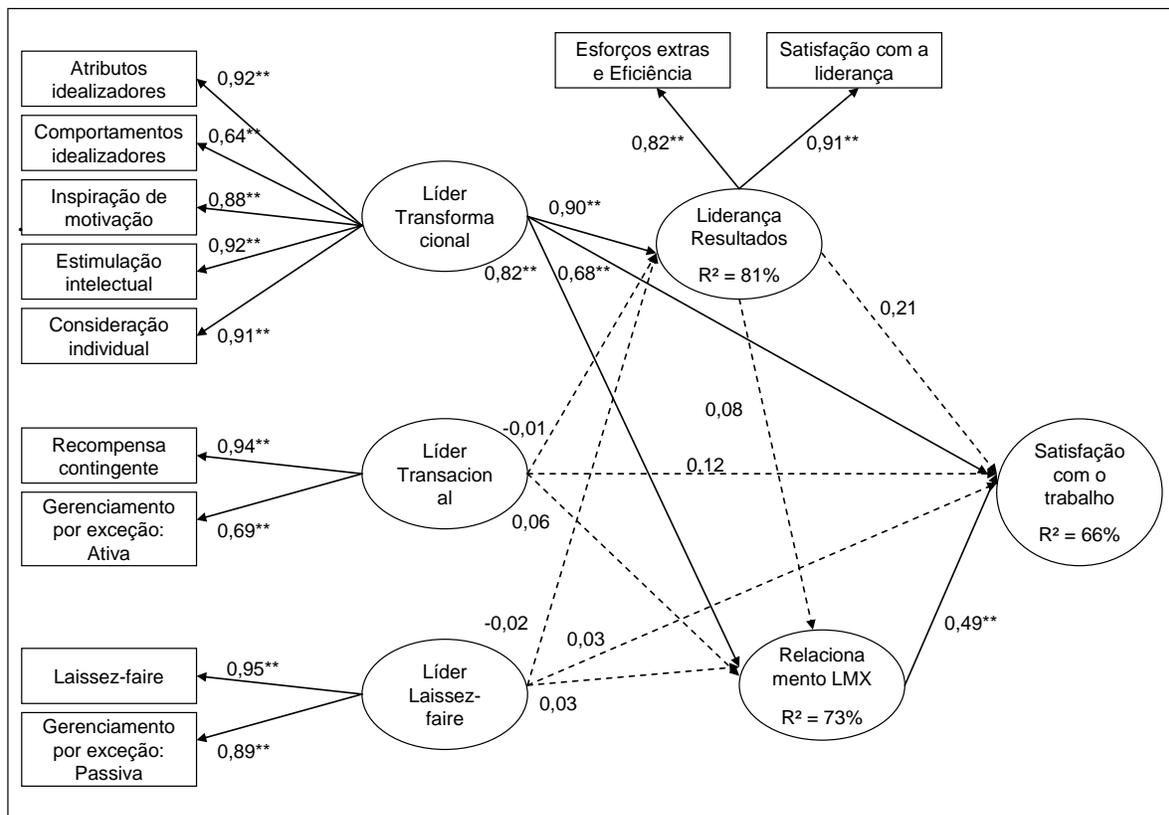


FIGURA 2 - Modelo Proposto na pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

Observação: ** Significativo ao nível de 1%; * Significativo ao nível de 10%; Seta traçada – não significativo ao nível de 10%.

Vale lembrar que o construto Líder Transformacional apresentou altas correlações com o Líder Transacional e com o Liderança Resultado, podendo ter gerado problemas de multicolinearidade. Conforme alertam Hair *et al.* (2005), correlações superiores a 0,800 podem

ser indícios de multicolinearidade, o que pode resultar em dificuldade de verificar o efeito de qualquer variável, devido a suas inter-relações.

No entanto, o pesquisador entende que os construtos liderança transformacional e liderança resultados são distintos, conceitualmente e operacionalmente, apesar de os dados indicarem falta de validade discriminante. Um trata de estilo de liderança do líder e, o outro, do comportamento do funcionário no trabalho. Devido ao forte impacto da liderança transformacional na liderança resultados, os testes estatísticos acabam por rejeitar a hipótese de validade discriminante. Porém, acredita-se que tal peso reflita simplesmente a realidade, e que, conceitualmente, é complexo buscar juntar ambos em um construto, simplesmente por que possuem correlação elevada. Acredita-se que um refere-se ao estilo adotado pelo líder e, o outro, aos resultados alcançados provenientes deste estilo. A TAB. 33 apresenta o resultado das hipóteses do Modelo Proposto em forma de tabela, conforme foi exibido na FIG. 1.

TABELA 31 - Resultado das hipóteses do Modelo Proposto

Construto		Amostra	Pop.	Desv.	Erro	Valor T	Sig.
Exógeno	Endógeno						
Líder Transformacional	Liderança Resultado	0,90	0,90	0,09	0,09	10,41	0%
Líder Transacional		-0,01	-0,01	0,09	0,09	0,10	46%
Líder Laissezfaire		-0,02	-0,02	0,05	0,05	0,37	36%
Líder Transformacional	Relacionamento LMX	0,82	0,82	0,12	0,12	6,96	0%
Líder Transacional		0,06	0,06	0,12	0,12	0,52	30%
Líder Laissezfaire		0,03	0,03	0,07	0,07	0,51	31%
Liderança Resultado		0,08	0,09	0,15	0,15	0,54	30%
Líder Transformacional	Satisfação com o trabalho	0,68	0,67	0,14	0,14	5,01	0%
Líder Transacional		0,12	0,13	0,13	0,13	0,93	18%
Líder Laissezfaire		0,21	0,24	0,14	0,14	1,55	7%
Liderança Resultado		0,03	0,02	0,08	0,08	0,38	35%
Relacionamento LMX		0,49	0,50	0,16	0,16	3,07	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Observações: a) Amostra: é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) Pop.: é o peso médio obtido na população; c) Desv.: é o desvio padrão da estimativa; d) Erro: é o erro estimado da estimativa; e) Valor T: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

Considerando as hipóteses do modelo proposto, apresentam-se os resultados das hipóteses do modelo proposto no quadro abaixo:

QUADRO 7 - Avaliação das hipóteses do modelo proposto

HIPÓTESE	STATUS
H 1: Há uma relação positiva entre o Líder Transformacional e o relacionamento LMX.	CONFIRMADA
H 2: Há uma relação positiva entre o Líder Transformacional e a satisfação no trabalho.	CONFIRMADA
H 3: Há uma relação positiva entre o Líder Transformacional e Liderança Resultados.	CONFIRMADA
H 4: Há uma relação positiva entre o Líder Transacional e o relacionamento LMX.	REJEITADA
H 5: Há uma relação positiva entre o Líder Transacional e a satisfação no trabalho.	REJEITADA
H 6: Há uma relação positiva entre o Líder Transacional e Liderança Resultados.	REJEITADA
H 7: Há uma relação positiva entre o Líder Laissez- Faire e o relacionamento LMX.	REJEITADA
H 8: Há uma relação positiva entre o Líder Laissez- Faire e a satisfação no trabalho.	REJEITADA
H 9: Há uma relação positiva entre o Líder Laissez- Faire e Liderança Resultados.	REJEITADA
H 10: Há uma relação positiva entre a Liderança Resultados com a satisfação no trabalho.	REJEITADA
H 11: Há uma relação positiva entre a Liderança Resultados com o Relacionamento LMX.	REJEITADA

Fonte: dados da pesquisa.

Por outro lado, não houve validade discriminante entre a liderança transformacional e a transacional. Por se tratarem de estilos de liderança (mesmo conceito), entende-se que há probabilidade de se tratarem de um conceito único, pelo menos no cenário brasileiro, já que os modelos propostos têm como base pesquisas empíricas realizadas em outros países.

Considerando-se que não houve validade discriminante entre liderança transformacional e transacional, optou-se por testar um modelo alternativo, no qual os dois construtos e seus itens serão considerados como um único e novo construto, denominado Líder transformacional-transacional.

A FIG. 3 apresenta os resultados para o Modelo Alternativo 1, no qual os construtos Líder Transformacional e Líder Transacional foram tratados de forma unificada, devido à falta de validade discriminante. Nesse modelo, o R^2 do construto Liderança Resultados fica ligeiramente menor (2%) do que no Modelo Proposto, enquanto os outros R^2 permanecem iguais.

Observa-se que, nesse modelo, 79% das variações na Liderança Resultados são explicadas pelo construto Líder Transformacional e Transacional, e pelo construto Líder *Laissez-faire*. É interessante notar que apenas o primeiro apresenta impacto estatisticamente significativo, além de apresentar a magnitude do impacto elevada. O segundo apresenta um impacto de -0,02, revelando um impacto negativo e estatisticamente não significativo. Isso significa que quanto mais presente o Líder Transformacional e Transacional mais presente a Liderança Resultados, e a presença do Líder *Laissez-faire* é indiferente a Liderança Resultados.

O Construto Líder Transformacional-transacional, considerado como um construto único no modelo alternativo 1, apresentou um resultado muito próximo ao modelo proposto, sendo, na verdade, um percentual de apenas 2 % menor na explicação das variações na Liderança Resultados. Primeiramente, Bass (1990) não considera a liderança transformacional e transacional como opostas, mas apenas dimensões diferentes. Numa revisão apresentada por Bass (1999), sobre vinte anos de pesquisa sobre a liderança transacional e transformacional, o autor advoga que as pesquisas empíricas sustentam a utilidade desta distinção. Além disso, mudanças no mercado de trabalho e da força de trabalho durante as duas décadas (80 e 90) resultaram na necessidade de os líderes se tornarem mais transformacionais e menos transacionais (BASS, 1999). Entretanto, outros autores defendem a junção destes

construtos. Sugere-se que a pesquisa seja replicada no Brasil, tendo em vista os resultados da pesquisa que, aparentemente, demonstram que, no país, esta distinção não é muito clara.

Já o construto Relacionamento LMX apresentou um R^2 de 67%, sendo que a Liderança Resultados e o Líder *Laissez-faire* não apresentaram impacto estatisticamente significativo. O outro construto apresentou impacto estatisticamente significativo e positivo, com uma carga elevada de 0,76. Vale ressaltar que os construtos Líder Transformacional e Transacional e Relacionamento LMX apresentaram problemas de validade discriminante. Isso pode ter feito com que os outros dois construtos não apresentassem impactos significativos. Gerstner e Day (1997), em uma revisão sobre o construto LMX, suas questões e correlações, questionam onde a teoria LMX se encaixa no modelo elaborado por Burns (1978), que escreveu sobre a estrutura da liderança transformacional e transacional nas organizações. Gerstner e Day (1997) concordam com a sugestão de outros autores (GRAEN; UHLBIEN, 1995; SCANDURA; SCHRIESHEIM, 1994) sobre a incorporação da LMX a ambos os processos transacionais e transformacionais. Eles identificaram vários fatores que dão suporte a esta sugestão, incluindo questões relacionadas à medição, efeito nos seguidores e os resultados das intervenções através dos treinamentos LMX. A LMX tem sido associada a desenvolvimento do subordinado, tal como delegar mais (LEANA, 1986), *empowerment* (KELLER; DANSEREAU, 1995) *mentoring* (SCANDURA; SCHRIESHEIM, 1994) e desenvolvimento de carreira (WAKABAYASHI *et al.*, 1988). Deluga (1992) testou explicitamente a hipótese de associação entre alta qualidade LMX e liderança Transformacional. Ele encontrou suporte para consideração individualizada e carisma como antecedentes da qualidade na LMX.

