



Paulo César da Costa Carneiro

**Liderança Transformacional e suas
Interações com Fatores Situacionais
Relacionados a Metas e Tarefas**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Flávia de Souza Costa
Neves Cavazotte

Rio de Janeiro

Abril de 2016



Paulo César da Costa Carneiro

**Liderança Transformacional e suas
Interações com Fatores Situacionais
Relacionados a Metas e Tarefas**

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

Prof^a. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Patrícia Amélia Tomei

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Filipe João Bera de Azevedo Sobral

EBAPE – Fundação Getúlio Vargas

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 07 de Abril de 2016

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

Paulo César da Costa Carneiro

Graduou-se em Engenharia Eletrônica na Universidade Federal do Rio de Janeiro em 1977. Curso Especialização em Gerenciamento de projetos no NCE-UFRJ em 2001. MBA em Finanças Empresariais pelo IBMEC em 2006. Pesquisador das áreas de Liderança e Comportamento Organizacional.

Ficha Catalográfica

Carneiro, Paulo César da Costa

Liderança Transformacional e suas Interações com Fatores Situacionais Relacionados a Metas e Tarefas / Paulo César da Costa Carneiro; Orientadora: Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte. - 2016.

122 f.: il. ; 30cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2016.

Inclui bibliografia.

1. Administração – Teses. 2. Liderança transformacional. 3. Estabelecimento de metas. 4. Riqueza das tarefas. 5. Necessidade pessoal de estrutura. 6. Comprometimento organizacional afetivo. I. Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À minha família, aos amigos e aos meus mestres e colegas do Mestrado.

Agradecimentos

Esta longa jornada que se encerra com a apresentação desta dissertação talvez tenha representado para mim algo de certa forma diferente do que foi para meus colegas mestrandos do IAG. Iniciar o Mestrado Acadêmico aos 58 anos, trabalhando de dia e estudando de noite, tornou-se para mim um grande desafio. Nestes mais de dois anos de longas noites e fins de semana estudando, tendo que me concentrar em leituras sem fim e na preparação de trabalhos, toda semana, muitas pessoas contribuíram, de uma forma ou de outra, para que eu não esmorecesse e pudesse ir vencendo cada obstáculo até a chegada deste momento. Primeiramente, a compreensão da família, da esposa Leila, dos pais Waldemar e Estela, dos filhos e noras, Bruno, Márcia, Tiago e Aretha, e até da minha neta, Ludmila, que entenderam que durante o curso eu deixaria muitas vezes de estar com eles para estudar. E como foi difícil, tantas vezes, deixar de encontrar com eles nos fins de semana ou de ficar com eles mais tempo. Depois, meus amigos, que sempre me estimularam e, em especial a Rita, grande amiga com quem tantas vezes dividi momentos de empolgação e também de desânimo, sempre me estimulando e me passando confiança de que eu conseguiria. No trabalho, várias pessoas colaboraram comigo nas minhas pesquisas e trabalhos para a PUC, como a Verônica, a Carol e a Alyne. Tenho que agradecer ao chefe, amigo e irmão, Luiz Soares, pelo estímulo e ao apoio sempre que precisei me dedicar um pouco mais ao Mestrado, sem nunca é claro deixar de cumprir com minhas obrigações na empresa. Foi dele que ganhei a caneta que para ele tanto representava e que me foi dada para que eu assinasse esta dissertação. Aos colegas do IAG, o agradecimento pelo enorme carinho com que sempre me trataram, o amigo mais velho, e aí, em especial, agradeço ao Daniel Abelha as palavras de estímulo. Agradeço também aos mestres do IAG e em especial minha orientadora, professora Flávia Cavazotte, muito mais do que pela orientação, pela atenção, pelo interesse e pela motivação que sempre me inspirou. Ao pessoal da secretaria, Teresa e Fabio, sempre disponíveis para resolver nossos problemas. Só com a ajuda de todos estes e de outros amigos e professores que aqui deixo de mencionar, foi possível chegar até aqui. Um muito obrigado a todos vocês, por tudo.

Resumo

Carneiro, Paulo César da Costa; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. **Liderança Transformacional e suas Interações com Fatores Situacionais Relacionados a Metas e Tarefas**. Rio de Janeiro, 2016. 122p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo investigou interações entre a liderança e fatores do contexto organizacional e entre a liderança e características individuais dos seguidores na predição de atitudes e comportamentos favoráveis ao desempenho organizacional. A investigação se deu através de dois modelos teóricos. No primeiro modelo, foram testadas hipóteses de moderação da relação entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional afetivo pela riqueza das tarefas e pela necessidade pessoal de estrutura. No segundo, foram testadas hipóteses de moderação da relação entre a liderança transformacional e a motivação para o trabalho pelos atributos do estabelecimento de metas e pela orientação para aprendizado. Os dados para a pesquisa foram coletados através de questionários respondidos por 194 empregados de uma empresa pública brasileira do setor de energia. Foram confirmadas as hipóteses de moderação da relação entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional afetivo pela riqueza das tarefas e pela necessidade pessoal de estrutura. A pesquisa identificou ainda efeitos de mediação da relação entre a liderança transformacional e a motivação para o trabalho pelos atributos do estabelecimento de metas e pela riqueza das tarefas.

Palavras-chave

Liderança transformacional; estabelecimento de metas; riqueza da tarefa; necessidade pessoal de estrutura; comprometimento organizacional afetivo; motivação para o trabalho.

Abstract

Carneiro, Paulo César da Costa; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves (Advisor). **Transformational Leadership and its Interactions with Situational Factors Related to Goals and Tasks**. Rio de Janeiro, 2016. 122p. MSc. Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study investigated the interactions between leadership and factors of the organizational context related to goals and individual characteristics of the followers for the prediction of attitudes and behaviors favorable to organizational performance. Two theoretical models have been established. In the first model, hypotheses of moderation of the relationship between transformational leadership and affective organizational commitment by job enrichment and by personal need for structure have been tested. In the second model, hypotheses of moderation of the relationship between transformational leadership and work motivation by goal setting and by goal orientation have been tested. The data for the study have been collected through questionnaires answered by 194 employees of a Brazilian state-owned company of the energy sector. Hypotheses of moderation of the relationship between transformational leadership and affective organizational commitment by job enrichment and by personal need for structure have been confirmed. The study further identified mediation effects of the relationship between transformational leadership and work motivation by goal setting and job enrichment.

Keywords

Transformational leadership; goal setting; goal orientation; task enrichment; personal need for structure; organizational affective commitment; work motivation.

Sumário

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1.	Problema de Pesquisa	14
1.2.	Objetivos	17
1.3.	Relevância do Estudo	17
1.4.	Delimitação do Estudo	18
1.5.	Estrutura do Trabalho	18
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1.	Liderança Transformacional	20
2.1.1	Ascensão das Teorias da “Nova Liderança”	21
2.1.2	Modelo de Liderança Transformacional-Transacional	26
2.1.3	Efetividade da Liderança Transformacional	37
2.2.	Liderança e o Contexto Organizacional	42
2.3.	Liderança Transformacional e Fatores Relacionados a Tarefas	50
2.3.1	Riqueza das Tarefas	50
2.3.2	Liderança Transformacional e Riqueza das Tarefas	54
2.3.3	Necessidade Pessoal de Estrutura	57
2.4.	Liderança Transformacional e Fatores Relacionados a Metas	59
2.4.1	Estabelecimento de Metas de Trabalho	59
2.4.2	Liderança Transformacional e Estabelecimento de Metas	64
2.4.3	Orientação de Metas Individuais	66
3.	MODELO DA PESQUISA E HIPÓTESES	69
3.1.	Modelo 1	71
3.2.	Modelo 2	71

4.	METODOLOGIA	73
4.1.	Universo da Pesquisa	73
4.2.	Coleta de Dados	73
4.3.	Escalas de Mensuração	75
4.4.	Tratamento dos Dados	77
4.5.	Métodos e Ferramentas para Análise dos Dados	80
4.6.	Limitações do Método	81
5.	ANÁLISE DOS DADOS	84
5.1.	Análise Geral dos Dados	84
5.2.	Modelo 1	86
5.2.1	Análise dos Dados	87
5.2.2	Discussão dos Resultados	93
5.3.	Modelo 2	96
5.3.1	Análise dos Dados	96
5.3.2	Discussão dos Resultados	99
5.4.	Investigação de Efeitos de Mediação	100
6.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	105
6.1.	Implicações Teóricas	105
6.2.	Implicações Práticas e Gerenciais	109
6.3.	Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras	109
7.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
8.	APÊNDICE	118
	Escalas Traduzidas	

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo <i>Full-Range</i> de Liderança	38
Figura 2: Fatores Situacionais que Influenciam a Liderança	49
Figura 3: Modelo de Características do Trabalho	51
Figura 4: Substituição da Liderança Transformacional pela Riqueza das Tarefas	55
Figura 5: Modelo de Pesquisa 1	70
Figura 6: Modelo de Pesquisa 2	72
Figura 7: Modelo 1 – Hipótese 1A	87
Figura 8: Regressão do Comprometimento sobre a Liderança e a Riqueza das Tarefas	89
Figura 9: Modelo 1 – Hipótese 1B	90
Figura 10: Regressão do Comprometimento sobre a Liderança e a Necessidade Pessoal de Estrutura	92
Figura 11: Modelo 2 – Hipótese 2A	96
Figura 12: Modelo 2 – Hipótese 2B	98
Figura 13: Modelo I1 de Investigação de Efeito de Mediação	101
Figura 14: Modelo I2 de Investigação de Efeito de Mediação	103

Lista de Tabelas

Tabela 1: Modelos de Liderança Carismática-Transformacional	22
Tabela 2: Resultados da Liderança Carismática-Transformacional	41
Tabela 3: Escalas Adotadas para Medição dos Construtos	77
Tabela 4: Resultado da Etapa de Recuperação de Dados	78
Tabela 5: Quadro Final de Respondentes com Questionários Validados	79
Tabela 6: Análise de Confiabilidade das Escalas	80
Tabela 7: Teste de Harman para CMV	81
Tabela 8: Estatística Descritiva das Variáveis dos Modelos	84
Tabela 9: Índices de Normalidade das Variáveis dos Modelos	85
Tabela 10: Correlações entre as Variáveis dos Modelos	86
Tabela 11: Análise do Modelo 1 – Hipótese 1A	88
Tabela 12: Cenários de Liderança Transformacional e Riqueza das Tarefas	89
Tabela 13: Análise do Modelo 1 – Hipótese 1B	91
Tabela 14: Cenários de Liderança Transformacional e Necessidade Pessoal de Estrutura	92
Tabela 15: Análise da Interação da Liderança com o Estabelecimento de Metas	97
Tabela 16: Análise da Interação da Liderança com a Orientação para Aprendizado	99
Tabela 17: Teste de Baron e Kenny para Modelo I1	101
Tabela 18: Teste de Baron e Kenny para Modelo I2	103

“Disseram-me que já não há ilhas desconhecidas, e que, mesmo que as houvesse, não iriam eles tirar-se do sossego dos seus lares e da boa vida dos barcos de carreira para se meterem em aventuras oceânicas, a procura de um impossível...”

José Saramago,
em “O Conto da Ilha Desconhecida”

1 Introdução

Liderança permanece sendo um tema central no estudo do Comportamento Organizacional, como um conceito em evolução, que acompanha as mudanças na sociedade e que deve se adequar e refletir os novos desafios com que se defrontam as organizações (DAY e ANTONAKIS, 2012).

A liderança constitui um processo essencial para a motivação dos membros das organizações e para mobilizar os recursos no sentido do cumprimento da sua missão, constituindo-se assim em tema relevante para as organizações, para as equipes e para as pessoas (ANTONAKIS e HOUSE, 2014).

Os estudos de liderança ampliaram sua abrangência, passando a focar, além da figura do líder, os liderados, seus colegas de trabalho, supervisores, o contexto de trabalho e a cultura, envolvendo um largo espectro de indivíduos e de organizações, públicas, privadas e sem fins lucrativos (AVOLIO, WALUMBWA e WEBER, 2009).

Neste processo de evolução no sentido do melhor entendimento da liderança, a influência de fatores situacionais do contexto organizacional e de características dos indivíduos sobre a efetividade da liderança passou a receber atenção crescente por parte de pesquisadores e estudiosos (ZHU, AVOLIO e WALUMBWA, 2009). As pesquisas, inicialmente centradas quase que exclusivamente na figura do líder, progressivamente mudaram seu foco para a identificação e entendimento de variáveis contextuais que poderiam influenciar a relação da liderança com atitudes e comportamento favoráveis ao desempenho (PORTER e MACLAUGHLIN, 2006).

O estudo da influência dos atributos do estabelecimento de metas de trabalho (*Goal Setting*) e da riqueza das tarefas (*Job Design*) tem despertado particular interesse nas pesquisas sobre a efetividade da liderança transformacional. Tal interesse decorre do potencial destes fatores situacionais moderarem os efeitos da liderança transformacional, seja pelo favorecimento à emergência e receptividade a este estilo de liderança, seja pela similaridade e

sinergia dos mecanismos motivacionais (WITTINGTON, GOODWIN e MURRAY, 2004).

Embora as pesquisas sobre a influência de fatores situacionais do contexto organizacional tenham possibilitado um melhor entendimento das condições sob as quais a liderança pode se desenvolver de forma mais efetiva, pesquisadores apontam a falta de um maior aprofundamento na investigação da forma como as diferenças entre características individuais dos liderados podem condicionar a efetividade da liderança (ZHU, AVOLIO e WALUMBWA, 2009).

Pesquisas recentes têm investigado os processos de liderança em relação a certas características emocional-cognitivas dos seguidores, que determinam preferências por contextos que podem favorecer ou desfavorecer a emergência e efetividade da liderança transformacional. Duas destas características são a orientação de metas individuais (*Goal Orientation*) e a necessidade pessoal de estrutura (*Personal Need for Structure*).

A presente pesquisa tem por objetivo investigar como estes os fatores situacionais do contexto organizacional, estabelecimento de metas e riqueza das tarefas, e de características individuais dos seguidores, orientação de metas individuais e necessidade pessoal de estrutura, podem influenciar a efetividade da liderança transformacional, tomando como referência os resultados da liderança em termos do comprometimento organizacional afetivo e da motivação para o trabalho dos seguidores.

Para este objetivo, serão definidos dois modelos de pesquisa, sobre os quais serão formuladas hipóteses de que a referida influência se dá sob a forma de moderação da relação entre a liderança transformacional e seus resultados.

1.1. Problema de Pesquisa

O fenômeno da liderança tem sido estudado há décadas por pesquisadores e estudiosos em todo o mundo, incorporando visões de diferentes campos do conhecimento, em uma grande variedade de abordagens teóricas propostas na tentativa de explicar as complexidades do processo de liderança (NORTHOUSE, 2013).

Embora se tratando de um fenômeno complexo, as diferentes teorias formuladas e a intensidade com que o fenômeno tem sido investigado em

pesquisas conduzidas por especialistas em todo o mundo, propiciaram o acúmulo de um considerável acervo de conhecimento que “nos permite hoje explicar a natureza da liderança, seus antecedentes e seus efeitos, com razoável confiança” (DAY e ANTONAKIS, 2002, p.4).

Apesar deste conhecimento acumulado, os pesquisadores e estudiosos da liderança, em seus artigos publicados nos periódicos de maior reconhecimento e credibilidade, apontam para determinadas áreas do estudo da liderança que demandam maior aprofundamento, o que de todo é explicável pela própria abrangência do campo de estudo. Dentre estas áreas em que são demandados maiores esforços para entendimento dos mecanismos de efetividade da liderança estão os efeitos de moderação por fatores situacionais do contexto organizacional e de características individuais dos seguidores (PORTER e MACLAUGHLIN, 2006; ZHU, AVOLIO e WALUMBWA, 2009). Nesta pesquisa serão investigados alguns destes fatores situacionais, no contexto de suas interações com a liderança transformacional.

A liderança transformacional, perspectiva de liderança que integra o paradigma das “Novas Lideranças”, que mudou o enfoque dado ao papel do líder a partir do final dos anos 80, permanece sendo foco de parte considerável das pesquisas na área de liderança. Os efeitos de moderação da efetividade da liderança transformacional pelo estabelecimento de metas e pela riqueza das tarefas, objeto central da presente pesquisa, constitui tema ainda pouco explorado na literatura, tendo sido objeto de algumas pesquisas com resultados publicados recentemente em periódicos conceituados.

O estudo destes efeitos de moderação entre indivíduos de características distintas de necessidade pessoal de estrutura e de orientação de metas individuais constitui uma investigação com características de ineditismo, não tendo sido localizado nenhum trabalho que abordasse o tema. Estas características diferenciam de forma marcante as preferências dos indivíduos em relação à natureza das atividades desenvolvidas dentro de uma organização, influenciando suas atitudes e comportamentos em relação ao trabalho. Desta forma, a consideração destas características individuais nos estudos de moderação da efetividade da liderança transformacional poderá trazer contribuições importantes para a capacidade de predição dos efeitos deste estilo de liderança.

Para o estudo destes efeitos de moderação, foram considerados resultados da liderança para os quais já existem referências na literatura de relação com os fatores do contexto organizacional a serem investigados.

A relação da riqueza das tarefas com atitudes e comportamentos que caracterizam o comprometimento organizacional afetivo já é proposta na própria Teoria das Características do Trabalho (*Job Characteristics Theory*) e tem sido objeto de diversos estudos, que, a partir da similaridade das forças motivacionais que resultam da riqueza das tarefas com aquelas resultantes dos comportamentos transformacionais de liderança, investigam efeitos de substituição da liderança transformacional.

A relação do estabelecimento de metas, outro fator do contexto organizacional abordado nesta pesquisa, com a motivação para o trabalho, tem sido, da mesma forma, objeto de diversos estudos, podendo se traçar um paralelo entre os mecanismos pelos quais as metas afetam o desempenho e os mecanismos motivacionais associados aos elementos principais da liderança transformacional.

Através da pesquisa, as seguintes perguntas deverão ser respondidas:

- A riqueza das tarefas pode influenciar os efeitos da liderança transformacional sobre o comprometimento organizacional afetivo?
- A necessidade pessoal de estrutura do seguidor pode influenciar os efeitos da liderança transformacional sobre o comprometimento organizacional afetivo?
- O estabelecimento das metas de trabalho pode influenciar os efeitos da liderança transformacional sobre a motivação para o trabalho?
- A orientação de metas individuais do seguidor pode influenciar os efeitos da liderança transformacional sobre a motivação para o trabalho?
- De que forma estas influências se manifestam?

Para responder a estas perguntas, procedeu-se a uma revisão de literatura e construção de um referencial teórico, que embasou a formulação de seis hipóteses a serem verificadas quantitativamente através de pesquisa de campo.

1.2. Objetivos

Para o cumprimento dos objetivos expressos nas perguntas de pesquisa apresentadas na seção anterior, são previstos os seguintes objetivos intermediários:

- verificar a existência de relação entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional afetivo;
- verificar a existência de efeito de moderação da relação entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional afetivo pela riqueza das tarefas;
- verificar a existência de efeito de moderação da relação entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional afetivo pela necessidade pessoal de estrutura;
- verificar a existência de relação entre a liderança transformacional e a motivação para o trabalho;
- verificar a existência de efeito de moderação da relação entre a liderança transformacional e a motivação para o trabalho pelo estabelecimento de metas;
- verificar a existência de efeito de moderação da relação entre a liderança transformacional e a motivação para o trabalho pela orientação para aprendizado.

A pesquisa tem como objetivo a ampliação do conhecimento científico e é de caráter explicativo, buscando verificar a natureza e a intensidade da relação entre variáveis e identificar fatores e mecanismos que condicionam os efeitos da liderança.

1.3. Relevância do Estudo

A pesquisa se propõe a estudar dois fatores situacionais do contexto organizacional de grande relevância para o desenvolvimento e desempenho dos membros de uma organização, a saber, a riqueza das tarefas e o estabelecimento de metas, cuja influência sobre os efeitos da liderança transformacional, embora já evidenciados, carecem de um estudo mais aprofundado.

Estudos como os de Whittington, Gordon e Murray (2004) mostram que as forças motivacionais que resultam do enriquecimento da tarefa são similares às aquelas resultantes dos comportamentos transformacionais de liderança e que o estabelecimento de metas desafiadoras reforçaria os efeitos da liderança transformacional por se alinhar com a componente de motivação inspiradora da liderança transformacional. Estes estudos suscitam a consideração de que a riqueza das tarefas e o estabelecimento de metas devam interagir de forma significativa com a liderança transformacional, condicionando seus efeitos sobre atitudes e comportamentos relacionados ao desempenho do indivíduo, o que motiva o aprofundamento da investigação destas interações.

1.4. Delimitação do Estudo

O estudo se desenvolveu a partir de dados levantados junto a empregados de gerências e divisões de uma mesma empresa estatal brasileira do setor elétrico. A decisão de realizar a coleta de dados em uma única empresa teve por objetivo um maior controle sobre os efeitos de outros fatores organizacionais sobre a emergência e a efetividade da liderança transformacional, abrindo-se mão, no entanto, de estender os objetivos da pesquisa a outros contextos organizacionais.

A restrição a empregados de gerências e divisões, por sua vez, teve por objetivo evitar a influência do nível hierárquico do empregado sobre a sua receptividade à liderança transformacional, deixando-se da mesma forma, de verificar os efeitos de interação objeto desta pesquisa em contextos organizacionais mais relacionados aos níveis estratégicos da organização.

Na construção dos modelos não foram consideradas, deliberadamente, por simplificação, outras variáveis capazes de influenciar os resultados da liderança transformacional, tais como, por exemplo, o gênero e a idade dos líderes e dos seguidores.

1.5. Estrutura do Trabalho

O trabalho está estruturado em dois estudos, correspondendo a dois modelos teóricos de relacionamento entre construtos.

O primeiro estudo, associado ao Modelo 1, atende aos objetivos de investigar efeitos de moderação da relação entre a liderança transformacional e o

comprometimento organizacional afetivo pela riqueza das tarefas e pela necessidade pessoal de estrutura dos seguidores. Para cumprir estes objetivos foram formuladas duas hipóteses a serem verificadas através da análise dos dados coletados.

O segundo estudo, associado ao Modelo 2, atende aos objetivos de investigar efeitos de moderação da relação entre a liderança transformacional e a motivação para o trabalho pelos atributos do estabelecimento de metas e pela orientação para aprendizado dos seguidores. Para cumprir estes objetivos foram formuladas, da mesma forma, duas hipóteses a serem verificadas através da análise dos dados coletados.

2. Referencial teórico

Este capítulo tem por objetivo estabelecer as bases teóricas que fundamentam a formulação das hipóteses, a operacionalização dos modelos conceituais e a interpretação dos dados coletados na pesquisa. Este arcabouço teórico foi desenvolvido a partir da revisão da literatura relacionada ao estudo da influência de fatores situacionais do contexto organizacional sobre a efetividade da liderança. Sua construção reflete o esforço do pesquisador para, apoiando-se nos resultados dos trabalhos de outros pesquisadores, contribuir para ampliar o entendimento do fenômeno da liderança no ambiente organizacional, formulando e testando hipóteses que consideram fatores situacionais presentes no cotidiano das empresas, potencialmente relevantes para o estudo da liderança e ainda pouco explorados nas pesquisas.

2.1. Liderança Transformacional

A importância da perspectiva transformacional para o estudo da liderança é enfatizada por ANTONAKIS (2012, p.256) quando afirma que “seria difícil imaginar como seria o campo de estudo da liderança se as teorias de liderança transformacional e carismática não tivessem sido desenvolvidas para explicar esta tática influenciadora de liderança”.

Mesmo no contexto das maiores críticas a uma alegada precariedade na conceituação e formulação dos construtos, a importância das perspectivas transformacional e carismática para o estudo da liderança é reconhecida, “pelo menos em termos do rejuvenescimento dos estudos de liderança, independentemente de qual tenha sido a sua contribuição em termos de conteúdo” (KNIPPENBERG e SITKIN, 2013, p.4).

As teorias transformacional e carismática da liderança fazem parte do que se convencionou chamar de teorias da “Nova Liderança”, que constitui um novo paradigma, no qual o líder passa a ser visto como um gestor de significados, que

define a realidade organizacional através da articulação de uma visão (BRYMAN, 1999).

Este novo paradigma veio a dominar o campo do estudo do fenômeno da liderança a partir da década de 80, até então dominado pelas teorias comportamentais de efetividade da liderança. Ao contrário das teorias tradicionais, focadas em processos racionais, as teorias transformacional e carismática enfatizam a emoção e os valores como elementos centrais do processo de liderança (YUKL, 1999).

2.1.1 Ascensão das Teorias da “Nova Liderança”

Como resultado da desilusão com as teorias contingenciais de liderança que haviam predominado nos anos 70 e a falta de um direcionamento para novas pesquisas, o cenário dos estudos sobre liderança no começo dos anos 80 mostrava sinais de estagnação, reinando certo clima de pessimismo quanto à evolução deste campo do conhecimento (BRYMAN, 1999; ANTONAKIS, 2012; KNIPPENBERG e SITKIN, 2013).

Segundo Avolio, Walumbwa e Weber (2009), parte desta desilusão decorria do fato de que a maioria dos modelos de liderança apresentava uma baixa capacidade explicativa para critérios importantes de desempenho como a produtividade e efetividade.

Neste contexto, surgem nos anos 80 novas abordagens sobre liderança que, embora guardando distinções conceituais, convergem para uma nova visão do processo de liderança, centrada no processo de articulação de uma visão capaz de promover nos seguidores um elevado grau de motivação intrínseca que os levem a desempenhar em padrões acima do que deles seria normalmente esperado (BRYMAN, 1999; NORTHOUSE, 2013).

Ao contrário das abordagens anteriores, com foco em relações de troca entre o líder e seguidores, voltadas para a definição de metas, orientação e suporte, e comportamentos que visavam reforçar estas relações, as novas abordagens enfatizavam o comportamento simbólico do líder, a comunicação de mensagens visionárias e inspiradoras, o apelo aos sentimentos e emoções, a observação de valores morais e éticos elevados, a estimulação intelectual e a atenção individualizada (AVOLIO, WALUMBWA e WEBER, 2009).

Em função do enfoque particular de cada uma, estas novas teorias foram classificadas como “carismáticas”, como no caso das abordagens de House (1977), Conger e Kanungo (1987) e Shamir, House e Arthur (1993), “transformacionais”, como no caso de Burns (1978), Bass (1985), Bennis e Nanus (1985) e Tichy e Davanna (1986), ou “visionárias”, caso das abordagens de Sashkin (1988) e Westley e Mintzberg (1989) (BRYMAN, 1999; YUKL, 1999; KNIPPENBERG e SITKIN, 2013).

A partir do surgimento desta assim chamada “Nova liderança” (BRYMAN, 1999), as teorias de abordagens carismática e transformacional tiveram uma participação crescente no cenário das pesquisas em liderança (ANTONAKIS, 2012).

Knippenberg e Sitkin (2013), em sua avaliação crítica sobre as fraquezas da conceitualização destas abordagens, agregaram as diferentes teorias de abordagem carismática e transformacional sob o conceito de “liderança carismática-transformacional” e referenciaram cinco modelos de operacionalização do conceito que proporcionam uma visão sobre o núcleo comum em torno do qual se desenvolveram estas teorias bem como as ênfases específicas particulares de cada teoria. A Tabela 1 a seguir resume os cinco modelos.

Podsakoff e outros (1990)	Conger e Kanungo (1994)	Bass e Avolio (1995)	Shamir e outros (1998)	Rafferty e Griffin (2004)
Comportamentos transformadores	Visão	Influência idealizada	Ênfase ideológica	Visão
Expectativas de elevado padrão de desempenho	Risco pessoal	Motivação inspiracional	Demonstração de comportamento exemplar	Comunicação inspiracional
Estimulação intelectual	Não mantém o status-quo	Estimulação intelectual	Ênfase na identidade coletiva	Estimulação intelectual
Suporte individualizado	Comportamento não convencional	Consideração individualizada	Comportamentos suportivos	Liderança suportiva
	Sensibilidade para necessidades dos seguidores			Reconhecimento pessoal
	Sensibilidade para o ambiente			

Tabela 1 – Modelos de Liderança Carismática-Transformacional
Fonte: o autor, adaptado de KNIPPENBERG e SITKIN (2013)

Os diferentes modelos das teorias de liderança carismática-transformacional têm, portanto, como núcleo central elementos do que se convencionou referenciar como “carisma”.

Na língua inglesa, o significado da palavra “carisma” é descrito como “um charme especial ou qualidades pessoais de encantamento que fazem com que a pessoa conquiste e mantenha o interesse e amor de pessoas comuns” ou ainda “um dom concedido por Deus a uma pessoa, como por exemplo, o poder de curar os males de outras pessoas” (*Longman Dictionary of Contemporary English*). Em português, em uma definição sociológica, encontramos o significado de “carisma” como sendo um “conjunto de qualidades excepcionais inerentes a certo tipo de líder” (Dicionário On-line Michaelis de Português).

