

XV SEMEAD - AREA TEMÁTICA: 5) Gestão de Pessoas 5.3) Gestão de Pessoas, Incentivos, Remuneração e Satisfação no Trabalho.

A Relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e seus impactos na satisfação no trabalho e desempenho dos profissionais

AUTORES

MARCOS FERREIRA SANTOS

Universidade FUMEC
marcosfsantos@gmail.com

PAULA SOUSA BRANT

Faculdade FUMEC
brantpaula@hotmail.com

GUSTAVO QUIROGA SOUKI

Centro Universitario Una
souki@consumer.com.br

ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA

Fundacao Dom Cabral
Anderson@FDC.org.br

CID GONÇALVES FILHO

Universidade Fumec
Cid@Fumec.br

RESUMO

Este artigo visa compreender os estilos de liderança nos tempos atuais e o desafio teórico de explicar esse fenômeno tão complexo e multifacetado. Tendo por base tal problemática, buscou-se, neste artigo, identificar o impacto da relação entre líderes e membros na satisfação no trabalho, por meio da Teoria LMX (*Leader-Member Exchange*) (LIDEN; GRAEN, 1980; GRAEN; UHL-BIEN, 1998), a identificação dos estilos de liderança desses líderes, por meio de modelo multifatorial de liderança, proposto por Bass (1985), assim como sua relação com resultados atribuídos à liderança. Obteve-se um total de 161 questionários válidos. O trabalho contribui no nível teórico, por propor um modelo que associa LMX, Liderança, Desempenho e Satisfação, bem como discute a questão da existência de três estilos de liderança no contexto estudado. Traz contribuições relevantes gerenciais, indicando estilos de liderança que geram desempenho no Brasil e sua relação com a satisfação no trabalho. Com o crescimento de exigências de mercado, aponta para a falta de resultados e satisfação causados pelo estilo de liderança *Laissez-Faire*, bem como uma forte ascensão do estilo de liderança Transformacional.

Palavras-Chave: Estilos de Liderança; *Leader-Member Exchange*; Modelo Multifatorial de Liderança.

ABSTRACT

This article aims to comprehend the current leadership styles and the theoretical challenge of explaining such a complex and multidimensional phenomena. With this objective, this article identified the impact of the relation between leaders and members on workers satisfaction; by means of LMX theory (*Leader-Member Exchange*) (LIDEN; GRAEN, 1980; GRAEN; UHLBIEN, 1998) the identification of the leadership styles of these leaders using the leadership multifactorial model, proposed by Bass (1985), as well as its relation with the presumed leadership results. By means of a survey, a total of 161 responses to the questionnaires were obtained. This article contributes at the theoretical level, proposing a model that associates LMX, leadership, performance and satisfaction, addressing also the existence of the three leadership styles identified. It has important implications for managers, as it indicates leadership styles that generate performance on Brazil and their relation with work satisfaction. As the market imperatives gain importance, it indicates the lack of results and satisfaction caused by the Laissez-Faire leadership style, as well as a strong ascension of the transformational leadership style.

Keywords: leadership styles; *Leader-Member Exchange*; leadership multifactorial model

1. INTRODUÇÃO

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

Uma alternativa na abordagem da liderança, que não inclui as restrições desses dois pressupostos, centra-se na relação entre líderes e membros, contidos em uma díade *Leader-Member Exchange* (LMX). A conceituação da Teoria LMX (DANSEREAU, GRAEN, & HAGA, 1975; GRAEN & CASHMAN, 1975; GRAEN, 1976; GRAEN, NOVAK & SOMMERKAMP, 1982; GRAEN & SCANDURA, 1987; GRAEN & UHL-BIEN, 1991; GRAEN & WAKABAYASHI, 1994) tem passado por vários refinamentos. A Teoria emerge como uma alternativa aos estudos habituais sobre os estilos de liderança *vertical Dyad Linkage* (DANSEREAU, GRAEN, & HAGA, 1975) e progride para a prescrição de uma liderança mais efetiva, por meio do desenvolvimento e manutenção de relações de *liderança madura* (GRAEN & UHL-BIEN, 1991). Esta abordagem defende que cada relação entre líder e membro, dentro de uma unidade, é diferente, ao contrário da visão tradicional, em que as relações são, essencialmente, as mesmas (DANSEREAU et al., 1975; GRAEN, 1976; LIDEN & GRAEN, 1980; GRAEN, HOEL, & LIDEN, 1980)

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Essa teoria da liderança sugere, ainda, que o comportamento dos líderes tenham efeitos profundos nos subordinados, em como eles se relacionam com o líder e entre si (BASS, 1990). Apesar de Bass (1985) considerar que todo líder exibe cada estilo, em certa quantidade, a teoria aponta que alguns estilos são mais efetivos na influência e envolvimento dos subordinados com os objetivos organizacionais. Tendo por base tal problemática, buscou-se, neste artigo, identificar o impacto da relação entre líderes e membros na satisfação no trabalho, por meio da Teoria LMX (*Leader-Member Exchange*) (LIDEN; GRAEN, 1980; GRAEN; UHL-BIEN, 1998), a identificação dos estilos de liderança desses líderes, por meio de modelo multifatorial de liderança, proposto por Bass (1985), assim como sua relação com resultados atribuídos à liderança.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Liderança e a evolução de suas Teorias