No entanto, o pesquisador entende que os construtos liderança transformacional e liderança transacional são distintos do conceito LMX, uma vez que os dois primeiros se referem a estilos de liderança e o segundo à relação entre líderes e membros. A Teoria LMX propõe que relações de qualidade entre líderes e membros elevam os resultados organizacionais. A liderança, independentemente do estilo adotado para aumentar seus resultados e seu poder

de influência sobre os membros, acaba por precisar desenvolver uma relação de alta qualidade (LMX) com seus liderados.

Por fim, o construto Satisfação no trabalho apresentou um R^2 de 66% e, neste caso, somente o construto Relacionamento LMX apresentou impacto estatisticamente significativo, com uma carga de 0,48%.

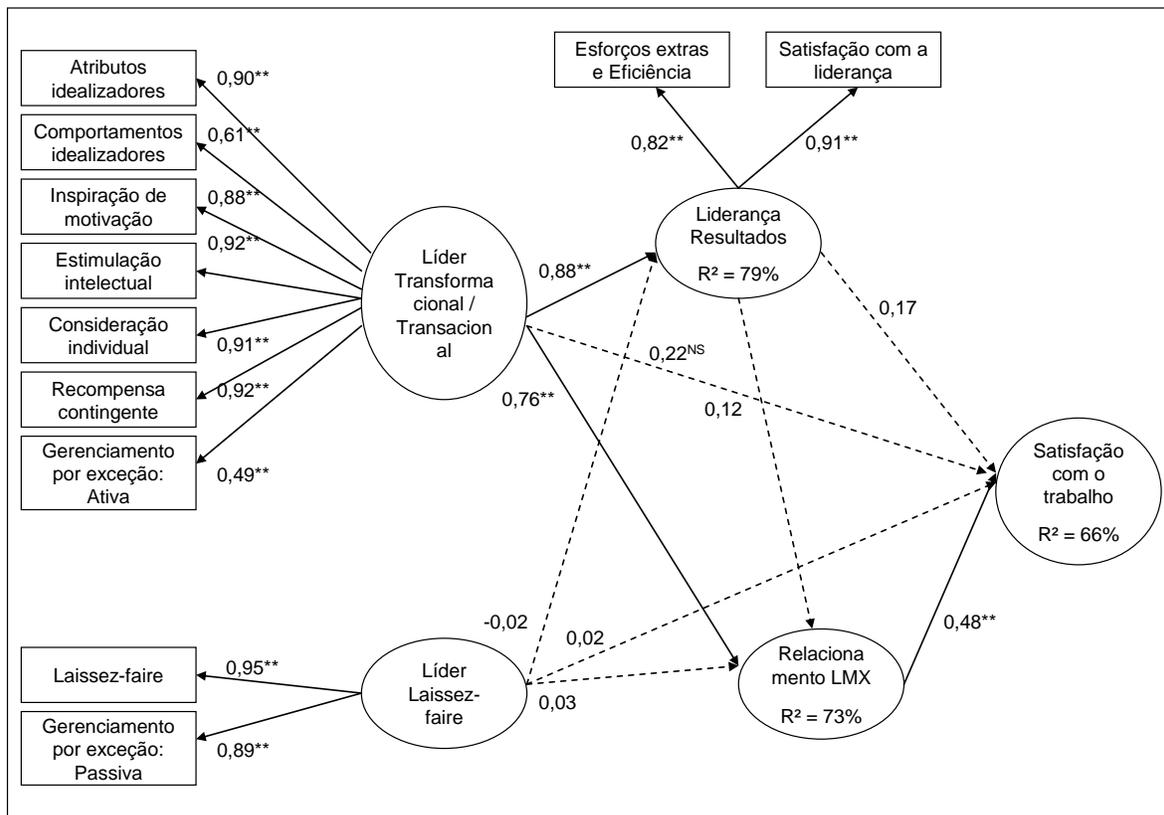


FIGURA 3 - Modelo Alternativo 1 juntando o Líder Transformacional e Transacional

Fonte: Dados da pesquisa

Observação: ** Significativo ao nível de 1%; * Significativo ao nível de 10%; Seta traçada – não significativo ao nível de 10%.

A TAB. 34 apresenta o resultado das hipóteses do Modelo Alternativo 1 em forma de tabela, conforme foi exibido na FIG. 3.

TABELA 32 - Resultado das hipóteses do Modelo Alternativo 1

Construto		Amostra	Pop.	Desv.	Erro	Valor T	Sig.
Exógeno	Endógeno						
Líder Transformacional e Transacional	Liderança por Resultados	0,88	0,88	0,04	0,04	23,70	0%
Líder Laissez -faire		-0,02	-0,02	0,05	0,05	0,45	33%
Líder Transformacional e Transacional	Relacionamento	0,76	0,74	0,15	0,15	5,08	0%
Líder Laissez -faire	Líder Membro	0,03	0,02	0,07	0,07	0,49	31%
Liderança por Resultados		0,12	0,13	0,14	0,14	0,86	20%
Líder Transformacional e Transacional		0,22	0,21	0,21	0,21	1,02	16%
Líder Laissez -faire	Satisfação no Trabalho	0,02	0,01	0,08	0,08	0,22	41%
Liderança por Resultados		0,17	0,17	0,14	0,14	1,22	12%
Relacionamento Líder Membro		0,48	0,48	0,16	0,16	2,92	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Observações: a) Amostra: é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) Pop.: é o peso médio obtido na população; c) Desv.: é o desvio padrão da estimativa; d) Erro: é o erro estimado da estimativa; e) Valor T: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

No modelo alternativo 1, por haver falta discriminante entre líder transformacional-transacional e liderança resultados, com bases nos dados, apesar de se tratarem de conceitos teóricos distintos e operacionalizados por itens específicos, optou-se por excluir liderança resultados, a fim de testar um novo modelo alternativo, de modo a explorar os resultados, que são apresentados na FIG. 4, abaixo, que apresenta os resultados para o Modelo Alternativo 2, no qual os construtos Líder Transformacional e Líder Transacional foram tratados de forma unificada e o construto Liderança Resultado foi eliminado da análise. Nesse modelo, os R^2 do construto Relacionamento LMX e Satisfação com o trabalho permanecem iguais.

Observa-se que, neste modelo, 67% das variações no Relacionamento LMX são explicadas pelo Líder Transformacional/Transacional e pelo Líder *Laissez-faire*. Entretanto, apenas o primeiro apresentou um impacto estatisticamente significativo e de elevada magnitude (0,88). O outro construto apresentou impacto estatisticamente não significativo, com uma carga de 0,03. Vale ressaltar que os construtos Líder Transformacional e Transacional e Relacionamento LMX apresentaram problemas de validade discriminante. Isso pode ter feito com que o construto Líder *Laissez-faire* não apresentasse impacto significativo.

O construto LMX apresenta-se como um mediador do estilo de liderança no alcance da satisfação no trabalho, o que corrobora a crença do pesquisador de que referem-se a construtos distintos, apesar de não existir um valor discriminante. Nas relações de alta qualidade (LMX) superiores trocam recursos pessoais e profissionais (informações privilegiadas, influência na tomada de decisão, práticas de trabalho, atitude no trabalho, apoio e atenção); em retorno a sua performance e flexibilidade, o líder delega a eles (liderados) tarefas não estruturadas (GRAEN; CASHMAN, 1975). Altas trocas LMX são associadas também à satisfação no trabalho (MAJOR *et al.*, 1995; WILHELM *et al.*, 1993).

Os dados e teorias apontam a forte influência das relações de qualidade LMX à satisfação no trabalho. Este índice apresentou uma carga bem alta. Este resultado pode ter sido influenciado pela cultura do país. Por essa razão, sugere-se que novos estudos sejam realizados no Brasil, e em outras culturas, para verificar o peso desse aspecto.

Por fim, o construto Satisfação com o trabalho apresentou um R^2 de 66% e, nesse caso, tanto o construto Líder Transformacional e Transacional quanto o construto Relacionamento LMX apresentaram impacto estatisticamente significativo. O primeiro foi de magnitude menor (0,36) e, o segundo, de magnitude maior (0,49). Já o construto Líder *Laissez-faire* não apresentou impacto estatisticamente significativo na Satisfação com o trabalho.

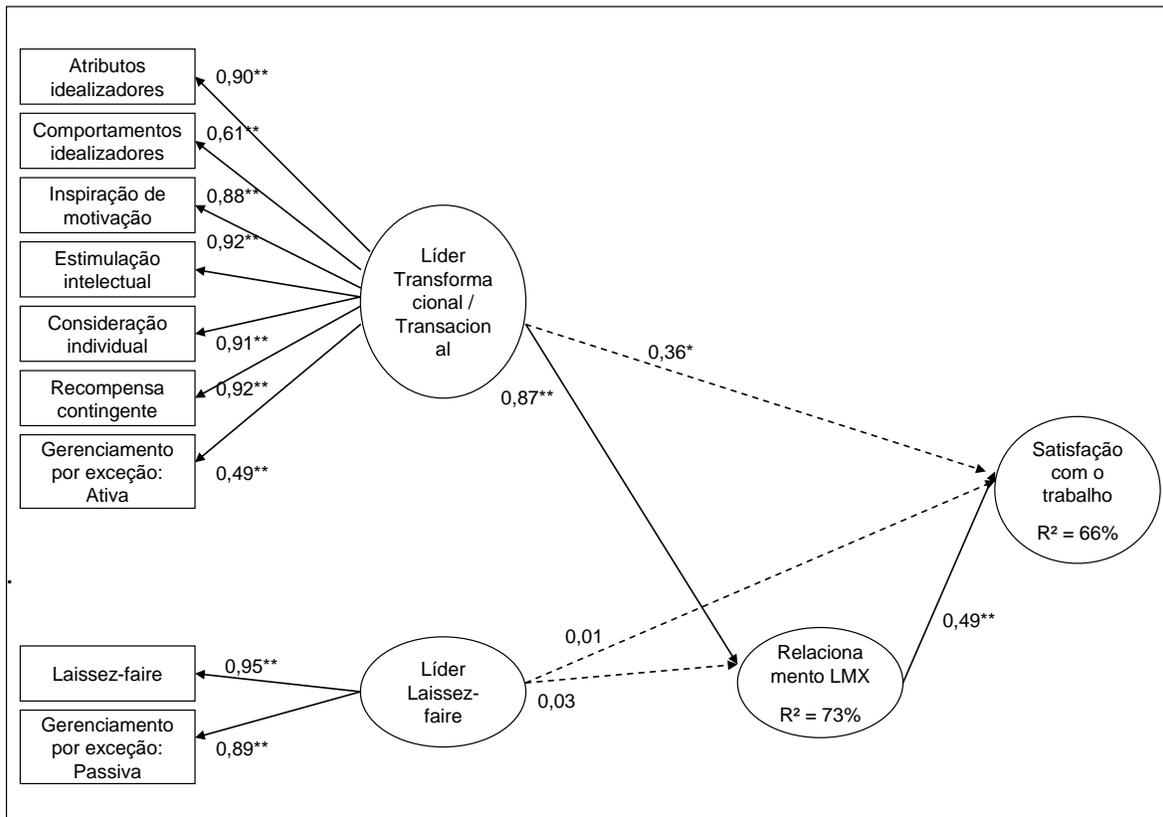


FIGURA 4 - Modelo Alternativo 2 juntando o Líder Transformacional e Transacional e sem o construto Liderança Resultado

Fonte: Dados da pesquisa

Observação: ** Significativo ao nível de 1%; * Significativo ao nível de 10%; Seta traçada – não significativo ao nível de 10%.