A associação do carisma à liderança remonta à Grécia antiga, onde o termo encontra as suas raízes. Aristóteles, filósofo grego que viveu entre os anos 384 e 322 AC, na sua obra “Retórica”, enuncia os meios pelos quais os líderes devem conquistar a confiança de seus seguidores, que incluem despertar emoções, promover uma perspectiva moral através de seu caráter pessoal e utilizar argumentos bem fundamentados (ANTONAKIS, 2012).

Embora florescendo apenas no final dos anos 80, a associação da liderança ao carisma está presente em trabalhos anteriores de diversos teóricos que se dedicaram ao estudo da liderança.

Downtown (1973), cientista político, analisando aspectos sociológicos e psicológicos do comportamento de líderes e seguidores no contexto das revoluções associadas a rupturas sociais violentas, propôs uma teoria que identificava aspectos transacionais, carismáticos e inspiradores no comportamento dos líderes. Na visão de Downtown, líderes carismáticos exercem sua forte influência através dos seus ideais transcendentais e de sua autoridade e a confiança é consolidada através de trocas psicológicas. O comprometimento que resulta desta influência é reforçado pela liderança inspiradora, através da qual os líderes, pela sua capacidade de persuasão, encorajam os seguidores a sacrifícios em função de ideais, dando aos seguidores um senso de propósito.

House (1977), em seu estudo buscando uma explicação teórica sobre os meios pelos quais líderes carismáticos influenciam seus seguidores, concluiu que quatro fatores pessoais são determinantes para que os resultados da liderança carismática difiram das demais: a dominação, a autoconfiança, a necessidade de influenciar e uma forte convicção da correção moral das suas crenças e valores. Na sua visão, líderes carismáticos se tornariam um modelo para os seus seguidores, que passariam a emular seus ideais e valores e seriam

entusiasticamente inspirados e motivados para alcançar resultados extraordinários. Considerando a influência de fatores situacionais, House (1977) postula que os resultados dos efeitos da liderança carismática sobre os seguidores em termos de desempenho serão condicionados pela natureza das demandas decorrentes das tarefas executadas.

Embora diversos pesquisadores tenham desde tempos anteriores desenvolvido teorias e modelos explicativos no contexto da Nova liderança, foi a publicação do trabalho de Burns (1978) que veio trazer o impulso intelectual inicial que alavancaria nos anos oitenta o avanço das pesquisas sobre este novo paradigma de liderança (BRYMAN, 1999).

De acordo com Burns (1978), a liderança consiste em líderes induzindo seguidores a agir para determinados objetivos, que representam valores e motivações, desejos e necessidades, expectativas e aspirações de ambos, líder e liderados. A essência da relação líder-seguidor estaria na interação entre pessoas com diferentes níveis de motivação e poder, podendo esta interação assumir fundamentalmente duas formas, cunhadas como liderança transacional e liderança transformadora (a expressão “liderança transformacional” só viria a ser utilizada a partir do trabalho de Bass, 1985, como veremos mais a seguir). Na liderança transacional, a relação entre líder e seguidores se baseia na troca de benefícios de interesse de cada uma das partes, sejam de natureza econômica, política ou mesmo psicológica. Diferentemente, a liderança transformadora se basearia em relações onde as pessoas se comprometem entre si de tal forma que líderes e seguidores elevam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade. Os líderes transformadores teoricamente elevariam o nível de consciência dos seguidores para o que é realmente importante, especialmente em relação a implicações éticas ou morais, levando-os a transcender do que sejam interesses pessoais para aquilo que seja o bem maior. No modelo de Burns (1978) as lideranças transacional e transformadora definiriam os extremos de um espectro, embora entendendo que as duas perspectivas podem gerar contribuições positivas para os propósitos do ser humano (ANTONAKIS, 2012).

A partir do trabalho de Burns (1978), Bass (1985) especificou os componentes básicos e desenvolveu baterias de indicadores quantitativos para um novo modelo de abordagem da liderança, baseado nos mesmos conceitos de

liderança transacional e transformadora, esta agora redefinida como “liderança transformacional”.

Na visão de Bass (1985), líderes transformacionais modificam o ambiente organizacional, proporcionam novas realidades, são proativos e criam relações emocionais com seus seguidores, ao contrário dos líderes transacionais, que aceitam o *status-quo*, são reativos e estabelecem com seus seguidores relações materiais.

Na formulação de Bass (1985), as duas formas de liderança, transacional e transformacional, deixam de ser vistas como dois extremos de um espectro contínuo e passam a ser vistas como duas dimensões complementares e não excludentes (BRYMAN, 1999; LOWE, KROECK e SIVASUBRAMANIAN, 1996).

Bass (1985), a partir das pesquisas junto a executivos que embasaram a identificação dos atributos e comportamentos que caracterizariam a liderança transformacional e a liderança transacional, desenvolveu um instrumento de medição denominado *Multifactor Leadership Questionnaire* – MLQ que possibilita a avaliação das parcelas transformacional e transacional do líder e de determinados efeitos da liderança sobre os seguidores. O MLQ possibilitou a operacionalização do modelo da teoria de Bass (1985), impulsionando a disseminação da sua utilização entre os estudiosos do fenômeno da liderança.

Como resultado do trabalho empírico desenvolvido com Avolio, Bass expandiu sua teoria de liderança transformacional e transacional, propondo uma visão unificada de liderança, referenciada como modelo *full-range*, na qual é suposto que todo líder apresenta características transformacionais e transacionais, em maior ou menor grau (BASS e AVOLIO, 1994, 1997; BASS, 1998, 1999).

Embora objeto de grandes controvérsias sobre sua fundamentação e formulação, o modelo de Bass (1985) impulsionou de forma determinante as pesquisas sobre as abordagens da “Nova Liderança”, o que veio a revigorar o campo de estudos da liderança a partir da segunda metade dos anos 80, passando a dominar o cenário dos estudos sobre liderança nas duas últimas décadas, pelo menos no que se refere à publicação de artigos nos periódicos acadêmicos de primeira linha, como a própria “The Leadership Quarterly” (ANTONAKIS, 2012; KNIPPENBERG e SATKIN, 2014).

Na visão de Bass e Riggio (2006), este interesse despertado pelas abordagens carismáticas e transformacionais e, em especial, pela liderança transformacional, se deve, pelo menos em parte, à ênfase da liderança transformacional na motivação intrínseca e no desenvolvimento dos seguidores, visão que parece melhor se adequar a uma nova realidade de complexidade de relações nas organizações e nas equipes de trabalho.

2.1.2

Modelo de Liderança Transformacional-Transacional

O interesse por entender os mecanismos que levavam líderes notórios da história da humanidade a energizar seus seguidores “com pouco mais do que a mensagem que tinham para oferecer” e a investigação se esses mesmos mecanismos funcionariam nos diferentes níveis de uma organização, constituíram uma motivação especial para que Bass desenvolvesse sua teoria de liderança transformacional – transacional (BASS, 1985; BASS, AVOLIO e GOODHEIM, 1987).

A teoria de Bass (1985) sobre a liderança transacional e transformacional se apresenta como uma etapa importante do processo evolutivo das teorias sobre liderança, incorporando tanto elementos da chamada “Nova Liderança”, como o carisma e a visão, como das teorias predecessoras, como o comportamento de liderança com foco nos requisitos de papel e de tarefas (ANTONAKIS, 2012).

A ênfase de Bass (1985) na liderança transformacional traz consigo uma crítica aos padrões da liderança transacional, baseada em “transações” ou trocas entre líder e liderados, “promessas e recompensas no caso de bom desempenho e ameaças e disciplina no caso de desempenho insatisfatório”, cuja própria efetividade depende do poder conferido ao líder na organização, e que, em muitas situações, se apresenta como uma “receita para a mediocridade” (BASS, AVOLIO e GOODHEIM, 1987; BASS, 1990, p.20).

A liderança transformacional, mais do que a liderança transacional, seria capaz de levar as equipes a aumentar seus esforços na busca do cumprimento dos objetivos da organização (BASS, 1990).

Os dois modelos de liderança se diferenciariam, essencialmente, pelo processo pelo qual o líder motiva seus subordinados e como as metas são estabelecidas (HATER e BASS, 1988).

Segundo a visão de transformacionalidade de Bass, a liderança transformacional se dá “quando líderes ampliam e elevam os interesses dos seus subordinados, quando eles promovem consciência e aceitação dos objetivos e da missão do grupo e quando eles conduzem seus subordinados para olhar além dos seus próprios interesses em benefício do grupo” (BASS, 1990, p.21).

Embora com a ênfase dada à liderança transformacional, na visão de Bass (1985) a liderança transformacional e a liderança transacional se complementam. Um mesmo indivíduo no exercício da liderança pode exibir comportamentos transformacional e transacional e, conforme demonstrado empiricamente, a liderança transformacional amplia os efeitos da liderança transacional ao invés de substituí-la (BASS, AVOLIO e GOODHEIM, 1987).

A conceituação original de Bass (1985) para a liderança transformacional e transacional contemplava sete fatores: quatro relacionados à liderança transformacional (carisma, inspiração, estimulação intelectual e consideração individualizada), fortemente correlacionados entre si, dois relacionados à liderança transacional (recompensa contingenciada e gerenciamento por exceção) e um relacionado ao que se pode referenciar como a ausência de liderança (“laissez-faire”) (AVOLIO, BASS e JUNG, 1999).

Os resultados obtidos por Bass e seus parceiros de pesquisa em estudos empíricos utilizando o MLQ encorajaram as proposições básicas do modelo de liderança transformacional e transacional. Primeiramente pôde-se constatar que a liderança transformacional não se tratava de algo incomum nas organizações nem era encontrada apenas nos seus níveis hierárquicos mais altos. Adicionalmente, foram encontradas evidências de correlação positiva entre o comportamento transformacional de liderança e a percepção de efetividade desta liderança pelos subordinados, a sua disposição em despender esforços extras pelo líder, a sua satisfação com a liderança e o seu desempenho (HATER e BASS, 1988).

O modelo inicialmente proposto por Bass foi objeto de diversas análises e estudos, revisões e críticas, pelo próprio Bass, em separado ou em conjunto com outros pesquisadores, bem como por outros estudiosos do fenômeno da liderança, que resultaram em modificações na estrutura de fatores do modelo, até a forma como hoje se apresenta. (AVOLIO, BASS e JUNG, 1999).

Destacam-se neste processo de evolução do modelo as discussões em torno dos aspectos do carisma e da inspiração, características principais que diferenciam a liderança transformacional das formas tradicionais de liderança.

Em seu estudo biográfico sobre como grandes líderes da história diferem entre si em termos dos fatores que compõem as lideranças transformacional e transacional, Bass, Avolio e Goodheim (1987) reduziram os fatores da liderança transformacional a três, colapsando carisma e inspiração em um único fator referenciado apenas como carisma.

Em um movimento oposto, Bass (1988), relatando as conclusões de um dia de discussões sobre liderança transformacional com um grupo de 25 gerentes de organizações públicas e privadas do Vale do Silício, enfatizou o que chamou os processos inspiradores da liderança, distinguindo “inspiração” de “carisma”. O líder inspirador conquistaria a confiança dos seguidores pelo significado que confere às suas ações e necessidades, promovendo uma relação em que líderes e seguidores passam a compartilhar crenças comuns. Diferentemente, o líder carismático, influenciaria substituindo os ideais do ego dos seguidores pelos seus ideais. Bass, neste estudo, identifica cinco atributos do líder inspirador: gerenciar significados, gerenciar impressões, moldar as expectativas dos seguidores e estimulá-los intelectualmente, atributos estes que, à exceção do estímulo intelectual, ressurgem nos próximos trabalhos, como caracterizando o fator inspirador da liderança transformacional.

Segundo Bass, o carisma estaria relacionado à capacidade do líder de promover uma visão e um senso de missão, de instilar orgulho e de conquistar respeito e confiança. A inspiração, à capacidade do líder de comunicar expectativas elevadas, de usar símbolos para focar esforços e de expressar objetivos importantes de forma simples (BASS, 1990).

Neste processo evolutivo, Avolio e Bass (1991) reestruturaram a teoria de Bass (1985), apresentado-a na forma de uma conceituação unificadora da liderança, referenciada como *Full Range of Transformational and Transactional Leadership*, definida com base em uma estrutura modificada dos fatores que compõem a liderança transformacional e a liderança transacional e mensurável através de uma nova versão do MLQ (BASS, 1999).

No modelo de liderança *Full Range*, a liderança transformacional manteve a sua estrutura em quatro fatores, renomeando o fator “carisma” como “influência

idealizada” e o fator “inspiração” como “motivação inspiradora”, mantendo os demais fatores “estimulação intelectual” e “consideração idealizada”.

Entre os fatores relacionados à liderança transacional, o “gerenciamento por exceção” veio a se desdobrar em “gerenciamento por exceção ativo” e “gerenciamento por exceção passivo”, a partir dos resultados de pesquisas empíricas desenvolvidas por Hater e Bass (1988), que indicaram uma distinção entre líderes que de forma ativa monitoram e procuram antecipar a ocorrência de desvios de planos, normas ou procedimentos, atuando para as devidas correções, e líderes que só intervêm quando tais desvios já ocorreram.

A condição de ausência de liderança, *Laissez faire* completa o modelo *Full Range*.

O fundamento do modelo *Full Range* é que o perfil de um líder pode ser caracterizado pela percepção que seus liderados têm da intensidade com que cada fator das lideranças transformacional e transacional está presente nos seus comportamentos, capturada através do MLQ, e que este perfil está diretamente relacionado com a efetividade da liderança.

Este entendimento gerado pelo próprio termo *Full Range*, de uma teoria unificadora que pretensamente incluísse todos os aspectos do comportamento de liderança, motivou questionamentos quanto à sua completeza. Dentre estes questionamentos estão a não consideração de determinados comportamentos transformacionais, como o desenvolvimento e o empoderamento dos seguidores, e mesmo de comportamentos não classificáveis nem como transformacionais nem como transacionais, porém importantes para a liderança, como comportamentos orientados para tarefas (YUKL, 1999).

O modelo *Full Range* foi utilizado intensivamente na década de 90 em programas de treinamento nos Estados Unidos, em empresas privadas e em instituições do setor público, aplicado a áreas específicas de liderança, gerenciamento e desenvolvimento organizacional. Nestes programas de treinamento, as organizações eram incentivadas a desenvolver comportamentos transformacionais nos seus líderes como forma de alcançar resultados acima das expectativas, caracterizando o que seriam perfis ótimos, com predominância de comportamentos transformacionais, e “sub-ótimos”, com predominância de comportamentos transacionais. (BASS, 1994 e 1998).

A evolução do modelo de Bass (1985) prosseguiu após a sua reestruturação para o conceito do modelo *Full Range* de liderança, com algumas alterações na sua estrutura de fatores, incorporando os resultados de diversas pesquisas sobre a conceituação e a aplicação do modelo.

Neste processo evolutivo, desde a formulação original de Bass (1985), o fator relacionado ao “carisma” veio primeiramente a ser renomeado como “influência idealizada”, conforme já referenciado, considerado um termo mais neutro, sem a conotação de “idolatria” ou veneração do líder. Posteriormente, a “influência idealizada” veio a ser desdobrada em “influência idealizada atribuída” e “influência idealizada comportamental”. Este desdobramento se deu em resposta a críticas pelas quais a “influência idealizada” poderia se dar por atribuições feitas pelos seguidores, como resultado da forma como percebem o líder, ou como resultado do exemplo dado pelos comportamentos do líder, observados diretamente pelos seus seguidores (AVOLIO, BASS e JUNG, 1995; YUKL, 1999; ANTONAKIS, 2012).

Cumprе ressaltar, neste ponto, a crítica de determinados autores à falta de uma maior clareza na conceituação da liderança transformacional, por exemplo, no que se refere à forma como as diferentes dimensões se combinam para formar o construto e quais os critérios pelos quais dimensões são selecionadas para inclusão ou exclusão. Esta falta de clareza conceitual é apontada também na crítica de não haver uma descrição clara de como o líder age para influenciar os processos cognitivos ou comportamentos dos subordinados. A liderança transformacional seria definida pelos seus efeitos sobre os seus seguidores, sejam estes efeitos vistos como únicos e decorrentes exclusivamente da liderança transformacional ou como efeitos para os quais a liderança transformacional se mostra extremamente efetiva (YUKL, 1999; KNIPPEMBERG e SITKIN, 2013).

A despeito destas críticas, há considerável evidência da efetividade da liderança transformacional e de sua relação positiva com indicadores da efetividade da liderança, como satisfação do empregado, motivação e desempenho. Estas evidências são suportadas por um grande volume de trabalhos de pesquisa que dominaram o cenário dos estudos de liderança nas duas últimas décadas, como pode ser constatado pelo número crescente de artigos publicados nos periódicos acadêmicos de primeira linha dedicados ao tema da liderança (LOWE, KROECK e SIVASUBRAMANIAN, 1996; BASS, 1998; YUKL, 1999;

ANTONAKIS, AVOLIO e SIVASUBRAMANIAN, 2003; DUMDUM, LOWE e AVOLIO, 2006; ANTONAKIS, 2012).

A seguir será apresentada a conceituação de cada um dos fatores que compõem o modelo de liderança transformacional-transacional em sua versão mais recente, começando pela liderança transformacional .

Influência Idealizada (*Idealized Influence*)

A influência idealizada, originalmente referenciada no modelo transformacional-transacional de liderança como carisma, constitui o fator emocional da liderança transformacional e é referenciada para descrever líderes que, pelo seu poder pessoal, são capazes de provocar efeitos profundos e extraordinários de mudança sobre os seus seguidores (BASS, 1985; ANTONAKIS, 2012).

A influência idealizada está associada a características pessoais e comportamentos do líder, pelos quais o líder passa a constituir um modelo para os seus seguidores, que com ele se identificam e passam a emular seus ideais e valores, desenvolvendo lealdade e devoção às causas do líder, relegando a segundo plano seus interesses pessoais. Através da influência idealizada, líderes transformacionais são admirados, respeitados e despertam a confiança dos seus seguidores (HOUSE, 1976; BASS, 1985; BASS e AVOLIO, 1994; ANTONAKIS, 2012).

Neste processo, os líderes transformacionais são persuasivos em comunicar uma visão que confere significado e propósito aos esforços dos seguidores e perspectivas de um futuro melhor, desenvolvendo com eles uma forte ligação emocional. Eles despertam necessidade de realização, de associação e de poder, relacionados à missão do grupo (BASS, 1985; BASS e AVOLIO, 1994; ANTONAKIS, 2012).

Como já referenciado, a influência idealizada foi decomposta em dois componentes: a influência idealizada por atribuição e a influência idealizada comportamental, distinguindo, respectivamente, a idealização como resultado da percepção dos atributos do líder e a idealização como resultado da observação direta dos seus comportamentos pelos seguidores (ANTONAKIS, 2012; NORTHOUSE, 2013).

Em termos de comportamentos que promovem a influência idealizada, os líderes transformacionais pautam suas ações por elevados padrões éticos e morais. Colocam os interesses da equipe acima de seus interesses pessoais e utilizam seu poder apenas na medida da necessidade e não em proveito pessoal. Compartilham os riscos com seus seguidores e procuram agir de forma consistente e não arbitrária (BASS e AVOLIO, 1994; ANTONAKIS, 2012).

Motivação Inspiradora (*Inspirational Motivation*)

A motivação inspiradora refere-se a comportamentos pelos quais o líder comunica expectativas elevadas e transmite confiança de que os seguidores são capazes de alcançar objetivos desafiadores, normalmente considerados como inalcançáveis. O líder demonstra otimismo e entusiasmo, despertando espírito de equipe e inspirando os seguidores através de motivação a se comprometerem com as metas e com a visão compartilhada da organização e a alcançar níveis mais elevados de desempenho (BASS e AVOLIO, 1994; ANTONAKIS, 2012; NORTHOUSE, 2013).

Estimulação Intelectual (*Intellectual Stimulation*)

A estimulação intelectual corresponde ao componente não emocional da liderança transformacional, pelo qual o líder apela para a capacidade intelectual dos seguidores, estimulando-os a desafiar suas próprias crenças e valores e as dos líderes e da organização (NORTHOUSE, 2013).

Líderes transformacionais estimulam esforços dos seguidores para a inovação e criatividade, através do questionamento de premissas, de atitudes desafiadoras em relação a generalizações e estereótipos, reestruturação de problemas e adoção de abordagens alternativas. Os seguidores são envolvidos na identificação e solução de problemas complexos, buscando novas formas de enfrentar e vencer barreiras para o desenvolvimento da organização. Os seguidores são estimulados a desenvolver novas idéias e a propor novas soluções e os erros são aceitos sem críticas (BASS e AVOLIO, 1994; ANTONAKIS, 2012).

Consideração Individualizada (*Individualized Consideration*)

A consideração individualizada consiste na atenção às necessidades e características individuais, reconhecendo e respeitando as diferenças, proporcionando suporte sócio-emocional e orientação individualizada para o

desenvolvimento da capacidade de cada seguidor e o atingimento de suas expectativas de realizações e crescimento. A comunicação direta e freqüente entre o líder e cada indivíduo da equipe é estimulada e o líder se mostra conhecedor das preocupações e das expectativas de cada indivíduo. Novas oportunidades de aprendizado e crescimento são criadas visando desenvolver o potencial de cada membro da equipe, dentro de um ambiente de orientação e aconselhamento e de empoderamento. O indivíduo é enxergado pelo líder como uma pessoa, em toda a sua complexidade, e não apenas como um empregado (BASS e AVOLIO, 1994; ANTONAKIS, 2012; NORTHOUSE, 2013).

A seguir será apresentada a conceituação de cada um dos fatores que compõem a liderança transacional.

Recompensa Contingenciada (*Contingent Reward*)

A liderança através de recompensa contingenciada é baseada em trocas econômicas ou emocionais, nas quais o líder estabelece os requisitos de tarefas, dá suporte aos liderados no desenvolvimento dos seus esforços e exalta e demonstra o reconhecimento pelos resultados atingidos, configurando uma estratégia de reforço positivo. Neste tipo de liderança, o líder determina ou acorda com os membros da equipe as tarefas que devem ser executadas, os resultados esperados e as recompensas pelo atingimento de metas. A recompensa contingenciada é considerada uma forma razoavelmente efetiva de motivar os seguidores, porém em níveis muito inferiores ao que é obtido com a liderança transformacional (BASS e AVOLIO, 1994; ANTONAKIS, 2012; NORTHOUSE, 2013).

Gerenciamento por Exceção (*Management-by-Exception*)

Ao contrário da recompensa contingenciada, o foco do gerenciamento por exceção está nos erros ou desvios. O gerenciamento por exceção envolve a crítica de caráter corretivo, configurando um processo de reforço negativo, e pode se dar de duas formas: ativo ou passivo. No gerenciamento por exceção ativo, o líder procura atuar de forma antecipatória, monitorando diretamente a execução das tarefas para identificação de desvios ou violações, tomando as medidas corretivas entendidas como necessárias para evitar a ocorrência de falhas que possam trazer conseqüências para os resultados. No gerenciamento por exceção passivo o líder não intervém até que o erro se configure com as suas conseqüências. É

considerada a forma menos efetiva de liderança no modelo *Full Range* (BASS, 1998; ANTONAKIS, 2012; NORTHOUSE, 2013).

Laissez-Faire

O último fator do modelo *Full Range* de liderança responde pela situação de ausência de liderança, ou seja, uma condição na qual o líder se omite de ações ou atitudes, abdicando da sua autoridade, constituindo-se no menos efetivo dos comportamentos de liderança.

O *Multifactor Leadership Questionnaire* – MLQ passou por diversas revisões, acompanhando a evolução da conceituação do modelo de Bass (1985), tendo sido utilizado, em suas diferentes versões, em um sem número de estudos realizados em empresas, indústrias, instituições governamentais, unidades militares, instituições religiosas, escolas e universidades e organizações sem fins lucrativos (AVOLIO e BASS, 2002).

“Embora sempre tenha havido muito debate sobre a estrutura de fatores do modelo MLQ, há pouca ou nenhuma controvérsia sobre a validade preditiva do MLQ, que tem sido suportada por um grande número de estudos do tipo meta-análise“ (ANTONAKIS, 2012, p.265).

O modelo MLQ encontra suas origens em pesquisa junto a executivos seniores da África do Sul, embasadas na teoria de Burns (1978) sobre a liderança transformadora, na qual aqueles executivos foram solicitados a identificar pessoas em suas vidas que tivessem sido decisivos para seu desenvolvimento pessoal, elevando seu grau de conscientização e seu nível de motivação, e fazendo com que passassem a se orientar mais pelo bem comum do que em função apenas de seus próprios interesses. Com base nos resultados desta pesquisa e em pesquisas na literatura sobre grandes líderes, Bass, com a ajuda de especialistas, analisou 141 afirmativas sobre comportamentos de liderança, classificando-os em comportamentos transformacionais e transacionais. Nesta análise, afirmativas que não tivessem pelo menos 80% de concordância foram desconsideradas, resultando em um conjunto final de 73 itens, formando a primeira versão do questionário MLQ. Este questionário, referenciado como MLQ Form 1, foi aplicado a um grupo de 176 oficiais do exército americano, que foram solicitados a avaliar com que frequência seus superiores apresentavam cada um daqueles comportamentos de liderança, utilizando uma escala de 0 (o comportamento nunca é observado) a 4

(o comportamento é percebido frequentemente, se não sempre) (BASS, 1997; AVOLIO, BASS e YUNG, 1999).

O modelo do questionário MLQ evoluiu em diferentes versões, como resultado do conhecimento adquirido através da análise dos resultados de sua aplicação em um grande número de pesquisas, em instituições de diferentes naturezas, incorporando críticas e sugestões de outros pesquisadores que se dedicaram a analisar a consistência do modelo.

Neste processo de evolução, o questionário MLQ chegou à sua versão consolidada, referenciada como MLQ-5X, com 45 perguntas (MIND GARDEN). Destas, 36 referem-se a perguntas associadas aos fatores que definem os comportamentos de liderança transformacional, transacional e “laissez-faire” e 9 referem-se à avaliação da efetividade da liderança, em termos de atendimento às necessidades dos seguidores relacionadas às suas tarefas, representação dos seguidores perante os níveis hierárquicos superiores, contribuição para a eficiência organizacional e desempenho da equipe. A validade do modelo de medição e da estrutura de fatores do MLQ foi objeto de diversos estudos e pesquisas.

Lowe, Kroeck e Sivasubramanian (1996) conduziram uma revisão meta-analítica da literatura relacionada a aplicações do MLQ, com foco nas pesquisas que buscavam relacionar a liderança transformacional e transacional à efetividade da liderança. O estudo teve por objetivo avaliar a consistência do modelo e de que forma a efetividade da liderança transformacional-transacional poderia ser contingenciada por fatores situacionais específicos. O estudo abrangeu 22 trabalhos publicados e 16 não publicados, associados a pesquisas utilizando o MLQ, realizadas em diferentes países, em instituições de diferentes naturezas, com líderes de diferentes posições hierárquicas e com diferentes propósitos. O estudo foi motivado pela constatação de haver variações significativas nos resultados de correlação entre fatores das lideranças transformacional e transacional com determinados critérios de efetividade da liderança, colocando em cheque a validade dos construtos e do MLQ como instrumento. O estudo confirmou que os fatores que compõem a liderança transformacional estão mais fortemente associados à efetividade do que os fatores que compõem a liderança transacional. O estudo revelou ainda que este resultado favorável à liderança transformacional se dá independentemente do contexto organizacional, embora a

magnitude da relação existente com a efetividade seja influenciada pela natureza da organização e pelo critério de efetividade adotado. As conclusões foram positivas quanto à validade dos construtos e do modelo de medição, provendo considerável evidência no que se refere à efetividade da liderança transformacional em diferentes tipos de organização e em diferentes níveis hierárquicos em que é exercida.

Em outro estudo, Antonakis, Avolio e Sivasubramanian (2003) procederam a uma nova avaliação da validade do modelo de medição e da estrutura de fatores do MLQ-5X. O estudo teve como motivação principal as críticas à estabilidade do modelo e à sua validade discriminante no que se refere às escalas dos fatores de liderança transformacional e do fator recompensa contingenciada da liderança transacional, quando submetido a aplicação em diferentes contextos. No estudo, foram identificadas 14 pesquisas que levantam questionamentos muitas vezes conflitantes sobre a estrutura de fatores do MLQ. As hipóteses formuladas diziam respeito à questão se a estrutura com nove fatores seria a que melhor representaria o conceito da liderança transformacional-transacional e à variação da relação entre estes nove fatores em diferentes contextos. O estudo concluiu que o modelo de nove fatores seria o que melhor representaria a estrutura de fatores que definem as lideranças transformacional e transacional e que a relação entre os fatores só apresentariam variações apreciáveis no caso de amostras não homogêneas (por exemplo, misturando diferentes tipos de organização ou líderes em diferentes posições hierárquicas). O estudo confirmou a validade do modelo do MLQ, chamando a atenção, no entanto, para a sensibilidade da estrutura de fatores em relação ao contexto organizacional em que o modelo é aplicado.