Várias tentativas têm sido propostas com o objetivo de traçar o desenvolvimento do pensamento e da pesquisa sobre liderança. Neste sentido, Van Seters e Field (1990) dividem os estágios das

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

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

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

O segundo período da Era Transformacional é chamado de profecia da autorrealização, que se baseia em teorização recente sobre este fenômeno, elaborada por Field (1989). Esta pesquisa trata da transformação dos indivíduos por meio do autoconceito e evolui de teorias prévias, por considerar a transformação do líder, pelo subordinado, e também do subordinado, pelo líder. Em outras palavras, a profecia da autorrealização pode ser ativada dos níveis baixos ou altos da organização. Além disso, esse processo funciona não apenas em situações de díades, mas também em grupos e outros contextos organizacionais. A ideia elaborada por Van Seters e Field (1990) é que a chave do sucesso, para esse tipo de liderança, é a construção de expectativas positivas. A tarefa do líder é de construir, monitorar e reforçar uma cultura de expectativas altas. Esta filosofia foi descrita por Bass (1985) que sugeriu que grupos de trabalho tendem a selecionar líderes que irão garantir que as tarefas sejam realizadas, manterão o foco na estratégia e facilitarão a coesão do grupo. Dessa maneira, os subordinados, ao invés de terem preocupações sobre segurança e filiação, passam a ter preocupações mais elevadas como autorrealização, reconhecimento e realização.

O estilo de liderança transformacional tem sido apresentado como uma alternativa à liderança transacional, que foca a existência de um sistema de recompensas, aplicado pelo líder, em consequência do cumprimento ou não dos objetivos. A liderança transacional baseia-se em uma perspectiva mais de conformidade do que de criatividade, em face dos desafios e das metas impostas pela realidade organizacional. Encontra-se alicerçada na troca (política, econômica e psicológica) entre o líder e o seguidor, enquanto ambos acreditam que isso irá beneficiá-los, ou seja, trata-se de transação de interesses. Já na liderança transformacional, uma ou mais pessoas engajam-se com outras, a fim de que tanto líderes quanto seguidores aumentem o grau de motivação para exercer aquilo que foi definido. Os líderes transformacionais preocupam-se com o progresso e desenvolvimento dos seus seguidores. Eles estão preocupados em criar um ambiente organizacional que promova a mudança dos valores dos liderados, para dar suporte à visão e aos objetivos da organização. Isso cria um clima de confiança, no qual a visão pode ser compartilhada (BASS, 1985; YULK, 2006).

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

Após a conclusão desses estudos sobre a evolução das teorias da liderança, Van Seters e Field (1990) analisaram as perspectivas futuras sobre a liderança e seus estudos. Para eles, é possível verificar alguns indicadores de tendências, após o estudo prévio das nove eras. Ocorreram alguns avanços importantes nos estudos, como na Era Contingencial, em que a teoria evoluiu de unidimensional para multidimensional. A interação entre líder, subordinado e situação se tornou importante para explicar o fenômeno da liderança. Houve outro avanço quando as teorias de liderança consideraram que os processos não ocorriam principalmente do topo para baixo, mas de baixo para o topo. Na Era da Cultura, acrescenta-se a importância da liderança do topo para iniciar e mudar as direções de uma organização. E, finalmente, a Era Transformacional, que vê a liderança como um fenômeno que ocorre em todos os níveis da organização e é afetada pelas pessoas envolvidas, as situações e a influência de umas sobre as outras.

Van Seters e Field (1990) acreditam que poderá surgir uma décima era, com mais variáveis, que venham a esclarecer o fenômeno da liderança, de maneira integrada aos conhecimentos das eras passadas. Provavelmente, uma era que irá explicar a liderança e os fatores estruturais de uma organização, complexas tecnologias, mudanças rápidas e constantes, um cenário de múltiplas decisões, funcionários dispersos, contextos multiculturais e extensas atividades políticas (HUNT, HOSKING; SCHRIESHEIM; STEWART, 1984). Ressaltam ainda que a efetividade da liderança não pode ser determinada por apenas uma abordagem, mas pela interação simultânea de vários tipos de variáveis.