A TAB. 35 apresenta o resultado das hipóteses do Modelo Alternativo 2, em forma de tabela, conforme foi exibido na FIG. 4

TABELA 33 - Resultado das hipóteses do Modelo Alternativo 2

Construto		Amostra	Pop.	Desv.	Erro	Valor T	Sig.
Exógeno	Endógeno						
Líder Transformacional e Transacional	Relacionamento	0,87	0,87	0,05	0,05	17,35	0%
Líder Laissez-faire	Líder Membro	0,03	0,03	0,07	0,07	0,50	31%
Líder Transformacional e Transacional		0,36	0,35	0,17	0,17	2,13	2%
Líder Laissez-faire	Satisfação no Trabalho	0,01	0,00	0,07	0,07	0,20	42%
Relacionamento Líder Membro		0,49	0,50	0,17	0,17	2,90	0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações: a) Amostra: é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) Pop.: é o peso médio obtido na população; c) Desv.: é o desvio padrão da estimativa; d) Erro: é o erro estimado da estimativa; e) Valor T: é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

A TAB. 36 exibe os R^2 de ambos os modelos testados. De acordo com Chin (1998), um R^2 de 67% apresenta um poder de explicação substancial. Observa-se que, no caso do Modelo Proposto, os valores são superiores a isso, com exceção do construto Satisfação no Trabalho, que apresentou um R^2 substancial, de acordo com o autor. Já os R^2 do Modelo Alternativo 1 ficaram iguais ou um pouco inferiores ao definido como substancial, indicando um poder de explicação menor, enquanto no Modelo Alternativo 2 o R^2 foi igual ao do modelo 1, ainda que menores que o do Modelo Proposto.

TABELA 34 - Avaliação do ajuste com base no R² dos Modelos Proposto e Alternativo

Construtos endógenos	R ²		
	Modelo Proposto	Modelo Alternativo 1	Modelo Alternativo 2
Liderança Resultado	81%	79%	-
Relacionamento LMX	73%	73%	73%
Satisfação com o trabalho	66%	66%	66%

Fonte: Dados da pesquisa.

Já a TAB. 37 apresenta o GoF, calculado conforme o critério de Amato *et al.* (2004). Verifica-se que o ajuste geral do Modelo Proposto é o melhor, seguido do Modelo Alternativo 1, uma vez que está mais próximo de 100%, e do Modelo Alternativo 2, que é o pior.

TABELA 35 - Ajuste geral dos Modelos Proposto e Alternativo

Modelo	Goodness of fit (GoF)
Modelo Proposto	73%
Modelo Alternativo 1	72%
Modelo Alternativo 2	70%

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de tais valores terem apontado um melhor ajuste no Modelo Proposto, os problemas de multicolinearidade levam à necessidade de se analisar tais resultados com cuidado. O Modelo Alternativo 1, apesar de ter apresentado o segundo maior ajuste, também apresenta problemas de multicolinearidade, bem como o Modelo Alternativo 2.

A TAB. 38 exibe as correlações entre os construtos dos modelos estruturais. Verifica-se que alguns dos coeficientes são bastante elevados e, de acordo com Hair *et al.* (2005), correlações superiores a 80% podem ser indicativas de problemas, como a multicolinearidade,

a qual, à medida que aumenta, torna mais difícil verificar o efeito de qualquer variável, devido a suas inter-relações.

Tabela 38 – Correlação entre os construtos dos modelos estruturais

Construtos de segunda ordem	Líder Transacional	Líder Transformacional	Liderança Resultado	Líder Laissez-faire	Relacionamento LMX	Satisfação com o trabalho
Líder Transformacional	85% **	-				
Liderança Resultado	76% **	90% **	-			
Líder Laissez-faire	-44% **	-50% **	-46% **	-		
Relacionamento LMX	74% **	86% **	78% **	-40% **	-	
Satisfação com o trabalho	68% **	76%	73% **	-36% **	79% **	-
Líder Transacional e Transacional	-	-	89% **	-50% **	85% **	77% **

Fonte: Dados da pesquisa

Obs.: ** Os coeficientes de correlação são estatisticamente significativos ao nível de 1%

7 CONCLUSÕES

Os estudos sobre liderança evoluíram ao longo dos anos. Segundo Seters e Field (1997) para que a teoria sobre a liderança continue a evoluir e possa proporcionar aplicação prática para os gestores, pesquisadores deve-se reconhecer que liderança: 1) É um processo complexo, interativo com elementos comportamentais, relacionais e situacionais; 2) Encontra-se não apenas no líder, mas ocorre nos níveis individuais, diádicos, grupos e organizacional; 3) Promove-se dos altos níveis organizacionais para os mais baixos e vice-versa; 4) Ocorre internamente, nas interações entre líderes e subordinados, como externamente, no ambiente situacional; 5) O Líder motiva pessoas intrinsecamente melhorando suas expectativas e não apenas extrinsecamente através de sistemas de recompensa.

O papel tradicional do superior e subordinado transformou-se, de modo que o líder passou a atuar mais como um parceiro na relação com os membros da organização. A liderança reside não apenas no ombro de um indivíduo, mas também em todos que dividem a missão e a visão. Nesse sentido, a liderança torna-se um estado de consciência, em vez de traços de personalidade ou conjunto de habilidades (ADAMS, 1984). O novo líder, como descrito por Bennis e Nanus (1985), é aquele que energiza as pessoas para a ação, desenvolve os seguidores em líderes e transforma os membros da organização em agentes da mudança.

Este trabalho, sem a pretensão de esgotar as discussões sobre o fenômeno liderança, utilizou duas abordagens para tentar identificar as influências do relacionamento entre líderes e membros e os estilos de liderança na satisfação no trabalho.

7.1 Abordagens

Neste trabalho, utilizou-se a Teoria LMX para avaliar o relacionamento entre líderes e membros de uma organização da indústria. Essa teoria tem como princípio que a influência e as ações dos líderes não se dão da mesma forma, com todos os membros. Os líderes e membros da organização desenvolvem uma relação interpessoal no processo diádico, que é marcada por influências mútuas. Outro ponto abordado por essa teoria é que as relações de qualidade entre líderes e membros podem gerar resultados organizacionais melhores. Um desses resultados é a satisfação no trabalho. Por essa razão, nesta pesquisa, buscou-se identificar os efeitos da relação entre líderes e membros, na satisfação no trabalho.

Dansereau (1975), após a realização de uma pesquisa, documentou que os líderes não se utilizam de um único estilo de liderança para lidar com seus seguidores diretos. Bass (1985) considera que todo líder exibe diferentes estilos de liderança, em certa quantidade. Considerando essas afirmações, foi utilizado também, neste estudo, uma abordagem que trata dos estilos de liderança. Bass (1985) desenvolveu um modelo teórico multifatorial de liderança, que faz a distinção dos estilos Transacional, Transformacional e *Laissez-faire*. Bass (1995) defende que a predominância de um estilo de liderança pode ser mais efetivo que outros. Sendo assim, buscou-se identificar quais eram os resultados da liderança, de acordo com o estilo do líder e sua influência na satisfação do liderado.

O Modelo proposto envolvia essas duas abordagens e a satisfação no trabalho. Após análise dos 161 questionários válidos, identificou-se a falta de valor discriminante entre a liderança Transformacional e Transacional. Por ambos se tratarem de estilos de liderança, resolveu-se testar um modelo alternativo 1, com um construto denominado Líder Transformacional-transacional, no qual construtos anteriores foram considerados um construto único. Os resultados desse modelo alternativo mostraram-se muito similares aos do modelo anterior,

com índice pouco abaixo do modelo proposto. O pesquisador entende que a distinção desses estilos não é bem percebida no contexto nacional.

Em função da falta de validade discriminante entre líder Transformacional-líder Transacional e liderança resultados, definiu-se por testar um segundo modelo alternativo. Apesar de considerados construtos distintos optou-se por excluir liderança resultados, a fim de explorar os resultados. Nesse modelo, o construto Relacionamento LMX e Satisfação com o trabalho permanecem iguais. O estilo de liderança *Laissez-faire* não exerce influência na liderança resultados e o Relacionamento LMX atua como um mediador para a satisfação no trabalho.

O modelo proposto foi o que apresentou os melhores índices. A liderança Transformacional é o único estilo de liderança que apresentou impacto significativo em relação ao construto Liderança resultados, além de ser o estilo que mais impacta nas variações do construto Relacionamento LMX. A satisfação no trabalho também teve suas variações explicadas de forma estatisticamente significativa pela liderança Transformacional. Estes resultados demonstram que o estilo de liderança Transformacional pode ser considerado um estilo de liderança capaz de gerar resultados organizacionais.

Os resultados deste estudo apresentam dificuldades na distinção de líderes transformacionais e líderes transacionais, no Brasil. A relação de qualidade LMX apresentou-se como um antecedente da satisfação no trabalho. E o estilo de liderança *Laissez-Faire* não apresentou nenhum poder de explicação em relação aos construtos analisados neste estudo. Serão apresentadas, em seguida, as implicações gerenciais, acadêmicas e limitações desta pesquisa.

7. 2 Implicações gerenciais

Esta pesquisa mostra a evolução dos estudos sobre a liderança, que vêm se alterando ao longo do tempo, à medida que o mercado também sofre mudanças nas suas condições e se torna mais complexo. O estudo da liderança têm implicações diretas na gestão de negócios. Portanto, o estudo de tendências de liderança contribui para que as organizações possam acompanhar essa evolução e se adaptar às mudanças, seja na busca por um perfil mais adequado às novas necessidades de mercado, seja na adaptação dos treinamentos de suas lideranças e, principalmente, no diagnóstico constante das relações entre líderes e liderados e do estilo adotado por suas lideranças, na prática.

A partir desse diagnóstico, a organização poderá identificar e apontar os pontos que devem ser desenvolvidos por suas lideranças e avaliar as mudanças na cultura organizacional e, conseqüentemente, em seus resultados.

Por meio deste estudo, é possível verificar que a relação com o líder e o estilo adotado por ele são fatores que influenciam na produtividade do empregado e, também, na sua satisfação no trabalho. Ou seja, a busca por um ambiente de trabalho que propicie uma relação mais próxima entre líderes e liderados e a busca por líderes com o estilo transformacional podem ser considerados como um diferencial competitivo para a organização, à medida que melhora a produtividade e colabora com a satisfação.

7.3 Implicações acadêmicas

Com este trabalho, espera-se ter dado uma contribuição teórica, no sentido de que a pesquisa avança, no desenvolvimento de modelos que agreguem estilos de liderança, resultados da liderança, LMX e satisfação no cenário brasileiro. E, também, que haja avanço nos níveis de modelos que explicam a liderança resultados no Brasil. O estilo de liderança *Laissez-Faire* não apresentou impacto significativo em nenhuma das hipóteses propostas. Estes

dados vão ao encontro do próprio conceito desse estilo, que tem por característica a abstenção do seu papel de liderança, o que pode ser interpretado como não liderança. Nesse sentido, isso pode ser considerado como uma contribuição para outros pesquisadores em futuras pesquisas, no Brasil.

Esta pesquisa apresenta que os avanços nos estudos da liderança, assim como as altas exigências de mercado, além de apontarem para a exclusão do estilo de liderança *Laissez-Faire*, asseguram uma forte ascensão do estilo de liderança Transformacional. Bass (1985), *apud* Yulk (2006, p. 280), acredita que a liderança transformacional se dá a partir do momento em que os líderes transformam e motivam os seguidores “tornando-os mais conscientes da importância dos resultados da tarefa; induzindo-os a superar seus próprios interesses em prol da organização ou da equipe; ativando as necessidades de ordem superior”.