Há que se destacar que o modelo da liderança transformacional-transacional e, de forma mais geral, a liderança carismática-transformacional, continuam sendo objeto de questionamentos, principalmente no que se refere à sua conceituação. Knippenberg e Sitkin (2013), por exemplo, questionam a falta de uma clara conceituação do que seja a liderança carismática-transformacional, que, segundo os autores, teria sido definida em termos de seus efeitos, inexistindo uma teoria configuracional que explique como e porque as diferentes dimensões se combinam para influenciar os resultados. Como resultado desta fragilidade conceitual, a teoria não ofereceria uma base adequada para estudar os mecanismos de mediação que explicariam a efetividade da liderança carismática-

transformacional e os mecanismos de moderação que contingenciariam esta efetividade.

Por outro lado, verificam-se novos esforços de pesquisa visando complementar o modelo *Full Range* com comportamentos de liderança não cobertos pela liderança transformacional, pela liderança transacional ou pelo comportamento *laissez-faire*. Dentre estes, merece destaque a proposição de Antonakis e House (2014) de uma teoria *Fuller Full Range*, que acrescenta ao modelo de Avolio e Bass (1991) o construto da liderança instrumental. A liderança instrumental abrange determinadas funções do líder voltadas para aspectos estratégicos e de facilitação das tarefas não cobertas pelo modelo *Full Range*. De acordo com os próprios propositores da nova teoria: “Líderes devem monitorar os ambientes externo e interno, estabelecer objetivos estratégicos e das tarefas e prover *feedback* do desempenho” (ANTONAKIS e HOUSE, 2014, p.746).

2.1.3 Efetividade da Liderança Transformacional

Conforme já abordado, na formulação de Bass (1985), as duas formas de liderança, transacional e transformacional, deixaram de ser vistas como dois extremos de um espectro contínuo, como era a visão de Burns (1978), e passam a ser vistas como duas dimensões, complementares e não excludentes (BRYMAN, 1999; LOWE, KROECK e SIVASUBRAMANIAN, 1996).

No modelo “Full Range” de liderança (AVOLIO e BASS, 1991), é assumido que o líder apresenta tanto comportamentos transformacionais como transacionais, compondo diferentes perfis de liderança de acordo com a frequência com que cada comportamento que compõem estes dois estilos de liderança se manifesta na relação do líder com seus seguidores.

A Figura 1 a seguir representa a visão de Bass e Avolio (1994) do modelo “Full Range” de liderança, pela qual todo líder apresentaria em maior ou menor grau, em suas atitudes e comportamentos, todos os componentes da liderança transformacional-transacional. Na figura, são apresentados perfis “ótimo” e “sub-ótimo” de liderança (à esquerda e direita, respectivamente). A profundidade de cada bloco indicaria a intensidade com que o respectivo componente está presente no perfil do líder, onde, no caso do perfil “ótimo”, os componentes

transformacionais (“4Is”) predominam em relação aos transacionais (RC, GEA e GEP), em uma escala decrescente de efetividade até a ausência de liderança (LF).

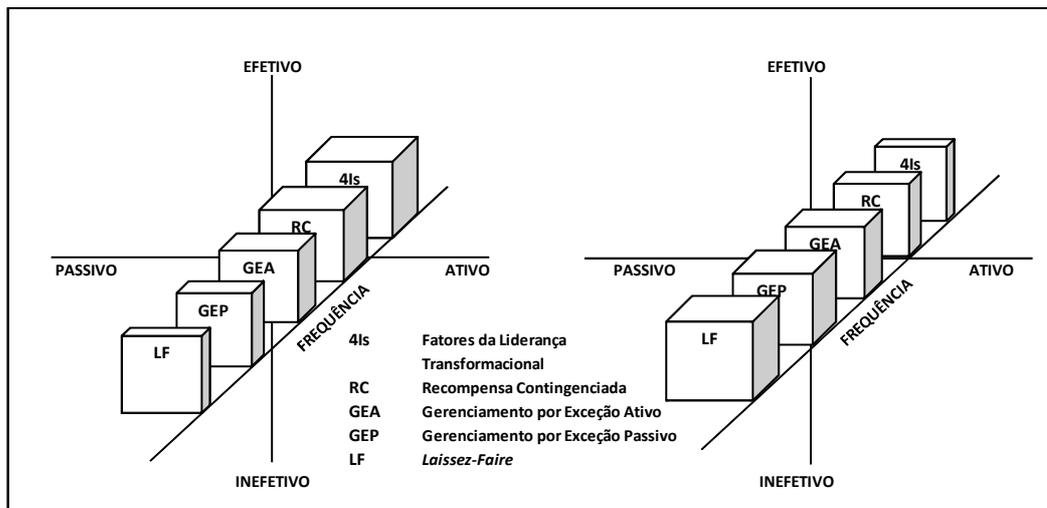


Figura 1 – Modelo *Full Range* de Liderança
Fonte: o autor, adaptado de BASS (1998)

Esta visão se baseia no pressuposto principal da teoria de que a liderança transformacional, mais do que a liderança transacional, seria capaz de levar as organizações a alcançarem resultados superiores, a partir da disposição das pessoas em empreender maiores esforços em benefício do atingimento dos objetivos da organização (BASS, 1990).

Na sua versão mais recente, o MLQ inclui nove perguntas para avaliar a efetividade da liderança, em termos de atendimento às necessidades dos seguidores relacionadas às suas tarefas, representação dos seguidores perante os níveis hierárquicos superiores, contribuição para a eficiência organizacional e desempenho da equipe (AVOLIO, BASS e YUNG, 1995).

Os trabalhos de Bass e seus parceiros de pesquisa apresentaram evidências empíricas da correlação positiva existente entre a liderança transformacional e a efetividade do líder percebida pelos seus subordinados, a disposição dos subordinados em empreender esforços extras em favor do líder, a satisfação dos subordinados com o líder e o próprio desempenho dos subordinados avaliado pelos líderes (HATER e BASS, 1988).

Dos trabalhos publicados por Bass, em pesquisas individuais ou em parceria, podemos coletar diversos exemplos práticos de associação do comportamento transformacional de liderança com resultados superiores em organizações de diferentes naturezas. Dentre estes exemplos, podemos citar a

predominância de comportamentos transformacionais em comandantes de unidades militares melhor ranqueadas, em gerentes de negócios de empresas que apresentaram resultados superiores, entre estudantes de MBA que apresentaram melhor desempenho liderando equipes na solução de problemas complexos e entre religiosos mais exitosos em termos da audiência em suas celebrações de domingo (AVOLIO e BASS, 2002).

Da revisão meta-analítica da literatura sobre MLQ realizada por Lowe, Kroeck e Sivasubramanian (1996), podemos obter uma síntese dos principais resultados com os quais a liderança transformacional se correlaciona, evidenciados nas pesquisas empíricas desenvolvidas até a primeira metade da década de 90:

- efetividade do líder avaliada pelos subordinados;
- reconhecimento do líder pelos superiores e recomendação para ascensão na carreira;
- contribuição do líder para a missão da organização;
- desempenho da equipe avaliada pelo líder;
- desempenho de equipes na solução de problemas;
- qualidade do projeto;
- eficiência no cumprimento de orçamentos e prazos;
- desempenho acadêmico;
- desempenho em vendas.
- esforços extras empreendidos pelos subordinados;
- satisfação dos subordinados com o líder;
- satisfação com o trabalho;
- stress no trabalho.

Knippenberg e Satkin (2013), em sua avaliação crítica da pesquisa sobre liderança carismática-transformacional, nos oferecem uma visão bastante representativa das pesquisas sobre esta teoria de liderança nos últimos 20 anos. Neste trabalho, são tabulados os resultados (*outcomes*) da liderança carismática-transformacional considerados em cada pesquisa, abrangendo atitudes, comportamentos e resultados ao nível individual, da equipe e da organização, apresentados de forma estruturada na tabela 2 da página a seguir.

Como pode ser observado da tabulação apresentada na tabela 2, os estudiosos do fenômeno da liderança têm formulado hipóteses da existência de correlação dos comportamentos de liderança carismático-transformacionais com um conjunto bastante amplo de atitudes e comportamentos favoráveis à organização e mesmo com indicadores de desempenho. Nem todas as pesquisas lograram êxito em confirmar de forma plena as hipóteses formuladas.

Dois destes resultados da liderança carismática-transformacional serão referenciados nas hipóteses deste estudo, a saber, o comprometimento organizacional afetivo e a motivação para o trabalho.

O comprometimento organizacional afetivo corresponde à parcela do comprometimento organizacional que representa a ligação emocional, a identificação e o envolvimento do indivíduo com a organização. Indivíduos com comprometimento organizacional afetivo demonstram identificação e engajamento e satisfação de pertencerem à organização (ALLEN e MEYER, 1990). Os trabalhos de diversos pesquisadores sugerem que líderes transformacionais são capazes de influenciar o comprometimento dos seguidores promovendo níveis elevados de valor intrínseco associado ao cumprimento de metas, enfatizando a ligação entre esforços e realizações e criando um nível elevado de comprometimento pessoal por parte do líder e dos seguidores com relação a objetivos organizacionais, missão e visão comuns (AVOLIO, ZHU, KOH e BHATIA, 2004).

ATTITUDES POSITIVAS	ATTITUDES NEGATIVAS	COMPORAMENTOS ORGANIZACIONAIS POSITIVOS	COMPORAMENTOS ORGANIZACIONAIS NEGATIVOS	DESEMPENHO	
NÍVEL INDIVIDUAL					
Comprometimento Organizacional	Afetividade Negativa	Cidadania Organizacional	Desligamento do Emprego	Desempenho Individual	
Empoderamento Psicológico	Estresse no Trabalho	Criatividade Individual	Intenção de se Desligar do Emprego		
Satisfação com o Trabalho		Comportamento Inovador	Absenteísmo		
Satisfação com o Líder		Comportamento de Formação de Marca	Contusões no Ambiente de Trabalho		
Afetividade Positiva		Atitudes no Trabalho	Cinismo em Relação a Mudanças		
Confiança		Esforços Extras	<i>Bullying</i>		
Energia Produtiva		Voz Ativa	Conflito de Papéis		
Motivação para o Trabalho		Percepção de Efetividade			
Auto-estima		Emulação do Líder			
		Identificação do Seguidor			
NÍVEL DE GRUPO					
Reflexividade da Equipe			Atitude Inovadora da Equipe		Desempenho da Equipe
Clima na Equipe	Criatividade da Equipe		Desempenho de Equipe de P&D		
Clima Emocional			Eficácia Coletiva		
Congruência de Valores			Cumprimento de Metas Coletivas		
NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO					
		Inovação na organização		Desempenho da Organização	
		Empreendedorismo		Satisfação do Cliente	
		Orientação para o Cliente			
		Orientação para mercado			

Tabela 2 – Resultados da Liderança Carismática-Transformacional
 Fonte: o autor, adaptado de KNIPPENBERG e SATKIN (2013)

A motivação para o trabalho é definida por Pinder (2008) como “um conjunto de forças energizadoras, que se originam interna e externamente à pessoa, que desencadeiam comportamentos relacionados ao trabalho e que determinam sua forma, direção, intensidade e duração”. As características do líder transformacional favorecem a motivação para o trabalho pela atribuição de significado e valorização das escolhas feitas pelos seguidores, em termos da dedicação e esforços às tarefas e disposição para persistir na sua execução (BRONKHORST, STEIJN e VERMEEREN, 2015).

Shamir, House e Arthur (1993), em seu estudo sobre efeitos motivacionais da liderança carismática, propuseram uma teoria para explicar os processos pelos quais líderes carismáticos influenciariam os seguidores na direção de

determinadas atitudes e comportamentos, destacando sete efeitos dos comportamentos carismáticos sobre o “self” dos seguidores: elevação da auto-estima, elevação da auto-valorização, aumento da auto-eficácia, aumento da eficácia coletiva, identificação pessoal com o líder, identificação social e internalização de valores. Estes mecanismos estariam associados a resultados de comprometimento pessoal com o líder e a missão, comportamentos de auto-sacrifício, cidadania organizacional e atribuição de significado às tarefas.

Em outros trabalhos que se seguiram, uma grande variedade de outros mecanismos de mediação foi estudada, entre outros o empoderamento psicológico, a confiança e o clima organizacional. Os críticos da concepção da liderança transformacional creditam esta diversidade à falta de uma fundamentação mais consistente na definição da liderança carismática-transformacional como construto, que oriente a investigação dos mecanismos de mediação desta perspectiva de liderança (KNIPPENBERG e SATKIN, 2013).

Diversos autores até recentemente têm ressaltado a necessidade de uma maior atenção ao estudo dos processos psicológicos, mecanismos e condições subjacentes através dos quais líderes transformacionais e carismáticos têm sucesso em elevar os níveis de motivação e de desempenho dos seus seguidores, apontando este tema como um foco importante para a continuidade das pesquisas desta perspectiva de liderança (AVOLIO, WALUMBWA e WEBER, 2009).

2.2. Liderança e o Contexto Organizacional

Reconhecidamente, liderança constitui um dos fenômenos mais investigados nas ciências sociais e este interesse decorre da crença largamente disseminada de que a liderança é vital para o funcionamento da sociedade e das organizações (DAY e ANTONAKIS, 2012).

A grande diversidade de definições de liderança encontradas na literatura evidencia a multiplicidade de fatores que afetam a liderança bem como as diferentes perspectivas pelas quais o fenômeno é analisado (HUGHES, GINNET e CURPHY, 2002).

A evolução do conhecimento sobre liderança e o surgimento de novas teorias têm refletido as mudanças verificadas nos próprios desafios que se impõem

ao exercício da liderança, como resultado das transformações verificadas na sociedade e, mais particularmente, no ambiente das organizações. Este atrelamento ao processo social evolutivo provoca o surgimento de novos enfoques, novas questões e a revisão de conceitos, que alimentam as discussões e as pesquisas em torno do tema da liderança.

A questão da influência do contexto organizacional na efetividade da liderança tem estado presente em todo o processo de evolução das teorias sobre liderança e permanece sendo objeto de grande interesse por parte de pesquisadores e estudiosos do tema.

Com toda a complexidade do fenômeno e a diversidade de visões lançadas sobre o tema, “nosso conhecimento acumulado nos permite hoje explicar a natureza da liderança, seus antecedentes e consequências com algum grau de confiança” (DAY e ANTONAKIS, 2012, pg.4).

Esta capacidade de explicação do fenômeno a partir de diferentes perspectivas e enfoques e sua aplicação prática no ambiente das organizações resultam de cerca de um século de esforços de pesquisadores e estudiosos do tema, de áreas de formação diversas, que contribuíram com diferentes teorias e abordagens, expandindo a abrangência dos estudos e aprofundando as investigações sobre os aspectos mais relevantes associados ao processo de liderança.

Dentre estes aspectos incluem-se os fatores situacionais que condicionam o surgimento e a efetividade da liderança dentro das organizações e, dentre estes, de particular interesse como foco desta pesquisa, o contexto organizacional.

Porter e McLaughlin (2006) em sua revisão de literatura sobre liderança e contexto organizacional, chamaram a atenção para o “crescente clamor na literatura para a necessidade de que seja dada maior atenção ao papel do contexto organizacional como um fator de grande relevância que afeta a liderança e seus resultados” (pg.559).

De acordo com Ayman e Adams (2012), fatores contextuais têm desempenhado um papel importante nos estudos de liderança já desde os anos 70, sem que, no entanto, sua conceituação tenha se desenvolvido a contento.

Zhu, Avolio e Walumbwa (2009, p.590 e 591) destacam que “mais recentemente, os estudos sobre liderança transformacional começaram a deslocar seu foco na direção de identificar e compreender variáveis contextuais que podem

influenciar ou moderar a relação da liderança transformacional com os níveis de motivação e desempenho dos seguidores, com a maioria destes estudos se dedicando a examinar características ao nível organizacional”.

O estudo sistemático da influência de fatores situacionais no processo de liderança, com a proposição de modelos e teorias explicativas, teve início ao final dos anos 70, com a introdução das abordagens contingenciais.

As abordagens contingenciais surgiram como uma reação às teorias iniciais, que procuravam explicar o processo de liderança a partir unicamente das características do líder, primeiramente relacionando a efetividade da liderança aos traços pessoais do líder e, em seguida, aos seus padrões comportamentais ou estilos.

Embora motivadas pela crítica a estas abordagens, acusando a inconsistência dos resultados pela atenção insuficiente dada à relação dos resultados com as situações onde o processo de liderança se desenvolve (BRYMAN, 1999), as abordagens contingenciais, em suas primeiras manifestações, mantiveram a pessoa do líder como o foco dominante na análise do processo de liderança (AYMAN e ADAMS, 2012).

Como um marco nas abordagens contingenciais de liderança, o Modelo Contingencial de Efetividade da liderança desenvolvido por Fiedler (1964) propôs que mais do que a existência de um estilo ótimo de liderança, a efetividade de um determinado estilo dependeria do contexto em que a liderança é exercida (LIDEN e ANTONAKIS, 2009).

Neste modelo, fatores do contexto organizacional foram pela primeira vez considerados como elementos moderadores da capacidade do líder em gerar atitudes e comportamentos favoráveis ao desempenho organizacional. O modelo considera como fatores situacionais a coesão existente na equipe de trabalho, a clareza e certeza com relação aos objetivos e procedimentos de trabalho e o grau de autoridade conferido ao líder pela organização (AYMAN, CHEMERS e FIEDLER, 1995).

Em outro modelo contingencial, a Teoria de Liderança Situacional, Hersey e Blanchard (1969) propuseram que a efetividade de determinados estilos de liderança estaria condicionada a características dos subordinados, relacionadas à sua capacidade de realização das tarefas (habilidades, educação e experiência), e a seu amadurecimento psicológico (boa vontade, auto-estima e motivação).

A consideração de fatores do contexto organizacional nos processos de liderança veio a ser ampliada com a Teoria Caminho–Objetivo (“Path-Goal”), na qual House (1971) propôs que os efeitos de comportamentos de liderança mais voltados para a estruturação das tarefas ou para a consideração pessoal estariam condicionados pelo grau de estruturação das tarefas executadas e pelo grau de satisfação que sua execução promove nos subordinados. Nesta abordagem, diversas características das tarefas e do contexto organizacional são consideradas como moderadoras da efetividade dos estilos de liderança, como o grau de rotinização das tarefas, a ambigüidade, a variabilidade das tarefas, o stress, o grau de influência do líder na estrutura da organização e a política de recompensas e penalizações, moderando os efeitos dos estilos de liderança.

Uma importante contribuição para a consideração do contexto organizacional nos processos de liderança foi o trabalho de Kerr e Jermier (1978), não só pela proposição de uma taxonomia de fatores situacionais, como também pela discussão sobre os efeitos de neutralização e de substituição destas características nos processos de liderança. De acordo com os autores, “uma grande variedade de características individuais, de tarefas e organizacionais comprovadamente influenciam as relações entre o comportamento dos líderes e o desempenho, o estado de espírito e a satisfação do subordinado” (p.377). Segundo os autores, enquanto algumas destas características influenciam reduzindo e até neutralizando a efetividade de determinados estilos de liderança, outras características teriam a capacidade de substituir determinados estilos de liderança, produzindo os mesmos efeitos.

A taxonomia proposta por Kerr e Jermier (1978) relaciona quatorze fatores situacionais, aos níveis da organização, das tarefas e dos subordinados. A se destacar na taxonomia proposta a consideração de diferentes aspectos das características das tarefas (ambigüidade, variabilidade, *feedback* e satisfação intrínseca) e do modo de funcionamento da organização (grau de formalização, rigidez, hierarquização, clima, política de recompensas e distância física entre superiores e subordinados). Embora objeto de questionamentos por parte de diversos pesquisadores, é “indiscutível que o modelo proposto por Kerr e Jermier (1978) contribuiu para uma conceituação mais clara dos fatores situacionais e para estudo de moderadores e mediadores na pesquisa de liderança” (AYMAN e ADAMS, 2012, p.232).

Os trabalhos de pesquisa sobre a influência de fatores situacionais, que constituíram o foco das teorias de abordagem contingencial, tiveram continuidade e se ampliaram no contexto das novas teorias de liderança surgidas a partir dos anos 80.

Tosi (1991) na sua análise sobre a influência do contexto organizacional sobre a liderança postulou que os estilos de liderança e habilidades mais efetivos diferem em função da natureza das características da organização, adotando o conceito de “força situacional” para caracterizar contextos organizacionais mais ou menos favoráveis a estilos de liderança mais diretivos ou mais suportivos. No trabalho, Tosi chamou a atenção para o fato de uma organização ser composta por diferentes subsistemas organizacionais, muitas vezes com características distintas de modo de funcionamento, clima e nível de poder conferido ao líder, requerendo diferentes comportamentos de liderança para um melhor resultado para a organização. Tosi elenca diferentes fatores do contexto capazes de influenciar a efetividade da liderança, dentre os quais o grau de formalização, o tipo de tecnologia empregada, a forma de seleção e socialização e os sistemas de recompensa.

A influência de aspectos da cultura organizacional sobre a efetividade da liderança transformacional foi pesquisada por Howell e Avolio (1993), que evidenciaram o efeito de moderação de um clima suportivo à inovação como potencializando os efeitos da liderança transformacional em termos do aumento do desempenho organizacional.

A questão da influência da característica de interdependência entre os membros de uma equipe para execução das tarefas sobre a efetividade da liderança carismática foi pesquisada por Klein e House (1995), que, em seu trabalho propuseram que a interdependência propicia uma maior homogeneização da relação carismática entre o líder e os membros da equipe, potencializando seus efeitos.

Lowe, Kroeck e Sivasubramanian (1996), em sua revisão meta-analítica de trabalhos que utilizaram a escala MLQ de liderança transformacional, analisaram o efeito de moderação de determinadas características organizacionais, concluindo haver uma influência da natureza jurídica da organização, pública ou privada, sobre a ocorrência da liderança transformacional e sobre sua efetividade em

termos de promover atitudes e comportamentos favoráveis ao desempenho organizacional.

Podsakoff, MacKenzie e Bommer (1996) procuraram determinar os potenciais efeitos de substituição e neutralização dos quatorze fatores situacionais do modelo de Kerr e Jermier (1978) sobre a relação entre comportamentos transformacionais do líder e as atitudes, percepções e desempenho dos seguidores. Neste trabalho, os autores estudaram as correlações existentes entre os seis atributos transformacionais do líder e onze atitudes e comportamentos influenciados pela liderança, concluindo que a inclusão dos fatores situacionais nos modelos melhorou de forma significativa a capacidade de explicação das atitudes e comportamentos dos subordinados.

Pawar e Eastman (1997) desenvolveram o conceito de “receptividade organizacional à liderança transformacional”, pelo qual determinadas características organizacionais, como a estrutura, o modo de governança e o sistemas de tarefas, influenciariam na medida em que a organização responderia aos objetivos de liderança de articular uma visão, induzir novos valores e conciliar os interesse individuais e coletivos.

Similarmente à abordagem de Pawar e Eastman (1997) para a liderança transformacional, Shamir e Howell (1999) propuseram que a emergência e efetividade da liderança carismática poderiam ser facilitadas ou inibidas por determinados fatores do contexto organizacional. No modelo proposto, os autores relacionaram fatores facilitadores e inibidores em diferentes níveis, estendendo o contexto organizacional a aspectos do ambiente de negócios, incluindo ainda fatores relacionados a características culturais, estruturais e da natureza das atividades da organização.

Estudos de Jung e Avolio (1999) procuraram associar a efetividade dos estilos de liderança transformacional e transacional à orientação cultural dos seguidores, em termos de atitudes e comportamentos mais coletivistas ou mais individualistas.

Já na virada e início do nosso século, diversos trabalhos propuseram modelos que visavam integrar aspectos culturais da organização às teorias e modelos de liderança, como os trabalhos de Chemers (2000) e Avolio (2007). Nas análises sobre a relação entre cultura e o processo de liderança, diversos aspectos sobressaíram como potencialmente relevantes, destacando-se a cultura como

antecedente de determinados comportamentos de liderança, a cultura como contexto moderador da efetividade destes comportamentos e os impactos da diversidade cultural entre líder e seguidores na resposta à liderança (AYMAN e ADAMS, 2012).

Whittington, Goodwin e Murray (2004) pesquisaram efeitos de moderação da riqueza das tarefas e do estabelecimento de metas sobre a relação entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional afetivo e o desempenho, concluindo pela existência de efeitos de substituição e de potencialização da efetividade da liderança transformacional.

O efeito de moderação da natureza do trabalho em equipes de Pesquisa e Desenvolvimento sobre a relação entre a liderança e o desempenho foi estudado por Keller (2006), concluindo que a efetividade da liderança transformacional é maior em equipes voltadas para trabalho de pesquisa do que em equipes dedicadas a projetos de desenvolvimento, quando a qualidade técnica do trabalho é adotada como critério de desempenho.

Pesquisas realizadas por Ling, Simsek, Lubatkin e Viega (2008) sobre fatores que condicionam a efetividade das características transformacionais de CEOs, demonstraram que CEOs transformacionais são mais efetivos em organizações de médio e pequeno portes do que em grandes organizações.

Peterson, Walumbwa, Byron e Myrowitz (2009) estudaram a influência do ciclo de vida da organização sobre a efetividade da liderança transformacional dos CEOs, concluindo que a relação entre a liderança transformacional e o desempenho da organização é mais forte na fase inicial do seu ciclo de vida do que em empresas já estabilizadas.

A consideração da estrutura organizacional como fator moderador nos processos de liderança foi tratada também por Dust, Resick e Mawritz (2014), que investigaram de que forma a relação entre a liderança transformacional e o empoderamento psicológico é influenciada pelas características de maior organicidade ou mecanicidade da organização. Da mesma forma que em estudos anteriores, os autores concluíram que estruturas organizacionais mais orgânicas apresentam uma maior receptividade à liderança transformacional, potencializando mais a sua efetividade do que organizações com características mais mecanicistas.

A figura 2 a seguir apresenta uma visão estruturada dos principais fatores situacionais do contexto organizacional que influenciam o processo de liderança, elaborada com base na revisão de literatura referenciada.

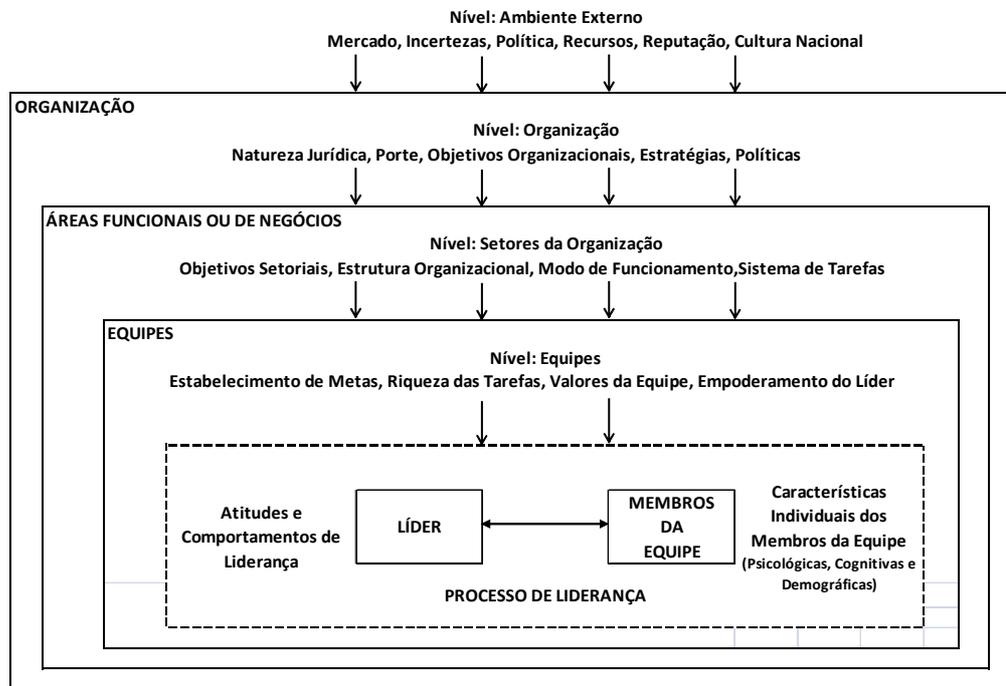


Figura 2 – Fatores Situacionais que Influenciam a Liderança
Fonte: o autor

Embora esta visão estruturada constitua uma referência aplicável a qualquer perspectiva de liderança, a forma e a intensidade como os diversos fatores do contexto organizacional influenciam o processo de liderança variam de acordo com a perspectiva de liderança a ser estudada.

Dadas as limitações de qualquer modelo, o pesquisador deve ter a preocupação de identificar e controlar a influência de fatores do contexto organizacional não incluídos no modelo de pesquisa e que tenham efeito relevante sobre a efetividade da perspectiva de liderança sendo estudada.