3.2 A Troca relação entre líderes e membros (LMX)

A teoria LMX (DANSEREAU; GRAEM; HAGA, 1975; GRAEN; CASHMAN, 1975; GRAEN, 1976; GRAEN; NOVAK; SOMMERKAMP, 1982; GRAEN; SCANDURA, 1987; GRAEN; UHL-BIEN, 1991; GRAEN; WAKABAYASHI, 1994) apresenta uma das abordagens mais

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

A LMX sustenta que os líderes desenvolvem relações distintas com cada profissional, durante uma série de trocas na relação no trabalho (GRAEN; HAGA, 1975; GRAEN; SCANDURA, 1987). As relações podem variar de trocas estritamente relacionadas ao contrato de trabalho: baixa relação LMX; até relações caracterizadas pela confiança mútua, respeito, mesmos gostos e influência recíproca: alta qualidade LMX (LIDEN; MASLYN, 1998).

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

Os estudos sobre a LMX foram sendo refinados ao longo do tempo e o foco deixou de ser nos “grupos de dentro” e “grupos de fora” e passa a ser uma liderança efetiva através de relacionamentos efetivos (*Leadership doing/ leadership in practice*). Nessa abordagem, o papel tradicional do superior e subordinado transforma-se em uma nova postura, em que o líder atua mais como um parceiro na relação com os membros da organização. A diferença, nessa etapa da investigação, é que, em vez de avaliar os gerentes tratando alguns profissionais de maneira mais favorável, defende-se que o líder deve proporcionar, a todos os profissionais, o acesso ao processo LMX, dando o passo inicial para o desenvolvimento dessa parceria com cada profissional. A última fase dos estudos da LMX é a expansão da relação de parceria para o nível dos grupos e redes de relacionamento. Graen e Scandura (1987) propuseram que, em vez de pares independentes, a LMX deveria ser vista como um sistema de relações de pares interdependentes ou assembleias de redes de relacionamento (SCANDURA, 1995).

3.3 Modelo Multifatorial de Liderança

Um trabalho considerado seminal para o estudo da liderança transacional e transformacional foi publicado por Burns, em 1978, sobre liderança política. Um dos autores que propôs uma teoria

mais detalhada a partir da obra de Burns foi Bass (1985), descrevendo os processos transformacionais nas organizações e distinguindo liderança transformacional, carismática e Transacional (YULK, 1989). Primeiramente, Bass (1990) não considera a liderança transformacional e transacional como opostas, mas apenas dimensões diferentes. Bass (1990) detalhou os componentes básicos destes dois tipos de liderança e desenvolveu indicadores quantitativos para cada componente, oferecendo elementos para pesquisas posteriores sobre o tema (BRYMAN, 2004).

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

No que se refere à distinção entre os dois tipos de liderança, o próprio Bass (1998, p. 9) afirma que “enquanto os líderes transformacionais elevam a sua moral, a motivação e a moral dos seguidores, os líderes transacionais lidam com os interesses imediatos dos seus liderados”. Numa revisão apresentada por Bass (1998), sobre vinte anos de pesquisa sobre a liderança transacional e transformacional, o autor advoga que as pesquisas empíricas sustentam a utilidade desta distinção. Além disso, mudanças no mercado de trabalho e da força de trabalho durante estas duas décadas (80 e 90) resultaram na necessidade de os líderes se tornarem mais transformacionais e menos transacionais (BASS, 1998).

