

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS - EBAPE  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E DE PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA E AS PRINCIPAIS TÁTICAS DE  
INFLUÊNCIA UTILIZADAS PELOS LÍDERES BRASILEIROS**

**VITOR LUCIANO DE ALMEIDA BENEVIDES**

**RIO DE JANEIRO  
2010**

**VITOR LUCIANO DE ALMEIDA BENEVIDES**

**OS ESTILOS DE LIDERANÇA E AS PRINCIPAIS TÁTICAS DE  
INFLUÊNCIA UTILIZADAS PELOS LÍDERES BRASILEIROS**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas como requisito obrigatório do Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial.

Orientador: Professor Doutor Filipe Sobral

Rio de Janeiro, RJ  
2010

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço:

A Deus, pela luz, força e inspiração ao me guiar durante toda a minha caminhada na vida;

Ao professor Filipe Sobral, profissional e amigo, pelo alto nível de seriedade e competência profissionais demonstradas tanto nas aulas de Comportamento Organizacional quanto ao longo da orientação do projeto, pela disponibilidade, incentivo e motivação ao longo desta jornada e, principalmente, por ter sempre acreditado, inúmeras vezes mais do que eu mesmo, em nosso trabalho;

Aos meus irmãos e meus amigos, por estarem sempre ao meu lado nos momentos de dificuldade e reflexão;

À FGV, por ter envidado esforços e superado barreiras para contribuir de forma significativa para a realização desta pesquisa ao disponibilizar sua base de e-mails;

Aos demais professores do curso de mestrado Executivo em Gestão Empresarial da FGV, que muito contribuíram para o enriquecimento tanto do meu lado profissional quanto pessoal;

Aos funcionários de apoio administrativo da FGV, pela simpatia, presteza, colaboração, carinho e respeito aos mestrandos;

Aos mestrandos da turma 2008, pelo companheirismo, pelas verdadeiras amizades, pelos chopes e momentos de descontração e pela troca de experiências e de idéias ao longo do curso.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais, Jose Campos Benevides e Angela Maria de Almeida Benevides, pela educação que puderam me oferecer e pelo incentivo e apoio dado nos momentos difíceis que surgiram ao longo do curso e da vida. A minha amada mulher Tathiana Martins Borges Fontoura pela compreensão nos momentos em que eu estava distante concentrado em meus estudos e por ter sempre acreditado neste momento.

"A vida não é a arte de responder, mas a possibilidade de se perguntar."

*Autor Desconhecido*

## RESUMO

As organizações são alvos constantes de mudanças impostas pelo ambiente em que estão inseridas, seja por consequência das incertezas macroeconômicas, pela evolução constante dos sistemas de comunicação, pela concorrência ou por outros fatores que exigem uma adaptação rápida e consistente para se manterem competitivas. Neste contexto, as competências interpessoais são apontadas como fator determinante para o sucesso e os indivíduos que conseguem se adaptar, redefinindo prioridades e promovendo crescimento e desenvolvimento organizacional sustentável, são percebidos como líderes. Este trabalho tem como objetivo conhecer e identificar os principais estilos de liderança encontrados nas organizações brasileiras e as táticas de influência utilizadas pela liderança para conseguir o apoio de seus subordinados, pares e chefes na realização de seus projetos e no alcance das metas e objetivos traçados. Para tanto, foi realizada uma pesquisa tipo *survey* com a utilização de questionários específicos que permitiram avaliar comportamentos e práticas da liderança. Com os resultados obtidos foi possível identificar a incidência dos estilos de liderança e das táticas de influência nas organizações, bem como verificar a eficácia dos mesmos.

**Palavras-chave:** Organização. Estilos de liderança. Táticas de Influência. Comportamento.

## **ABSTRACT**

Organizations are a constant target for changes imposed by the environment in which they operate; whether as a consequence of macroeconomic uncertainty, constant evolution of the communication systems, competition, or as a result of any other factors that demand fast and solid changes in order to maintain competitiveness. In this context, interpersonal skills emerge as a determining factor for success, and individuals that are able to readapt themselves, redefining priorities and promoting sustainable growth and organizational development, are perceived as leaders.

This study aims to assess and identify major leadership styles noticed in Brazilian organizations and the influence tactics used by leaders in order to achieve the support of their subordinates, peers and superiors in carrying out their projects and to achieve previously defined goals and objectives

The result was based on a survey containing specific questions which allowed the assess of attitudes and practices of leadership. With these results it was possible to identify the impact of the leadership styles and influence tactics inside organizations, and to verify their effectiveness.