De particular interesse nestas situações são os fatores do contexto organizacional que neutralizam os efeitos ou que substituem determinados estilos de liderança, já que a sua não consideração pode levar a conclusões incorretas quanto à efetividade da liderança, seja subestimando ou superestimando o poder de predição de determinadas atitudes ou comportamentos dos seguidores no ambiente organizacional.

Assim como destacado na seção anterior, determinados aspectos do contexto organizacional são de especial relevância em termos da efetividade da liderança transformacional, perspectiva de referência adotada nesta pesquisa, a saber:

- natureza jurídica da organização (pública ou privada);
- porte da organização (empresas de médio e pequeno porte ou de grande porte);
- objetivos organizacionais (foco em objetivos sociais e ambientais ou no lucro);
- estágio de desenvolvimento (*start-ups* ou empresas consolidadas);
- estrutura organizacional (orgânica ou mecanicista);
- modo de funcionamento ou governança (clã ou burocrático e mercado);
- sistema de tarefas (*boundary spanning* ou *technical core*);
- estabelecimento de metas de trabalho (grau de dificuldade, especificidade, participação na definição, aceitação, autonomia e *feedback*);
- riqueza das tarefas (variedade, identidade, relevância, autonomia e *feedback*).

2.3. Liderança Transformacional e Fatores Relacionados a Tarefas

Diversos trabalhos seminais, como os trabalhos de Kerr e Jermier (1978), Ayman, Chemers e Fiedler (1995), Podsakoff, MacKenzie e Bommer (1996) e Shamir e Howell (1999), fizeram referência à relevância das características das tarefas como fator capaz de influenciar a emergência e a efetividade da liderança,

Morgeson e Campion (2003) classificaram as características das tarefas em três categorias: motivacionais, sociais e contextuais. Nesta pesquisa, nos deteremos nos aspectos motivacionais das características das tarefas, através do conceito de riqueza das tarefas.

2.3.1 Riqueza das Tarefas

Conforme Whittington, Goodwin e Murray (2004, p.595), “talvez a teoria melhor fundamentada sobre a influência das características das tarefas no desempenho individual seja o Modelo de Características do Trabalho (*Job Characteristics Model*) desenvolvido por Hackman e Oldham (1976)”, que se apresenta como uma evolução do modelo proposto por Hackman e Lawler (1971).

Hackman e Oldham (1976) introduziram o Modelo de Características do Trabalho como parte da Teoria das Características do Trabalho (*Job Characteristics Theory*), desenvolvida para explicar condições nas quais empregados se sentiriam intrinsecamente motivados executando um trabalho. (BACHA, 2014).

Um dos pontos centrais da Teoria das Características do Trabalho é a proposição de que a riqueza das tarefas está associada ao que os autores referenciam como um estado de “motivação interna”, descrita como um ciclo auto-perpétuo de motivação positiva para o trabalho, alimentado por um processo auto-gerado (ao invés de externo) de recompensas pelo trabalho executado. (PICCOLO e COLQUITT, 2006).

O Modelo de Características do Trabalho constitui “uma tentativa de entender, refinar e sistematizar as relações entre características do trabalho e respostas individuais ao trabalho” (HACKMAN e OLDHAM, 1976, p.255). A figura 3 a seguir reproduz o modelo.

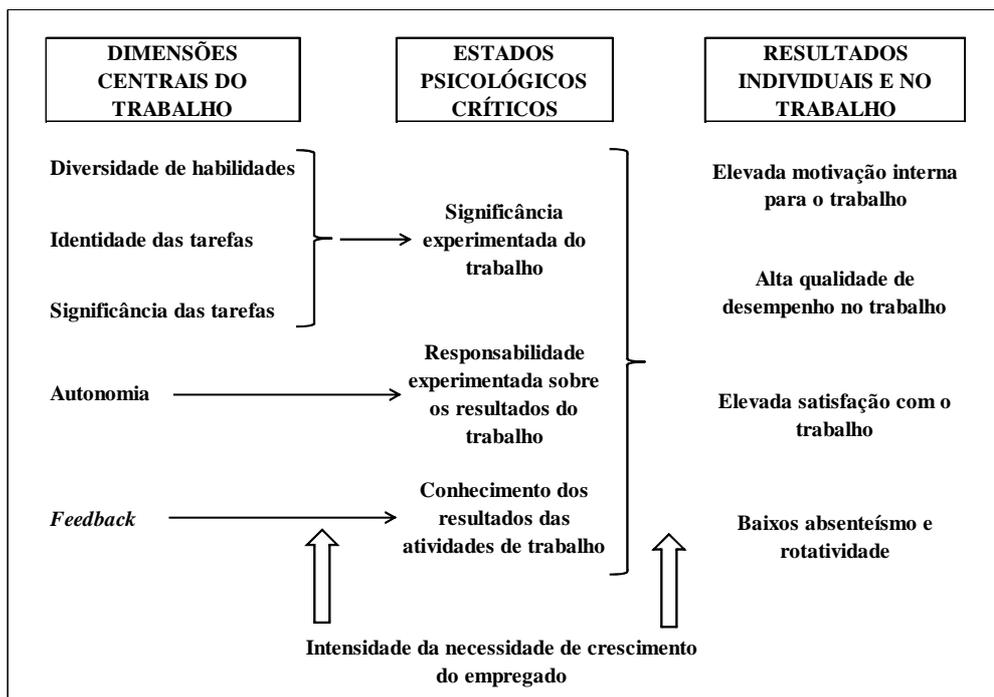


Figura 3 – Modelo de Características do Trabalho
Fonte: o autor, adaptado de HACKMAN e OLDHAM (1976)

O modelo identifica cinco dimensões (*Core Job Dimensions*) que correspondem a atributos das tarefas capazes de provocar estados psicológicos críticos (*Critical Psychological States*) que, por sua vez, levam a resultados pessoais e de trabalho positivos (*Personal and Work Outcomes*).

Os três primeiros atributos, “Diversidade de Habilidades”, “Identidade da Tarefa” e “Relevância da Tarefa” seriam os responsáveis pelo “Significado Experimentado do Trabalho”, que corresponde à percepção do indivíduo sobre o trabalho por ele executado, em termos do seu significado e valor. Os três atributos da tarefa podem ser assim definidos:

Diversidade da Tarefa (*Skill Variety*)

Representa em que grau o trabalho requer a execução de uma variedade de atividades, que envolvem o uso de diferentes habilidades e talentos do indivíduo. Normalmente o indivíduo atribui valor a um trabalho que ele execute com sucesso e que requer o envolvimento em atividades diversas, que desafiam as suas habilidades e capacidade.

Identidade da Tarefa (*Task Identity*)

Representa em que grau o trabalho requer a conclusão como um todo de uma parte identificável do trabalho, isto é, um trabalho que seja executado pelo indivíduo do seu começo até o final com um resultado verificável. O fato da pessoa se sentir responsável pela conclusão de um trabalho com resultado identificável reforça a atribuição de valor.

Relevância da Tarefa (*Task Significance*)

Representa em que grau o trabalho tem um impacto substancial sobre a vida ou o trabalho de outras pessoas, na própria organização ou externamente. Da mesma forma, a percepção de que o trabalho tem implicações sobre outras pessoas reforça a atribuição de valor.

De acordo com o modelo, o tributo da “Autonomia” está associado ao estado psicológico de “Responsabilidade Experimentada pelos Resultados do Trabalho”, que corresponde ao sentimento do indivíduo de que é efetivamente o responsável pelos resultados do seu trabalho. O atributo de Autonomia pode ser assim definido:

Autonomia (*Autonomy*)

Representa em que grau o trabalho proporciona liberdade, independência e livre arbítrio ao indivíduo para programar e decidir sobre os procedimentos

a serem utilizados na execução das tarefas. A Autonomia reforça a sensação de responsabilidade pelos resultados do trabalho.

Por fim, o atributo de “Feedback” é responsável pelo conhecimento dos resultados do trabalho, que corresponde ao grau em que o indivíduo tem conhecimento e entendimento, continuamente, de como está se saindo no trabalho. O atributo de “Feedback” pode ser assim definido:

Feedback

Representa em que grau a realização do trabalho proporciona condições de o indivíduo obter informação clara e direta sobre a efetividade do seu desempenho.

Através dos três estados psicológicos, os cinco atributos definidos no modelo levariam o indivíduo a níveis elevados de motivação interna para o trabalho, de qualidade na execução do trabalho e de satisfação com o trabalho, bem como um baixo grau de absenteísmo.

Para estudar empiricamente as relações entre as dimensões do trabalho, os estados psicológicos críticos e os resultados pessoais e de trabalho, Hackman e Oldham (1976) desenvolveram um bloco de questionários, estruturado em sete diferentes seções, totalizando 73 perguntas para aferição dos 11 construtos do modelo, referenciado como Questionário de Diagnóstico do Trabalho (*Job Diagnostic Survey*).

Para consideração do efeito combinado das forças motivacionais representadas pelos cinco atributos das tarefas, Hackman e Oldham (1976) propuseram uma nova variável, o Potencial Motivador do Trabalho (*Motivating Potential Score – MPS*), definida como a seguir:

$$\text{MPS} = [(\text{Variedade} + \text{Identidade} + \text{Relevância})/3] \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

O modelo inclui ainda a moderação das relações pelo grau de necessidade de crescimento do empregado, que procura levar em conta diferenças individuais entre empregados na resposta ao Potencial Motivador para o Trabalho.

A validade do Modelo de Características do Trabalho, incluindo o Questionário de Diagnóstico do Trabalho veio a ser suportada pelos resultados de pesquisas realizadas com 658 empregados de sete empresas, desenvolvendo 62 trabalhos distintos.

2.3.2

Liderança Transformacional e Riqueza das Tarefas

Pesquisas como a de Whittington, Goodwin e Murray (2004) evidenciaram a influência de fatores situacionais relacionados a características das tarefas e ao estabelecimento de metas sobre a relação existente entre a liderança transformacional e critérios relacionados ao desempenho.

A existência da moderação pelas características das tarefas já havia sido proposta por Shamir e Howell (1999) em suas pesquisas, quando propuseram que a emergência e a efetividade da liderança carismática seriam maiores quando as tarefas da organização são desafiadoras e complexas e requerem iniciativa individual ou do grupo, responsabilidade, criatividade e grandes esforços para sua execução.

Estes efeitos de moderação sobre os resultados da liderança se inserem no contexto da teoria da substituição da liderança formulada por Kerr e Jermier (1978), pela qual determinadas características individuais, das tarefas e organizacionais podem se justapor às habilidades do líder, podendo resultar em ampliação ou mesmo neutralização dos efeitos da liderança sobre a satisfação e o desempenho do seguidor. Em seu trabalho, Kerr e Jermier (1978) distinguiram características das tarefas que tenderiam a neutralizar comportamentos de liderança mais orientados para o relacionamento (tarefas de satisfação intrínseca) de características que poderiam influenciar comportamentos de liderança mais instrumentais (tarefas estruturadas e de rotina, tarefas metodologicamente invariantes e tarefas de *feedback* de execução intrínseco).

Podsakoff, MacKenzie e Bommer (1996), posteriormente, investigaram os efeitos de moderação das características individuais, das tarefas e organizacionais, referenciadas por Kerr e Jermier (1978), no contexto específico da liderança transformacional, concluindo que muitos dos comportamentos transformacionais de liderança mostram-se significativamente relacionados a diversos fatores propostos como substitutos da liderança. Na sua pesquisa, Podsakoff, MacKenzie e Bommer (1996) consideraram as características de *Feedback*, Repetitividade e Satisfação Intrínseca das tarefas como fatores situacionais moderadores da efetividade da liderança transformacional.

Whittington, Goodwin e Murray (2004), a partir da consideração de que as forças motivacionais que resultam do enriquecimento da tarefa são similares

àquelas resultantes dos comportamentos transformacionais de liderança, formularam a hipótese de que a o enriquecimento do trabalho, nos termos definidos por Hackman e Oldham (1976), teria o efeito de substituição da liderança transformacional na sua relação positiva com resultados de desempenho, comprometimento organizacional afetivo e comportamentos de cidadania organizacional.

A consideração da existência de relação positiva entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional é suportada pelo volume de pesquisas já realizadas em diferentes contextos organizacionais. Shamir, House e Arthur (1993), por exemplo, sugerem que líderes transformacionais influenciam o comprometimento organizacional dos seguidores promovendo níveis elevados de valor intrínseco associado ao cumprimento de metas, enfatizando a conexão existente entre os esforços despendidos e o atingimento das metas e criando um nível elevado de comprometimento pessoal de parte do líder e dos seguidores com uma visão, missão e objetivos organizacionais comuns.

Através de pesquisa realizada junto a 12 diferentes organizações, envolvendo 100 profissionais em posição de gerência e 209 subordinados, Wittington, Goodwin e Murray (2004) confirmaram a hipótese de substituição da liderança transformacional pela riqueza das tarefas na sua relação com o comprometimento organizacional afetivo, conforme expresso na figura 4 a seguir.

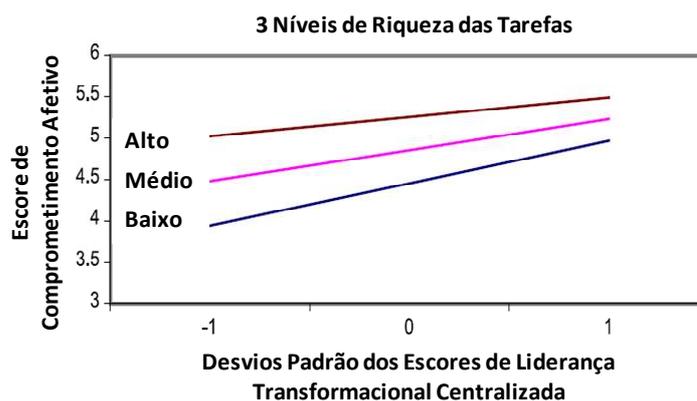


Figura 4 – Substituição da Liderança Transformacional pela Riqueza das Tarefas
Fonte: autor, adaptado de WITTINGTON, GOODWIN E MURRAY (2004)

A figura 4 mostra o efeito neutralizador de moderação, pelo qual, para níveis elevados de riqueza das tarefas, o comprometimento organizacional afetivo praticamente independe do grau de transformacionalidade da liderança, caracterizando o efeito de substituição parcial. O efeito de substituição na relação

com o comportamento de cidadania organizacional foi confirmado apenas parcialmente e na relação com o desempenho nenhum resultado significativo foi obtido.

Perseguindo o entendimento dos efeitos das características das tarefas sobre a efetividade da liderança transformacional, Purvanova, Bono e Dzieweczynski (2006) analisaram o tema sob um novo ângulo, propondo que o comportamento transformacional do líder estaria relacionado com a percepção dos seguidores sobre a riqueza das tarefas que executam. A capacidade do líder transformacional de atribuir significado às tarefas, a estimulação intelectual e o caráter suportivo deste comportamento de liderança contribuiriam para que os seguidores tivessem uma percepção mais favorável de suas tarefas, o que aumentaria a probabilidade de que se engajassem em comportamentos favoráveis ao desempenho. Utilizando, da mesma forma que Wittington, Goodwin e Murray (2004), o Questionário de Diagnóstico do Trabalho de Hackman e Oldham (1976), os autores evidenciaram a existência de uma correlação estatisticamente significativa entre a liderança transformacional e a percepção de riqueza das tarefas e entre a riqueza das tarefas e o comportamento de cidadania organizacional.

Na mesma linha, Piccolo e Colquit (2006) pesquisaram o efeito de mediação da riqueza das tarefas na relação entre a liderança transformacional e dois estados psicológicos precursores de critérios favoráveis ao desempenho, a saber, a motivação intrínseca e o comprometimento com metas, e destes com o desempenho na tarefa e o comportamento de cidadania organizacional. Foi confirmado o efeito proposto de mediação da riqueza das tarefas, novamente medida pelo Questionário de Diagnóstico do Trabalho de Hackman e Oldham (1976), bem como as relações entre a motivação intrínseca e comprometimento com metas com o desempenho na tarefa.

O efeito de mediação das características do trabalho nas relações da liderança transformacional com critérios relacionados ao desempenho continua sendo objeto de pesquisas, como os trabalhos de Gillet e Vandenberghe (2014) e Bacha (2014), com resultados conclusivos com relação à interação positiva entre a liderança transformacional e a riqueza das tarefas nas relações com atitudes e comportamentos favoráveis ao desempenho.

2.3.3 Necessidade Pessoal de Estrutura

Zhu, Avolio e Walumbwa (2009, p.591), discutindo o histórico recente das pesquisas sobre liderança, mencionaram “ter havido relativamente poucas pesquisas investigando o papel das características dos seguidores na determinação dos efeitos da liderança transformacional nas atitudes e comportamentos dos seguidores no trabalho”. Neste trabalho os autores investigaram a relação existente entre a liderança transformacional e o engajamento no trabalho e os efeitos de moderação de características pessoais dos seguidores sobre esta relação. Os resultados confirmaram as hipóteses formuladas de existência da relação positiva entre a liderança transformacional e o engajamento no trabalho e o efeito de moderação positivo das características dos seguidores sobre esta relação. Como características positivas dos seguidores pressupostas como favorecendo os resultados da liderança transformacional, Zhu, Avolio e Walumbwa (2009) consideraram “pensar de forma independente”, “ter baixa aversão a riscos”, “estar orientado para aprender” e “ser inovador”.

Estas características pessoais se mostram alinhadas a algumas das características de tarefas que compõem o Potencial Motivador do Trabalho (*Motivating Potential Score – MPS*). O “pensar de forma independente” se alinha à idéia de um trabalho onde seja dada “autonomia” ao indivíduo e “estar orientado para aprender” e “ser inovador” são características pessoais que parecem favoráveis a um trabalho que demanda “variedade” de habilidades e conhecimentos.

Dentre as características individuais que influenciariam a ~~favoráveis~~ liderança transformacional, inclui-se a necessidade pessoal de estrutura, que pode ser definida, em termos emocionais-cognitivos, como uma “necessidade crônica de reduzir a carga cognitiva imposta por uma realidade complexa” (NEUBERG e NEWSOM, 1993).

Pessoas com elevado grau de necessidade pessoal de estrutura procuram viver uma vida organizada e procuram estruturar suas atividades na forma de rotinas. (NEUBERG e NEWSOM, 1993).

A necessidade pessoal de estrutura, embora tipicamente se trate de uma variável ao nível do indivíduo, pode estar também associada e ser induzida por um contexto (RIETZSCHEL, SLIJKHUIS e YPEREN, 2014).

As pesquisas de Neuberg e Newsom (1993) mostram que as pessoas diferem em termos do seu desejo crônico de simplificar o mundo com o qual interagem e que estas diferenças podem ter implicações comportamentais e cognitivas importantes.

Em termos comportamentais, a necessidade pessoal de estrutura se reflete em uma preferência por pautar os relacionamentos em rotinas e em *scripts* sociais pré-estabelecidos. Em termos cognitivos, se reflete na criação e uso de representações mentais abstratas (estereotipar papéis, por exemplo) que correspondem a simplificações de experiências já vivenciadas.

No que se refere a tarefas, indivíduos com elevado grau de necessidade pessoal de estrutura reagem mais favoravelmente a tarefas altamente estruturadas e tendem a adotar uma abordagem mais estruturada na execução das tarefas (RIETZSCHEL, SLIJKHUIS e YPEREN, 2014).

Entende-se por tarefas estruturadas, tarefas cujos objetivos estejam claramente definidos, com procedimentos estabelecidos para sua execução, com soluções específicas e resultados passíveis de verificação objetiva. Tarefas estruturadas oferecem ao indivíduo os resultados esperados (“o que fazer”) e a estratégia para atingi-los (“como fazer”, “que procedimentos seguir”) (AYMAN, CHEMERS e FIEDLER, 1995; RIETZSCHEL, SLIJKHUIS e YPEREN, 2014).

Tarefas altamente estruturadas abrangem responsabilidades e atividades bastante padronizadas e de rotina. Ao contrário, tarefas não estruturadas são não rotineiras em essência e envolvem eventos e atividades de difícil previsão (BILLING, BHAGAT e BABAKUS, 2013).

Ehrhart e Klein (2001) investigaram a influência das características do seguidor no processo de liderança, identificando quais as características que difeririam os indivíduos em termos de sua atração por um estilo de liderança carismático, orientado para relacionamento ou orientado para tarefas. Dentre as características dos seguidores identificadas como associadas à maior ou menor receptividade a cada estilo de liderança se inclui a necessidade pessoal de estrutura. Indivíduos com elevado grau de necessidade pessoal de estrutura teriam uma baixa receptividade à liderança carismática, em função da sua preferência por ambientes estáveis e previsíveis, o que conflita com as estratégias do líder carismático de questionar o “status-quo” e projetar uma nova visão de futuro, o que, implicitamente, envolve riscos.

Na mesma linha de investigação, Felfe e Schyns (2006) propuseram que determinados traços de personalidade dos seguidores afetariam sua percepção do comportamento transformacional de liderança e, portanto, moderariam a relação da liderança com seus resultados. Dentre estes traços os autores incluíram a necessidade pessoal de estrutura dos seguidores e propuseram a hipótese de que esta característica se relacionaria de forma negativa com a percepção e com a aceitação da liderança transformacional.

2.4. Liderança Transformacional e Fatores Relacionados a Metas

Conforme já discutido nas seções anteriores, a emergência e a efetividade da liderança transformacional em uma organização são condicionadas por diversos fatores situacionais que vão estabelecer o grau de receptividade organizacional a este estilo de liderança. Dentre estes fatores situacionais se incluem as características das metas de trabalho e o processo pelo qual estas metas de trabalho são estabelecidas e acompanhadas (SHAMIR e HOWELL, 1999; WITTINGTON, GOODWIN e MURRAY, 2004; BRONKHORST, STEIJN e VERMEEREN, 2015).

2.4.1 Estabelecimento de Metas de Trabalho

Pesquisadores e gerentes permanentemente procuram novas abordagens e métodos que propiciem maior efetividade e eficiência às organizações. Os dois conceitos estão associados à consecução de metas de trabalho. A efetividade normalmente é vista como o grau de cumprimento das metas operativas da organização e a eficiência como a relação custo/benefício incorrida no cumprimento das metas (STEERS e PORTER, 1974).

As metas operativas de uma organização necessitam ser traduzidas em metas operacionais, de caráter específico, gerenciáveis e mensuráveis, o que normalmente se dá no nível horizontal da organização, abrangendo suas diferentes unidades. Em uma segunda etapa, as metas operacionais precisam ser desdobradas em segmentos menores de tamanho suficiente que permita serem adequadamente gerenciadas ao nível dos grupos e indivíduos que executam as tarefas.

A sistematização deste processo deu origem ao modelo de gestão denominado “Gerenciamento por Objetivos”, termo popularizado por Peter

Drucker em 1954 através do sucesso do seu livro “A Prática do Gerenciamento”, modelo este largamente disseminado entre as organizações nas décadas de 60 e 70.

A motivação original básica da definição de metas ao nível dos grupos e dos indivíduos é promover um elevado padrão de desempenho ao nível da execução das tarefas, através da definição clara de objetivos para os membros da organização nos quais deverão concentrar seus esforços.

Este processo de tradução das metas operativas em metas operacionais e seu desdobramento em metas subordinadas, ao nível dos grupos e indivíduos executores das tarefas, é referenciado como estabelecimento de metas de trabalho (*Goal Setting*).

A teoria de estabelecimento de metas foi formulada de forma indutiva, largamente baseada em pesquisas empíricas conduzidas ao longo de quase quatro décadas (LOCKE e LATHAM, 2002).

Já nos anos 60 e 70, um considerável volume de pesquisas pôde evidenciar que uma clara definição de objetivos ao nível das tarefas individuais geralmente resultava em um melhor desempenho. Pouca atenção, no entanto, era dada nas pesquisas ao entendimento dos mecanismos pelos quais este resultado era alcançado, considerando os diversos aspectos envolvidos no processo de estabelecimento de metas de trabalho (“atributos” do estabelecimento de metas). (STEERS e PORTER, 1974).

Já a partir do final da década de 70, diversos estudos foram desenvolvidos no campo da psicologia do trabalho, que vieram a identificar os mecanismos pelos quais a definição de metas afetaria o desempenho. Primeiramente através do efeito cognitivo e comportamental de orientar os esforços na direção das atividades efetivamente relevantes para o cumprimento das metas. Em segundo, pelo efeito energizador das metas, que levaria o indivíduo a despender mais esforços no caso de metas mais desafiadoras. Em terceiro pelo fato de afetar a persistência, como resultado da extensão do esforço na busca do cumprimento da meta. Em quarto, pelo efeito indireto de despertar o uso de estratégias e conhecimentos relevantes para a execução da tarefa (LOCKE e LATHAM, 2002).

Steers (1974) definiu um conjunto de atributos do estabelecimento de metas de trabalho, sobre os quais formulou hipóteses de correlação com critérios relacionados a desempenho, conceituados a seguir:

Dificuldade da Meta (*Goal Difficulty*)

O grau de dificuldade da meta está associado aos conhecimentos e habilidades requeridos e ao esforço necessário para seu cumprimento.

O impacto da dificuldade das metas sobre o desempenho constituiu durante um longo período a área mais intensamente pesquisada na literatura sobre estabelecimento de metas de Trabalho (STEERS e PORTER, 1974).

Diferentemente da dificuldade da tarefa, cuja relação com os esforços despendidos e o desempenho passa a ser decrescente a partir de um determinado grau de dificuldade, as metas mais elevadas e difíceis, em condições normais, produzem os níveis mais elevados de esforços e desempenho, até que determinados limites de capacidade sejam atingidos ou que o grau de comprometimento com uma meta excessivamente desafiadora se esvaia (LOCKE e LATHAM, 2002).

Conforme amparado por diversas teorias de motivação, a dificuldade crescente aumenta o grau de desafio percebido na meta, que por sua vez aumenta o esforço despendido para seu cumprimento (STEERS e PORTER, 1974).

Tal comportamento está inter-relacionado e pode ser condicionado por outros atributos do estabelecimento de metas, como, por exemplo, a aceitação da meta, que pode afetar o grau de comprometimento do indivíduo com a sua consecução (STEERS e PORTER, 1974).

Especificidade da Meta (*Goal Specificity*)

A especificidade da meta diz respeito à clareza com que a mesma é definida, eliminando ambiguidades e permitindo ao indivíduo condições de avaliação das habilidades e conhecimentos e dos esforços necessários ao seu cumprimento.

Metas podem ser estabelecidas de forma implícita, largamente inespecíficas quantitativa e qualitativamente, ou podem ser estabelecidas de forma absolutamente explícita e detalhada através de objetivos claramente definidos (STEERS e PORTER, 1974)

Pesquisas em laboratório demonstraram que indivíduos submetidos a metas específicas apresentam desempenho muito superior ao daqueles a quem é dada a instrução de “fazer o seu melhor” (HOUSE, 1977).

Estas pesquisas oferecem forte indicação de que estabelecer metas específicas pode proporcionar uma maior concentração de atenção e de esforços

que levam a um melhor desempenho nas tarefas, pelo menos no curto prazo (STEERS e PORTER, 1974).

Participação na Definição da Meta (*Goal Participation*)

A participação na definição de metas corresponde ao grau de envolvimento do indivíduo na definição de suas metas de trabalho.

Estudos que remontam à década de 60 já haviam consagrado que uma maior participação do indivíduo nos processos decisórios de uma organização não só aumenta a eficiência organizacional e o desempenho como também elevam o seu envolvimento e sua satisfação no trabalho.

A existência de correlação entre a participação do indivíduo na definição de suas metas de trabalho e seu desempenho pôde ser evidenciado em pesquisas empíricas, concluindo-se que este processo seria mediado pelo envolvimento do ego promovido pela participação. As pesquisas sobre o tema, no entanto, são contraditórias, não resultando claro em que grau a participação na definição das metas contribuiria para critérios relacionados ao desempenho, já que esta influência em muitas pesquisas se mostrou reduzida em comparação a outros atributos do estabelecimento de metas, como a especificidade da meta.

Aceitação da Meta (*Goal Acceptance*)

O atributo de aceitação da meta representa em que medida o indivíduo concorda e aceita suas metas de trabalho em contraposição a outras possíveis metas que lhe pudessem ser atribuídas.

Esta idéia transcende um comportamento de conformidade por parte de um indivíduo que poderia discordar das metas a ele atribuídas. A aceitação no sentido da teoria corresponde a uma forte atitude positiva em relação a tais metas que pode equivaler a um sentimento de propriedade sobre a meta. Neste sentido, a aceitação da meta pode ser vista como a congruência entre as metas de trabalho atribuídas ao indivíduo e suas aspirações individuais, expressas nas suas metas pessoais.