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

3.4 Satisfação no Trabalho

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

4. METODOLOGIA

4.1 Método

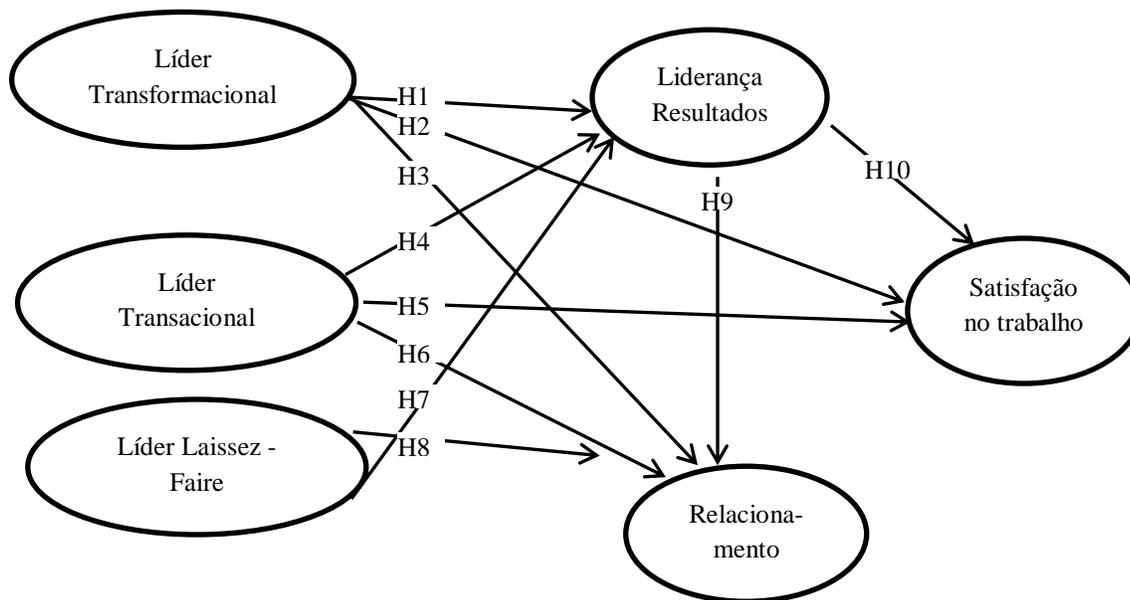
O trabalho em questão foi organizado em duas fases. Na primeira fase realizou-se uma revisão de literatura, necessária para proporcionar maior familiaridade com o problema a ponto de torná-lo explícito e auxiliar na identificação de variáveis. Na segunda etapa, de caráter quantitativo, uma *survey* foi aplicada junto a profissionais da área administrativa de uma empresa de celulose, de Minas Gerais, em que os subordinados responderam um questionário estruturado sobre sua relação com suas lideranças, o estilo de liderança adotado por eles e sua satisfação no trabalho. O questionário foi elaborado com base em escalas previamente testadas na literatura e teve os itens verificados através de tradução reversa. Para medir a relação entre líderes e membros utilizou-se, a escala desenvolvida, em 1982, por Graen, Novak e Sommerkamp e, segundo Gersten e Day (1997), a escala LMX- 7 é a mais utilizada para medir a qualidade da relação entre superiores-subordinados. Para identificars os estilos e o comportamento das lideranças, foi adotado o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). O MLQ foi desenvolvido com base no modelo pleno de alcance de liderança, elaborado por Bass e Avolio (1995). Para a terceira parte do questionário, foram utilizadas questões sobre a satisfação no trabalho, da escala desenvolvida por Macdonald & MacIntyre (1997), que pode ser aplicada em diferentes tipos de organização.

Foram conduzidas entrevistas estruturadas com os profissionais de diferentes departamentos de uma empresa do setor de celulose, de Minas Gerais, durante os meses de setembro e novembro de 2011. Foram obtidos 161 questionários considerados válidos. Trata-se de uma pesquisa que possui característica de originalidade, por não ter sido verificada a existência de estudo anterior no Brasil.

4.2 Modelo Hipotético

Observando-se a revisão dos autores pertinentes, foi desenvolvido um modelo teórico que contempla os seguintes construtos inerentes a diferentes estilos de liderança: Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança *Laissez-Faire* e sua relação com a teoria de relacionamento LMX, satisfação no trabalho e liderança resultados. O modelo pode observado na Figura 1:

Figura 1 – Modelo Hipotético de Pesquisa



Fonte: os autores

5. ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Perfil da Amostra

No que se refere à amostra, verifica-se que 50% dos respondentes tem entre 41 a 50 anos e 83% são do gênero masculino. Já no que se refere ao cargo ocupado, verifica-se que 55% são coordenadores e 11% facilitadores. A média de tempo de trabalho com o entrevistado era de 4,5 anos. Já no que se refere aos liderados, observou-se que 41% têm entre 31 a 40 anos e 67% são do gênero masculino. A Faixa salarial de maior citação (47%) foi a de R\$ 2.550,00 a R\$ 5.099,99. Observa-se que o cargo mais frequente é o de “Operador”, com 14%, seguido do cargo de “Especialista”, com 11%, e do cargo de “Técnico Administrativo”, com 10%. Outros 9% ocupam cargos de “Analista” e outros 6% de “Técnicos”. Os outros cargos somam menos de 5% de citações cada.

5.2 Análise dos Dados Ausentes e Valores Extremos

Avaliando a quantidade de dados ausentes existentes no banco de dados, verificou-se sua presença em 0,73% do total, valor muito pequeno. Para verificar se tais dados ausentes são aleatórios foi realizado o teste *Little's MCar*. O resultado do teste permitiu que os dados ausentes fossem substituídos pela média, sem maiores prejuízos, uma vez que as técnicas multivariadas a serem aplicadas posteriormente não permitem a existência dos mesmos (HAIR *et al.*, 2005).

Para verificar a existência de *outliers* multivariadas, que representam as observações que são únicas no seu conjunto, foi utilizada a medida D^2 , de Mahalanobis. Utilizando tal método, foram encontrados 23 casos de *outliers* multivariados, que foram mantidos, por serem considerados como resultados válidos.

5.3 Verificação da Premissa de Normalidade Uni e Multivariada

Foram observadas 1.395 de 1.891 relações significativas ao nível de 5%, a partir da análise da matriz de correlação, o que representa 74% das correlações possíveis. Tal percentual revela a existência de relações lineares substanciais, sendo possível prosseguir com as análises.