Esse estilo de liderança apresentou resultados relevantes nos resultados da liderança no contexto nacional e deve ser mais explorado pela ciência, na ampliação de seus estudos. A pesquisa aponta diferenças com outros trabalhos executados no exterior, indicando possíveis estilos de liderança no cenário nacional, bem como relações entre os construtos, que podem direcionar novos estudos e influenciar a compreensão desse importante campo de pesquisa.

7.4 Limitações

Esta pesquisa apresenta algumas limitações. Foi realizada em uma única organização e, apesar de as entrevistas terem sido realizadas em departamentos distintos, trata-se de uma limitação por abranger apenas um setor da economia e uma empresa que possui características específicas, como cultura organizacional e procedimentos particulares.

Dado o tamanho da amostra e as técnicas estatísticas escolhidas para a análise dos resultados, os achados deste estudo são, provavelmente, pouco generalizáveis para outras amostras. Outro fator limitador é a generalização da pesquisa como uma pesquisa nacional, tendo em vista sua aplicação em apenas uma única região.

7.5 Sugestões para novos estudos

Não há indicações de que a Escala LMX-7 e MQL tenham sido usadas em uma mesma pesquisa, anteriormente, no Brasil. Os resultados deste estudo são suficientes para validá-las para esta amostra. Novas pesquisas, com sua utilização, seriam necessárias para confirmá-las como instrumentos eficientes para avaliação do relacionamento de líderes e membros, assim como os estilos de liderança, como base para uma liderança efetiva e a satisfação dos colaboradores no trabalho.

Com o intuito de possibilitar uma maior generalização da pesquisa, sugere-se que seja replicada em organizações de diferentes setores da economia e com amostras maiores, em outras regiões do país, a fim de verificar características ligadas ao regionalismo dos respondentes. Sugere-se ainda que seja realizada em diferentes países, a fim de verificar a influência de questões culturais. O fato de o povo brasileiro ser considerado um povo afetivo interfere na sua resposta e produtividade quando o colaborador possui uma relação de alta qualidade com o seu superior? Os superiores, no Brasil, utilizam mais do seu “carisma” para persuadir e envolver seus colaboradores do que líderes de outras nações? O estilo de liderança carismática é mais bem aceito pela população do país?

Propõe-se a criação de modelos de expliquem, de modo mais aprofundado, a relação entre satisfação no trabalho e liderança transformacional. Este modelo pode seguir as descobertas

feitas nesta pesquisa. Sugere-se também a realização de estudos para verificar a existência de outros estilos de liderança no contexto nacional. O estudo da influência da relação entre líderes e membros é avaliado, na maior parte dos estudos, no nível diádico. Uma sugestão é que sejam realizados estudos mais profundos desta relação nos níveis de grupo e organizacionais.

REFERÊNCIAS

ADAMS, J. D. (Ed.). *Transforming Work: A Collection of organizational Transformation Readings*. Alexandria, Virginia: Miles River Press, 1984.

AMARAL, D. J. *Teoria da Troca entre Líder Liderado LMX: uma teoria diádica de liderança para identificação dos aspectos que compõe a interação líder-liderado*. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2007.

AMATO, S.; ESPOSITO VINZI, V.; TENENHAUS, M. *A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling*. Oral Communication to PLS Club, HEC School of Management. Paris: [s. n.], 2004.

ANDERSON, S. E.; SHIVERS, S. L. Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, [S. l.], v. 66, p. 203- 214, 1996.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. *Estatística Aplicada à Administração e Economia*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. *The Full range of leadership development*. Binghamton, NY: Bass, Avolio, & Associates, 1991.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, [S. l.], v. 6, p. 199-218, 1995.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILLIPS, L. W. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, [S. l.], v. 36, n. 3, p. 421-458, Sept. 1991.

BARRICK, M. R.; MOUNT, M. K. The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, [S. l.], v. 44, p. 1-26, 1991.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California Management Review*, [S. l.], v. 40, n. 1, p. 93-116, 1987.

BASS, B. M. (Ed.). *Stogdill's Handbook of Leadership: A survey of Theory and research revised and expanded version*. New York: The Free Press, 1981

BASS, B. M. *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: The Free Press, 1985.

BASS, B. M.; STOGDILL, R. M. *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. 3rd ed. New York: Free Press, 1990.

BASS, B. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

BASS, B. M. *Handbook of leadership*. New York: The Free Press, 1990.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 19-31, Winter 1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

BASS, B. M. *A new paradigm of leadership: an inquiry into Transformational leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the behavioral and Social Sciences, 1996.

BASS, B. M. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychology*, [S. l.], v. 52, p. 130-139, 1997.

BASU, R. An empirical examination of LMX and transformational leadership as predictor of innovative behavior Doctoral dissertation, Purdue University, 1991. *Dissertation Abstracts International*, [S. l.], v. 52, n. 2980, 1992.

BAUER, T. N.; GREEN, S. G. The development of a leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, [S. l.], v. 39, 1996.

BAUGH, S.; GRAEN, G. B. *Effects of team gender and a radical composition on perceptions of team performance in cross-functional teams*. Thousand Oaks: Group and Organization Management, 1997. v. 22.

BEEHR, T. A.; WEISBRODT, D. M.; ZAGUMNY, M. J. Satisfaction with Subordinates: A Neglected Research Issue Concerning Supervisors. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 24, Issue 18, p. 1593-1684, 1994.

BELL, R. C.; WEAVER, J. R. The dimensional and scaling of job satisfaction: an internal validation of the Worker opinion survey. *Journal of occupational Psychology*, [S. l.], v. 60, p.147-155, 1987.

BENNIS, W. G.; NANUS, B. *Leaders: The Strategies for taking Charge*. New York: Harper & Row, 1985.

BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 2009.

BORMAN, W. C.; WHITE, L. A.; DORSEY, D. W. Effects of rate task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 80, p. 168-177, 1995.

BOWDEN, A. O. A Study on the Personality of Student Leadership in the United States. *Journal of Abnormal Social Psychology*, [S. l.], v. 21, p. 149-60, 1927.

BRASS, D. J.; BURKHARDT, M. E. Centrality and power in organizations. In: ECCLES, R. G.; NOHRIA, N. (Ed). *Networks and organizations: Structure, form, and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 191-215.

BRISLIN, R. W. Back-Translation for Cross-Cultural Research. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, [S. l.], v. 1, n. 3, 1970.

BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: GLEGG, S. T.; HARDY, C.; NORD, W. E. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais – ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 256-281.

BURKE, W. W. Leadership Behaviors as a function of the leaders, the Followers, and the Situation. *Journal of Personality*, [S. l.], v. 33, p. 60-81, 1965.

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Free Press, 1978.

CASHMAN, J.; DANSERAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W. J. Organizational understructure and leadership: a longitudinal investigation of the managerial role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, [S. l.], v. 15, p. 278-296, 1976.

CAVANA, R. Y.; DELAHAYE, B. L.; SEKARAN, U. *Applied business research: Qualitative and quantitative methods*. Brisbane: John Wiley & Sons, Inc., 2001.

CHERNISS, C.; KANE, J. S. Public sector professionals: job characteristics, satisfaction, and aspirations for intrinsic fulfillment through work. *Human Relations*, [S. l.], v. 40, p. 125-136, 1987.

CHIN, W. W. Issues and Opinion on Structure Equation Modeling. *MIS Quarterly*, [S. l.], 22, p. vii-xvi, 1998.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. Disponível em: <www.cni.org.br>. Acesso em: 18 jul. 2011.

CONGER, J. A. *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. Toward a behavioral Theory of Charismatic leadership in Organizational settings. *Academy of Management Review*, [S. l.], v. 12, p. 637-47, 1987.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998.

CROSS, D. The worker opinion survey: A measure of shop-floor satisfaction. *Occupational Psychology*, [S. l.], v. 47, p.193-208, 1973.

CROWE, B. J.; BOCHNER, S.; CLARK, A. W. The effects of subordinates Behavior on managerial Style. *Human Relations*, [S. l.], v. 25, p. 215-37, 1972.

COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, [S. l.], v. 5, n. 3, 1991.

DANSEREAU, F.; CASHMAN, J.; GRAEN, G. Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among manager. *Organizational behavior and human performance*, [S. l.], v. 10, p. 184-200, 1973.

DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W. J. A vertical Dyad Linkage approach to leadership within formal organization – a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human performance*, [S. l.], v. 13, p. 46-78, 1975.

DANSEREAU, F.; YAMMARINO, F. J.; KOHLES, J. C. Multiple levels of analysis from a longitudinal perspective: Some implications for theory Building. *Academy of Management review*, [S. l.], v. 24, n. 2, 1999.

DANSEREAU, F.; ALUTTO, J. A.; YAMMARINO, F. J. *Theory testing in organizational behavior: The variant Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

DELUGA, R. J. Leadership with employee influencing strategies relationship of transformational and transactional. *Group Organization Management*, [S. l.], v.13, p.456, 1988.

DELUGA, R. J. The Relationship of Leader-member exchange with laissez-faire, transactional, and transformational leadership in naval environments. In: CLARK, K. E.; CLARK, M. B.; CAMPBELL, D. P. (Ed.). *Impact of leadership*. Greensboro, NC: *Center for Creative Leadership*, 1992. p. 237-247.

DELUGA, R. J. Leadership with employee influencing strategies relationship of transformational and transactional. *Group Organization Management*, [S. l.], v. 13, p. 456, 1988.

DELUGA, R. J. Supervisor trust building, leader-member Exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of occupational and organizational psychology*, [S. l.], v. 67, p. 315-326, 1994.

HARTOG, Deanne N. Den; MUIJEN, Jaap J.van; KOOPMAN, P. L. Transactional versus Transformational leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, [S. l.], v.70, p.19-34, Mar. 1997.

DESSLER, G.; VALENZI, E. R. Initiation of Structure and Subordinate Satisfaction: A Path Analysis Test of Path-goal Theory. *Academy of Management Journal*, [S. l.], v. 20, p. 251-9, 1977.

DELFINO, Islania Andrade de Lira; SILVA, Anielson Barbosa da; ROHDE, Leonardo Rosa. A produção Acadêmica sobre a liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

DIENESCH, R. M. *A test of the dimensionality of leader-member exchange*. Unpublished manuscript, 1985.

DIENESCH, R. M.; LIDEN, R. C. Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, [S. l.], v. 11, n. 3, 1986.

DINIZ, Bruno Vieira; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Poder e influência interpessoal nas organizações. *FACEF Pesquisa*, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 23-33, 2005. Disponível em: <www.facef.br/facefpesquisa>. Acesso em: 31 mar. 2010.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, [S. l.], n. 115, p. 139-154, mar. 2002.

DUARTE, N. T.; GOODSON, J. R.; KLICH, N. R; Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, [S. l.], v. 37, p. 499-521, 1994.

DUCHON, D.; GREEN, S.; TABER, T. Vertical Dyad linkage: a longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 71, p. 56-60, 1986.

DUNEGAN, K. J.; DUCHON, D.; UHL-BIEN, M. Examining the link between leader-member exchange and a subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, [S. l.], v. 18, n.1, 1992.

ELLOY, D. F.; TERPENING, W. D. An empirical distinction between job involvement and work involvement: Some additional evidence. *Canadian Journal of Business Science*, [S. l.], v. 24, n. 4, p. 465-478, 1992.

EISENBERGER, R.; HUNTINGTON, R.; HUTCHISON, S.; SOWA, D. Perceived organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 71, 1986.

FAHR, J. L.; DOBBINS, G. H. Effects of comparative performance information on the accuracy of self-ratings and agreement between self-and supervisor ratings. *Journal of applied Psychology*, [S. l.], v. 74, p. 606-610, 1989.