Autonomia na Execução das Metas (*Authonomy*)

Corresponde ao grau de responsabilidade pessoal que é atribuída ao indivíduo e à independência que lhe é dada na execução das atividades voltadas para o cumprimento de suas metas. Estudos mostram que para que um indivíduo

se sinta motivado para um melhor desempenho é necessário que ele se sinta responsável por uma parte significativa do seu trabalho (STEERS, 1973).

Feedback do Progresso nas Metas (Feedback on Goal Progress)

O atributo de *feedback* refere-se à informação ao indivíduo sobre seu progresso no cumprimento das metas que lhe foram atribuídas.

Para que as metas sejam efetivas como instrumento de melhoria de desempenho, o indivíduo necessita ter informação que revele o progresso alcançado em relação às metas que estão sendo perseguidas. Sem este *feedback*, o indivíduo, por falta de referência, fica impossibilitado de ajustar a direção e a intensidade dos seus esforços ou mesmo de ajustar suas estratégias de desempenho, para compatibilizá-las com o que é requerido para o cumprimento da meta.

O atributo de *feedback* atua como um moderador dos efeitos da definição de metas, de tal forma que a ação combinada das metas mais *feedback* mostra-se mais efetiva do que apenas a definição de metas (BANDURA e CERVONE, 1983).

Competição pelo Cumprimento de Metas (Peer Competition for Goal Attainment)

O atributo de competição pelo cumprimento de metas refere-se à existência de uma atmosfera competitiva entre os membros de uma equipe na perseguição do cumprimento das metas estabelecidas, seja em nível de grupo ou individuais.

Em uma análise simplista, poderia se associar a existência de uma atmosfera de competitividade a um melhor desempenho, pela motivação do indivíduo em aplicar o máximo de seus esforços para vencer a competição e ter o reconhecimento de seus pares e da organização. Diversas pesquisas foram realizadas ao nível de grupo e individual, que concluíram que a relação entre competição e desempenho é influenciada por determinados atributos das tarefas, como, por exemplo, a interdependência dos membros da equipe para a sua execução. No caso de haver uma forte interdependência entre os membros da equipe, a atmosfera de competitividade apresenta uma forte correlação negativa com a produtividade (STEERS e PORTER, 1974)

Para a investigação da relação entre o estabelecimento de metas e o desempenho, Steers (1974) formulou hipóteses de correlação entre cada atributo e

dois critérios relacionados a desempenho: o esforço na perseguição das metas e o desempenho geral. Steers (1974) concluiu que, de forma geral, o efeito destes atributos sobre o desempenho é fortemente dependente de características individuais, no caso da pesquisa a necessidade de realização (*Need for Achievement*) do responsável pela execução da tarefa. Exemplificando os resultados obtidos, indivíduos com baixo grau de necessidade de realização desempenharam melhor apenas em resposta ao atributo de participação na definição da meta, enquanto que indivíduos com elevado grau de necessidade de realização desempenharam melhor em resposta à especificidade da meta e ao *feedback* dos esforços despendidos.

2.4.2

Liderança Transformacional e Estabelecimento de Metas

Conforme já referenciado, pesquisas como a de Whittington, Goodwin e Murray (2004) evidenciaram a influência de fatores situacionais relacionados ao estabelecimento de metas e a características das tarefas sobre a relação existente entre a liderança transformacional e critérios relacionados ao desempenho.

Whittington, Goodwin e Murray (2004) justificaram a escolha dos fatores estabelecimento de metas e riqueza das tarefas para seus estudos de substituição da liderança transformacional por se tratarem de construtos importantes no estudo do comportamento organizacional, com desenvolvimento teórico consolidado, e por estarem positivamente relacionados a uma gama de atitudes e critérios de desempenho similares àsquelas encontradas como resultados da liderança transformacional.

A existência dos efeitos de moderação envolvendo metas já havia sido proposta por Shamir e Howell (1999) em suas pesquisas sobre influências contextuais e organizacionais sobre a emergência e a efetividade da liderança carismática, quando apontaram a consistência de metas com os valores sociais dominantes como um fator que favoreceria a liderança carismática.

Referenciando o abordado na seção 2.1.2, o líder transformacional gera admiração, instila motivação inspiradora, conferindo significado e senso de propósito àquilo que deve ser feito, estimula intelectualmente seus seguidores a buscar novas formas de desenvolver seus trabalhos e demonstra consideração individualizada pelos seus liderados, no entendimento de suas necessidades e

aspirações. Através destas características, o líder transformacional influencia positivamente a motivação para o trabalho através da valorização das escolhas feitas pelos liderados, em termos da dedicação de esforços às suas tarefas e sua persistência na sua execução (BRONKHORST, STEIJN e VERMEEREN, 2015).

No seu trabalho, Wittington, Goodwin e Murray (2004) restringiram a consideração do estabelecimento de metas como elemento moderador da efetividade da liderança transformacional a um único atributo do estabelecimento de metas, a dificuldade da meta (*Goal Difficulty*), formulando a hipótese de que a dificuldade da meta enriqueceria, ou seja, moderaria positivamente, as relações entre o comportamento transformacional do líder e os critérios relacionados a desempenho, de tal forma que o efeito positivo da liderança transformacional seria maior para níveis mais elevados de dificuldade das metas.

O efeito de reforço dos efeitos da liderança transformacional se daria principalmente pelo fato do estabelecimento de metas desafiadoras se alinhar com a componente de motivação inspiradora da liderança transformacional, pela qual o líder comunica expectativas elevadas e transmite confiança de que os seguidores são capazes de alcançar objetivos desafiadores (HOUSE, 1977; BASS e AVOLIO, 1994; WITTINGTON, GOODWIN e MURRAY, 2004).

Este alinhamento se daria ainda no que se refere ao comportamento transformacional do estímulo intelectual, pelo qual o líder apela para a capacidade intelectual e estimula esforços dos seguidores para desenvolver novas idéias e propor novas soluções, o que favorece o enfrentamento de metas desafiadoras, reforçando seus efeitos organizacionais positivos (BASS e AVOLIO, 1994; WITTINGTON, GOODWIN e MURRAY, 2004; ANTONAKIS, 2012).

O caráter suportivo da consideração individualizada propiciaria as necessárias condições para o efeito sinérgico da liderança transformacional e do estabelecimento de metas desafiadoras na produção de efeitos positivos para elevar o desempenho (WITTINGTON, GOODWIN e MURRAY, 2004).

Os trabalhos encontrados voltados para a pesquisa de efeitos de moderação da efetividade da liderança transformacional pelo estabelecimento de metas se limitaram, portanto, a um ou dois atributos, no caso, a dificuldade da meta e a especificidade da metas.

Outro efeito de interação entre a liderança transformacional e o estabelecimento de metas foi estudado recentemente por Bronkhorst, Steijn e

Vermeeren (2015), formulando a hipótese de que dois atributos do estabelecimento de metas, a dificuldade e a especificidade da meta, mediarão a relação entre a liderança transformacional e a motivação para o trabalho em empregados de empresas públicas. A hipótese formulada se baseou na ideia de que o estabelecimento de metas funcionaria como uma tradução da visão promovida pelo líder transformacional em termos das ações a serem empreendidas pelos seguidores. A pesquisa analisou respostas de 958 empregados da municipalidade de Rotterdam e os resultados suportaram a hipótese formulada.

2.4.3 Orientação de Metas Individuais

As características individuais tanto do líder como de liderados constituem um fator situacional importante na moderação das relações da liderança transformacional com atitudes e comportamentos relacionados ao desempenho. Dentre estas características consideradas nos estudos de moderação da liderança transformacional podem-se destacar os conhecimentos, habilidades e atitudes, a orientação profissional, a necessidade de independência e a indiferença a recompensas organizacionais (KERR e JERMIER, 1978; PODSAKOFF, MACKENZIE e BOMMER, 1996).

Como visto na seção 2.4.2, os efeitos relacionados ao desempenho induzidos pelo estabelecimento de metas são fortemente condicionados pelas diferenças entre os indivíduos, conforme evidenciado na pesquisa de Steers (1974), comprovando a moderação dos efeitos dos atributos do estabelecimento de metas pela necessidade de realização dos executores das tarefas.

Dentre estas características individuais dos seguidores que potencialmente podem condicionar a efetividade da liderança transformacional, a influência da orientação de metas individuais (*Goal Orientation*) tem sido objeto de diversas pesquisas ao longo dos últimos anos. Nestas pesquisas são estudadas as interações entre a liderança transformacional e a orientação de metas individuais e os efeitos destas interações sobre atitudes e comportamentos relacionados ao desempenho, como a criatividade e o desempenho no trabalho.

A orientação de metas individuais é entendida como um traço bastante estável da personalidade, que pode ser caracterizado como a disposição do indivíduo para o auto-desenvolvimento ou para a demonstração da sua capacidade

no trabalho. A orientação de metas individuais reflete como o indivíduo se motiva para desempenhar, incluindo os critérios e padrões que adota para julgar o sucesso do seu desempenho (HUMBORSTAD, NERSTAD e DYSVIK, 2014).

Dois padrões de orientação de metas individuais são distinguidos na literatura: a orientação para desempenho (*Performance Orientation*) e a orientação para aprendizado (*Learning Orientation*) (COAD e BERRY, 1998).

Indivíduos com orientação para desempenho, também referenciada como “Orientação para o Ego”, estão preocupados em obter avaliações positivas de terceiros sobre sua capacidade e desempenho e evitar avaliações negativas. Indivíduos com esta orientação procuram evidenciar sua capacidade através do sucesso, através de um desempenho acima daquele demonstrado por seus pares ou atingindo o sucesso através de caminhos de menor esforço. Estas pessoas normalmente relutam em experimentar novas abordagens no trabalho, temendo que estas experiências resultem em resultados insatisfatórios e a julgamentos negativos sobre sua capacidade e desempenho (SUJAN, WEITZ e KUMAR, 1994; COAD e BERRY, 1998).

Indivíduos com orientação para aprendizado, por sua vez, estão preocupados em ampliar suas competências. Vêem suas competências como um processo dinâmico em que podem ser expandidas, modificadas ou desenvolvidas. Estas pessoas demonstram um interesse intrínseco pelo seu trabalho, se vêem como curiosos e escolhem tarefas desafiadoras que oportunizem o aprendizado. Não se deixam incomodar exageradamente por erros cometidos, entendendo que os mesmos fazem parte do aprendizado que valorizam. Normalmente atribuem sucesso ou falha de acordo com o nível de esforço despendido (SUJAN, WEITZ e KUMAR, 1994; COAD e BERRY, 1998).

Embora como já referenciado se trate de traços bastante estáveis da personalidade, o mesmo indivíduo pode apresentar, em diferentes graus, as duas orientações e condições do contexto organizacional podem tornar mais proeminente uma ou outra orientação. Assim sendo, a orientação de metas individuais pode ser vista tanto como um traço de personalidade como estados influenciados por fatores situacionais (COAD e BERRY, 1998).

Os comportamentos transformacionais do líder, pelos seus efeitos de instilar uma visão de mudanças na direção de um futuro melhor, de motivar para metas desafiadores, de estimular o desenvolvimento intelectual e a criatividade e pelo

caráter suportivo do líder diante de dificuldades, favorecem e reforçam a orientação para o aprendizado. Ao contrário, os comportamentos transacionais de liderança irão tornar mais proeminente a orientação para desempenho dentro de uma organização (COAD e BERRY, 1998).

Gong, Huang e Farh (2009) pesquisaram as relações entre a liderança transformacional, a orientação para aprendizado e a criatividade, evidenciando efeito de substituição da liderança transformacional pela orientação para aprendizado na relação com a criatividade. Resultado similar foi evidenciado nas pesquisas de Jyoti e Dev (2014), que concluíram que a orientação para aprendizado modera positivamente a relação entre a liderança transformacional e a criatividade, em um efeito melhor caracterizado como de suplementação da liderança transformacional.

Embora a liderança transformacional influencie favoravelmente a motivação para o trabalho (BRONKHORST, STEIJN e VERMEEREN, 2015) e a orientação para o aprendizado reforce os efeitos das componentes transformacionais do líder (COAD e BERRY, 1998), nenhum trabalho foi encontrado que estudasse efeitos de moderação da relação entre a liderança transformacional e a motivação para o trabalho pela orientação para aprendizado.

3. Modelo da Pesquisa e Hipóteses

A pesquisa contempla dois modelos, referenciados como Modelo 1 e Modelo 2.

3.1. Modelo 1

Neste modelo deverão ser investigados os efeitos de moderação da riqueza das tarefas e da necessidade pessoal de estrutura sobre a relação da liderança transformacional com o comprometimento organizacional afetivo.

Conforme discutido no Referencial Teórico, as forças motivacionais que resultam do enriquecimento da tarefa são similares às aquelas resultantes dos comportamentos transformacionais de liderança (WHITTINGTON, GOODWIN e MURRAY, 2004).

Dentre os resultados do enriquecimento das tarefas, Hackman e Oldham (1976), em sua Teoria das Características do Trabalho, apontam atitudes e comportamentos diretamente presentes nos indivíduos que experimentam comprometimento afetivo em relação à sua organização, como os baixos índices de absenteísmo e rotatividade.

Estas premissas nos levam a considerar a possibilidade de que a riqueza das tarefas possa interagir com a liderança transformacional, influenciando os seus efeitos em termos do comprometimento organizacional afetivo dos seguidores, o que embasa a formulação da primeira hipótese do Modelo 1:

Hipótese 1A:

A relação entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional afetivo é moderada positivamente pela riqueza das tarefas: quanto maior a riqueza das tarefas, maior será o efeito da liderança transformacional sobre o comprometimento organizacional afetivo do seguidor.

No trabalho de Zhu, Avolio e Walumbwa (2009), citado no Referencial Teórico, foram identificadas características individuais dos seguidores capazes de influenciar positivamente os resultados da liderança transformacional.

Contrariamente ao que sejam características individuais favoráveis à liderança transformacional, a necessidade pessoal de estrutura, conforme os resultados dos trabalhos de diversos autores, como Ehrhart e Klein (2001) e Felfe e Schyns (2006), referenciados na seção anterior, não favorece a emergência e os resultados da liderança transformacional.

Há a expectativa de que indivíduos com elevado grau de necessidade pessoal de estrutura tendem a ser menos receptivos à liderança transformacional e, como decorrência, os efeitos deste estilo de liderança sejam menores em seguidores com esta característica, o que fundamenta a segunda hipótese formulada para o Modelo 1:

Hipótese 1B:

A relação entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional afetivo é moderada negativamente pela necessidade pessoal de estrutura do seguidor: quanto maior a necessidade pessoal de estrutura, menor é o efeito da liderança transformacional sobre o comprometimento organizacional afetivo do seguidor.

A consideração destas duas hipóteses é representada no Modelo 1 abaixo.

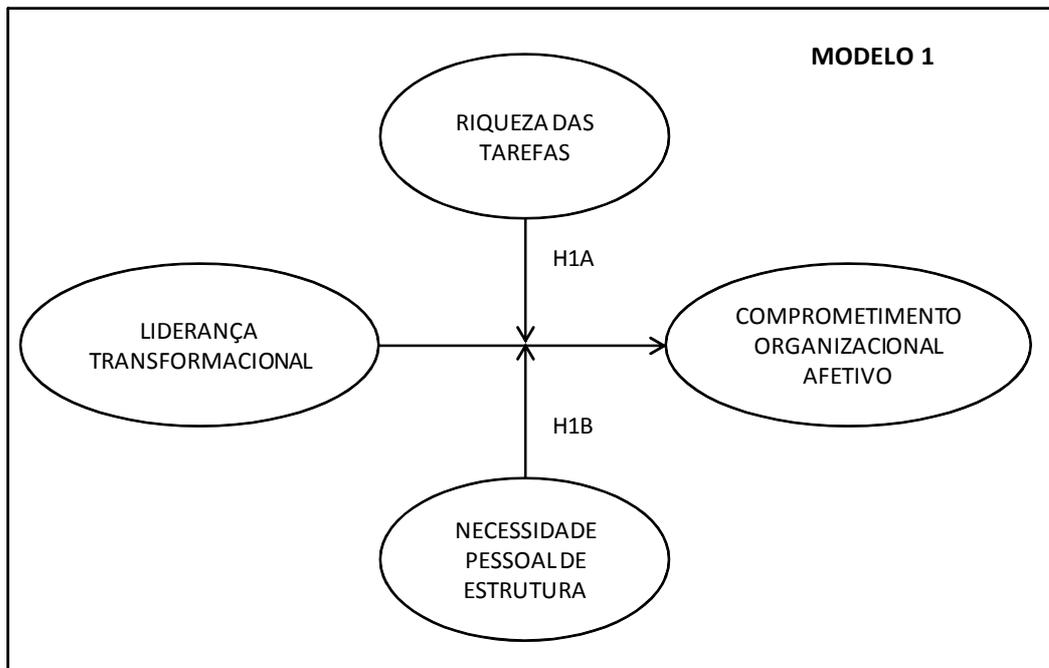


Figura 5: Modelo de Pesquisa 1

Fonte: o autor

3.2. Modelo 2

Neste modelo deverão ser investigados os efeitos de moderação do estabelecimento de metas e da orientação para aprendizado sobre a relação da liderança transformacional com a motivação para o trabalho.

O líder transformacional gera admiração, instila motivação inspiradora, conferindo significado e senso de propósito àquilo que deve ser feito, estimula intelectualmente seus seguidores a buscar novas formas de desenvolver seus trabalhos e demonstra consideração individualizada pelos seus liderados, no entendimento de suas necessidades e aspirações. Através destas características, o líder transformacional influencia positivamente a motivação para o trabalho através da valorização das escolhas feitas pelos liderados, em termos da dedicação de esforços às suas tarefas e sua persistência na sua execução (BRONKHORST, STEIJN e VERMEEREN, 2015).

As pesquisas de Steers (1974) e Locke e Latham (2002), concluíram pela existência de mecanismos pelos quais o estabelecimento de metas afeta o desempenho dos indivíduos em uma organização, identificando efeitos bastante similares àqueles que resultam de comportamentos transformacionais de liderança.

Considerando o efeito de interação sinérgica entre os comportamentos de liderança transformacional e determinados atributos do estabelecimento de metas nos processos de motivação, foi formulada a primeira hipótese do segundo modelo:

Hipótese 2A: A relação entre a liderança transformacional e a motivação para o trabalho é moderada positivamente pelo estabelecimento de metas: quanto mais elevados os atributos do estabelecimento de metas, maior será o efeito da liderança transformacional sobre a motivação para o trabalho.

Na seção anterior foi referenciado que os comportamentos transformacionais do líder, pelos seus efeitos de instilar uma visão de mudanças na direção de um futuro melhor, de motivar para metas desafiadores, de estimular o desenvolvimento intelectual e a criatividade e pelo caráter suportivo do líder diante de dificuldades, apresentam um efeito sinérgico com a orientação para o

aprendizado, o que, pode se depreender, reforce o efeito da liderança transformacional sobre a motivação para o trabalho, o que embasa a formulação da segunda hipótese do segundo modelo:

Hipótese 2B: A relação entre a liderança transformacional e a motivação para o trabalho é moderada positivamente pela orientação para aprendizado: quanto maior a orientação para aprendizado do seguidor, maior será o efeito da liderança transformacional sobre a motivação para o trabalho.

A consideração destas duas hipóteses é representada no Modelo 2 abaixo.

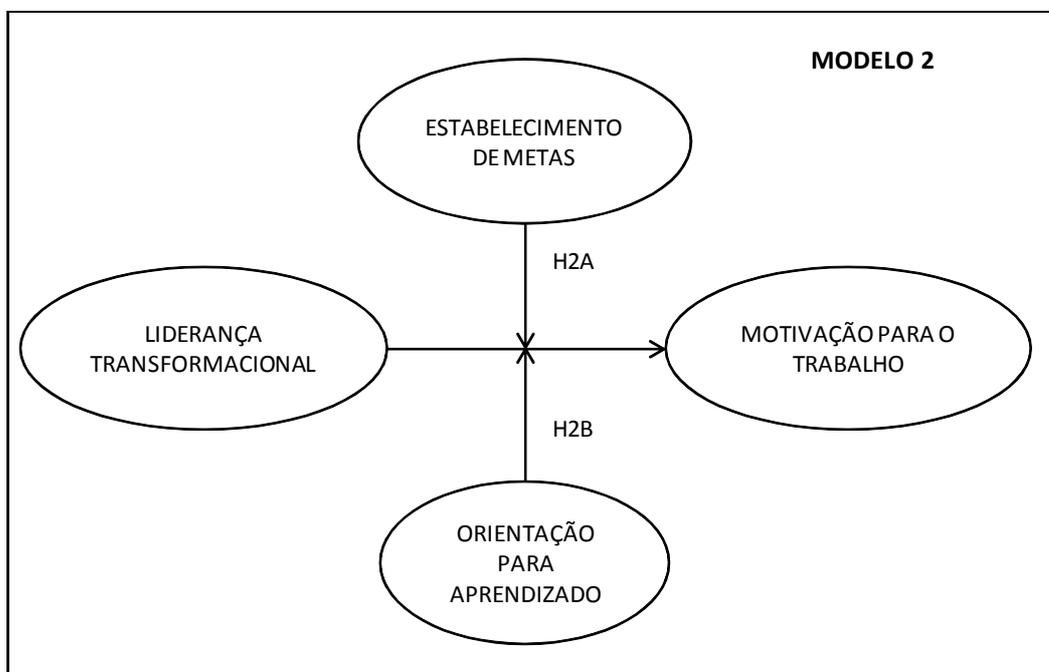


Figura 6: Modelo de Pesquisa 2

Fonte: o autor

4

Metodologia

Este capítulo tem por objetivo descrever como a pesquisa foi conduzida e os procedimentos adotados para a coleta e tratamento dos dados que serão posteriormente analisados nos testes das hipóteses formuladas.

4.1.

Universo da Pesquisa

A coleta de dados foi realizada nos meses de novembro e dezembro de 2015, entre empregados de empresa estatal brasileira, do setor elétrico, atuando no segmento de geração. A empresa é composta por cinco diretorias, que se desdobram em três níveis hierárquicos, a saber, superintendências, gerências e divisões. Na época da realização da pesquisa, a empresa contava com um efetivo total de 2156 empregados ativos, distribuídos geograficamente entre a sede e sua área industrial. A empresa conta com um quadro de elevado grau de qualificação, com a maioria dos postos de trabalho ocupada por pessoal de nível superior e técnico, com formação em área tecnológica, predominantemente engenheiros e técnicos de áreas de eletrotécnica, mecânica e eletrônica.

4.2.

Coleta de Dados

Os dados para análise dos modelos foram coletados junto ao pessoal lotado nas gerências e divisões, excluídos os ocupantes de cargos de chefia, em um universo de 1879 empregados. A restrição da pesquisa a estes níveis hierárquicos da empresa visou a controlar eventuais nuances de efetividade da liderança transformacional que pudessem ser associadas ao nível hierárquico do líder.

Paralelamente, foram coletados dados junto ao corpo gerencial, em um universo de 133 empregados, com o objetivo de mapear características de estrutura organizacional e de modo de funcionamento das diferentes áreas que

compõem a empresa, como variáveis de controle que poderiam influenciar a emergência e a efetividade da liderança transformacional.

A pesquisa foi realizada através de questionários eletrônicos fechados, do tipo *survey*, elaborados no site “Qualtrics”. A participação na pesquisa foi voluntária e anônima, a partir de convite encaminhado através do correio eletrônico da empresa, informando os objetivos, os procedimentos a serem seguidos e o link de acesso aos questionários.

A coleta de dados junto aos empregados lotados nas gerências e divisões se desenvolveu em duas etapas de quinze dias cada, realizadas uma em sucessão imediata à outra.

A coleta em duas etapas teve dois objetivos. O primeiro, atenuar o efeito de viés decorrente do fato de todas as variáveis do modelo terem sido medidas a partir de uma única fonte, o seguidor. O segundo, tornar os questionários mais amigáveis, reduzindo o número de perguntas a serem respondidas em cada participação.

As variáveis que compõem os modelos foram divididas pelas duas etapas de coleta de dados. Na primeira etapa foram coletados os dados relativos à percepção do empregado sobre a o grau de transformacionalidade da liderança exercida pelo seu chefe imediato e dados relativos às características pessoais do empregado de necessidade pessoal de estrutura e de orientação de metas individuais. Nesta etapa foram ainda coletados dados demográficos dos respondentes. Na segunda etapa, foram coletados os dados referentes à percepção do empregado quanto aos atributos do processo pelo qual são estabelecidas as suas metas de trabalho e quanto às características das suas tarefas, bem como sua auto-avaliação quanto ao grau de comprometimento organizacional afetivo e de motivação para o trabalho.

De forma a poder identificar as respostas de um mesmo respondente nas duas etapas, os participantes foram solicitados a criar uma senha no questionário da primeira etapa, segundo uma regra pré-estabelecida, inequívoca, que dispensava a memorização da senha para utilização na segunda etapa.

Do universo de 1879 empregados lotados nas gerências e divisões, 484 participaram da 1ª etapa, dos quais 412 concluíram sua participação respondendo a todas as perguntas formuladas (22% do público alvo). Da segunda etapa participaram 415 empregados, dos quais 350 concluíram sua participação respondendo a todas as perguntas formuladas (19% do público alvo).

A coleta de dados junto ao corpo gerencial se deu em uma etapa única, desenvolvida ao longo de um período de 15 dias, da qual participaram 131 ocupantes de cargo de chefia na empresa, das diferentes áreas, dos quais 113 concluíram sua participação respondendo a todas as perguntas formuladas (85% do corpo gerencial, com pelo menos 70% de participação dos gerentes de cada Diretoria).

4.3. Escalas de Mensuração

Para a coleta de dados de medição dos construtos constituintes dos modelos de pesquisa, buscou-se utilizar escalas adotadas em estudos similares identificados na literatura que compõem o referencial teórico desta pesquisa.

Em função da pouca atenção dedicada nos trabalhos de pesquisa nacionais a determinados construtos utilizados no modelo do presente estudo, houve dificuldade para a adoção de escalas já validadas em português. Algumas escalas em português não atendiam às necessidades do estudo, seja pelo enfoque das perguntas ou pela sua extensão. Para os construtos para os quais não foram adotadas escalas já validadas em português, foi necessário recorrer à tradução da escala original.

A tabela 3 a seguir apresenta uma visão geral das escalas adotadas para medição dos construtos.

Em alguns casos, as escalas originais foram adaptadas para melhor atender às necessidades da presente pesquisa, como a seguir caracterizado:

- para a medição do construto de riqueza das tarefas, foram consideradas do *Job Diagnostic Survey* apenas as perguntas relacionadas às dimensões do modelo de Hackman e Oldham (1976) que relacionam as características das tarefas a atitudes e comportamentos relacionados ao desempenho; estas dimensões correspondem às mesmas utilizadas para definir a variável *Motivational Potential Score* utilizada em estudos de moderação da efetividade da liderança transformacional;

- a escala de estabelecimento de metas de Steers (1973), originalmente constituída por 23 perguntas distribuídas por sete dimensões, foi simplificada; foi descartada a dimensão de competição entre pares para cumprimento de metas, pela sua pouca relevância teórica para o estudo de interações com a liderança

transformacional; com o objetivo de reduzir a carga para os respondentes, o questionário correspondente às demais dimensões foi reduzido para 14 perguntas, buscando-se descartar perguntas de teor similar, mantendo-se pelo menos duas perguntas por dimensão;

- em relação ao construto de orientação de metas individuais, foram consideradas da escala de Vandewalle (1997) apenas as perguntas para medição das dimensões de interesse para a pesquisa, a saber, a orientação para aprendizado e a orientação para desempenho.

A medição das variáveis em cada observação foi feita tomando-se a média aritmética dos valores medidos para cada dimensão que compõe o respectivo construto. Esta regra se aplicou também ao construto riqueza das tarefas, alternativamente à avaliação através do *Motivational Potential Score* referenciada na seção 2.3.1. Esta abordagem alternativa teve como objetivo avaliar a interação da riqueza das tarefas com a liderança transformacional valorizando igualmente todas as características das tarefas consideradas no modelo de Hackman e Oldham (1976).