5.4 Confiabilidade e Validade das Medições

De forma a verificar as dimensões latentes dos construtos da pesquisa, foram realizadas AFEs para cada dimensão proposta (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Como método de extração, utilizou-se a extração por componentes principais e método de rotação *varimax*. Todos os modelos testados demonstram valores adequados de KMO e Teste de Bartlett. Após a retirada de algumas variáveis com baixa comunalidade, testes de confiabilidade simples (Alpha) e composta, bem como de variância extraída, chegou-se a seguinte solução:

Tabela 1: Confiabilidade das Medições

Construto	Dimensões	Alpha de Cronbach	Variância Explicada	AVE	Confiabilidade Composta
Relacionamento Líder Membro	Uma dimensão	0,93	72,93%	73%	95%
Líder Transformacional	Atributos idealizados	0,85	69,17%	74%	93%
	Comportamentos Idealizadores	0,90	77,15%		
	Inspiração	0,91	87,43%		
	Consideração Individual	0,91	84,08%		
	Estimulação Intelectual	0,94	78,99%		
Líder Transacional	Recompensa contingente		82,93%	68%	80%
	Gerenciamento por exceção: Ativa	0,90	77,25%		
<i>Laissez-faire</i>	Gerenciamento por exceção: Passiva	0,89	75,72%	85%	82%
	<i>Laissez-faire</i>	0,91	78,25%		
Liderança Resultados	Esforços extras	0,77	69,36%	75%	90%
	Eficiência	0,87	72,47%		
	Satisfação com Liderança	0,88	89,47%		
Satisfação com o Trabalho	Uma dimensão	0,91		60%	91%

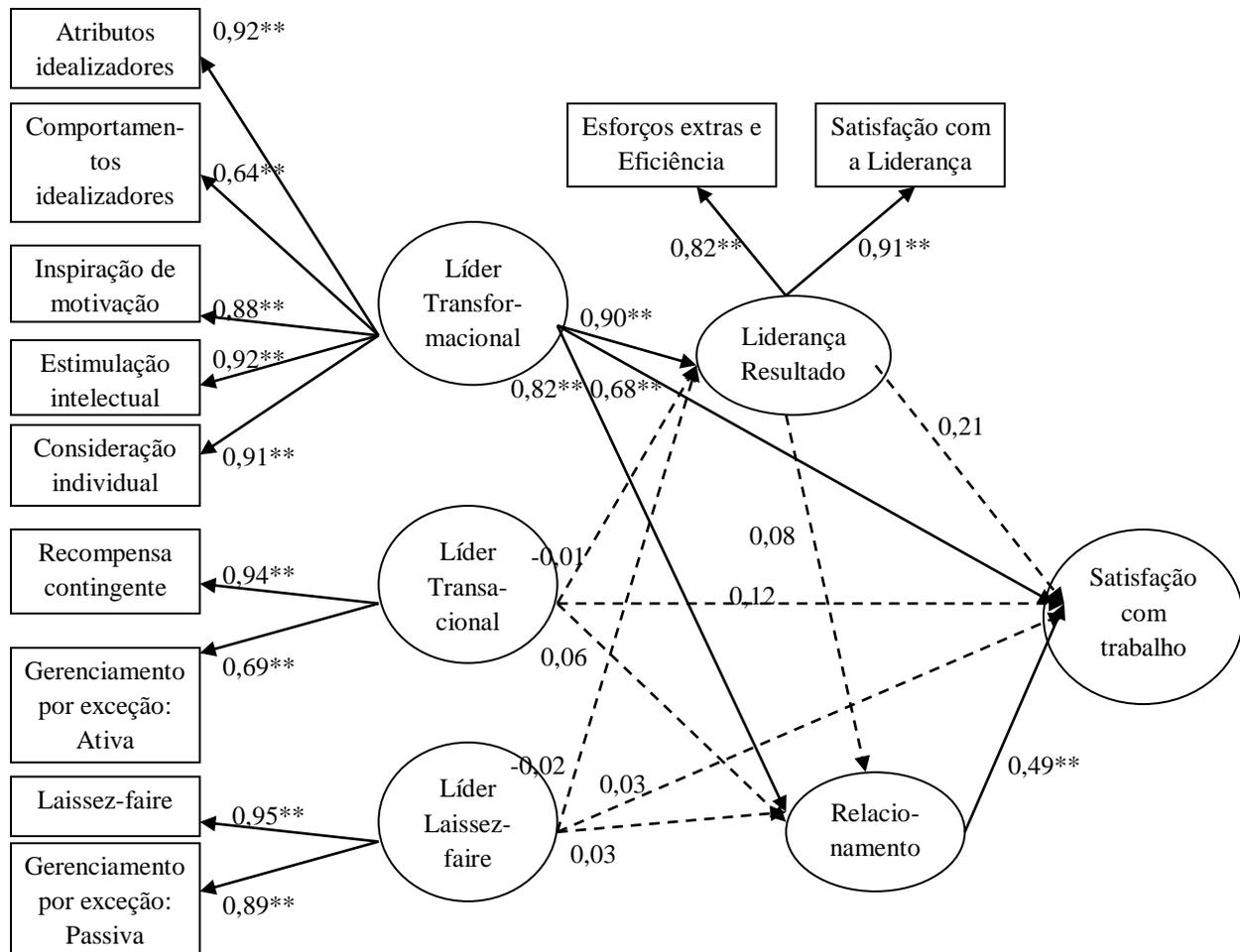
Fonte: resultados da pesquisa.