**Keywords: Organization, Leadership Styles, Tactics Influence and Behavior**

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 – Continuum de Tannenbaum e Schmidt .....	22
FIGURA 2 – Grade gerencial.....	24
FIGURA 3 – Liderança situacional de Hersey e Blanchard.....	27

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Distribuição da mostra por nível hierárquico da liderança .....	62
GRÁFICO 1 – Distribuição da mostra por faixa etária da liderança .....	62

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - Classificação das táticas proativas de Yukl .....	42
QUADRO 2 - Relações da liderança transacional e táticas de influência.....	50
QUADRO 3 - Relações da liderança transformacional e táticas de influência.....	53

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Média, variância, desvio padrão e Cronbach's Alpha - táticas de influência ...	63
TABELA 2 - Estatística KMO e Teste de esfericidade de Bartlett – táticas de influência.....	64
TABELA 3 - Diagonal principal da matriz anti-imagem – táticas de influência.....	65
TABELA 4 - Matriz de variância total explicada – táticas de influência (10 fatores).....	67
TABELA 5 - Matriz de variância total explicada – táticas de influência (11 fatores).....	68
TABELA 6 - Matriz de comunalidades – táticas de influência.....	69
TABELA 7 - Matriz de rotação dos fatores – táticas de influência .....	70
TABELA 8 - Análise de Variância (ANOVA) – Táticas de Influência.....	71
TABELA 9 - Comparação das médias dos gêneros – táticas de influência .....	72
TABELA 10 - Comparação das médias das faixas etárias – táticas de influência.....	72
TABELA 11 - Matriz múltiplas comparações de Bonferroni da faixa etária – táticas de influência .....	73
TABELA 12 - Comparação das médias dos níveis hierárquicos – táticas de influência .....	74
TABELA 13 - Matriz múltiplas comparações de Bonferroni do nível hierárquico – táticas de influência .....	75
TABELA 14 - Média, variância, desvio padrão e Cronbach's Alpha – estilos de liderança ..	77
TABELA 15 - Estatística KMO e teste de esfericidade de Bartlett – estilos de liderança.....	78
TABELA 16 - Diagonal principal da matriz anti-imagem – estilos de liderança – 69 .....	79
TABELA 17 - Matriz de variância total explicada – estilos de liderança (4 fatores) .....	80
TABELA 18 – Matriz de comunalidades – estilos de liderança (4 fatores).....	81
TABELA 19 - Matriz de rotação dos fatores – estilos de liderança (4 fatores) .....	82
TABELA 20 - Matriz de variância total explicada – estilos de liderança (3 fatores) .....	83
TABELA 21 - Matriz de comunalidades – estilos de liderança (3 fatores) .....	83
TABELA 22 - Matriz de rotação dos fatores – estilos de liderança (3 fatores).....	84
TABELA 23 - Análise de variância (ANOVA) – estilos de liderança.....	86
TABELA 24 - Comparação das médias do gerenciamento por exceção ativo .....	86
TABELA 25 - Média, variância, desvio padrão e Cronbach's Alpha – performance.....	87
TABELA 26 – Estatística KMO e teste de esfericidade de Bartlett – performance .....	88
TABELA 27 - Diagonal principal da matriz anti-imagem – performance.....	88
TABELA 28 - Matriz de variância total explicada – performance .....	89

TABELA 29 - Matriz de comunalidades e matriz dos fatores – performance .....	89
TABELA 30 - Matriz da regressão linear – performance x estilos de liderança .....	90
TABELA 31 - Matriz da regressão linear – performance x táticas de influência .....	91
TABELA 32 - Matriz da regressão linear – estilos de liderança x táticas de influência.....	92