FAIRHURST, G. T. Dualism in leadership research. In: JABLIN, F.M., PUTNAM, L.L. (Ed.). *Organizational Communication*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. p.379-439.

FELDMAN, J. M. A note on the statistical correction of halo error. *Journal of applied psychology*, [S. l.], v. 71, p. 173-176, 1986.

FIELD, R. H. G. A Critique of Vroom-Yetton Contingency Model of Leadership Behavior. *Academy of Management Review*, [S. l.], v. 4, p. 249-57, 1979.

FIELD, R. H. G. A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of leadership. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 67, p. 523-32, 1982.

FIELD, R. H. G. The self-fulfilling Prophecy Leader: Achieving the Metharme Effect. *Journal of Management Studies*, [S. l.], v. 26, p. 151-75, 1989.

FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F. L. Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 19, p. 440-452, 1982.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 18, p. 39-50, Feb.1981.

FOURNET, G. D.; DISTEFANO, M. K.; PRYER, M. W. Job satisfaction and mental health. *Personnel Psychology*, [S. l.], v. 19, p. 165-183, 1996.

GERSTNER, C. R.; DAY, D. V. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 82, p. 827-844, 1997.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. ODELLA, F. Toward a Social Understanding of How People Learn in Organizations: The Notion of Situated Curriculum. *Management Learning*. [S. l.], v. 29, p. 273-297, 1998.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

GOULDNER, A. J. The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, [S. l.], v. 25, p. 161-178, 1960.

GRAEN, G. B. Role making process within complex organizations. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand-McNally, 1976. p. 1201-1245.

GRAEN, G.; CASHMAN, J. F. A role-making model of leadership in formal organizations: a development approach. In: HUNT, James G.; LARSON, Lars L. (Ed.). *Leadership Frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press, 1975. p. 143-165.

GRAEN, G. B.; LIDEN, R.; HOEL, W. Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 67, p. 868-872, 1982.

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

GRAEN, G. B.; SCANDURA, T. Toward a psychology dyadic organizing. In: STAW, B.; CUMING, L. L. (Ed.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1987. v. 9, p. 175-208.

GRAEN, G. B.; SCHIEMANN, W. Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 63, p. 206-212, 1978.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader making. *Journal of management Systems*, [S. l.], v. 33, p. 33-48, 1991a.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Partnership-making applies equally well to teammate-sponsor teammate-competence network, and teammate-teammate relationships. *Journal of management Systems*, [S. l.], v. 33, p. 49-54, 1991b.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Development of leader member Exchange LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leader Quarterly*, [S. l.], v. 6, p. 219-247, 1995.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Relationship-based approach to leadership: development: Development of leader-member exchange LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*. [S. l.], v. 6, p. 219-247, 1995.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Relationship based approach to leadership: development of leader-member exchange LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. In: DANSEREAU, F.; YAMMARINO, F. J. *Leadership: The multiple-level approaches*. Stamford, Connecticut: Jai Press, 1998.

GRAEN, G. B.; WAKABAYASHI, M.; GRAEN, M. R.; GRAEN, M.G. International generalizability of American hypotheses about Japanese management progress: A strong inference investigation. *Leadership Quarterly*, [S. l.], v. 1, p. 1-23, 1990.

GREEN, S. G.; TABER, T. D.; DUCHON, D. Vertical Dyad linkage: A longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v.71, n. 1, p. 56-60, 1986.

GREENE, C. N. The Reciprocal Nature of influence between leader and subordinate, *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 60, p.187-93, 1975.

GREGSON, T. Measuring job satisfaction with a multiple-choice format of the job descriptive index. *Psychological Reports*, [S. l.], v. 66, p. 787-793, 1990.

GOLDEN, B. R. SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the corporate – SBU Relationship. *Strategic Management Journal*, [S. l.], v. 13, 1992.

HACKMAN, J. R.; OLDMAN, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 60, p.159-170, 1975.

HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M. A beginner's guide to partial least squares PLS analysis, *Understanding statistics*, [S. l.], v. 34, p. 283-297, 2004.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. *Análise Multivariada de Dados*. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENEMAN, R. L.; GREENBERGER, D. B.; ANONYUO, C. Attributions and Exchanges: The effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance. *Academy of Management Journal*, [S. l.], v. 32, p. 466-476, 1989.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, [S. l.], v. 20, p. 277–319, 2009.

HOLLADAY, S.; COOMBS, W. Speaking of visions and vision being spoke. *Management Communication Quarterly*, [S. l.], v. 8, p. 165-89, 1994.

HOLLANDER, E. P. *Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships*. New York: Free Press, 1978.

HOLLANDER, E. P. Leadership and social exchange process. In: GERGEN, K. J.; GREENBERG, M. S.; WILLIS, R. H. (Ed.). *Social exchange: Advances in Theory and research*. New York: Plenum, 1980. p. 103-118.

HOLLANDER, E. P. Leadership, followership, self, and others. *The Leadership Quarterly*, [S. l.], v. 3, Issue 1, p. 43-54, 1992.

HOMANS, G. C. Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, [S. l.], v. 63, p. 597-606, 1958.

HOUSE, R. J. A 1976 Charismatic Theory of Leadership. In: Hunt, J. G.; Larson, L.L. (Ed.). *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale, Illinois: Southern Illinois University Press, 1977.

HOWELL, J. M.; FROST, P. J. A Laboratory Study of Charismatic Leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, [S. l.], v. 43, p. 243-69, 1989.

HOMANS, G. C. *The Human group*. New York: Harcourt, Brace and World, Inc., 1959.

HULLAND, J. Use or Partial Least Squares PLS in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 195-204, Feb. 1999.

HUNT, J. G.; HOSKUNG, D. M.; SCHRIESHEIM, C. A.; STEWART, R. (Ed.). *Leaders and Managers. International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. New York: Pergamon Press, 1984.

HUNT, S. D. *Foundations of Marketing Theory – Toward a General Theory of Marketing*. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2002.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. [2011]. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 18 jul. 2011.

JACOBS, T. *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, VA: Human resources research Organization, 1971.

JAGO, A.; RAGAN, J. W. The Trouble with LEADER MATCH is that it doesn't match Fieldler's contingency Model. *Journal of Applied Psychology*, v.71, p. 555-9, 1986.

JORESOG, K. G.; SORBOM, D. LISREL IV: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood, instrumental variables and least squares methods. 4th ed. Mooresville, IN: Scientific Software, 1986.

KANUNGO, R.; CONGER, J. *Charismatic leadership*. New York: Jossey-Bass, 1988.

KATZ, D.; KAHN, R. L. *The social psychology of organizations*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1978.

KELLER, T.; DANSERAU, F. Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, [S. l.], v. 48, p. 127-146, 1995.

KELLEY, R. E. In praise of followers. *Harvard business Review*, [S. l.], p. 142-149, Nov./Dec. 1988.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of conflict Resolution*, [S. l.], v. 2, p. 51-56, 1958.

KELMAN, H. C. Further thoughts on the processes of compliance, identification, and internalization. In: TEDESCHI J. T. (Ed.). *Perspectives on social power*. Chicago, IL: Aldine, 1974.

KERR, S.; JERMIER, J. M. Substitutes from Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, [S. l.], v. 18, p. 329-45, 1978.

KIM, H.; YULK, G. Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage model. *Leadership Quarterly*, [S. l.], v. 6, p. 361-377, 1996.

KIM, K. I.; ORGAN, D. W. Determinants of leader-subordinate Exchange relationship. *Group and Organizational Studies*, [S. l.], v. 7, p. 77-89, 1982.

KHALEQUE, A.; RAHMAN, M. A. Perceived importance of job facets and overall job satisfaction of industrial workers. *Human Relations*, [S. l.], v. 40, p. 401-416, 1987.

KLEIN, H. J.; KIM, J. S. A field study of the influence of situational constraints, leader-member exchange and goal commitment on performance. *Academy of Management Journal*, [S. l.], v. 41, Issue 1, 1998.

KLEIN, K. J.; DANSEREAU, F.; HALL, R. J. Levels issues in theory development, data collection and analysis. *Academy of Management Review*, [S. l.], v. 19, 195-229, 1994.

KOONTZ, J. C.; O'DONNELL, C.; WEIHRICH, H. *Administração: Recursos Humanos: desenvolvimento de administradores*. 14. ed., São Paulo, Pioneira, 1987. v. 3.

KOUZES, James S.; POSNER, Barry Z. *O desafio da liderança – como conseguir efeitos extraordinários em organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.

KRACKHARDT, D. Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, [S. l.], v. 35, p. 342-369, 1990.

KUHNERT, K. W. Transforming leadership: Developing people through delegation. In: BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. (Ed.). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994. p. 10-25.

KUHNERT, K. W.; LEWIS, P. Transactional and Transformational leadership: A constructive/ developmental analysis. *Academy of Management Review*, [S. l.], v. 12, p. 648-657. 1987.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Tradução de Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Belo Horizonte: UFMG; Porto Alegre, Artmed, 1999.

LEANA, C. R. Predictors and consequences of delegation. *Academy of management Journal*, [S. l.], v. 2, p. 754-774, 1986.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of social Psychology*, [S. l.], v. 10, 1939.

LIDEN, R.; MASLYN, J. M. Multidimensionality of leader-member exchange theory: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, [S. l.], 1998.

LIDEN, R.; MASLYN, J. M. Scale development of a MDM measure of LMX. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Atlanta, GA: [s. n.], 1993.

LIDEN, R. C.; GRAEN, G. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, [S. l.], v. 23, p. 451-465, 1980.

LIDEN, R. C.; MASLYN, J. M. Multidimensionality of leader-member Exchange: an empirical assessment through scale development. *Journal of management*, [S. l.], v. 24 n 1, 43- 72, 1998.

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

LIDEN, R. C.; WAYNE, S. J.; SPARROWE, R. T. An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 85, p. 407-416, 2000.

LIDEN, R.; WAYNE, S.J.; STILWELL, D. A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, v. 78, p. 662-674, 1993.

LIDEN, R. C.; SPARROWE, R. T.; WAYNE, S. J. Leader-member exchange Theory: The past and potential for the future. In: FERRIS, G. (Ed.). *Research in personnel and Human resource management*. Greenwich, CT: JAI Press, 1997. v. 15, p. 47-119.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARRELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

Locke, E.A. The nature and causes of job satisfaction. In: DONNETTE, M. D. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally, 1976.

LOHMÖLLER, J. *LVPLS Program Manual: latent variables path analysis with Partial Least Squares estimation*. Köln: Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung, Universität zu Köln, 1984.

LOWIN, A.; CRAIG, J. R. The influence of level of performance on managerial style: an experimental object-lesson in the ambiguity of correlation data. *Organizational Behavior and Human Performance*, [S. l.], v. 3, p. 440-58, 1968.

MACDONALD, S.; MACINTYRE, P. The generic job satisfaction scale: scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, [S. l.], v. 132, 1997.

MACKENZIE, S. B. Opportunities for Improving Consumer research through latent Variable Structural Equation Modeling. *Journal of Marketing Research*, [S. l.], v. 28, n. 1, p.159-166, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANZ, C. C.; SIMS, H. P. JR. Leading workers to lead themselves: The External leadership of self-managing works teams. *Administrative Science Quarterly*, [S. l.], v. 32, p.106-28, 1987.

MAJOR, D. A.; KOZLOWSKI, S. W. J.; CHAO, G. T.; GARDNER, P. D. A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 80, Issue 3, p. 418-431, 1995.