5.5 Validade Nomológica

Os modelos estruturais foram testados utilizando-se o AMOS 5. O primeiro modelo testado refere-se ao modelo hipotético original proposto. Conforme os resultados observados, verifica-se que os construtos Líder transformacional foi capaz de explicar 81% das variações no construto Liderança Resultados, com uma carga padronizada de 0,90. Já no que se refere ao

Relacionamento LMX, verifica-se que 73% das suas variações são explicadas pelo construto Líder Transformacional com uma carga positiva padronizada de 0,82. Tal fato ocorreu também com o construto Satisfação com o trabalho, sendo que 66% das suas variações foram explicadas pelo construto Líder Transformacional, com impacto estatisticamente significativo com uma carga padronizada de 0,68. O modelo com cargas padronizadas pode ser observado na Figura 2:

Figura 2 – Modelo Hipotético Proposto



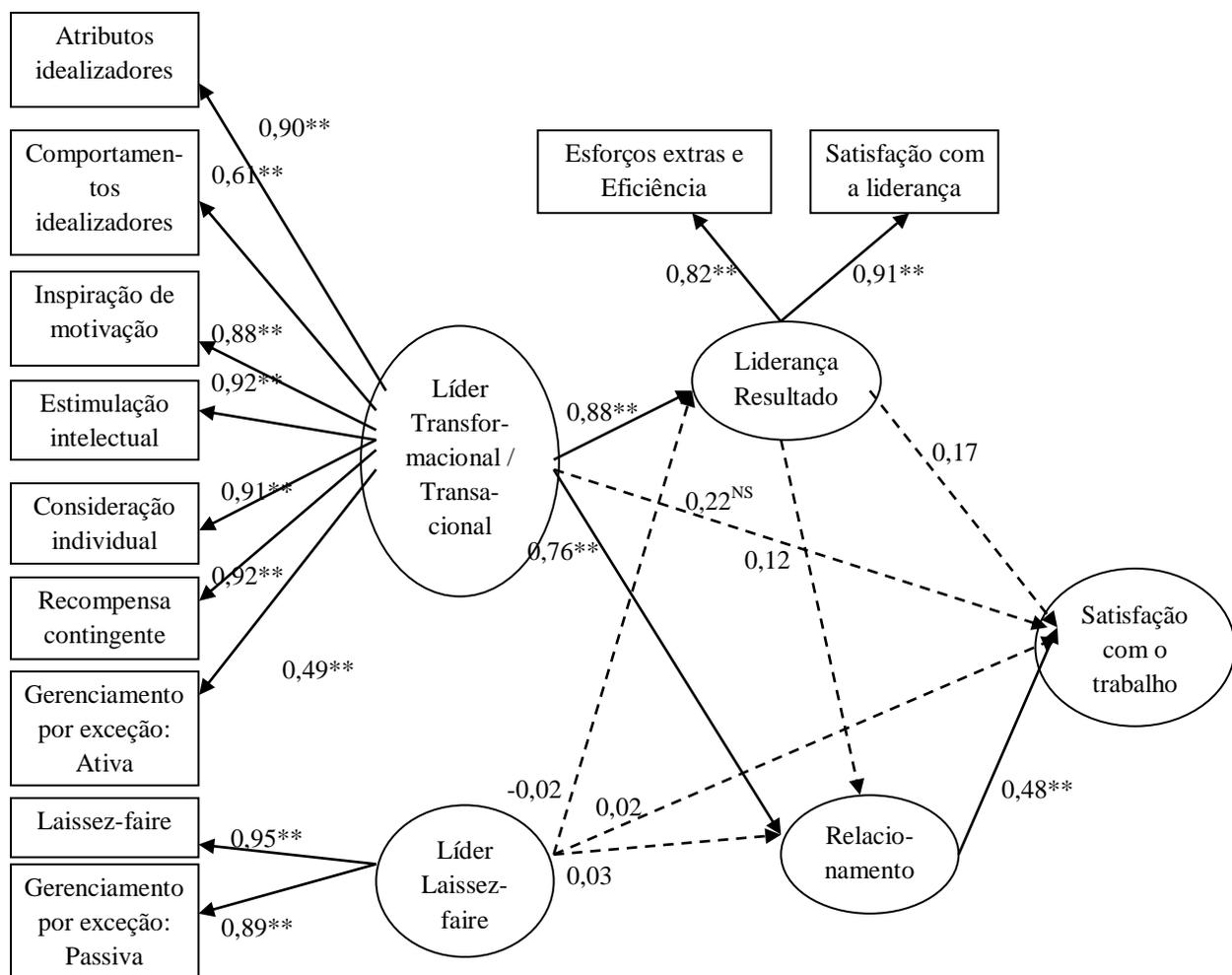
Fonte: Dados da pesquisa. Observação: ** Significativo ao nível de 1%; * Significativo ao nível de 10%; Seta traçada – não significativo ao nível de 10%.