Construto	Escala	Autores	Tipo	Língua	Fonte
Liderança Transformacional	<i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)</i>	Avolio e Bass (2004)	15 perguntas Likert 5 pontos	Port.	Mind Garden (ordem de compra de direitos RYSAKFZVU)
Comprometimento Organizacional Afetivo	<i>Affective Commitment Scale (ACS)</i>	Allen e Meyer (1990)	8 perguntas Likert 7 pontos	Inglês	Artigo original dos autores, traduzida para português
Motivação para o Trabalho	<i>Work Motivation</i>	Wright (2004)	6 perguntas Likert 6 pontos	Inglês	Artigo original dos autores, traduzida para português
Riqueza das Tarefas	<i>Job Diagnostic Survey (JDS)</i>	Hackman e Oldham (1976)	15 perguntas Likert 7 pontos	Port.	Escala já traduzida para o Português e validada por Pedroso et al (2014)
Estabelecimento de Metas	<i>Goal Setting</i>	Steers (1974)	14 perguntas Likert 7 pontos	Inglês	Artigo original do autor, traduzida para português
Necessidade Pessoal de Estrutura	<i>Personal Need for Structure Scale (PNSS)</i>	Thompson et al (1989)	12 perguntas Likert 6 pontos	Inglês	Artigo original do autor, traduzida para português
Orientação de Metas Individuais	<i>Goal Orientation</i>	Vandewalle (1997)	11 perguntas Likert 6 pontos	Inglês	Artigo original do autor, traduzida para português
Estrutura Organizacional	<i>Organizational Structure Scale (OSS)</i>	Khandwalla (1976/77)	7 perguntas Likert 5 pontos	Inglês	Artigo original do autor, traduzida para português
Modo de Funcionamento da Organização	Escalas de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO)	Paz e Tamayo (2004)	30 perguntas Likert 5 pontos	Port.	"Medidas do Comportamento Organizacional", livro, organizado por Siqueira, M.M.M. (2008)

Tabela 3 – Escalas Adotadas para Medição dos Construtos

Fonte: o autor

4.4. Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados coletados por meio dos questionários se desenvolveu em três etapas:

- Recuperação dos Dados;
- Eliminação de Respostas Inconsistentes e *Outliers*;
- Validação das Escalas.

Os dados foram inicialmente transferidos do ambiente Qualtrics para planilhas EXCEL. Nas planilhas procedeu-se à verificação da codificação das respostas, incluindo os resultados da reversão automática de códigos para perguntas de lógica reversa. Em seguida foram identificados e segregados respondentes com problemas de senha de identificação e/ou com questionários incompletos. Procedeu-se então a uma análise das senhas e ao “emparelhamento” de dados das duas etapas de coleta associados ao mesmo respondente. Os questionários com duplicidade de senha e os questionários incompletos foram descartados.

A tabela 4 a seguir apresenta o resultado final do processo de recuperação de dados em termos de quantitativos de questionários:

CASOS	ETAPA 1	ETAPA 2
Respondentes com questionários completos, com participação identificada nas duas etapas	226	226
Respondentes com questionários completos, com participação identificada apenas em uma etapa	154	106
Respondentes descartados (questionários incompletos, duplicidade de senhas não resolvida etc...)	104	83
Total	484	415

Tabela 4 – Resultado da Etapa de Recuperação de Dados
Fonte: o autor

Nesta etapa foram eliminados inicialmente respondentes com respostas consideradas sem qualidade, caracterizadas pela repetição de uma mesma resposta para todas as perguntas em diversas escalas de medição.

Em seguida procedeu-se à identificação de *outliers* através do teste estatístico de Mahalanobis, utilizando como ferramenta de análise o pacote estatístico SPSS Versão 21.

A tabela 5 a seguir apresenta o quadro final de respondentes com respostas consideradas válidas para análise.

CASOS	ETAPA 1	ETAPA 2
Respondentes com questionários completos, com participação identificada nas duas etapas	194	194
Respondentes com questionários completos, com participação identificada apenas em uma etapa	142	96
Total	336	290

Tabela 5 – Quadro Final de Respondentes com Questionários Validados
Fonte: o autor

As respostas dos 194 respondentes com questionários completos e com participação identificada nas duas etapas foram utilizadas para a análise dos modelos teóricos e os demais para análise da confiabilidade das escalas, em conjunto com os 194.

Para avaliação da adequação do tamanho da amostra, foram consideradas regras práticas de *cases-to-IV ratio* referenciadas por Tabachnick e Fidell (2001), pelas quais, para testar correlações múltiplas, o número de observações “N” deve ser igual ou superior a $50+8m$, onde “m” corresponde ao número de variáveis independentes do modelo. Dados os modelos teóricos propostos neste estudo para verificação das hipóteses formuladas, o tamanho da amostra atende satisfatoriamente este critério.

Utilizando todos os dados validados, de 336 respondentes para os construtos medidos na Etapa 1 e de 290 respondentes para os construtos medidos na Etapa 2, as escalas foram submetidas a dois processos de validação: a verificação através de Análise Fatorial e a Análise de Confiabilidade através do cálculo do Alfa de Cronbach.

Na Análise Fatorial foi verificado se os indicadores carregavam adequadamente nas dimensões dos construtos.

Para que fossem atingidos níveis aceitáveis de confiabilidade nas escalas, foram eliminados nesta etapa dois indicadores do construto comprometimento organizacional afetivo. Foram eliminadas ainda duas dimensões do construto estabelecimento de metas, a participação na definição e a aceitação da meta, e um indicador da dimensão dificuldade da meta. Cumpre ressaltar que mesmo descartando estas duas dimensões, a pesquisa pôde avaliar a interação entre a liderança transformacional e o estabelecimento de metas de uma forma mais

abrangente que os estudos similares que trataram deste tema, que se restringiram a considerar a dimensão da dificuldade da meta.

As escalas modificadas por estas exclusões tiveram sua confiabilidade verificada através do cálculo do Alfa de Cronbach, resultando nos valores mostrados na tabela 4 a seguir, todos iguais ou acima de 0,700, critério de aceitabilidade da escala em termos de sua consistência interna.

Construto	Alfa de Cronbach
Liderança Transformacional	0,961
Riqueza das Tarefas	0,792
Estabelecimento de Metas	0,775
Necessidade Pessoal de Estrutura	0,712
Orientação para Aprendizado	0,853
Comprometimento Organizacional Afetivo	0,802
Motivação para o Trabalho	0,700

Tabela 6 – Análise de Confiabilidade das Escalas
Fonte: o autor

No Apêndice são apresentadas as perguntas consideradas para fins de mensuração de cada construto e as perguntas excluídas por simplificação, justificadas na seção anterior, ou para que fossem atingidos níveis aceitáveis de confiabilidade nas escalas.

4.5. Métodos e Ferramentas para Análise dos Modelos

Conforme já referenciado, a pesquisa foi estruturada e realizada no ambiente Qualtrics, com extração dos resultados para planilhas EXCEL nas quais se desenvolveram as etapas de recuperação de dados e eliminação de respostas inconsistentes. Os dados válidos foram transferidos para o pacote estatístico SPSS Versão 21, onde se desenvolveram as análises de *outliers* e as análises de validade das escalas, incluindo a Análise Fatorial e o cálculo do Alfa de Cronbach.

Os efeitos de moderação foram investigados através de análise de regressão linear sequencial múltipla, adotando como critério para verificação do efeito de moderação a significância estatística do termo de interação entre a variável independente e a variável suposta como moderadora na explicação da variável dependente.

Os efeitos de mediação investigados como complemento ao objeto central da pesquisa foram estudados utilizando regressões múltiplas, seguindo os procedimentos descritos por Baron e Kenny (1986) e confirmação através do Teste de Sobel.

Todas as análises foram realizadas utilizando o pacote estatístico SPSS Versão 21, incluindo seu complemento AMOS.

4.6. Limitações do Método

Segundo Creswell (2010, p. 36) a técnica de levantamento de dados “fornece uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando uma amostra desta”. Neste sentido, não é possível ao pesquisador explorar significados subjetivos associados às questões, inviabilizando uma maior profundidade quanto a opiniões específicas dos participantes acerca do tema estudado. Além disso, a utilização de perguntas fechadas limita e de certa forma condiciona as respostas fornecidas.

Na presente pesquisa, em cada observação, todas as variáveis que compõem os modelos teóricos foram medidas a partir de dados coletados junto ao próprio indivíduo (“self-reports”). A questão do viés nas respostas pelo fato de todas as variáveis serem medidas a partir de respostas dadas pelo próprio indivíduo se enquadra na discussão sobre a variância de método comum.

Para análise do eventual impacto desta limitação do método de coleta de dados, procedemos à avaliação da magnitude da variância de modo comum utilizando o Teste de Harman, com os resultados apresentados na tabela 5 a seguir.

Teste de Harman	Variância Total Explicada	Variância Total Extraída pelo 1º Fator	%
Modelo 1	66,70%	22,46%	33,68%
Modelo 2	65,79%	32,77%	49,81%

Tabela 7 – Teste de Harman para CMV
Fonte: o autor

Nos dois modelos, o Teste de Harman indicou não ser significativa a magnitude da variância de método comum presente no modelo de medição das variáveis (percentual de explicação do 1º fator da extração < 50% da variância total explicada na extração).

Conforme Spector e Brannick (2010, p.404), “o tema da variância de método comum e, mais importante, os seus efeitos potenciais, são complexos. Não há consenso sobre a natureza da variância de método comum, sua existência, seus efeitos sobre as relações observadas entre variáveis e sobre a melhor forma de lidar com este problema”. Evans (1985) procedeu a um estudo dos efeitos da variância de método comum nas análises de regressão múltipla para estudos de moderação, utilizando simulação de Monte Carlo. O estudo concluiu que a variância de método comum não é capaz de criar efeitos de interação artificiais e, mais ainda, que a variância de método comum pode atenuar efeitos de interação reais. Siemsen, Roth e Oliveira (2010), investigando a questão dos efeitos da variância de método comum sobre modelos de regressão com efeitos lineares, quadráticos e de interação, agora utilizando métodos analíticos, confirmou a conclusão de Evans (1985) de que efeitos de interação não podem ser creditados a variância de método comum nas variáveis do modelo e que, agora com maior ênfase, “termos de interação podem ser severamente esvaziados pela ocorrência de variância de método comum” (p.456).

Desta forma, conforme o Teste de Harman, não há indicação de presença de variância de método comum relevante nos modelos e, ademais, o seu efeito se daria no sentido de tornar mais difícil de detectar os efeitos de moderação hipotetizados na pesquisa.

Na maioria dos levantamentos, seleciona-se, mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa do universo, a ser tomada como objeto de investigação (GIL, 2010).

No presente estudo, buscou-se melhorar as condições de controle de variáveis não incluídas nos modelos teóricos a serem avaliados, restringindo as observações a empregados de uma mesma organização, de natureza específica, no caso empresa estatal, em função da sua área de atividade de geração de energia, e de um mesmo nível hierárquico. Adicionalmente foram coletados nas diferentes áreas da empresa dados relativos a características organizacionais capazes de influenciar a emergência e receptividade ao estilo de liderança transformacional considerado nos modelos, não se verificando diferenças que pudessem explicar diferenças na avaliação dos modelos. Embora estas condições tenham sido mapeadas, não se pode excluir a possibilidade de influências por condições no ambiente organizacional não capturadas pelas variáveis contextuais mensuradas.

A generalização dos resultados obtidos estará, portanto, limitada pela consideração das características do universo de estudo.

5 Análise dos dados

Este capítulo tem por objetivo a análise dos dados e a discussão dos resultados da análise dos modelos, frente ao referencial teórico e às hipóteses formuladas, incluindo a identificação de achados estatísticos com significância teórica.

5.1. Análise Geral dos Dados

A amostra utilizada para análise dos modelos é composta pelas respostas completas de 194 empregados, todos lotados nos níveis de gerências e divisões da empresa, dos quais cerca de 77% são homens e 89% têm formação de nível superior. A distribuição etária dos pesquisados apresenta mediana em 46 anos, podendo se distinguir duas concentrações etárias em torno de 35 anos, predominante, e em torno de 55 anos. A distribuição dos empregados por tempo de trabalho na empresa espelha a descontinuidade do processo de renovação de quadros, com uma forte concentração de empregados em uma faixa em torno de 10 anos de empresa, cerca de 68% dos pesquisados, e outra forte concentração em uma faixa em torno de 30 anos de empresa, correspondendo a cerca de 32%. Mais de 70% dos pesquisados trabalham sob liderança do seu atual chefe imediato há mais de um ano. 88% dos líderes são homens e 80% das díades líder-seguidor são do mesmo gênero.

A tabela 8 a seguir apresenta os parâmetros básicos da estatística descritiva das variáveis que compõem os modelos analisados.

Estatística	Liderança Transformacional	Riqueza da Tarefa	Estabelecimento de Metas	Necessidade Pessoal de Estrutura	Orientação para Aprendizado	Motivação para o Trabalho	Comprometimento Organizacional Afetivo
Escala	1 a 5	1 a 7	1 a 7	1 a 6	1 a 6	1 a 6	1 a 7
Média	3,6852	5,0344	4,5159	3,9493	4,8093	4,6632	5,5300
Desv. Padrão	0,9135	0,7651	0,9058	0,5367	0,6282	0,6781	1,1006
Mínimo	1,13	2,53	1,92	1,83	3,17	1,92	2,33
Máximo	5,00	6,93	6,13	5,33	6,00	6,00	7,00

Tabela 8 – Estatística Descritiva das Variáveis dos Modelos
Fonte: o autor (a partir de resultados do SPSS)

De forma geral, as amplitudes das distribuições das variáveis medidas apresentam suficiente variabilidade para proporcionar efeitos detectáveis nos estudos de correlações.

A tabela 9 abaixo apresenta índices de normalidade das variáveis que compõem os modelos analisados.

Estatística	Liderança Transformacional	Riqueza da Tarefa	Estabelecimento de Metas	Necessidade Pessoal de Estrutura	Orientação para Aprendizado
Assimetria	-0,727	-0,298	-0,431	-0,714	-0,222
Erro de assimetria	0,175	0,175	0,175	0,175	0,175
Kurtosis	-0,064	0,219	0,017	1,736	-0,298
Erro de Curtose	0,347	0,347	0,347	0,347	0,347

Tabela 9 – Índices de Normalidade das Variáveis dos Modelos
Fonte: o autor (a partir de resultados do SPSS)

As variáveis liderança transformacional e necessidade pessoal de estrutura apresentam índices de assimetria que a princípio implicariam na rejeição da hipótese de normalidade para um nível de significância de $\alpha = 0,01$. O mesmo ocorre para a necessidade pessoal de estrutura para o índice de curtose.

Conforme Tabachnick e Fidell (2001), a avaliação da normalidade pela significância estatística da assimetria ou da curtose perde relevância com o aumento do tamanho da amostra, de tal modo que em uma amostra grande, uma variável com assimetria estatisticamente significativa geralmente não desvia o suficiente da normalidade para produzir uma diferença substantiva na análise. Segundo estes autores, problemas de subestimação de variância associados a curtoses positivas desaparecem para amostras com 100 ou mais observações.

Foram verificados através do SPSS os gráficos de probabilidade normal acumulada esperada (“P-P Plots”) que não evidenciaram desvios importantes da normalidade. Testes de transformação das variáveis utilizando funções raiz quadrada e logarítmicas para correção de assimetria foram realizados, sem indicação de que as variáveis transformadas pudessem produzir resultados que diferissem de maneira relevante dos obtidos com as variáveis em seu estado original.

Com base nesta avaliação, decidiu-se por analisar os modelos sem recorrer à transformação das variáveis para corrigir desvios da normalidade.

A tabela 10 a seguir apresenta as correlações entre as variáveis que compõem os modelos.

Correlações						
Variável	1	2	3	4	5	6
1. Liderança Transformacional						
2. Riqueza das Tarefas	,329**					
3. Estabelecimento de Metas	,620**	,511**				
4. Necessidade Pessoal de Estrutura	-0,07	-0,09	-0,06			
5. Orientação para Aprendizado	,259**	,379**	,250**	-0,14		
6. Motivação para o Trabalho	,213**	,554**	,445**	-0,11	,321**	
7. Comprometimento Organizacional	,206**	,390**	,410**	-0,05	,154*	,502**

* p<0,05 ** p<0,01

Tabela 10 – Correlações entre as Variáveis dos Modelos
Fonte: o autor (resultados do SPSS)

Com exceção da variável necessidade pessoal de estrutura, todas as demais apresentam correlação estatisticamente significativa entre si. Cumpre ressaltar que embora não significativa estatisticamente, a correlação entre a necessidade pessoal de estrutura e as demais variáveis é negativa, o que reforça a expectativa baseada no referencial teórico de que esta característica individual constitua um fator redutor da influência positiva dos demais fatores sobre as atitudes e comportamentos favoráveis ao desempenho.

A avaliação do grau de multicolinearidade existente entre as variáveis foi feita para cada modelo, adotando-se o Fator de Inflação de Variância (VIF) como critério. No Modelo 1, envolvendo as variáveis liderança transformacional, riqueza das tarefas e necessidade pessoal de estrutura, os valores de Fator de Inflação da Variância se situaram entre 1,01 e 1,13, dependendo da variável regredida sobre as demais. No Modelo 2, envolvendo as variáveis liderança transformacional, estabelecimento de metas e orientação para aprendizado, os valores de Fator de Inflação da Variância se situaram entre 1,09 e 1,66. Nos dois casos, o valor de VIF se situa no início da faixa de 1 a 5 que caracteriza “multicolinearidade moderada”, não se esperando, portanto, influência significativa nos resultados.

5.2. Modelo 1

A seguir são apresentadas a análise dos dados do Modelo 1 e a discussão dos resultados obtidos.

5.2.1 Análise dos Dados

A análise do Modelo 1 foi desenvolvida em duas etapas correspondentes à verificação de cada uma das duas hipóteses formuladas.

A figura 7 a seguir reproduz o Modelo 1 reduzido à primeira hipótese.

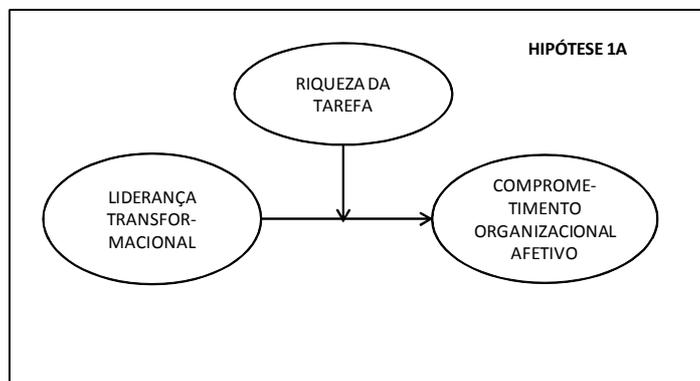


Figura 7 – Modelo 1 – Hipótese 1A

Fonte: o autor

A **Hipótese 1A** formulada foi:

“A relação entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional afetivo é moderada positivamente pela riqueza das tarefas: quanto maior a riqueza das tarefas, maior será o efeito da liderança transformacional sobre o comprometimento organizacional afetivo do seguidor”.

Para verificação da hipótese, os dados coletados foram analisados através da regressão linear sequencial da variável comprometimento organizacional afetivo sobre a liderança transformacional, a riqueza das tarefas e o termo de interação entre a liderança transformacional e a riqueza das tarefas.

O resumo dos resultados obtidos da análise estatística é apresentado na tabela 11 a seguir.

Regressão Linear Múltipla Sequencial - Modelo 1		1	2	3	
		β	β	β	B
1	Liderança Transformacional	0,21**	0,09	0,10	0,12
2	Riqueza das Tarefas		0,36***	0,35***	0,51
3	Interação entre Lider. Transf. e Riqueza das Tarefas			0,14*	0,23
Constante					2,48
R^2		0,04	0,16	0,18	
ΔR^2		0,04	0,12	0,02	
F_{modelo}		8,50**	18,08***	13,81***	
ΔF		8,50**	26,53***	4,61*	

† $p < 0,06$ * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Variável Dependente: Comprometimento Organizacional Afetivo

N = 194

Tabela 11 – Análise do Modelo 1 – Hipótese 1A

Fonte: o autor (a partir de resultados do SPSS)

O coeficiente de determinação do modelo se mostrou estatisticamente significativo ($R^2=0,18$; $F=13,81$; $p < 0,001$). O coeficiente do termo de interação entre a liderança transformacional e a riqueza das tarefas é positivo e apresentou significância estatística ($b=0,14$; $t=2,09$; $p < 0,05$), corroborando a hipótese de moderação positiva da relação entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional afetivo pela riqueza das tarefas, prevista na Hipótese 1A.

Para análise da forma como se dá o efeito de moderação, foram plotadas as retas de regressão linear do comprometimento organizacional afetivo sobre as duas variáveis que interagem no efeito de moderação, a liderança transformacional e a riqueza das tarefas.

Para construção das retas de regressão foram tomados os coeficientes não padronizados obtidos na regressão e definidos três pontos para as variáveis de interação, correspondendo aos valores da média menos um desvio padrão, média e média mais um desvio padrão, rotulados, respectivamente, como cenários baixo, médio e alto. A tabela 12 a seguir apresenta estes valores.

	Liderança Transformacional LTR	Riqueza das Tarefas RQT
média	3,69	5,03
desvio padrão	0,91	0,77
baixo	2,77	4,27
médio	3,69	5,03
alto	4,60	5,78

Tabela 12 – Cenários de Liderança Transformacional e Riqueza das Tarefas
Fonte: o autor

Equação das retas de regressão:

$$\text{COAF} = 2,48 + 0,12 * \text{LTR} + 0,51 * \text{RQT} + 0,23 * (\text{LTR} - 3,69) * (\text{RQT} - 5,03)$$

onde: COAF – comprometimento organizacional afetivo;

LTR- liderança transformacional;

RQT – riqueza das tarefas

A figura 8 a seguir mostra as retas de regressão do comprometimento organizacional afetivo sobre a liderança transformacional e sobre a riqueza das tarefas para diferentes combinações de cenários das duas variáveis.

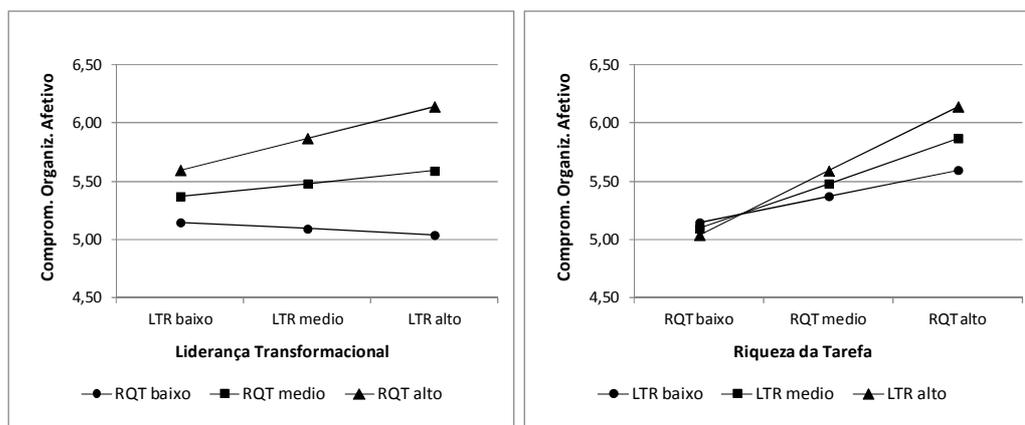


Figura 8: Regressão do Comprometimento sobre a Liderança e a Riqueza das Tarefas
Fonte: o autor

Os gráficos mostrados na figura 8 evidenciam o efeito de moderação resultante da interação entre a liderança transformacional e a riqueza das tarefas na predição do comprometimento organizacional afetivo, já observado na análise dos resultados da regressão.

A variação no comprometimento organizacional afetivo associada à liderança transformacional e sua interação com a riqueza das tarefas é de magnitude relevante, correspondendo em amplitude a cerca de um desvio padrão (desvio padrão da variável comprometimento organizacional afetivo = 1,10).

O gráfico à esquerda nos mostra que para contextos com grau elevado de riqueza das tarefas, os efeitos da liderança transformacional sobre o comprometimento organizacional afetivo são mais acentuados, de tal forma que nestes contextos, o comprometimento organizacional afetivo do indivíduo é maior e mais dependente do grau de transformacionalidade do líder.

O efeito positivo da liderança transformacional sobre o comprometimento organizacional afetivo vai se reduzindo na medida em que diminui a riqueza das tarefas, a ponto de para contextos de tarefas mais pobres o efeito da liderança transformacional poder ser deletério para o comprometimento organizacional afetivo (inclinação negativa da reta de regressão).

Estas considerações podem ser apreendidas da mesma forma do gráfico da direita da figura 8, examinando-se, por exemplo, os dois extremos do gráfico, à direita, representando contextos em que as tarefas são mais ricas, e à esquerda, representando contextos de tarefas mais pobres. Em contextos onde as tarefas são mais ricas, a liderança transformacional desempenha um papel importante na potencialização do maior comprometimento do indivíduo, representado pelo afastamento das regras de regressão no extremo à direita do gráfico. Este efeito é praticamente anulado quando as tarefas executadas são mais pobres, representado no gráfico pela quase coincidência das três retas de regressão na parte à esquerda do gráfico.

Os resultados desta primeira etapa da investigação corroboraram, portanto, a Hipótese 1A e estão alinhados com o referencial teórico.

A figura 9 a seguir apresenta o Modelo 1 reduzido à Hipótese 1B:

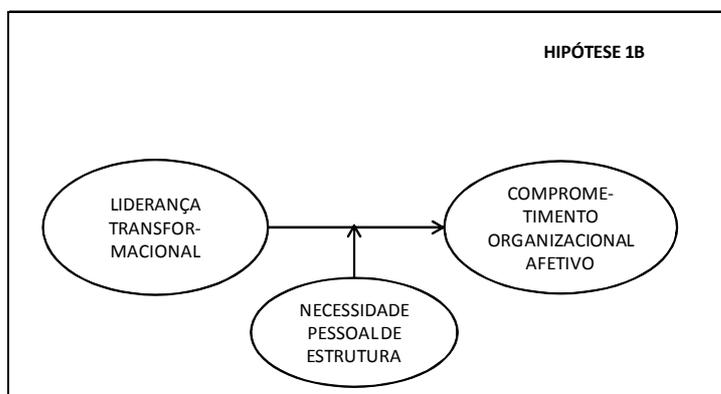


Figura 9 – Modelo 1 – Hipótese 1B

Fonte: o autor

A **Hipótese 1B** formulada foi:

“A relação entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional afetivo é moderada negativamente pela necessidade pessoal de estrutura do seguidor: quanto maior a necessidade pessoal de estrutura, menor é o efeito da liderança transformacional sobre o comprometimento organizacional afetivo do seguidor.”

Para verificação da hipótese, os dados coletados foram analisados através da regressão linear sequencial da variável comprometimento organizacional afetivo sobre a liderança transformacional, a necessidade pessoal de estrutura e o termo de interação entre a liderança transformacional e a necessidade pessoal de estrutura. O resumo dos resultados obtidos da análise estatística é apresentado na tabela 13 a seguir.

Regressão Linear Múltipla Sequencial - Modelo 1		1	2	3	
		β	β	β	B
1	Liderança Transformacional	0,21**	0,20**	0,20**	0,25
2	Necessidade Pessoal de Estrutura		-0,04	0,00	0,00
3	Interação entre Lider. Transf. e Nec. Pessoal de Estrutura.			-0,16*	-0,35
Constante					4,63
R^2		0,04	0,04	0,07	
ΔR^2		0,04	0,00	0,02	
F_{modelo}		8,50**	4,38*	4,58**	
ΔF		8,50**	0,29	4,81*	

† $p < 0,06$ * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Variável Dependente: Comprometimento Organizacional Afetivo

N = 194

Tabela 13 –Análise do Modelo 1 – Hipótese 1B
Fonte: o autor (a partir de resultados do SPSS)

O coeficiente de determinação do modelo apresenta significância estatística ($R^2=0,07$; $F=4,58$; $p < 0,01$). Para análise da forma como se dá o efeito de moderação, foram plotadas as retas de regressão linear do comprometimento organizacional afetivo sobre as duas variáveis que interagem no efeito de moderação, a liderança transformacional e a necessidade pessoal de estrutura.

Para construção das retas de regressão foram tomados os coeficientes não padronizados obtidos na regressão e definidos três pontos para as variáveis de interação, correspondendo aos valores da média menos um desvio padrão, média e média mais um desvio padrão, rotulados, respectivamente, como cenários baixo, médio e alto. A tabela 14 a seguir apresenta estes valores.

	Liderança Transformacional LTR	Necessidade Pessoal de Estrutura NPE
média	3,69	3,95
desvio padrão	0,91	0,54
baixo	2,77	3,41
médio	3,69	3,95
alto	4,60	4,49

Tabela 14 – Cenários de Liderança Transformacional e Necessidade Pessoal de Estrutura

Fonte: o autor

Equação das retas de regressão:

$$\text{COAF} = 4,63 + 0,25 * \text{LTR} - 0,35 * (\text{LTR} - 3,69) * (\text{NPE} - 3,95)$$

onde: NPE – necessidade pessoal de estrutura

A figura 10 a seguir mostra as retas de regressão do comprometimento organizacional afetivo sobre a liderança transformacional e sobre a necessidade pessoal de estrutura para diferentes combinações de cenários das duas variáveis.