## LISTA DE SIGLAS

KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MAS	<i>Measure of Sample Adequacy</i>
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
Target IBQ-G	<i>Influence Behavior Questionnaire</i> (Táticas de Influência)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1 Contextualização</b> .....	14
<b>1.2 Problema de pesquisa</b> .....	16
<b>1.3 Objetivo de pesquisa</b> .....	16
<b>1.4 Objetivos Intermediários</b> .....	17
<b>1.5 Relevâncias da pesquisa</b> .....	17
<b>1.6 Contorno e delimitações da pesquisa</b> .....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
<b>2.1 Liderança</b> .....	19
<b>2.2 Evolução da teoria da liderança</b> .....	20
<b>2.3 Liderança transformacional, transacional e <i>laissez-faire</i></b> .....	32
<i>2.3.1 Liderança transacional</i> .....	34
<i>2.3.2 Liderança transformacional</i> .....	36
<i>2.3.3 Liderança laissez-faire</i> .....	39
<b>2.4 Táticas de influência</b> .....	40
<b>2.5 Modelo conceitual e hipóteses</b> .....	47
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	55
<b>3.1 Caracterização da pesquisa</b> .....	55
<b>3.2 População e amostra</b> .....	55
<b>3.3 Procedimento de coleta de dados</b> .....	56
<b>3.4 Instrumento de pesquisa</b> .....	58
<b>3.5 Limitações do método</b> .....	60
<b>4 ANÁLISE DE DADOS</b> .....	61
<b>4.1 Análise descritiva</b> .....	61
<b>4.1 Análise estatística</b> .....	63
<i>4.1.1 Táticas de influência</i> .....	63
<i>4.1.2 Estilos de liderança</i> .....	76
<i>4.1.3 Performance</i> .....	87
<i>4.1.4 Verificação das hipóteses</i> .....	91
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	95

<b>5.1 Resultados .....</b>	<b>95</b>
<b>5.2 Contribuições .....</b>	<b>96</b>
<b>5.3 Limitações do estudo .....</b>	<b>97</b>
<b>5.4 Recomendações de estudos futuros .....</b>	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>107</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Ao longo das últimas décadas, as organizações têm vivenciado inúmeras alterações, desde a estrutura de seu capital econômico até as relações existentes entre os indivíduos e destes com a própria instituição. Dia após dia, pessoas de diferentes origens, religiões, formações acadêmicas e visões políticas se reúnem em empresas ou organizações a fim de exercerem suas atividades profissionais. Esta heterogeneidade de indivíduos transparece nas divergências de pensamentos, métodos e formas adotadas para realização de tarefas, comuns à organização. Em contraste com estas personalidades individuais, as personalidades coletivas somente emergem e se tornam indivíduos quando começam a interagir como conjunto. Etzioni (1964) apud Hall (2004) expõe que as organizações são entidades sociais ou agrupamentos humanos deliberadamente criados e recriados para atingir metas específicas.

Nunes (2008), recorrendo à escola clássica, define organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente, de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objetivo pré-determinado através da ação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planejar, organizar, liderar e controlar.

Neste contexto, onde organizações são criadas para atingir metas ou objetivos específicos, McWhinney (1997) descreve liderança como o mais importante fator singular para atingir soluções. Yukl (1998) apud Jacobs e Jaques (1990) descreve liderança como sendo o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo ao provocar o desejo de despender este esforço para se atingir o objetivo.

A liderança também é vista como um fenômeno de construção social no qual o líder interage com seus liderados (SMIRCICH; MORGAN, 1982). As interações entre líderes e liderados são importantes para o contexto social e devem buscar principalmente sinergia para alcançar metas e corresponder às expectativas das organizações para as quais desempenham suas funções.

Esta relação de dependência entre o líder e seus liderados e vice-versa é tácita, entretanto, nem sempre existe uma interação harmoniosa, cuja causa pode ser atribuída ao tipo de liderança exercida, ao grupo ou à organização. Todavia, a falta de sinergia resulta em perdas para todas as partes, principalmente para a organização. Assim, fazer com que grupos e pessoas sigam estratégias, políticas e procedimentos é fundamental para o alcance dos resultados esperados. Liderança é, pois, o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo (RAUCH; BEHLING, 1984).

Liderança com base na influência é definida por Raven (1990, p. 495) como "uma mudança na opinião, na atitude, ou no comportamento de uma pessoa (o alvo da influência) que resulta da ação, ou da presença de outra pessoa (agente da influência)."

A convicção individual de que suas atividades são as mais relevantes para os objetivos da corporação levam integrantes dos mais variados níveis hierárquicos a utilizar diferentes táticas na tentativa de influenciar os demais a agirem conforme sua vontade, exercendo, mesmo que de forma inconsciente, o poder, que segundo Etzioni (1968, p. 98) é "a habilidade de um ator de induzir o outro a seguir sua orientação."

O sucesso deste processo, pelo qual pessoas persuadem outras a seguir seus conselhos, sugestões ou ordens é definido como influência (KEYS; CASE, 1990). A influência pode ser realizada por meio da utilização de inúmeras táticas, entretanto, a análise da melhor tática a ser empregada deve considerar muitos fatores, dentre eles a situação, o influenciador, o influenciado, o grupo e os recursos disponíveis e o contexto sócio-cultural no qual a organização está inserida.