Devido possivelmente às correlações e impactos entre liderança transformacional na liderança resultados, os testes estatísticos acabam por rejeitar a hipótese de validade discriminante. Porém, acredita-se que tal peso reflita simplesmente a realidade, e que conceitualmente é complexo buscar juntar ambos em um construto simplesmente por que possuem correlação elevada. Acredita-se que um refere-se ao estilo adotado pelo líder e o outro os resultados alcançados provenientes deste estilo.

Por outro lado, não houve validade discriminante entre a liderança transformacional e a transacional. Por se tratarem de estilos de liderança (mesmo conceito), entende-se que há probabilidade de se tratarem de um conceito único, pelo menos no cenário brasileiro, já que os modelos propostos têm como base pesquisas empíricas realizadas em outros países. Assim, optou-se por testar um modelo alternativo, no qual os dois construtos e seus itens serão considerados como um único e novo construto, denominado líder transformacional-transacional.

A Figura 3 apresenta os resultados para o Modelo Alternativo 1, no qual os construtos Líder Transformacional e Líder Transacional foram tratados de forma unificada devido à falta de validade discriminante. Nesse modelo, o R² do construto Liderança Resultados fica ligeiramente menor (2%) do que no Modelo Proposto, enquanto os outros R² permanecem iguais.

Figura 3 – Modelo Alternativo – junção de Líder Transformacional e Transacional.



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

Observa-se que neste modelo 79% das variações na Liderança Resultados é explicada pelo construto Líder Transformacional e Transacional. Isso significa que quanto mais presente o Líder

Transformacional e Transacional mais presente a Liderança Resultados, e a presença do Líder Laissez-faire é indiferente a Liderança Resultados.

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

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

A Teoria LMX propõe que relações de qualidade entre líderes e membros elevam os resultados organizacionais. A liderança seja independente do estilo adotado para aumentar seus resultados e seu poder de influência sobre os membros acabam por precisar desenvolver uma relação de alta qualidade. Por fim o construto Satisfação no trabalho apresentou um R^2 de 66% e neste caso somente o construto Relacionamento LMX apresentou impacto estatisticamente significativo, com uma carga de 0,48%. O ajuste dos modelos pode ser observado na Tabela 2:

Tabela 2: Ajuste Geral dos Modelos Proposto e Alternativo

Modelo	Godness of fit (GoF)
Modelo Proposto	73%
Modelo Alternativo	72%

Fonte: dados da pesquisa.

O Modelo proposto envolvia duas abordagens (LMX e Modelo Multifatorial de liderança) e a satisfação no trabalho. Após análise dos 161 questionários válidos, identificou-se a falta de valor discriminante entre a liderança Transformacional e Transacional. Por ambos se tratarem de estilos de liderança, resolveu-se testar um modelo alternativo, com um construto denominado Líder Transformacional- transacional, no qual construtos anteriores foram considerados um construto único. Os valores de R^2 par os principais construtos podem ser observados na Tabela 3:

Tabela 3 – Valores de R^2 dos Modelos Proposto e Alternativo.

Construtos Endógenos	Modelo Proposto	Modelo Alternativo
Liderança resultado	81%	79%
Relacionamento LMX	73%	73%
Satisfação com Trabalho	66%	66%

O modelo proposto foi o que apresentou os melhores índices de ajuste e R^2 , porém as questões de validade discriminante entre os estilos de liderança levam a reflexão sobre uma possível maior validade nomológica do modelo alternativo no contexto brasileiro.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

Acredita-se que sob o aspecto gerencial, este trabalho apresenta contribuições, possivelmente revelando que na atualidade, com o crescimento de exigências de mercado, aponta para a falta de resultados e satisfação causados pelo estilo de liderança *Laissez-Faire*, bem como uma forte ascensão do estilo de liderança Transformacional. Bass (1985) e Yulk (2006, p. 280) compreendem que a liderança transformacional se dá na medida em que os líderes transformam e motivam os seguidores “tornando-os mais conscientes da importância dos resultados da tarefa; induzindo-os a superar seus próprios interesses em prol da organização ou da equipe; ativando as necessidades de ordem superior. Esse estilo de liderança apresentou resultados relevantes nos resultados da liderança no contexto nacional e deve ser mais explorado pela ciência, na ampliação de seus estudos. A pesquisa aponta, assim, para diferenças com outros trabalhos executados no exterior, indicando possíveis estilos de liderança no cenário nacional, bem como