MCWHINNEY, W. *Paths of Change. Strategic Choices for Organizations and Society*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

MENEZES, Estera Muszkat; SILVA, Edna Lúcia. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied Psychology*, [S. l.], v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

MEINDEL, J. R. On leadership: An alternative to the conventional wisdom. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Ed.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1990. v. 12, p.159-203.

MINER, J. B. The Uncertain Future of the Leadership Concept: An overview. In: HUNT, J. G.; LARSON, L. L. (Ed.). *Leadership Frontiers*. Kent, Ohio: Kent State University Press, 1975.

MINGOTI, S. *Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.

MITCHELL, T.R. Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, [S. l.], v. 30, p. 243-81, 1979.

NASTASE, Marian. Importance of trust in the knowledge based leadership. *Review of International Comparative Management*, [S. l.], v.10, n 3, p. 518-526, July 2009. Disponível em: <www.rmci.ase.ro>. Acesso em: 23 abr. 2010.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. *Scaling procedures: Issues and Applications*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. *Psychometric Theory*. 3. ed. New York; McGrawHill, 1994.

OSBORN, R. N.; MORRIS, F. A.; CONNOR, P. E. Emerging Technologies: The Challenge of Leadership Theory. In: HUNT, J. G.; HOSKING, D. M.; SHRIESHEIM, C. A.; STEWART, R. (Ed.). *Leaders and Managers. International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. New York: Pergamon Press, 1984.

OSTROFF, C. The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational-level analysis. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 77, p. 963-974, 1992.

PETERS, L. H.; HARTKE, D. D.; POHLMANN, J. T. Fieldler's Contingency Theory of Leadership: An Application of the Meta analysis Procedure of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, [S. l.], v. 97, p. 274-85, 1985.

PHILLIPS, R. L.; DURAN, C.A.; HOWELL, R. D. An examination of the multidimensionality of leader-member exchange. Paper presented at the *Southern Management Association Meeting*. Atlanta, GA: [s. n.], 1993.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; MORRMAN, R. H.; FETTER, R. Transformational leader behavior and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, [S. l.], v. 1, p. 107-142, 1990.

PORTAL BRASIL. [2011]. Disponível em: <www.brasil.gov.br>. Acesso em: 18 jul. 2011.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, [S. l.], v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

PUCIK, W.; THICHY, N. M.; BARNETT, C. K. *Globalization and human resource Management: creating and leading the competitive organization*. New York: John Wiley, 1992.

RAMANATHAN, C. S. Stress and job satisfaction: Implications for occupational social work. *Employee Assistance Quarterly*, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 27-39, 1991.

RHODES, S. R. Age-related differences in work attitudes and behavior. A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, [S. l.], v. 93, p. 328-367, 1983.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. *SmartPLS 2.0 M3 (beta)*. 2005. Disponível em: <www.smartpls.de>. Acesso em: 15 ago. 2011.

ROBERTS, N. C. Transforming Leadership: A process of collective action. *Human Relations*, [S. l.], v. 28, p. 1023-46, 1985.

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

ROUSSEAU, D. Issues of level in organizational research: Multilevel and cross-level perspectives. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Ed.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1985. v. 7, p.1-37.

ROSSOW, J. M. (Ed.). Views from the top. Establishing the Foundation for the Future for the future of business. *Facts on File Publications*, New York: [s. n.], 1985.

ROSSE, J. G.; KRAUT, A. I. Reconsidering the vertical dyad linkage model of leadership. *Journal of Occupational Psychology*, [S. l.], v. 56, p. 63-71, 1983.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, [S. l.], v. 12, 1991.

RUSSELL, C. J.; KUHNERT, K.W. Integrative skill acquisition and perspective taking capacity in the development of leaders. *Leadership Quarterly*, [S. l.], v. 3, p. 335-353, 1992.

SANDLER, P. Leadership and organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. *Handbook of organizational learning and Knowledge*. New York: Oxford University Press, 2001. Cap. 18, p. 415-427.

SANT'ANNA, A. S. *et al.* Liderança: uma análise sob a perspectiva de acadêmicos brasileiros e norte-americanos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009; 1 CD-ROM.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. *RAE eletrônica* [online]. v. 4, n.1, p. 0-0, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482005000100001>>.

SASHKIN, M. The visionary leader. In: CONGER, J. A. ; KANUNGO, R. A. (Ed.). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988. p. 122-160.

SCANDURA, T. *Leader-member exchange model of leadership and Fairness issues*. Unpublished manuscript, 1995.

SCANDURA, T.A.; GRAEN, G.B. Moderating effects of initial Leader-member Exchange status on the effects of a leadership- intervention. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 69, p. 428-436, 1984.

SCANDURA, T. A.; GRAEN, G. B.; NOVAK, M. A. When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 71, p. 579-584, 1986.

SCANDURA, T.A.; SCHRIESHEIM, C. A. Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, v. 37, p. 1588-1602, 1994.

SCARPELLO, V.; CAMPBELL, J. P. Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*, [S. l.], v. 36, p. 577-600, 1983.

SCHEIN, R. H. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
Schenk, C. *Leadership Infantry Journal*, [S. l.], v. 33, p. 111-22, 1928.

SCHRIESHEIM, C. A.; GARDINER, C. C. An exploration of the discriminant validity of the leader-member exchange scale LMX7 commonly used in organizational research. Paper presented at the *Southern Management Association Meeting*, New Orleans, LA. 1992.

SCHRIESHEIM, C. A.; NEIDER, L. L.; SCANDURA, T.A.; TEPPER, B. J. Development and preliminary validation of a new scale LMX-6 to measure leader-member exchange in organizations. *Educational and Psychological Measurement*, [S. l.], v. 52, p. 135-147, 1992.

SEERS, A.; GRAEN, G. B. The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. *Organizational Behavior & Human Performance*, [S. l.], v. 33, p. 283-306, 1984.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using Multivariate Statistics*. 3. ed. Allyn & Bacon, 1996.

WILSON, B.; HENSELER, J. Modeling reflective higher-order constructs using three approaches with PLS path modeling: a Monte Carlo comparison. In: AUSTRALIAN AND NEW ZEALAND MARKETING ACADEMY CONFERENCE, 2007, Otago, Australia. 2007. *Proceedings...* Otago: Australian and New Zealand Marketing Academy, 2007.

TAN, J. Justin; LITSCHERT, Robert J. Environment-strategy relationship and its performance implications: an empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 1-20, Jan. 1994.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management*, [S. l.], v. 3, 1990.

SHARMA, S. *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons, 1996.

STEERS, R. M.; SONE, T. Absenteeism and Turn over. In: FERRIS, G. R.; ROWLAND, K.M. (Ed.). *Human resources management: perspectives and issues*. Boston: Allyn and Bacon, 1988.

SHAMIR, B.; HOUSE, R. J.; ARTHUR, M. B. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept Theory. *Organizational Science*, [S. l.], v. 4, p. 1-17, 1993.

SMITH, P. C.; KENDALL, L. M.; HULIN, C. L. The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago: Rand McNally, 1969.

SOUZA, Eloísio Moulin de *et al.* A analítica de Foucault e suas implicações nos estudos organizacionais. *Revista Organizações e Sociedade*. [S. l.], v. 13, n. 36, p.13-125, 2006. Disponível em: <www.revistaoes.ufba.br>. Acesso em: 31 fev. 2010.

SPARROWE, R. T.; LIDEN, R. C. Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, [S. l.], v. 22, n. 2, 1997.

STERRS, R. M.; SONE, T. Absenteeism and turnover. In: FERRIS, G. R.; ROWLAND, K.M. (Ed.). *Human resources management: perspectives and issues*. Boston: Allyn and Bacon, 1988.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, [S. l.], v. 25, p. 35-71, 1948.

TACK, A. *A liderança motivacional*. São Paulo: Siammar, Serviço Interamericano e Editora, 1989.

TETT, R. P.; JACKSON, D. N.; ROTHSTEIN, M. Personality measures as predictors of job performance. A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, [S. l.], v. 44, p. 703-742, 1991.

TICHY, N. M.; ULRICH, D. Revitalizing Organizations: The Leadership Role. In: KIMBERLY, J.R.; QUINN, R. E. (Ed.). *Managing Organizational Transitions*. Homewood, Illinois: Dow-Jones-Irwin, 1984.

TICHY, N. M.; DEVANNA, M. A. *The Transformational Leader*. New York: Willey, 1986.

TICHY, N. M.; DEVANNA, M. A. *The Transformational leader*. 2nd ed. New York: Willey, 1990.

TSUI, A. S. A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, [S. l.], v. 34, p. 64-96, 1984.

UHL-BIEN, M.; TIERNEY, P. S., GRAEN, G. B.; WAKABAYASHI, M. Company paternalism and hidden-investment process: identification of the “right type” for line managers in leading Japanese organization. *Group & Organization Studies*, [S. l.], v. 15, p. 414-430, 1990.

UHL-BIEN, M.; GRAEN, G. B. Leadership-making in self-managing professional work teams: An empirical investigation. In: CLARK, K. E.; CLARK, M. B.; CAMPBELL, D. P. (Ed.). *The impact of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, 1993a. p. 379-387.

VECCHIO, R. P.; GOBDEL, B. C. The vertical dyad linkage model of leadership: problems and prospects. *Organizational Behavior; Human Performance*, [S. l.], v. 34, p. 5-20, 1984.

VROOM, V. H.; YETTON, P. W. *Leadership and decision-making*. Pittsburg, PA: University of Pittsburg Press, 1973.

VROOM, V. H.; JAGO, A. G. On the validity of the Vroom-Yetton Model. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 63, p. 151-62, 1978.

WALDMAN, D. A.; BASS, B. M.; YAMMARINO, F. J. Adding to contingent reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organizational Studies*, v. 15, n. 4, p. 381-394, 1990.

WAYNE, S. J.; SHORE, L. M.; LIDEN, R. C. Perceived Organizational Support and Leader-member exchange: a social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, [S. l.], v. 40, 1997.

WAKABAYASHI, M.; GRAEN, G. B. The Japanese career progress study: A 7-yers follow-up. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 69, p. 603-614, 1984.

WAKABAYASHI, M.; GRAEN, G.B.; UHL-BIEN, M. Generalizability of the hidden investments hypothesis among line managers in five leading Japanese corporations. *Human Relations*, [S. l.], v. 43, p. 1099-1116, 1990.

WAKABAYASHI, M.; GRAEN, G.; GRAEN, M.; GRAEN, M. Japanese management progress: mobility into middle management. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 73, p. 217-227, 1988.

WEBER, M. *The Theory of social and economic organizations*. Translated by T. Parsons. New York: The Free Press, 1947.

WILHELM, C. C; HERD, A. M.; STEINER, D. D. Attributional Conflict between Managers and Subordinates: an Investigation of Leader-Member Exchange Effects. *Journal of Organizational Behaviour*, V. 14, ISSUE 6, p. 515-612, 1993.

YAMMARINO, F. J.; DANSEREAU, F. Individualized Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, [S. l.], v. 9, n.1, 2002.

YAMMARINO, F. J.; DANSEREAU, F.; KENNEDY, C. J. A multiple-level multidimensional approach to leadership: viewing leadership through an elephant's eye. *Organizational Dynamics*, [S. l.], v. 29, n. 3, 2001.

YAMMARINO, F. J.; DUBINSKY, A. J. Superior- subordinate relationships: A multiple levels of analysis approach. *Human Relations*, [S. l.], v. 45, p. 575-600, 1992.

YULK, G. *Leadership in Organizations*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, 1989.

YULK, G. An evaluation of conceptual weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 285-305, 1999.