Em suma, em todas as organizações pessoas tentam influenciar umas as outras e vários tipos de comportamentos específicos são utilizados para exercer influência. Por esta razão, e a fim de investigar mais formalmente a relação entre a liderança e os tipos de táticas de influência utilizadas pelos líderes no exercício de suas atribuições, este projeto de pesquisa tem como objetivo discorrer sobre os conceitos e formas de liderança e táticas de influência, bem como, identificar a predominância destes conceitos nas organizações brasileiras, além de apontar as relações significativas dos perfis de liderança com o tipo de tática utilizada para influenciar seus grupos.

## 1.2 Problema de pesquisa

A liderança é hoje um dos principais aspectos de relevância e vantagem competitiva em uma estratégia organizacional. As mudanças impostas pelo ambiente macroeconômico, pelo desenvolvimento da tecnologia da informação e pela própria concorrência proporcionam grandes transformações e desafios que afetam diretamente os perfis dos líderes nas organizações.

A liderança, apesar de não ter sido devidamente pesquisada nas organizações como fator produtivo ao longo da história da administração, foi freqüente e tradicionalmente conceitualizada em termos de traços de personalidade, estilos de comportamento e fatores contingenciais (VAN FLEET, 1992; YUKL, 1989; AUBERT, 1991; BERGAMINI, 1994).

O processo de liderança envolve um processo de influência em todos os sentidos; i.e. de cima para baixo, de baixo para cima e para os lados, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos. Segundo Hollander (1978), a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.

Diante deste contexto coloca-se o seguinte problema: *em que medida cada estilo de liderança se utiliza de diferentes comportamentos para influenciar seguidores para atingir os objetivos organizacionais?*

## 1.3 Objetivo de Pesquisa

Identificar os estilos de liderança presentes nas organizações brasileiras e verificar a relação das táticas de influência com os estilos de liderança e com os resultados obtidos pelos líderes.

## 1.4 Objetivos Intermediários

- Identificar os estilos de liderança que predominam nas organizações brasileiras;

- Identificar as principais táticas de influência que são utilizadas pelos líderes brasileiros;
- Avaliar os estilos de liderança que proporcionam os melhores resultados segundo percepção de seus seguidores;
- Avaliar as táticas de influência que proporcionam os melhores resultados segundo percepção dos subordinados.

### **1.5 Relevâncias da pesquisa**

A relevância do tema proposto pode ser atribuída à importância do tema "liderança" tanto para fins acadêmicos quanto para fins organizacionais. Neste caso, o conhecimento dos traços comportamentais dos líderes e das relações de influência destes com seus liderados são valiosos para os resultados da organização. Segundo Tannenbaum, Weschler e Massarik, (1961, p. 24), liderança é 'uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de se atingir de um objetivo específico ou objetivos'. Vergara (1999) afirma que liderança está associada a estímulos e incentivos que podem motivar as pessoas para realização da visão e dos objetivos organizacionais.

### **1.6 Contorno e delimitações da pesquisa**

Lakatos e Marconi (1999) explicam que delimitar uma pesquisa é estabelecer limites para a investigação. A limitação da pesquisa pode ser em relação ao aspecto, à extensão e a uma série de outros fatores.

O Universo da presente pesquisa é formado por profissionais dos mais variados segmentos de mercado com experiência mínima de um ano com o mesmo superior hierárquico. Cabe ressaltar que os questionários de pesquisa foram disponibilizados para os respondentes no período de dezembro de 2009 a abril de 2010 e serão avaliados com base na percepção dos respondentes quanto a seu superior hierárquico.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Liderança

A liderança é um conceito controverso e de difícil definição (SOBRAL, 2008). Para Kouzes e Posner (1991), a liderança é uma arte. O domínio desta arte da liderança vem com o domínio de si mesmo, ou seja, o desenvolvimento da liderança é um processo de auto desenvolvimento.

Bass (1990) cita os líderes como agentes de mudança, cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam seus atos. Para Hunter (2006, p. 20), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão. Para Hunter, "Você não gerencia pessoas, você lidera pessoas."

Segundo Burns (1978), o processo de liderança é caracterizado por líderes induzindo seguidores para a ação tendo em vista certos objetivos, metas que representam os valores e as motivações, os desejos e as necessidades, as aspirações e as expectativas, tanto do líder quanto do liderado.