relações entre os construtos, que podem direcionar novos estudos e influenciar a compreensão desse importante campo de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. D. (Ed.). *Transforming Work: A Collection of organizational Transformation Readings*. Alexandria, Virginia: Miles River Press, 1984.
- BASS, B. M. *Leadership and Performance beyond expectations*. New York: The Free Press, 1985.
- BASS, B. M. *Handbook of leadership*. New York: The Free Press, 1990.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, 1990.
- BASS, B. *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: GLEGG, S. T.; HARDY, C.; NORD, W. E. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais – ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 256-281.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. Toward a behavioral Theory of Charismatic leadership in Organizational settings. *Academy of Management Review*, [S. l.], v. 12, p. 637-47, 1987.
- DANSEREAU, F.; CASHMAN, J.; GRAEN, G. Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among manager. *Organizational behavior and human performance*, [S. l.], v. 10, p. 184-200, 1973.
- DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W. J. A vertical Dyad Linkage approach to leadership within formal organization – a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human performance*, [S. l.], v. 13, p. 46-78, 1975.
- DUARTE, N. T.; GOODSON, J. R.; KLICH, N. R; Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, [S. l.], v. 37, p. 499-521, 1994.
- DUCHON, D.; GREEN, S.; TABER, T. Vertical Dyad linkage: a longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 71, p. 56-60, 1986.
- FIELD, R. H. G. The self-fulfilling Prophecy Leader: Achieving the Metharme Effect. *Journal of Management Studies*, [S. l.], v. 26, p. 151-75, 1989.
- GERSTNER, C. R.; DAY, D. V. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 82, p. 827-844, 1997.
- GRAEN, G. B. Role making process within complex organizations. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand-McNally, 1976. p. 1201-1245.
- GRAEN, G.; CASHMAN, J. F. A role-making model of leadership in formal organizations: a development approach. In: HUNT, James G.; LARSON, Lars L. (Ed.). *Leadership Frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press, 1975. p. 143-165.
- GRAEN, G. B., NOVAK, M.; SOMMERKAMP, P. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, [S. l.], v. 30, p. 109-131, 1982.
- GRAEN, G. B.; SCANDURA, T. Toward a psychology dyadic organizing. In: STAW, B.; CUMING, L. L. (Ed.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1987. v. 9, p. 175-208.

- GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader making. *Journal of management Systems*, [S. l.], v. 33, p. 33-48, 1991.
- GRAEN, G. B.; WAKABAYASHI, M.; GRAEN, M. R.; GRAEN, M.G. International generalizability of American hypotheses about Japanese management progress: A strong inference investigation. *Leadership Quarterly*, [S. l.], v. 1, p. 1-23, 1990.
- GRAEN, G. B.; LIDEN, R.; HOEL, W. Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, [S. l.], v. 67, p. 868-872, 1982.
- KOUZES, James S.; POSNER, Barry Z. O desafio da liderança – como conseguir efeitos extraordinários em organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. Análise Multivariada de Dados. Tradução de Adonai Schlup Sant’Anna e Anselmo Chaves Neto. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOUSE, R. J. A 1976 Charismatic Theory of Leadership. In: Hunt, J. G.; Larson, L.L. (Ed.). *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale, Illinois: Southern Illinois University Press, 1977.
- HOWELL, J. M.; FROST, P. J. A Laboratory Study of Charismatic Leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, [S. l.], v. 43, p. 243-69, 1989.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. The social psychology of organizations. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1978.
- LIDEN, R. C.; GRAEN, G. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, [S. l.], v. 23, p. 451-465, 1980.
- LIDEN, R.; MASLYN, J. M. Multidimensionality of leader-member exchange theory: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, [S. l.], 1998.
- Locke, E.A. The nature and causes of job satisfaction. In: DONNETTE, M. D. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, IL: Rand McNally, 1976.
- MACDONALD, S.; MACINTYRE, P. The generic job satisfaction scale: scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, [S. l.], v. 132, 1997.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINGOTI, S. Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: Uma Abordagem Aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.
- ROBERTS, N. C. Transforming Leadership: A process of collective action. *Human Relations*, [S. l.], v. 28, p. 1023-46, 1985.
- SCANDURA, T. Leader-member exchange model of leadership and Fairness issues. Unpublished manuscript, 1995.
- TICHY, N. M.; ULRICH, D. Revitalizing Organizations: The Leadership Role. In: KIMBERLY, J.R.; QUINN, R. E. (Ed.). *Managing Organizational Transitions*. Homewood, Illinois: Dow-Jones-Irwin, 1984.
- VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management*, [S. l.], v. 3, 1990.
- VECCHIO, R. P.; GOBDEL, B. C. The vertical dyad linkage model of leadership: problems and prospects. *Organizational Behavior; Human Performance*, [S. l.], v. 34, p. 5-20, 1984.
- YULK, G. *Leadership in Organizations*. 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, 1989.
- YULK, G. *Leadership in organizations*. 6th. ed. New Jersey: Pearson Education, 2006.