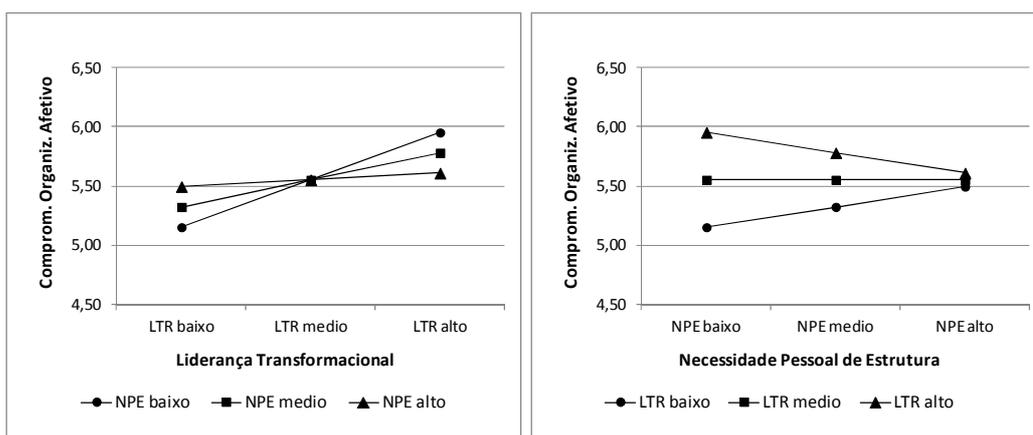


Figura 10: Regressão do Comprometimento sobre a Liderança e a Necessidade Pessoal de Estrutura

Fonte: o autor

Os gráficos mostrados na figura 10 evidenciam o efeito de moderação resultante da interação entre a liderança transformacional e a necessidade pessoal de estrutura na predição do comprometimento organizacional afetivo, já observado na análise dos resultados da regressão.

A variação no comprometimento organizacional afetivo associada à liderança transformacional e sua interação com a necessidade pessoal de estrutura é menos relevante em magnitude do que o efeito da riqueza das tarefas, correspondendo em amplitude a cerca de 73% de um desvio padrão (desvio padrão da variável comprometimento organizacional afetivo = 1,10).

O gráfico à esquerda nos mostra que os efeitos da liderança transformacional sobre o comprometimento organizacional afetivo são mais acentuados para seguidores com baixo nível de necessidade pessoal de estrutura. A medida que o nível de necessidade pessoal de estrutura do seguidor aumenta, o efeito da liderança transformacional sobre o comprometimento organizacional se reduz, a ponto de se anular, para o caso de seguidores com nível de necessidade pessoal de estrutura muito elevado.

Estas considerações podem ser depreendidas da mesma forma do gráfico à direita da figura 10, examinando-se, por exemplo, os dois extremos do gráfico, à direita, representando situações em que o nível de necessidade pessoal de estrutura é mais elevado, e à esquerda, representando contextos de nível pessoal de estrutura mais baixo. Conforme o gráfico, em situações de nível de necessidade pessoal de estrutura mais elevado, o nível de comprometimento organizacional praticamente independe da transformacionalidade do líder.

Os resultados desta etapa da investigação corroboraram, portanto, a Hipótese 1B e estão alinhados com o referencial teórico.

5.2.2 Discussão dos Resultados

Os resultados confirmando a Hipótese 1A de moderação da relação entre a liderança transformacional e o comprometimento organizacional afetivo pela riqueza das tarefas se alinham, de forma geral, com o referencial teórico que embasou a formulação da hipótese, pelo qual a emergência e a efetividade da liderança transformacional estariam relacionadas às características das tarefas da organização, em termos de sua complexidade, significância, autonomia e *feedback* intrínseco, conforme exposto na seção 2.3 (KERR e JERMIER, 1978; SHAMIR e HOWELL, 1999; WITTINGTON, GOODWIN e MURRAY, 2004; PURVANOVA, BONO e DZIEWECZYNSKI, 2006).

Dois aspectos dos resultados, no entanto, merecem atenção especial, no que se refere à forma como a interação entre a liderança transformacional e a riqueza das tarefas se reflete no comprometimento organizacional afetivo.

O primeiro destes aspectos é a não ocorrência de efeito de substituição do efeito da liderança transformacional pela riqueza das tarefas na predição do comprometimento organizacional afetivo, discutido nas pesquisas de Kerr e Jermier (1978) e de Wittington, Goodwin e Murray (2004).

O efeito de substituição fica caracterizado quando para valores elevados da variável moderadora, a variável dependente passa a depender menos da variável independente, de tal maneira que uma redução do valor da variável independente tem uma repercussão pouco relevante na variável dependente.

No caso específico do modelo que estamos investigando, esta situação corresponderia a termos, em cenários de nível elevado de riquezas das tarefas, o comprometimento organizacional efetivo menos dependente da liderança transformacional. Os gráficos da figura 8, ao contrário, nos mostram que o maior efeito da liderança transformacional sobre o comprometimento organizacional afetivo se dá justamente para níveis mais elevados de riqueza das tarefas.

A modelo de Hackman e Oldham (1976) para explicar os processos que mediam a relação entre as características das tarefas e as atitudes e comportamentos favoráveis ao desempenho enfatiza três estados psicológicos relacionados à riqueza das tarefas e ao desempenho: o “Significado Experimentado do Trabalho”, a “Responsabilidade Experimentada pelos Resultados do Trabalho” e o “Conhecimento dos Resultados das Atividades de Trabalho”.

A emergência destes estados psicológicos, notadamente o “Significado Experimentado do Trabalho”, que se caracteriza pela percepção do indivíduo sobre o significado, a importância e o valor atribuído ao trabalho, são diretamente influenciados pela capacidade do líder transformacional de articular uma visão e atribuir significado e valor ao trabalho executado pelos membros da equipe. Desta forma, o efeito das características das tarefas sobre o comprometimento organizacional do indivíduo seria potencializado pela transformacionalidade do líder, de tal forma que para um mesmo contexto de riqueza das tarefas, o grau de comprometimento do indivíduo relacionado à riqueza das tarefas seria tanto maior quanto maior for a transformacionalidade do líder.

Cumpram-se destacar que parte desta capacidade do líder transformacional de gerar tais estados psicológicos já é capturada pelo método de medição da riqueza das tarefas, posto que o que realmente é medido é a percepção do seguidor com relação às suas tarefas e não as características objetivas das tarefas. Uma revisita ao Questionário de Diagnóstico de Trabalho adotado para a medição da riqueza das tarefas mostra que, dentre as perguntas formuladas, há aquelas mais fortemente susceptíveis a respostas influenciadas pelo papel da liderança (por exemplo, “De um modo geral, quão significativo ou importante é o seu trabalho?”) e aquelas onde as respostas são mais objetivamente determinadas pelas características objetivas da tarefa (por exemplo, “O meu trabalho é bastante extenso e repetitivo”). Ou seja, uma parte da capacidade da transformacionalidade do líder de gerar os estados psicológicos favoráveis deverá se refletir diretamente no comprometimento organizacional afetivo e não através do aumento da riqueza das tarefas percebida pelo seguidor.

O segundo aspecto ainda a destacar da análise dos gráficos da figura 8 seria o fato do efeito da liderança transformacional sobre o comprometimento organizacional afetivo poder se anular e até mesmo ser negativo em contextos de baixa riqueza das tarefas. Pode-se dizer que em contextos de trabalho em que as tarefas são repetitivas, sem uma identidade que permita uma clara percepção de pertinência, que, pelas suas características, não ensejem que lhes atribua maior significância, executadas sem autonomia e sem possibilitarem um *feedback* intrínseco de seu progresso, o efeito da liderança transformacional em gerar estados psicológicos favoráveis ao desempenho pode ser negativo pela assimetria entre as expectativas geradas pelo líder e a realidade das tarefas.

O efeito de moderação exercido pela necessidade pessoal de estrutura, observado na confirmação da hipótese 1B, se mostra alinhado com as proposições de Ehrhart e Klein (2001) e Felfe e Schyns (2006), pelas quais a necessidade pessoal de estrutura se relacionaria de forma negativa com a percepção e com a aceitação da liderança transformacional. Na análise da amostra desta pesquisa ficou evidenciado que os efeitos positivos da liderança transformacional sobre o comprometimento organizacional afetivo são praticamente anulados para indivíduos com nível de necessidade pessoal de estrutura muito elevados, como pode ser visto nos gráficos da figura 10.

5.3 Modelo 2

A seguir são apresentadas a análise dos dados do Modelo 2 e a discussão dos resultados obtidos.

5.3.1 Análise dos Dados

Da mesma forma que para o Modelo 1, a análise do Modelo 2 foi desenvolvida em duas etapas correspondentes à verificação de cada uma das duas hipóteses formuladas.

A figura 11 a seguir reproduz o Modelo 2 reduzido à primeira hipótese.

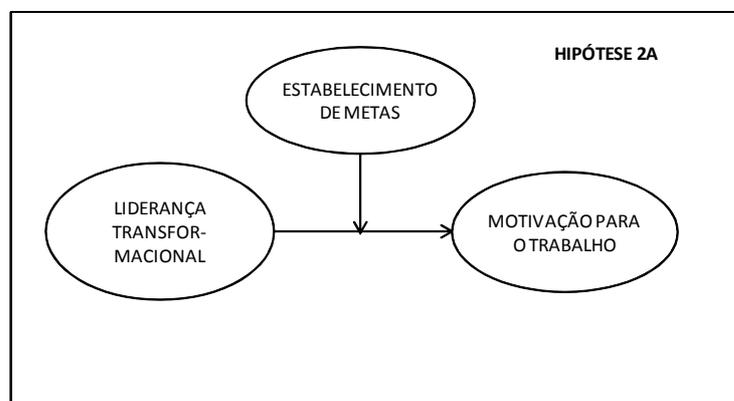


Figura 11 – Modelo 2 – Hipótese 2A
Fonte: o autor

A **Hipótese 2A** formulada foi:

“A relação entre a liderança transformacional e a motivação para o trabalho é moderada positivamente pelo estabelecimento de metas: quanto mais elevados os atributos do estabelecimento de metas, maior será o efeito da liderança transformacional sobre a motivação para o trabalho.”

Para verificação da hipótese, os dados coletados foram analisados através da regressão linear sequencial da variável motivação para o trabalho sobre a liderança transformacional, o estabelecimento de metas e o termo de interação entre a liderança transformacional e o estabelecimento de metas.

O resumo dos resultados obtidos da análise estatística é apresentado na tabela 15 a seguir.

Regressão Linear Múltipla Sequencial - Modelo 2		1	2	3
		β	β	β
1	Liderança Transformacional	0,21**	-0,10	-0,07
2	Estabelecimento de Metas		0,51***	0,51***
3	Interação entre Lider.Transf. e Estabelecimento de Metas			0,10
R^2		0,05	0,21	0,21
ΔR^2		0,05	0,16	0,01
F_{modelo}		9,12**	24,61***	17,24***

† $p < 0,06$ * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Variável Dependente: Comprometimento Organizacional Afetivo

N = 194

Tabela 15 – Análise da Interação da Liderança com o Estabelecimento de Metas,
Fonte: o autor (a partir de resultados do SPSS)

O coeficiente de determinação do modelo se mostrou estatisticamente significativo ($R^2=0,21$; $F=17,24$; $p < 0,001$). O coeficiente do termo de interação entre a Liderança Transformacional e o Estabelecimento de Metas, no entanto, não apresenta significância estatística, não confirmando, portanto, o efeito de moderação preconizado na Hipótese 2A, que deixa assim de ser corroborada.

Dado que pesquisas desenvolvidas sobre efeitos de moderação da relação da Liderança Transformacional com atitudes e comportamentos favoráveis ao desempenho por fatores relacionados a metas evidenciaram o efeito de moderação de uma das dimensões do estabelecimento de metas, a dificuldade da meta, foi analisado o modelo considerando apenas esta dimensão do estabelecimento de metas, não se confirmando, da mesma forma, o efeito de moderação.

A figura 12 a seguir reproduz o Modelo 2 reduzido à segunda hipótese.

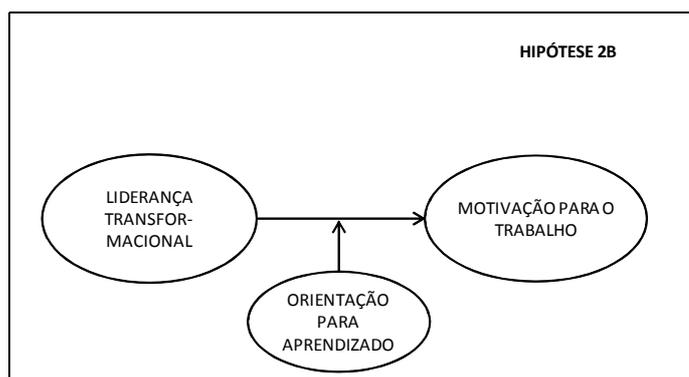


Figura 12 – Modelo 2 – Hipótese 2B
Fonte: o autor

A **Hipótese 2B** formulada foi:

“A relação entre a liderança transformacional e a motivação para o trabalho é moderada positivamente pela orientação para aprendizado: quanto maior a orientação para aprendizado do seguidor, maior será o efeito da liderança transformacional sobre a motivação para o trabalho.”

Para verificação da hipótese, os dados coletados foram analisados através da regressão linear sequencial da variável motivação para o trabalho sobre a liderança transformacional, a orientação para aprendizado e o termo de interação entre a liderança transformacional e a orientação para aprendizado.

O resumo dos resultados obtidos da análise estatística é apresentado na tabela 16 a seguir.

Regressão Linear Múltipla Sequencial - Modelo 2		1	2	3
		β	β	β
1	Liderança Transformacional	0,21**	0,14*	0,15*
2	Orientação para Aprendizado		0,29***	0,29***
3	Interação entre Lider.Transf. e Orientação para Aprendizado			0,10
R^2		0,05	0,12	0,13
ΔR^2		0,05	0,08	0,01
F_{modelo}		9,12**	13,17***	9,62***
ΔF		9,12**	16,49***	2,32

† $p < 0,06$ * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Variável Dependente: Comprometimento Organizacional Afetivo

N = 194

Tabela 16 - Análise da Interação da Liderança com a Orientação para Aprendizado

Fonte: o autor (a partir de resultados do SPSS)

O coeficiente de determinação do modelo se mostrou estatisticamente significativo ($R^2=0,13$; $F=9,62$; $p<0,001$). O coeficiente do termo de interação, no entanto, embora positivo, como preconizado na Hipótese 2B, não apresentou significância estatística. A Hipótese 2B, portanto, da mesma forma que a Hipótese 2A, não foi corroborada.

5.3.2 Discussão dos Resultados

Embora a análise dos dados não tenha confirmado a Hipótese 2A de moderação, o modelo apresentou uma razoável capacidade explicativa da motivação para o trabalho pelas variáveis liderança transformacional, e, principalmente, estabelecimento de metas ($R^2=0,21$). No modelo para investigação da Hipótese 2B, relacionando a liderança transformacional e a orientação para aprendizado, a capacidade explicativa da motivação para o trabalho foi mais baixa ($R^2=0,13$).

Na regressão seqüencial para investigação da Hipótese 2A, ficou evidenciada a perda de significância estatística do coeficiente da liderança transformacional diante da inclusão da variável estabelecimento de metas, indicando a possibilidade de ocorrência de uma relação de mediação na predição da motivação para o trabalho, ao invés da relação de moderação hipotetizada.

Na revisão de literatura que embasou o referencial teórico deste trabalho, foram identificadas pesquisas que enfocaram de forma diversa a relação entre a liderança transformacional e os atributos do estabelecimento de metas na predição de atitudes e comportamentos favoráveis ao desempenho. Bronkhorst, Stejn e Vermeeren (2015), formularam a hipótese de que dois atributos do estabelecimento de metas, a dificuldade e a especificidade da meta, mediarão a relação entre a liderança transformacional e a motivação para o trabalho, particularmente no âmbito de empresas públicas, hipótese esta que os autores lograram confirmar. A hipótese se baseou na idéia de que o estabelecimento de metas funcionaria como uma tradução da visão promovida pelo líder transformacional em termos das ações a serem empreendidas pelos seguidores.

Os resultados das pesquisas destes autores e as indicações de perda de significância estatística do coeficiente da liderança transformacional diante da

inclusão do estabelecimento de metas no modelo sequencial de regressão usado para testar a hipótese de moderação, motivaram a investigação da possibilidade de ocorrência do efeito de mediação na amostra tomada para este estudo. Esta análise será mostrada na seção 5.4 a seguir.

5.4. Investigação de Efeitos de Mediação

Conforme discutido na seção 2.4.1, o tema do estabelecimento de metas (*Goal Setting*) e seus efeitos sobre atitudes e comportamentos favoráveis ao desempenho tem sido ao longo dos anos objeto de um grande número de pesquisas, constituindo-se em um tema dominante nos estudos sobre a motivação no ambiente das organizações (PERRY, MESCH e PAARLBERG, 2006).

No âmbito destas pesquisas, no entanto, o tema da relação entre a liderança transformacional, o estabelecimento de metas e a motivação tem sido objeto de poucos estudos (BRONKHORST, STEIJN e VERMEEREN, 2015).

Kirkpatrick e Locke (1996), através de experimento conduzido em laboratório, concluíram que o estabelecimento de metas específicas constitui um mecanismo de explicação para a influência da liderança transformacional sobre o desempenho dos subordinados. As metas constituiriam a ponte entre a visão do líder e as ações empreendidas pelos subordinados.

De acordo com Bronkhorst, Steijn e Vermeeren (2015), referenciando os estudos de Ilies, Judge e Wagner (2006), o estabelecimento de metas seria parte do processo cognitivo que relacionaria a liderança transformacional com a motivação para o trabalho.

Com base neste referencial, procedeu-se à investigação da ocorrência do efeito de mediação da relação entre a liderança transformacional e a motivação para o trabalho pelo estabelecimento de metas na amostra tomada para esta pesquisa, conforme representado no modelo apresentado na figura 13 a seguir.

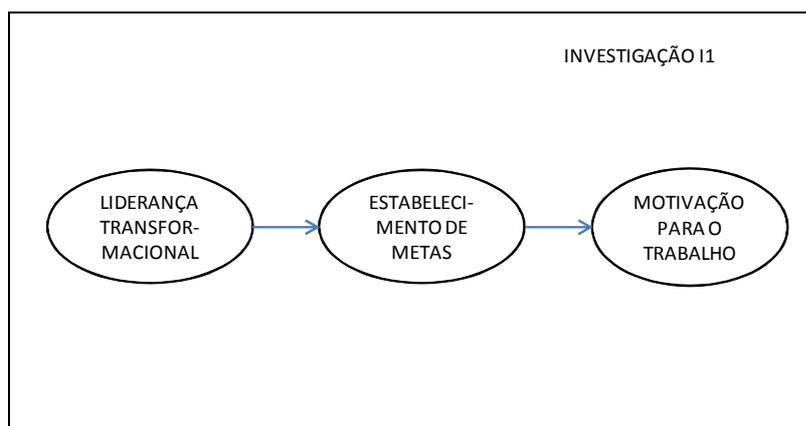


Figura 13 – Modelo I1 de Investigação de Efeito de Mediação
Fonte: o autor

A ocorrência do efeito de mediação foi verificada utilizando os testes de Baron e Kenny (1986) e de Sobel.

A tabela 17 a seguir apresenta os resultados das regressões realizadas para aplicação do teste de Baron e Kenny, considerando a liderança transformacional como a variável independente, o estabelecimento de metas como a variável mediadora e a motivação para o trabalho como a variável dependente.

Regressões Teste de Baron e Kenny	R ²	Liderança Transformacional (VI)	Estabelecimento de Metas (MED)
		β	β
Regressão do Estabelecimento de Metas sobre a Liderança Transformacional	0,39	0,62***	
Regressão da Motivação para o Trabalho sobre a Liderança Transformacional	0,05	0,21**	
Regressão da Motivação para o Trabalho sobre a Lider. Transform. e o Estab. de Metas	0,21	-0,10	0,51***

†p<0,06 *p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tabela 17 – Teste de Baron e Kenny para Modelo I1
Fonte: o autor

De acordo com os dados obtidos das regressões, a variável independente apresentou relação estatisticamente significativa com a variável mediadora e com a variável dependente, perdendo, no entanto, a significância estatística de sua relação com a variável dependente na presença da variável mediadora. Estes resultados atendem os critérios do teste de Baron e Kenny para mediação.

O efeito de mediação foi confirmado pelo resultado do Teste de Sobel, que utiliza os parâmetros obtidos das regressões do teste de Baron e Kenny (estatística

de teste = 5,3627; $p < 0,001$, rejeitando a hipótese nula de não existência de mediação).

Outro efeito investigado em diversas pesquisas envolvendo as variáveis do contexto organizacional tratadas nesta pesquisa é a mediação da relação entre a liderança transformacional e a motivação para o trabalho pela riqueza das tarefas.

Purvanova, Bono e Dzieweczynski (2006) propuseram que o comportamento transformacional do líder estaria relacionado com a percepção dos seguidores sobre a riqueza das tarefas que executam. A capacidade do líder transformacional de atribuir significado às tarefas, a estimulação intelectual e o caráter suportivo deste comportamento de liderança contribuiriam para que os seguidores tivessem uma percepção mais favorável de suas tarefas, o que aumentaria a probabilidade de que se engajassem em comportamentos favoráveis ao desempenho.

Na mesma linha, Piccolo e Colquit (2006) pesquisaram o efeito de mediação da riqueza das tarefas na relação entre a liderança transformacional e dois estados psicológicos precursores de critérios favoráveis ao desempenho, a saber, a motivação intrínseca e o comprometimento com metas, e destes com o desempenho na tarefa e o comportamento de cidadania organizacional. Foi confirmado o efeito proposto de mediação da riqueza das tarefas, novamente medida pelo Questionário de Diagnóstico do Trabalho de Hackman e Oldham (1976), bem como as relações entre a motivação intrínseca e comprometimento com metas com o desempenho na tarefa.

O efeito de mediação das características do trabalho nas relações da liderança transformacional com critérios relacionados ao desempenho continua sendo objeto de pesquisas, como os trabalhos de Gillet e Vandenberghe (2014) e Bacha (2014), com resultados conclusivos com relação à interação positiva entre a liderança transformacional e a riqueza das tarefas nas relações com atitudes e comportamentos favoráveis ao desempenho.

Com base neste referencial, procedeu-se à investigação da mediação da relação entre a liderança transformacional e a motivação para o trabalho pela riqueza das tarefas, conforme modelo apresentado na figura 14 a seguir.

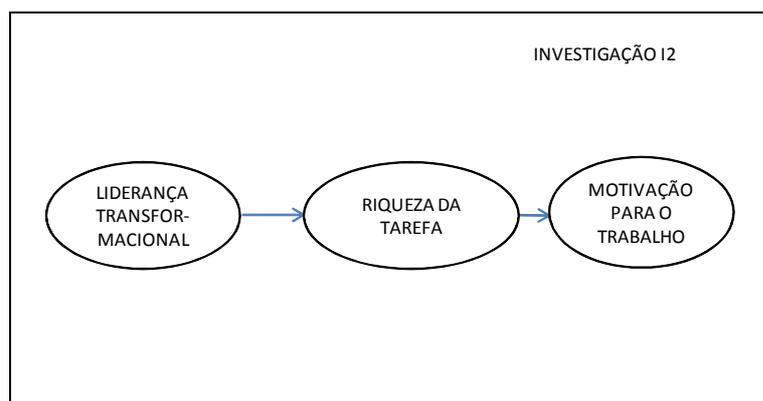


Figura 14 – Modelo I2 de Investigação de Efeito de Mediação
Fonte: o autor

A ocorrência do efeito de mediação investigado foi verificada utilizando os critérios de Baron e Kenny e o Teste de Sobel, já aplicados na investigação anterior.

A tabela 18 a seguir apresenta os resultados das três regressões para o teste de Baron e Kenny, considerando a liderança transformacional como a variável independente, a riqueza das tarefas como a variável mediadora e a motivação para o trabalho como a variável dependente.

Regressões Teste de Baron e Kenny	R ²	Liderança Transformacional (VI)	Riqueza das Tarefas (MED)
		β	β
Regressão da Riqueza das Tarefas sobre a Liderança Transformacional	0,11	0,32***	
Regressão da Motivação para o Trabalho sobre a Liderança Transformacional	0,05	0,21**	
Regressão da Motivação para o Trabalho sobre a Lider. Transf. e a Riqueza das Tarefas	0,31	0,03	0,54***

†p<0,06 *p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001

Tabela 18 – Teste de Baron e Kenny para Modelo I2
Fonte: o autor

De acordo com os dados obtidos das regressões, a variável independente apresentou relação estatisticamente significativa com a variável mediadora e com a variável dependente, perdendo, no entanto, a significância estatística de sua relação com a variável dependente na presença da variável mediadora. Estes resultados atendem os critérios do teste de Baron e Kenny para mediação.

O efeito de mediação foi confirmado pelo resultado do Teste de Sobel, que utiliza os parâmetros obtidos das regressões do teste de Baron e Kenny (estatística de teste = 4,2064; $p < 0,001$, rejeitando a hipótese nula de não existência de mediação).

Desta forma, foram confirmadas as indicações de existência de efeitos de mediação da relação entre a liderança transformacional e a motivação para o trabalho pelo estabelecimento de metas e pela riqueza das tarefas, que se alinham com a teoria e com resultados de pesquisas mais recentes sobre o tema.

6 Conclusões e Recomendações

Este trabalho teve como objetivo investigar de que forma fatores do contexto organizacional e características individuais dos seguidores interagem e condicionam os efeitos da liderança transformacional sobre atitudes e comportamentos favoráveis ao desempenho. Os resultados e as relações encontradas no estudo apresentam contribuições para as teorias de liderança, tanto no campo teórico quanto em termos de aplicação gerencial, suscitando novas frentes de pesquisa para aprofundamento de algumas interações estudadas.

6.1. Implicações Teóricas

Os estudos sobre condicionamento dos efeitos da liderança por fatores do contexto organizacional remontam à década de 70, vindo a se intensificar já no âmbito das novas teorias da liderança a partir da década de 80. Apesar de tratarmos no presente trabalho de aspectos do comportamento organizacional que já vêm sendo estudados há cerca de três décadas, diversos trabalhos na área de liderança apontaram nos últimos anos para a necessidade de maiores esforços para entendimento dos processos pelos quais fatores situacionais do contexto organizacional e características individuais dos seguidores condicionam a efetividade da liderança (PORTER e MCLAUGHLIN, 2006; ZHU, AVOLIO E WALUMBWA, 2009; AYMAN e ADAMS, 2012)

Da mesma forma, as teorias de referência relacionando a riqueza das tarefas (*Job Enrichment*) e o estabelecimento de metas (*Goal Setting*) com atitudes e comportamentos favoráveis ao desempenho datam da segunda metade dos anos 70. No entanto, os efeitos de moderação da efetividade da liderança transformacional pela riqueza das tarefas e pelo estabelecimento de metas, objeto central da presente pesquisa, constitui tema pouco explorado na literatura, tendo sido objeto de pesquisas com resultados publicados mais recentemente nos periódicos mais conceituados (WITTINGTON, GOODWIN e MURRAY, 2004;

PURVANOVA, BONO e DZIEWECZYNSKI, 2006; GILLET e VANDENBERGHE, 2014; BACHA, 2014; BRONKHORST, STEIJN e VERMEEREN, 2015).

Foram encontrados poucos trabalhos, recentes, que estudam a moderação da efetividade da liderança transformacional por características individuais dos seguidores, o que traz um interesse maior nos resultados da presente pesquisa.

Os fatores do contexto organizacional riqueza das tarefas e estabelecimento de metas foram tratados na presente pesquisa de uma forma distinta da encontrada em trabalhos que relacionam estes fatores à efetividade da liderança transformacional.

No caso da riqueza das tarefas, optou-se por tratar o construto dando o mesmo peso a todas as suas dimensões, alternativamente ao tratamento normalmente encontrado nos estudos de liderança, nos quais o construto é representado pelo *Motivational Potential Score* – MPS, que supervaloriza as dimensões da autonomia e *feedback* em relação às demais dimensões. Este tratamento teve por objetivo valorizar as demais dimensões do construto, de variedade, identidade e significância das tarefas, que, de acordo com a teoria de Hackman e Oldham (1976), estão associadas ao estado psicológico de significância experimentada do trabalho, que apresenta sinergia com as características de atribuição de significado da liderança transformacional.

No caso do estabelecimento de metas, optou-se por uma visão mais abrangente, ao invés de avaliar apenas o efeito da dificuldade das metas sobre a efetividade da liderança transformacional, como normalmente o construto é tratado nos trabalhos sobre o tema. Nas avaliações realizadas, o estabelecimento de metas foi tratado incorporando, além da dificuldade das metas, as dimensões de especificidade da meta, autonomia e *feedback*.