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

Uma das perspectivas é de que a liderança é intrínseca a alguns indivíduos, partindo do pressuposto de que alguns indivíduos já nascem líderes e desta forma é possível identificar traços de liderança. Essa idéia foi criticada por inúmeras linhas de pesquisa e com o tempo foi substituída pela perspectiva do líder como um ser comum, cuja capacidade de liderar depende do contexto, do ambiente e das características por ele desenvolvidas.

McWhinney (1997) define liderança como uma atividade apontada para trazer mudanças na organização ou sistema social para melhorar a vida das pessoas. Segundo Locke (2003), liderança é o processo de induzir outros a realizar ações na direção das metas comuns. Já de acordo com Ogbornia, K.S. (2007), liderança é a habilidade de integrar e maximizar com sucesso recursos disponíveis nos ambientes interno e externo para atingir metas sociais ou organizacionais.

Pearce e Ensley (2004) sugerem que a visão criada coletivamente com a liderança compartilhada possa ter uma influência poderosa na dinâmica e no desempenho de muitas equipes.

De acordo com Yukl e Van Fleet (1992), as teorias neocarismáticas da liderança são uma aproximação híbrida e incluem elementos de muitas outras aproximações teóricas à liderança (por exemplo, traços, comportamentos, atribuições e situações). A teoria da liderança afirma que o comportamento da liderança tem um profundo efeito sobre os subordinados, inclusive como eles relacionam consigo mesmos e em relação ao líder (Bass, 1990). Os estilos de liderança que serão avaliados neste projeto terão como base a perspectiva comportamental.

## **2.2 Evolução da teoria da liderança**

A compreensão do que representa a liderança nos dias atuais exige o conhecimento prévio dos caminhos pelos quais passaram as teorias administrativas ao longo do tempo. Tradicionalmente, a ciência e a prática da liderança limitaram seu foco de investigação e o investimento no desenvolvimento individual da liderança, ou seja, no desenvolvimento de profissionais com atributos e habilidades para liderar, à frente de cargos de gestão. Esse foco tradicional reconhece a liderança como propriedade de alguns poucos indivíduos, de quem a organização torna-se dependente para o alcance de seus desafios.

O marco fundamental nos estudos e trabalhos acerca do executivo, que fluíram para a discussão sobre liderança, é estabelecido por Barnard (1938) em seu livro: *The functions of the executive*. Barnard destaca o papel do executivo como canal de comunicação e tomador de decisões que emprestem qualidade e moralidade à coordenação da atividade organizada. A

autoridade é tida como fruto da interação e depende de aceitação, compreensão, consistência organizacional e capacidade individual.

Após o trabalho de Barnard, os estudos destinaram-se a procurar traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade, capazes de diferenciar líderes de não líderes, acreditando ser a liderança nata e não construída, privilegiando fatores como inteligência e dominação. Instauram-se as Teorias dos Traços. O líder poderia ser visto como fato psicossocial, carismático ou grande homem histórico, ou seja, aquele com qualidades superiores como idade, altura, saúde, energia, beleza, inteligência, instrução, julgamento, originalidade, adaptabilidade, ambição, iniciativa, integridade, confiança em si, senso de humor, etc. (AUBERT, 1991).

Por mais de meio século, pesquisas frustradas procuraram identificar traços que garantissem o sucesso dos líderes. Descobertas cumulativas revelaram que não existem traços universais, que os traços prevêm melhor a liderança em situações fracas que fortes; deixam pouco claras ou evidentes as relações de causa e efeito do sucesso na liderança; servem mais para prever o surgimento da liderança do que para distinguir os líderes eficazes dos ineficazes (ROBBINS, 2002). Apesar dessas limitações, a teoria dos traços serviu, em parte, para explicar porque algumas pessoas buscam posições de liderança e porque agem de forma distinta quando em posições de liderança (SANTOS (2003). Segundo Sobral (2008), as comparativas dos traços dos líderes com os indivíduos comuns revelaram que os líderes têm determinados traços de personalidade – como determinação, iniciativa, autoconfiança, inteligência, honestidade ou integridade – mas as pessoas que têm estes traços não são (e nem sempre se tornam) necessariamente líderes. Já pesquisas de comparação de líderes eficazes com os líderes não eficazes, apesar de ressaltar as mesmas características necessárias a um líder, revelaram que a liderança eficaz não depende de um conjunto particular de características e sim do ajustamento das características do líder à situação.

Após o movimento dos traços, no final da década de 40, a abordagem muda seu foco para o comportamento dos líderes, surgindo as Teorias Comportamentais. Estas tentaram verificar não o que os líderes eram, mas o que faziam, procurando isolar as características comportamentais de líderes eficazes.