YULK, G. *Leadership in organizations*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

YULK, G. *Leadership in organizations*. 6th ed. New Jersey: Pearson Education, 2006.

YUZUK, R. P. *The assessment of employee morale: a comparison of two measures*. Columbus, OH: Ohio State University, 1961.

ZALESNY, M. D.; GRAEN, G. B. Exchange theory in leadership research. In: KIESER, A.; REBER, G.; WANDERER, R. (Ed.). *Handbook of leadership*. Stuttgart, Germany: C.E. Paeschel, Verlag, 1987. p. 714-727.

ZALEZNIK, A.; KETS DE VRIES, M. Da liderança enquanto "Texto" – ensaio sobre a interpretação. In: LAPIERRE L. (Org.) *Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia*. São Paulo: Atlas, 1995.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

PESQUISA

Prezado (a) senhor (a),

Estamos realizando uma pesquisa para avaliar a influência do relacionamento entre superiores e subordinados e o estilo de liderança utilizado pelo superior com a satisfação com o trabalho. Favor dar respostas que representem a sua opinião sobre seu superior imediato. **Por sua especial colaboração, antecipamos nossos mais sinceros agradecimentos!**

1) Há quanto tempo trabalha com o seu superior?

_____ .

2) Nível hierárquico do superior:

- Coordenador/supervisor
 Gerente
 Diretor/ presidente

3) Faixa etária do superior:

- Até 30 anos
 31-40 anos
 41-50 anos
 50-60 anos
 Acima de 60 anos

4) Genero do superior:

- Masculino
 Feminino

BLOCO 1 – (LMX) RELACIONAMENTO LÍDER E MEMBRO										
B1.1) Você normalmente sabe quão satisfeito seu / sua superior (a) está com o que você faz ?										
Discordo Totalmente						Concordo Totalmente				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

B1.2) Quão bem seu /sua superior (a) entende seus problemas e necessidades de trabalho?										
Pouco										Completamente
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B1.3) Quão bem seu / sua superior (a) reconhece seu potencial?										
Pouco										Completamente
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B1.4) A despeito de quanta autoridade formal seu / sua superior (a) tenha depositado na posição que ocupa, quais são as chances dele (a) usar seu poder para ajudá-lo a resolver problemas de seu trabalho?										
Poucas chances										Muito altas
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B1.5) Novamente, a despeito de quanta autoridade formal seu / sua superior (a) tenha quais são as chances dele (a) "quebrar o galho" de um subordinado?										
Poucas chances										Muito altas
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B1.6) Eu tenho suficiente confiança em meu / minha superior (a) para defendê-lo e justificar suas decisões se ele (a) não estiver presente para fazê-lo										
Discordo totalmente										Concordo totalmente
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B1.7) Como você caracteriza seu relacionamento com seu/sua superior (a)?										
Extremamente ineficiente										Extremamente efetivo
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

BLOCO 2 – QUESTIONÁRIO ESTILOS DE LIDERANÇA

Com relação as questões abaixo favor marcar um **X** nas opções que melhor representem a postura do seu superior, sendo **0** para **DISCORDO TOTALMENTE** e **10** para **CONCORDO TOTALMENTE**. Favor marcar **valores intermediários** para níveis médios de concordância ou discordância.

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente
	ATRIBUTOS IDEALIZADORES										
B2.1) Meu superior instiga orgulho para que as pessoas se associem a ele.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.2) Meu superior vai além do interesse pessoal para o bem do grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.3) Meu superior age de forma a construir o respeito das pessoas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.4) Meu superior transmite poder e confiança.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COMPORTAMENTOS IDEALIZADORES	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente
B2.5) Meu superior fala dos seus mais importantes valores e crenças.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.6) Meu superior especifica a importância de ter um forte senso de propósito.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.7) Meu superior considera a moral e as	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

consequências éticas das decisões.											0
B2.8) Meu superior enfatiza a importância de ter um senso coletivo e de missão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INSPIRAÇÃO DE MOTIVAÇÃO	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente					
B2.9) Meu superior fala de forma otimista sobre o futuro.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.10) Meu superior fala de forma entusiasmada do que precisa ser realizado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.11) Meu superior articula uma visão do futuro convincente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.12) Meu superior expressa confiança de que as metas serão alcançadas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ESTIMULAÇÃO INTELECTUAL	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente					
B2.13) Meu superior reexamina suposições críticas de forma a verificar se elas são apropriadas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.14) Meu superior procura diferentes perspectivas para resolver problemas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.15) Meu superior procura ajuda em outras pessoas para olhar os problemas de ângulos diferentes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.16) Meu superior sugere novas maneiras de olhar como completar tarefas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CONSIDERAÇÃO INDIVIDUAL	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente					
B3.17) Meu superior investe tempo ensinando e treinando.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.18) Meu superior trata as pessoas como indivíduos e não somente como membros do grupo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.19) Meu superior considera cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, habilidades e aspirações.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.20) Meu superior ajuda as pessoas a desenvolverem seus potenciais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIDERANÇA TRANSACIONAL RECOMPENSA CONTINGENTE	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente					
B2.21) Meu superior fornece assistência em troca dos esforços das pessoas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.22) Meu superior discute em termos específicos sobre quem são os responsáveis para atingir as metas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.23) Meu superior deixa claro o que cada um pode esperar quando as metas de performance são alcançadas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.24) Meu superior expressa satisfação quando outros atingem as expectativas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

GERENCIAMENTO POR EXCEÇÃO: ATIVA	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente
B2.25) Meu superior foca atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios de padrão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.26) Meu superior concentra toda atenção tratando de erros, reclamações e faltas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.27) Meu superior mantém controle de todos os erros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.28) Meu superior foca atenção em direção aos erros para encontrar padrões	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE GERENCIAMENTO POR EXCEÇÃO: PASSIVA	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente
B2.29) Meu superior não interfere até que os problemas se tornem sérios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.30) Meu superior espera as coisas irem mal antes de tomar ação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.31) Meu superior é adepto da expressão: “Se ainda não quebrou não conserte”.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.32) Meu superior demonstra que os problemas devem se tornar crônicos antes que se tome uma ação.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LAISSEZ-FAIRE	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente
B2.33) Meu superior evita se envolver quando importantes decisões são tomadas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.34) Meu superior está ausente quando é necessário	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.35) Meu superior evita tomar decisões.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.36) Meu superior demora a responder questões urgentes.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
LIDERANÇA RESULTADOS ESFORÇO EXTRA	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente
B2.37) Meu superior consegue fazer com que as pessoas façam mais do que elas esperam fazer.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.38) Meu superior intensifica o desejo das pessoas pelo sucesso.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B2.39) Meu superior aumenta a boa vontade das pessoas para trabalhar mais duro.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EFICIÊNCIA	Discordo Totalmente										Concordo Totalmente
B2.40) Meu superior é eficiente em promover encontros de pessoas relativos as necessidades de trabalho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

B2.41) Meu superior é eficiente em apresentar as pessoas a autoridades superiores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B2.42) Meu superior é eficiente em atender requisitos da organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B2.43) Meu superior lidera um grupo que é eficiente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente					
B2.44) Meu superior usa métodos de liderança que agradam.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B2.45) Meu superior trabalha com as pessoas de forma compensadora.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
BLOCO 3 – SATISFAÇÃO NO TRABALHO												

Nas próximas questões serão apresentadas algumas afirmações. Favor marcar a opção que melhor represente a sua opinião com relação às questões. Observe com atenção o significado dos extremos.

B3.1) Eu me dou bem com meus superiores.											
Discordo totalmente						Concordo totalmente					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B3.2) Todos os meus talentos e habilidades são utilizados.											
Discordo totalmente						Concordo Totalmente					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B3.3) Me sinto bem em relação ao meu trabalho											
Discordo totalmente						Concordo Totalmente					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B3.4) Sou reconhecido por um trabalho bem feito											
Discordo totalmente						Concordo Totalmente					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B3.5) No que se refere ao meu trabalho eu me sinto bem.											
Discordo totalmente						Concordo Totalmente					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B3.6) Eu sinto afinidade com as pessoas do meu trabalho.											
Discordo totalmente						Concordo Totalmente					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B3.7) Eu me sinto seguro com o meu trabalho.											
Discordo totalmente						Concordo Totalmente					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B3.8) Eu acho que a gerência se importa comigo.											
Discordo totalmente						Concordo Totalmente					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B3.9) No geral eu acho que meu trabalho é bom para minha saúde.											
Discordo totalmente						Concordo Totalmente					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B3.10) Meu salário é bom											
Discordo totalmente						Concordo Totalmente					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
B3.11) Nível do cargo (opcional):	1. <input type="checkbox"/> Assessoria		4. <input type="checkbox"/> Auxiliar Administrativo				5. <input type="checkbox"/> Outro: _____				

3.12) Sexo: 1. <input type="checkbox"/> Masculino 2. <input type="checkbox"/> Feminino		B3.13) N° de filhos: _____
B.14) Escolaridade 1. <input type="checkbox"/> Não possui 2. <input type="checkbox"/> Primário 3. <input type="checkbox"/> Ensino fundamental 4. <input type="checkbox"/> Ensino médio	B.15) Estado Civil 1. <input type="checkbox"/> Casado / União estável 2. <input type="checkbox"/> Solteiro 3. <input type="checkbox"/> Divorciado / Separado 4. <input type="checkbox"/> Viúvo	
1. <input type="checkbox"/> Até R\$ 1.019,99	4. <input type="checkbox"/> de R\$ <input type="checkbox"/> R\$ 5.100,00 a R\$ 10.199,99 5. <input type="checkbox"/> acima de R\$ 10.200,00	
B3.16) Telefone: (____) _____-_____		

Favor utilizar o espaço abaixo para incluir qualquer comentário que você julgar importante.

APENDICE B – TESTE DE ADERÊNCIA À NORMALIDADE, DE KOLMOGOROV-SMINORV

TABELA 36 - Teste de aderência à normalidade, de Kolmogorov-Sminorv

Variável	Teste de Kolmogorov-Smirnov	
	Est.	Sig.
B1.1) Você normalmente sabe quão satisfeito seu / sua superior (a) está com o que você faz ? Discordo Totalmente / Concordo Totalmente	3,17	0,00
B1.2) Quão bem seu /sua superior (a) entende seus problemas e necessidades de trabalho? Pouco / Completamente	2,12	0,00
B1.3) Quão bem seu / sua superior (a) reconhece seu potencial? Pouco / Completamente	2,40	0,00
B1.4) A despeito de quanta autoridade formal seu / sua superior (a) tenha depositado na posição que ocupa, quais são as chances dele (a) usar seu poder para ajudá-lo a resolver problemas de seu trabalho? Poucas chances / Muito altas	2,34	0,00
B1.5) Novamente, a despeito de quanta autoridade formal seu / sua superior (a) tenha quais são as chances dele (a) "quebrar o galho" de um subordinado? Poucas chances / Muito altas	1,61	0,01
B1.6) Eu tenho suficiente confiança em meu / minha superior (a) para defendê-lo e justificar suas decisões se ele (a) não estiver presente para fazê-lo. Discordo totalmente / Concordo totalmente	3,02	0,00
B1.7) Como você caracteriza seu relacionamento com seu/sua superior (a)? Extremamente ineficiente / Extremamente efetivo	3,09	0,00
B2.1) Meu superior instiga orgulho para que as pessoas se associem a ele.	2,36	0,00