As análises realizadas confirmam a existência de forte correlação entre a liderança transformacional e os fatores do contexto organizacional riqueza das tarefas e estabelecimento de metas. Esta correlação confirma os pressupostos teóricos da influência do líder transformacional nestes processos organizacionais, através das suas características de articulação de visão, atribuição de significado, estimulação intelectual e consideração individualizada. Embora os mecanismos pelas quais tais correlações se estabeleçam não tenham sido objeto da presente pesquisa, pode se supor que esta influência se dê de duas formas. A primeira seria

a influência direta do líder transformacional na condução dos processos de trabalho. No caso do estabelecimento de metas, por exemplo, esta influência do líder transformacional pode se dar através da definição de metas desafiadoras, próprio do processo de motivação inspiradora pelo qual o líder leva o seguidor a transcender seus limites de desempenho. A segunda seria de forma indireta, pela influência do líder transformacional sobre a percepção dos seguidores em relação à relevância do seu trabalho, através da atribuição de significado às tarefas realizadas pelos seus seguidores (SHAMIR, HOUSE e ARTHUR, 1993; PODSAKOFF, MACKENZIE e BOMMER, 1996; WITTINGTON, GOODWIN e MURRAY, 2004).

No estudo dos efeitos de moderação tendo como critério o comprometimento organizacional afetivo, foram confirmadas as hipóteses de moderação dos efeitos da liderança transformacional pela riqueza das tarefas, positiva, e pela necessidade pessoal de estrutura, negativa. Estes efeitos de moderação, embora apresentando significâncias estatísticas moderadas, produzem variações relevantes na variável de critério, tanto em magnitude como na forma, com conclusões importantes tanto no campo teórico como de aplicação gerencial.

Conforme pôde ser visto, embora a riqueza das tarefas contribua para o comprometimento organizacional afetivo, como preconizado nos estudos de *Job Enrichment*, esta contribuição é tanto maior quanto maior for a transformacionalidade do líder, pelos efeitos direto e indireto da influência do líder, na condução das tarefas e no favorecimento a uma percepção mais positiva do empregado em relação a seu trabalho.

A destacar também nos resultados das análises, que, em situações de trabalho com tarefas repetitivas, sem uma identidade que permita uma clara percepção de pertinência, que, pelas suas características, não ensejem que lhes atribua maior significância, executadas sem autonomia e sem possibilitarem um *feedback* intrínseco de seu progresso, ou seja de baixa riqueza, o efeito da liderança transformacional sobre estados psicológicos relacionados ao desempenho pode ser negativo pela assimetria entre as expectativas geradas pelo líder e a realidade das tarefas.

Os resultados evidenciaram ainda que a característica individual de necessidade pessoal de estrutura do seguidor é capaz de anular o efeito positivo da liderança transformacional sobre o comprometimento organizacional afetivo.

Embora suportada por resultados de outras pesquisas, a hipótese de moderação da relação entre a liderança transformacional e a motivação para o trabalho pelo estabelecimento de metas (WITTINGTON, GOODWIN e MURRAY; 2004) não se confirmou, evidenciando-se, no entanto, através de investigação complementar, o efeito de mediação, já evidenciado em outros estudos (BORNKHORST, STEIJN e VERMMEREN, 2015). O mesmo efeito de mediação pôde ser constatado tendo como variável mediadora a riqueza das tarefas. Estes efeitos de mediação refletem dois processos pelos quais a liderança transformacional está associada à motivação para o trabalho, essencialmente pela definição de metas desafiadoras e autonomia com *feedback* e pela atribuição de significado e indução de uma percepção favorável às características das tarefas, todos estes processos diretamente associados às características de transformacionalidade do líder.

A hipótese de moderação da relação entre a liderança transformacional e a motivação para o trabalho pela orientação para aprendizado também não se confirmou, tendo sido identificada apenas uma correlação de interesse entre a orientação para aprendizado e a motivação para o trabalho, não investigada na presente pesquisa.

Nos modelos desenhados para os estudos dos efeitos de moderação, a liderança transformacional apresentou uma contribuição para a explicação do comprometimento organizacional afetivo e da motivação para o trabalho inferior às contribuições das variáveis hipotetizadas como moderadoras, a riqueza das tarefas e o estabelecimento de metas. Esta menor capacidade explicativa dos critérios favoráveis ao desempenho pela liderança transformacional pode estar relacionada às características organizacionais da empresa onde a pesquisa foi ambientada. A pesquisa relativa à estrutura organizacional (“mecanicista” ou “orgânica”) e forma de funcionamento (“empreendedora” ou “burocrática” e “afiliativa” ou “individualista”), desenvolvida ao nível do corpo gerencial da empresa, indica uma estrutura ainda com fortes traços mecanicistas e burocráticos, que contribuem para uma menor efetividade da liderança transformacional (PAWAR e EASTMAN, 1997; SHAMIR e HOWELL, 1999).

6.2. Implicações Práticas e Gerenciais

Os resultados da pesquisa oferecem importantes subsídios à definição de estratégias de implementação de programas de desenvolvimento de liderança como instrumento de mudanças e melhoria de desempenho organizacional.

O primeiro e mais importante diz respeito à consideração da natureza das tarefas da organização na formulação de perfis gerenciais que possam levar a organização a melhores resultados. Embora as características transformacionais do líder estejam associadas, de forma geral, a critérios favoráveis ao desempenho, a valorização de determinadas características de liderança deve levar em conta o contexto organizacional. Em contextos de tarefas de caráter repetitivo, sem grande variabilidade e a serem executadas de forma regulada por procedimentos, as expectativas criadas pelo líder transformacional de transcendência de valores, de crescimento intelectual e de superação pessoal podem gerar estados psicológicos desfavoráveis para o desempenho, como baixo comprometimento e perda de motivação, decorrentes do conflito entre a visão transmitida pelo líder e a realidade do contexto organizacional.

Esta condição pode vir a ser exacerbada pelo encaminhamento natural nos processos seletivos de candidatos com elevado grau de necessidade pessoal de estrutura para executar estas tarefas mais repetitivas e reguladas, gerando um contexto ainda mais desfavorável de receptividade às características transformacionais do líder.

Considerando a coexistência nas grandes organizações de áreas com características organizacionais e perfis de pessoal distintos, no que se refere à natureza do trabalho e às características individuais predominantes em cada área, programas de desenvolvimento gerencial e de identificação e desenvolvimento de novas lideranças devem levar em consideração os efeitos destes fatores na definição das características de liderança a serem privilegiadas e desenvolvidas.

6.3. Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Cabe ressaltar que os resultados aqui encontrados não podem ser generalizados para qualquer população, uma vez que todos os participantes deste estudo atuavam na mesma organização, em particular uma empresa pública, no contexto brasileiro de regulação, de um setor com perfil de pessoal

predominantemente de formação de nível superior em área tecnológica. Para pesquisas futuras, deverão ser explorados os efeitos pesquisados neste trabalho em organizações de outra natureza.

Outro aspecto a ser considerado em outras pesquisas seria a minimização dos riscos de variâncias de método comum, estruturando a coleta de dados de tal forma a evitar o viés de auto-resposta associado ao fato de em cada observação da amostra todos os dados serem obtidos de um mesmo respondente. Neste sentido a principal recomendação seria que as variáveis associadas a atitudes e comportamentos relacionados ao desempenho fossem avaliadas por terceiros e não pelo próprio seguidor.

As informações sobre características da organização coletadas na pesquisa junto ao corpo gerencial foram utilizadas apenas para uma visão integrada do grau de receptividade organizacional à liderança transformacional. No caso analisado, a organização apresentou certa homegeneidade nestas características, dado talvez às características determinantes do setor. Para próximas pesquisas, recomenda-se que as variáveis que respondem pelas características da organização sejam introduzidas nos modelos para avaliar sua influência nas relações analisadas.

Pelo fato de terem sido identificados efeitos de mediação na relação entre a liderança transformacional e a motivação pelo trabalho, tanto pela riqueza das tarefas como pelo estabelecimento de metas, e considerando as interações verificadas com características individuais de necessidade pessoal de estrutura e de orientação individual de metas, propõe-se que, à luz dos dados coletados, como um desdobramento das análises já desenvolvidas, seja estudado um modelo mais completo para explicação da motivação para o trabalho, a partir da liderança transformacional.

7. Referências bibliográficas

ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v.63, p.1-18, 1990.

ANTHONAKIS, J. Transformational and Charismatic Leaderships. Em **The Nature of Leadership**, Sage Publication, p.256-288, 2012.

ANTHONAKIS, J.; AVOLIO, B.J.; SIVASIBRAMANIAN, N. Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. **The Leadership Quarterly**, v.14, p.261-295, 2003.

ANTHONAKIS, J.; HOUSE, R.J. Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. **The Leadership Quarterly**, v.15, p.746-771, 2014.

AVOLIO, B.J. Promoting more integrative strategies for leadership theory building. **American Psychologist**, v.62, n^o.5, p.25-33, 2007.

AVOLIO, B.J.; BASS, B.M. The full range of leadership development: Basic and advanced manuals. **Binghamton, NY: Bass, Avolio e Associates**, 1991.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor Leadership Questionnaire**, 3a ed., Manual and Sampler Set. Redwood City, CA: Mind Garden, 2004.

AVOLIO, B.J.; BASS, B.M.; JUNG, D.I. MLQ Multifactor leadership questionnaire: technical report. Redwood City, CA: **Mindgarden**, 1995.

AVOLIO, B.J.; BASS, B.M.; JUNG, D.I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.72, p.441-462, 1999.

AVOLIO, B.J.; WALUMBWA, F.O.; WEBER, T.J. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. **Annual review of Psychology**, v.60, p.421-449, 2009.

AVOLIO, B.J.; ZHU, W.; KOH, W.; BHATIA, P. Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. **Journal of Organizational Behavior**, v.25, p.951-968, 2004.

AYMAN, R.; ADAMS, S. Contingencies, Context, Situation and Leadership, em **The Nature of Leadership**, 2a ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2012

AYMAN, R.; CHEMERS, M.M.; FIEDLER, F. The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis. **The Leadership Quarterly**, v.6 (2), p. 147-167, 1995.

BACHA, E. The relationship between transformational leadership, task performance and job characteristics. **Journal of Management Development**, v.33, n.º.4, p.410-420, 2014.

BANDURA, A.; CERVONE, D. Self-Evaluative and Self-Efficacy Mechanisms Governing the Motivational Effects of Goal Systems. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.45, n.º5, p.1017-1028, 1983.

BARON, R.M.; KENNY, D.A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.51, n.º.6, p.1173-1182, 1986.

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

BASS, B.M. The Inspirational Processes of Leadership. **The Journal of Management Development**, v.7, p.21-31, 1988.

BASS, B.M. From Transactional do Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. **Organizational Dynamics**, v.19, p.19-31, 1990.

BASS, B.M. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. SAGE Publications, Inc., 1994.

BASS, B.M. **Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

BASS, B.M. Two Decades of research and development in Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v.8, p.09-32, 1999.

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

BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. **Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire**. Palo Alto, CA: Mindgarden, 1997.

BASS, B.M.; AVOLIO, B.J.; GOODHEIM, L. Biography and the assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, v.13, p.7-19, 1987.

BASS, B.M.; RIGGIO, R.E. **Transformational Leadership**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2a ed., 2006.

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

BILLING, T.K.; BHAGAT, R.S.; BABAKUS, E. Task structure and work outcomes – Exploring the moderating role of emphasis on scheduling. **Management Research Review**, v.36, n^o.2, p.136-152, 2013.

BRONKHORST, B.; STEIJN, B.; VERMEEREN, B. Transformational Leadership, Goal Setting, and Work Motivation: The Case of a Dutch Municipality. **Review of Public Personnel Administration**, v.35, p.124-145, 2015.

BRYMAN, A. Liderança nas Organizações – **Handbook de Estudos Organizacionais** – Editora Atlas –Vol. 3, 1999.

BURNS, J.M. **Leadership**, Harper Collins Publishers, Inc., 1978.

CHEMERS, M.M. Leadership research and theory: A functional integration. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v.4, n^o.1, p.27-43, 2000.

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

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa – Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**, SAGE, 2010.

DAY, D.V.; ANTONAKIS, J. **The Nature of Leadership**, 2^a ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2012.

DOWTOWN, J.V. **Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process**. New York: Free Press, 1973.

DUMDUM, R.; LOWE, K.; AVOLIO, B.J. A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. Em Avolio B.J. e Yammarino, F.J. **Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead**, Elsevier Science, Oxford, p.35-66, 2006.

EHRHART, M.G.; KLEIN, K.J. Predicting followers' preferences for charismatic leadership: the influence of follower values and personality. **The Leadership Quarterly**, v.12, p.153-179, 2001.

EVANS, M.G. A Monte Carlo Study of the Effects of Correlated Method Variance in Moderated Multiple Regression Analysis. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v.36, p.305-323, 1985.

FELFE, J.; SCHYNS, B. Personality and the Perception of Transformational Leadership: The Impact of Extraversion, Neuroticism, Personal Need for Structure, and Occupational Self-Efficacy. **Journal of Applied Psychology**, v.36, n^o.3, p.708-739, 2006.

FIEDLER, F.E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw Hill, 1967.

FIEDLER, F.E.; GARCIA, J.E. **New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance**. New York: John Wiley, 1984.

GARDNER, J.W. **On Leadership**, New York, N.Y.: The Free Press, 1990.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GILLET, N.; VANDENBERGHE, C. Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. **Human Resource Development Quarterly**, v.25, n.º.3, p.321-347, 2014.

HACKMAN, J.R.; OLDHAM, G.R. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v.16, p.250-279, 1976.

HATER, J.J.; BASS, B.M. Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology**, v.73, n.º.4, p.695-702, 1988.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. Life cycle theory of leadership. **Training and Development Journal**, v.23, p.26-34, 1969.

HOUSE, R.J. A path-goal theory of leader effectiveness. **Administrative Quarterly**, v.16, p. 312-338, 1971.

HOUSE, R.J. A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Faculty of Management Studies. Em **Leadership: The Cutting Edge**, Carbondale: Southern Illinois University Press, p.189-207, 1977.

HOWELL, J.M.; AVOLIO, B.J. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. **Journal of Applied Psychology**, v.84, p.891-902, 1993.

HUGHES, R.; GINNETT, R.; CURPHY, G. **Leadership: Enhancing the lessons of experience**, 4a ed. New York: McGraw-Hill, 2002.

HUNT, G.J. Transformational / Charismatic Leadership's Transformation of the Field: an Historical Essay. **The Leadership Quarterly**, v.10, p.129-144, 1999.

ILIES, R.; JUDGE, T.; WAGNER, D. Making sense of motivational leadership: The trail from transformational leaders to motivated followers. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v.13, p.1-22.

JUNG, D.I.; AVOLIO, B.J. Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions. **Academy of Management Journal**, v.42, n.º.2, p.208-218, 1999.

KELLER, R.T. Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. **Journal of Applied Psychology**, V.91, n.º.1, p.202-210, 2006.

KERR, S.; JERMIER, J.M. Substitutes for Leadership. **Organizational Behavior and Human Performance**, v.22, p.375-403, 1978.

KIKPATRICK, S.A.; LOCKE, E.A. Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. **Journal of Applied Psychology**, v.81, p.36-51, 1996.

KLEIN, K.J.; HOUSE, R.J. On fire: charismatic leadership and levels of analysis. **The Leadership Quarterly**, v.6, p.183-198, 1995.

KNIPPENBERG, D.V.; SITKIN, S.B. A Critical Assessment of Charismatic-Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? **The Academy of Management Annals**, v.7, n^o1, p.1-60, 2013.

LIDEN, R.C.; ANTHONAKIS, J. Considering context in psychological leadership research. **The Tavistock Institute – Human Relations**, v.62 (11), p. 1587-1605, 2009.

LING, Y.; SIMSEK, Z.; LUBATKIN, M.H., VEIGA, J.F. The Impact of Transformational CEOs on the Performance of Small-to-Medium-Sized Firms: Does Organizational Context Matter? **Journal of Applied Psychology**, V.93, n^o.4, p.923-934, 2008.

LOCKE, E.A.; LATHAM, G.P. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. **American Psychologist**, v.57, n^o 9, op.705-717, 2002.

LOWE, K.B.; KROECK, K.G.; SIVASUBRAMANIAN, N. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of MLQ literature. **The Leadership Quarterly**, v.7, p. 385-425, 1996.

MIND GARDEN (<http://mindgarden.com>)

MORGESON, F.P.; CAMPION, M.A. Work Design. Em W.C.Borman, D.R.Ilggen e R.J. Klimoski, **Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology**, v.12, p.423-452, 2003.

NEUBERG, S.L.; NEWSOM, J.T. Personal Need for Structure: Individual Differences in the Desire for Simple Structure. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.65, n^o.1, p.113-131, 1993.

NORTHOUSE, P.G. **Leadership – Theory and Practice**, 6^a ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, p. 185-217, 2013.

PAWAR, B.S.; EASTMAN, K.K. The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination. **Academy of Management Review**, v.22, n^o.1, p. 80-109, 1997.

PAZ, M.G.T.; TAMAYO, A. Perfil cultural das organizações. Em: TAMAYO, A. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, p. 19-38, 2004.

PERRY, J.L.; MESCH, D.; PAARLBERG, L. Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. **Public Administration Review**, v.66, p.505-514

PETERSON, S.J.; WALUMBWA, F.O.; BYRON, K.; MYROWITZ, J. CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms. **Journal of Management**, v. 35 n^o. 2, p. 348-368, 2009.

PICCOLO, R.F.; COLQUITT, J.A. Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. **The Academy of Management Journal**. v.49, n^o.2, p.327-340, 2006.

PINDER, C. C. **Work motivation in organizational behavior** (2nd edition). New York: Psychology Press, 2008.

PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; MOORMAN, R.H.; FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **The Leadership Quarterly**, v.1, 107–142, 1990.

PODSAKOFF, P.M.; MACKENZIE, S.B.; BOMMER, W.H. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Management**, v.22, n^o.2, p.259-298, 1996.

PURVANOVA, R.K.; BONO, J.E.; DZIEWECZYNSKI, J. Transformational Leadership, Job Characteristics, and Organizational Citizenship Performance. **Human Performance**, v.19, p.1-22, 2006.

PORTER, L.W.; MCLAUGHLIN, G.B. Leadership and the organizational context: Like the weather? **The Leadership Quarterly**, v.17, p.559-576, 2006.

RAFFERTY, A.E.; GRIFFIN, M.A. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. **The Leadership Quarterly**, V,15, P.329–354, 2004.

RIETZSCHEL, E.F.; SLIJKHUIS, J.M.; YPEREN, N.W.V. Task structure, need for structure, and creativity. **European Journal of Social Psychology**, v.44, p.386-399, 2014.

SASHKIN, M. The visionary leader. Em **Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

SHAMIR, B.; HOUSE, R.; ARTHUR, M.B. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. **Organization Science**, v.4, p.577–594, 1993.

SHAMIR, B.; HOWELL, J.M. Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. **The Leadership Quarterly**, v.10, n^o.2, p.257-283, 1999.

SIEMSEN, E.; ROTH, A.; OLIVEIRA, P. Common Method Bias in Regression Models with Linear, Quadratic, and Interaction Effects. **Organizational Research Methods**, v.13, p.456-476, 2010.

SPECTOR, P.E.; BRANNICK, M.T. Common Method Issues: an Introduction to the Feature Topic in Organizational Research Methods. **Organizational Research Methods**, v.13, p.456-476, 2010. v.13, p.403-406, 2010.

STEERS, R.M. **Task Goal Attributes, n Achievement, and Supervisory Performance**. Technical report No. 30. Office of Naval Research, Washington D.C. Personnel and Training Research Programs Office, 1974.

STEERS, R.M.; PORTER, L.W. The Role of Task-Goal Attributes in Employee Performance. **Psychologist Bulletin**, v.81, n^o 7, p.434-452, 1974.

THOMPSON, M.M.; NACARATTO, M.E.; PARKER, K.E. **Assessing Cognitive Need: The Development of the Personal Need for Structure and the Personal Fear for Invalidity Scales**. Paper apresentado no Annual Meeting of the Canadian Psychological Association, Halifax, Nova Scotia, 1989.

TICHY, N.; DEVANNA, M. **The transformational leader**. Toronto: Wiley, 1986..

TOSI, H.L. The organization as a context for leadership theory: a multilevel approach. **The Leadership Quarterly**, v.2, p.205-228, 1991.

VANDEWALLE, D. Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument. **Educational and Psychological Measurement**, v.57, n^o.6, p.995-1015, 1997.

WESTLEY, F.R.; MINTZBERG, H. Visionary leadership and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.10, p.17-32, 1989.

WHITTINGTON, J.L.; GOODWIN, V.L.; MURRAY, B. Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. **The Leadership Quarterly**, v.15, p.593-606, 2004.

WRIGHT, B.E. The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.14, n^o 1, p.59-78, 2004.

YUKL, G. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Theories. **The Leadership Quarterly**, vol.10, n^o2, p.285-305, 1999.

ZHU, W.; AVOLIO, B.J.; WALUMBWA, F.O. Moderating Role of Follower Characteristics with Transformational Leadership and Follower Work Engagement. **Group & Organization Management**, v.34, n^o.5, p.590-619, 2009.

APÊNDICE

Questionários (Escala Traduzidas)

- A. Riqueza das Tarefas
- B. Estabelecimento de Metas
- C. Necessidade Pessoal de Estrutura
- D. Orientação para Desempenho ou Aprendizado
- E. Motivação para o Trabalho
- F. Comprometimento Organizacional Afetivo

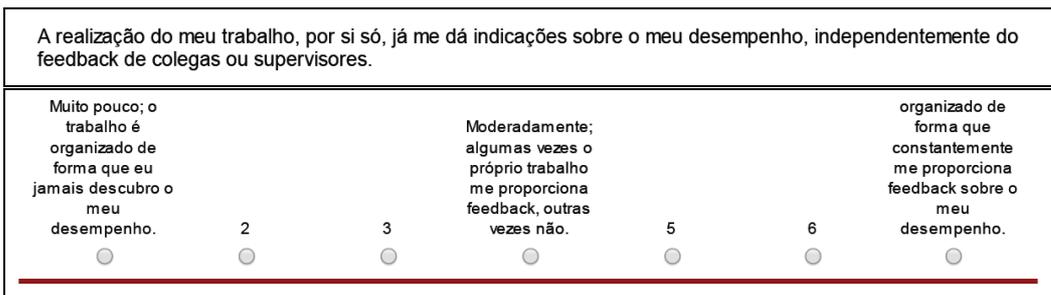
Observação:

Itens cujos escores foram considerados na medição dos construtos encontram-se destacados em “caixas”.

A. Riqueza das Tarefas

Seção 1

Qual é o nível de autonomia existente em seu trabalho? Isto é, até que ponto lhe é permitido decidir a maneira de realizar suas tarefas?						
Muito pouca autonomia; meu trabalho não me permite decidir como e quando realizar as tarefas.	2	3	Autonomia moderada; muitos aspectos são padronizados e não estão sob meu controle, mas eu posso tomar algumas decisões.	5	6	Muita autonomia; meu trabalho me permite total responsabilidade para decidir como e quando fazê-lo.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você desenvolve em seu trabalho atividades do início ao fim? Ou apenas uma das etapas de uma atividade finalizada por outras pessoas ou máquinas?						
Meu trabalho é somente uma pequena parte do trabalho global; o resultado das minhas atividades não pode ser visto no serviço ou produto final.	2	3	Meu trabalho é uma parcela moderada do trabalho global; minha contribuição pode ser vista no resultado final.	5	6	Meu trabalho envolve terminar todas as atividades que iniciei; os resultados das minhas atividades são facilmente vistos no serviço ou produto final.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qual o nível de variedade presente em seu trabalho? Isto é, até que ponto o trabalho lhe exige realizar tarefas diferentes, que requerem habilidades distintas?						
Muito pouca variedade; o trabalho requer que eu faça as mesmas atividades rotineiras inúmeras vezes.	2	3	Variedade moderada.	5	6	Muita variedade; o trabalho requer que eu faça muitas atividades diferentes, usando várias habilidades e talentos distintos.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De um modo geral, o quão significativo ou importante é o seu trabalho? Isto é, o resultado do seu trabalho influencia na vida ou no bem-estar de outras pessoas?						
Não muito significativo; os resultados de meu trabalho não aparentam influenciar outras pessoas.	2	3	Moderadamente significativo.	5	6	Altamente significativo; os resultados de meu trabalho podem influenciar outras pessoas de diversas maneiras.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Seção 2

Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto-nível.

Meu trabalho é organizado de uma forma que não me possibilita realizar eu mesmo atividades completas, do início ao fim.

O trabalho que executo possibilita que eu mesmo avalie meu desempenho.

O meu trabalho é bastante extenso e repetitivo.

A qualidade com que realizo o meu trabalho pode afetar muitas pessoas.

Em meu trabalho, não tenho nenhuma oportunidade de tomar iniciativas ou decisões.

Em meu trabalho tenho a oportunidade de eu mesmo concluir completamente as atividades que iniciei.

O meu trabalho, por si mesmo, fornece poucas indicações sobre o meu desempenho.

Em meu trabalho, possuo independência e liberdade para realizá-lo da forma que eu preferir.

Meu trabalho, em si, não é muito importante ou significativo para a empresa de forma global.

B. Estabelecimento de Metas

Acho que minhas metas de trabalho são muito desafiadoras.

Minhas metas de trabalho são muito concretas e bem definidas.

Não acredito que terei muitas dificuldades para alcançar as metas estabelecidas para mim.

Pessoalmente, é muito importante para mim que eu consiga cumprir minhas metas em sua totalidade.

Minhas metas são muito mal definidas e confusas.

Tenho pouco direito de opinar na formulação de meus objetivos de trabalho.

Recebo um volume significativo de retorno avaliando os resultados do meu trabalho.

Meus objetivos exigem muito esforço de minha parte para alcançá-los.

Existem objetivos realmente mais importantes para os quais eu deveria estar direcionando minha atenção, em vez dos objetivos estabelecidos para mim.

Entendo perfeitamente a importância relativa de cada um dos meus objetivos, isto é, sei quais objetivos são mais importantes do que os outros

O estabelecimento de minhas metas de trabalho fica praticamente sob meu controle.

Tenho pouco controle sobre os meios para alcançar meus objetivos.

Tenho muita independência e autonomia ao trabalhar para atingir meus objetivos.

Meu chefe raramente me diz como estou indo no trabalho para atingir meus objetivos.

C. Necessidade Pessoal de Estrutura

Incomoda-me entrar em uma situação sem saber o que esperar dela.
--

Coisas que interrompem minha rotina diária não me incomodam.
--

Gosto de ter um estilo de vida claro e estruturado.

Gosto de ter um lugar para cada coisa e que tudo esteja em seu lugar.

Gosto de ser espontâneo.

Acho que uma vida bem organizada com horas certas torna minha vida tediosa.

Não gosto de situações incertas.

Detesto mudar meus planos na última hora.

Detesto estar com pessoas imprevisíveis.
--

Acho que uma rotina consistente me permite aproveitar mais a vida.
--

Gosto do entusiasmo de estar em situações imprevisíveis.
--

Fico desconfortável quando as regras não são claras em uma situação.
--

D. Orientação para Desempenho ou Aprendizado

Prefiro demonstrar minha capacidade em uma tarefa que posso fazer bem a tentar uma tarefa nova.

Preocupo-me em mostrar que posso ter um desempenho melhor que o de meus colegas de trabalho.

Tento descobrir o que é preciso para demonstrar minha capacidade a outras pessoas no meu trabalho.

Gosto que as pessoas no trabalho saibam o quanto estou tendo êxito.

Prefiro trabalhar com projetos em que posso demonstrar minha capacidade a outras pessoas.

Leio, com frequência, materiais relacionados ao meu trabalho para desenvolver minha capacidade.

Estou disposto a optar por um trabalho desafiador com o qual eu possa aprender muito..
--

Busco, com frequência, oportunidades para desenvolver novas habilidades e conhecimentos.
--

Gosto de tarefas desafiadoras e difíceis no trabalho, com as quais posso aprender novas habilidades.
--

Em minha opinião, o desenvolvimento de minha capacidade de trabalho é importante o suficiente para que eu aceite correr riscos
--

Prefiro trabalhar em situações que exigem um alto nível de capacidade e talento.
--

E. Motivação para o Trabalho

Faço o meu melhor para concluir o trabalho, independentemente das dificuldades.
Estou disposto a começar a trabalhar mais cedo ou ficar até mais tarde para concluir um trabalho.
Tem sido difícil envolver-me muito com meu trabalho atual.
Eu, provavelmente, não trabalho tanto quanto outras pessoas que fazem o mesmo tipo de trabalho.
Faço trabalho extra que, na verdade, não é esperado que eu faça.
O tempo parece se arrastar enquanto estou no trabalho.

F. Comprometimento Organizacional Afetivo

Ficaria muito feliz em continuar a trabalhar nesta empresa até o fim de minha carreira.
Gosto de conversar sobre a empresa em que eu trabalho com pessoas que não trabalham lá.

Sinto verdadeiramente como se os problemas da minha empresa fossem meus.

Acho que poderia me apegar com facilidade a outra empresa da mesma forma como a esta.

Não me sinto "parte da família" na empresa em que trabalho.
Não me sinto "apegado emocionalmente" a esta empresa.
Esta empresa significa muito para mim.
Não tenho um sentimento forte de identificação com minha empresa.