B2.2) Meu superior vai além do interesse pessoal para o bem do grupo.	2,68	0,00
B2.3) Meu superior age de forma a construir o respeito das pessoas.	2,32	0,00
B2.4) Meu superior transmite poder e confiança.	2,72	0,00
B2.5) Meu superior fala dos seus mais importantes valores e crenças.	2,99	0,00
B2.6) Meu superior especifica a importância de ter um forte senso de propósito.	2,43	0,00
B2.7) Meu superior considera a moral e as consequências éticas das decisões.	2,55	0,00
B2.8) Meu superior enfatiza a importância de ter um senso coletivo e de missão.	3,03	0,00
B2.9) Meu superior fala de forma otimista sobre o futuro.	2,87	0,00
B2.10) Meu superior fala de forma entusiasmada do que precisa ser realizado.	2,55	0,00
B2.11) Meu superior articula uma visão do futuro convincente.	2,58	0,00
B2.12) Meu superior expressa confiança de que as metas serão alcançadas.	2,88	0,00
B2.13) Meu superior reexamina suposições críticas de forma a verificar se elas são apropriadas.	2,28	0,00
B2.14) Meu superior procura diferentes perspectivas para resolver problemas.	2,63	0,00
B2.15) Meu superior procura ajuda em outras pessoas para olhar os problemas de ângulos diferentes.	2,59	0,00
B2.16) Meu superior sugere novas maneiras de olhar como completar tarefas.	2,39	0,00
B2.17) Meu superior investe tempo ensinando e treinando.	1,76	0,00
B2.18) Meu superior trata as pessoas como indivíduos e não somente como membros do grupo.	2,56	0,00
B2.19) Meu superior considera cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, habilidades e aspirações.	2,56	0,00
B2.20) Meu superior ajuda as pessoas a desenvolverem seus potenciais.	2,53	0,00

B2.21) Meu superior fornece assistência em troca dos esforços das pessoas.	1,89	0,00
B2.22) Meu superior discute em termos específicos sobre quem são os responsáveis para atingir as metas.	2,17	0,00
B2.23) Meu superior deixa claro o que cada um pode esperar quando as metas de performance são alcançadas.	1,85	0,00
B2.24) Meu superior expressa satisfação quando outros atingem as expectativas.	2,55	0,00
B2.25) Meu superior foca atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios de padrão.	2,25	0,00
B2.26) Meu superior concentra toda atenção tratando de erros, reclamações e faltas.	2,50	0,00
B2.27) Meu superior mantém controle de todos os erros.	2,08	0,00
B2.28) Meu superior foca atenção em direção aos erros para encontrar padrões.	2,18	0,00
B2.29) Meu superior não interfere até que os problemas se tornem sérios.	1,71	0,01
B2.30) Meu superior espera as coisas irem mal antes de tomar ação.	2,07	0,00
B2.31) Meu superior é adepto da expressão: " Se ainda não quebrou não conserte".	2,58	0,00
B2.32) Meu superior demonstra que os problemas devem se tornar crônicos antes que se tome uma ação.	2,63	0,00
B2.33) Meu superior evita se envolver quando importantes decisões são tomadas.	2,57	0,00
B2.34) Meu superior está ausente quando é necessário	2,74	0,00
B2.35) Meu superior evita tomar decisões.	2,83	0,00
B2.36) Meu superior demora a responder questões urgentes.	2,91	0,00
B2.37) Meu superior consegue fazer com que as pessoas façam mais do que elas esperam fazer.	2,43	0,00
B2.38) Meu superior intensifica o desejo das pessoas pelo sucesso.	2,43	0,00
B2.39) Meu superior aumenta a boa vontade das pessoas para trabalhar mais	2,40	0,00

duro.

B2.40) Meu superior é eficiente em promover encontros de pessoas relativos as necessidades de trabalho.	2,32	0,00
B2.41) Meu superior é eficiente em apresentar as pessoas a autoridades superiores.	2,33	0,00
B2.42) Meu superior é eficiente em atender requisitos da organização.	2,89	0,00
B2.43) Meu superior lidera um grupo que é eficiente.	2,91	0,00
B2.44) Meu superior usa métodos de liderança que agradam.	2,30	0,00
B2.45) Meu superior trabalha com as pessoas de forma compensadora.	2,31	0,00
B3.1) Eu me dou bem com meus superiores. Discordo totalmente / Concordo totalmente	2,90	0,00
B3.2) Todos os meus talentos e habilidades são utilizados. Discordo totalmente / Concordo totalmente	2,68	0,00
B3.3) Me sinto bem em relação ao meu trabalho. Discordo totalmente / Concordo totalmente	2,23	0,00
B3.4) Sou reconhecido por um trabalho bem feito. Discordo totalmente / Concordo totalmente	2,58	0,00
B3.5) No que se refere ao meu trabalho eu me sinto bem. Discordo totalmente / Concordo totalmente	2,57	0,00
B3.6) Eu sinto afinidade com as pessoas do meu trabalho. Discordo totalmente / Concordo totalmente	2,64	0,00
B3.7)) Eu me sinto seguro com o meu trabalho. Discordo totalmente / Concordo totalmente	2,50	0,00
B3.8) Eu acho que a gerencia se importa comigo. Discordo totalmente / Concordo totalmente	2,51	0,00
B3.9) No geral eu acho que meu trabalho é bom para minha saúde. Discordo totalmente / Concordo totalmente	2,35	0,00
B3.10) Eu considero os benefícios e o salário que recebo compatíveis (justos) em relação ao tipo de trabalho e à carga horária que tenho. Discordo	2,33	0,00

totalmente / Concordo totalmente

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE C

TABELA 1 - Teste de aderência à normalidade de Kolomovorov-Smirnov

Variável	Teste de Kolmogorov Smirnov	
	Est.	Sig.
B1.1) Você normalmente sabe quanto sabe seu / sua superior (a) está com o que você faz ? Discordo Totalmente / Concordo Totalmente	3,17	0,00
B1.2) Quão bem seu /sua superior (a) entende seus problemas e necessidades de trabalho? Pouco / Completamente	2,12	0,00
B1.3) Quão bem seu / sua superior (a) reconhece seu potencial? Pouco / Completamente	2,40	0,00
B1.4) A despeito de quanta autoridade formal seu / sua superior (a) tenha depositado na posição que ocupa, quais são as chances dele (a) usar seu poder para ajudá-lo a resolver problemas de seu trabalho? Poucas chances / Muito altas	2,34	0,00
B1.5) Novamente, a despeito de quanta autoridade formal seu / sua superior (a) tenha quais são as chances dele (a) "quebrar o galho" de um subordinado? Poucas chances / Muito altas	1,61	0,01
B1.6) Eu tenho suficiente confiança em meu / minha superior (a) para defendê-lo e justificar suas decisões se ele (a) não estiver presente para fazê-lo? Discordo totalmente / Concordo totalmente	3,02	0,00
B1.7) Como você caracteriza seu relacionamento com seu/superior (a)? Extremamente ineficiente / Extremamente efetivo	3,09	0,00
B2.1) Meu superior instiga orgulho para que as pessoas se associem a ele.	2,36	0,00
B2.2) Meu superior vai além do interesse pessoal para o bem do grupo.	2,68	0,00
B2.3) Meu superior age de forma a construir o respeito das pessoas.	2,32	0,00
B2.4) Meu superior transmite poder e confiança.	2,72	0,00
B2.5) Meu superior fala dos seus mais importantes valores e crenças.	2,99	0,00
B2.6) Meu superior especifica a importância de ter um forte senso de propósito.	2,43	0,00
B2.7) Meu superior considera a moral e as conseqüências éticas das decisões.	2,55	0,00
B2.8) Meu superior enfatiza a importância de ter um senso coletivo e de missão.	2,03	0,00
B2.9) Meu superior fala de forma otimista sobre o futuro.	2,87	0,00
B2.10) Meu superior fala de forma entusiasmada do que precisa ser realizado.	2,55	0,00
B2.11) Meu superior articula uma visão do futuro convincente.	2,58	0,00
B2.12) Meu superior expressa confiança de que as metas serão alcançadas.	2,88	0,00
B2.13) Meu superior reexamina suposições críticas de forma a verificar se elas são apropriadas.	2,28	0,00
B2.14) Meu superior procura diferentes perspectivas para resolver problemas.	2,63	0,00
B2.15) Meu superior procura ajuda em outras pessoas para olhar os problemas de ângulos diferentes.	2,59	0,00
B2.16) Meu superior sugere novas maneiras de olhar como completar tarefas.	2,39	0,00
B2.17) Meu superior investe tempo ensinando e treinando.	1,76	0,00
B2.18) Meu superior trata as pessoas como indivíduos e não somente como	2,56	0,00

APÊNDICE C

TABELA 37 - Teste de aderência à normalidade de Kolomororov-Smirnov

Variável	Teste de Kolmogorov Smirnov	
	Est.	Sig.
B1.1) Você normalmente sabe quanto sabe seu / sua superior (a) está com o que você faz ? Discordo Totalmente / Concordo Totalmente	3,17	0,00
B1.2) Quão bem seu /sua superior (a) entende seus problemas e necessidades de trabalho? Pouco / Completamente	2,12	0,00
B1.3) Quão bem seu / sua superior (a) reconhece seu potencial? Pouco / Completamente	2,40	0,00
B1.4) A despeito de quanta autoridade formal seu / sua superior (a) tenha depositado na posição que ocupa, quais são as chances dele (a) usar seu poder para ajudá-lo a resolver problemas de seu trabalho? Poucas chances / Muito altas	2,34	0,00
B1.5) Novamente, a despeito de quanta autoridade formal seu / sua superior (a) tenha quais são as chances dele (a) "quebrar o galho" de um subordinado? Poucas chances / Muito altas	1,61	0,01
B1.6) Eu tenho suficiente confiança em meu / minha superior (a) para defendê-lo e justificar suas decisões se ele (a) não estiver presente para fazê-lo? Discordo totalmente / Concordo totalmente	3,02	0,00
B1.7) Como você caracteriza seu relacionamento com seu/superior (a)? Extremamente ineficiente / Extremamente efetivo	3,09	0,00
B2.1) Meu superior instiga orgulho para que as pessoas se associem a ele.	2,36	0,00
B2.2) Meu superior vai além do interesse pessoal para o bem do grupo.	2,68	0,00
B2.3) Meu superior age de forma a construir o respeito das pessoas.	2,32	0,00
B2.4) Meu superior transmite poder e confiança.	2,72	0,00
B2.5) Meu superior fala dos seus mais importantes valores e crenças.	2,99	0,00
B2.6) Meu superior especifica a importância de ter um forte senso de propósito.	2,43	0,00
B2.7) Meu superior considera a moral e as conseqüências éticas das decisões.	2,55	0,00
B2.8) Meu superior enfatiza a importância de ter um senso coletivo e de missão.	2,03	0,00
B2.9) Meu superior fala de forma otimista sobre o futuro.	2,87	0,00
B2.10) Meu superior fala de forma entusiasmada do que precisa ser realizado.	2,55	0,00
B2.11) Meu superior articula uma visão do futuro convincente.	2,58	0,00
B2.12) Meu superior expressa confiança de que as metas serão alcançadas.	2,88	0,00
B2.13) Meu superior reexamina suposições críticas de forma a verificar se elas são apropriadas.	2,28	0,00
B2.14) Meu superior procura diferentes perspectivas para resolver problemas.	2,63	0,00
B2.15) Meu superior procura ajuda em outras pessoas para olhar os problemas de ângulos diferentes.	2,59	0,00
B2.16) Meu superior sugere novas maneiras de olhar como completar tarefas.	2,39	0,00
B2.17) Meu superior investe tempo ensinando e treinando.	1,76	0,00
B2.18) Meu superior trata as pessoas como indivíduos e não somente como	2,56	0,00