Essas teorias tornaram-se muito mais estimulantes, uma vez que trouxeram a perspectiva de desenvolvimento de líderes, já não mais considerados natos ou inatos, conforme preconizava a teoria dos traços. As pesquisas da época procuraram analisar o impacto dos estilos de liderança sobre o relacionamento interno do grupo com ênfase no contínuo comportamento autocrático-autoritário desenvolvido por Tannenbaum e Schmid (FIG. 1) onde:

- estilo democrático – caracterizado pela participação e envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisão, pela delegação da autoridade e pela decisão em conjunto da forma e dos métodos de trabalho. Poder do líder conferido pelo grupo e preocupação com as relações humanas;
- estilo autocrático - caracterizado pela centralização da autoridade e do processo de decisão. Poder do líder conferido pela posição e foco na tarefa;
- estilo *Laissez-faire* – para além dos anteriores, em que o líder deixa o grupo a seu próprio cargo.

O reconhecimento dos estilos autocrático e democrático foi confirmado em vários estudos de liderança (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

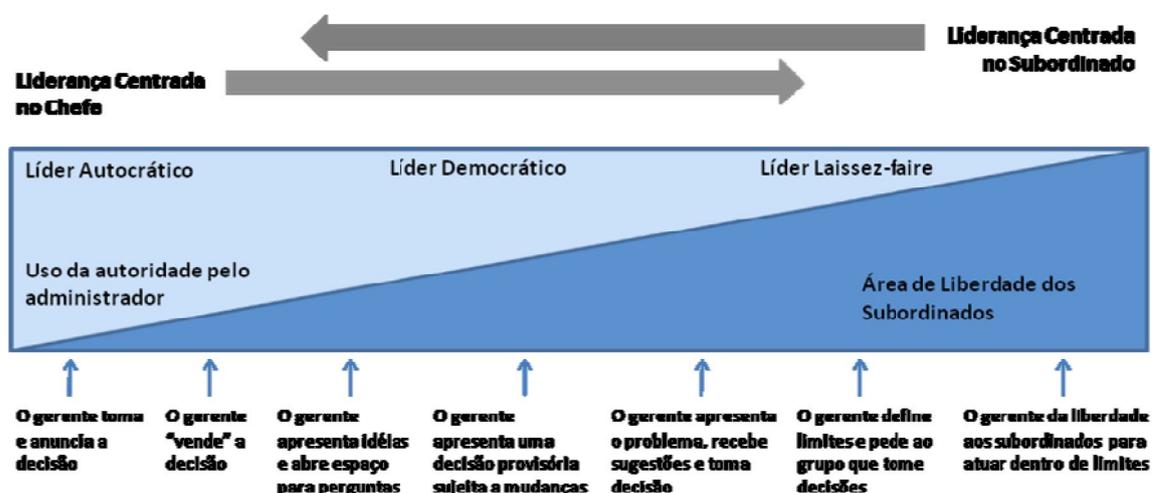


FIGURA 1 – Continuum de Tannenbaum e Schmidt  
Fonte: Sobral; Peci, 2008, p. 218.

Esse contexto instigou os pesquisadores da Universidade de Michigan a identificarem quais os padrões de liderança resultariam em desempenho eficaz. Os estudos relativos a essas características resultaram em dois tipos de comportamento de liderança: centrado no

funcionário – orientado para relações humanas; e centrado na produção – orientado para a tarefa. A partir daí foi possível fazer um paralelo entre essas duas orientações e os conceitos autoritário e democrático (HERSEY; BLANCHARD, 1986; SCHERMERHORN et al. 1999).

Na sequência, Hersey e Blanchard (1986), Schermerhorn et al. (1999), Robbins (2002) e Yukl (2002) destacam os estudos desenvolvidos pela Ohio State University que definiram liderança como o comportamento de um indivíduo ao dirigir as atividades do grupo, visando à consecução de um objetivo. As pesquisas realizadas indicaram que os comportamentos dos líderes eram percebidos em termos de duas dimensões independentes: estrutura de iniciação e estrutura de consideração.

Para Robbins (2005), a estrutura de iniciação refere-se à capacidade que o líder possui de estruturar o seu trabalho e o trabalho dos seus funcionários para alcançar as metas definidas pela organização. O líder com alto grau de estrutura de iniciação delega tarefas, estabelece padrões de desempenho e enfatiza o cumprimento de prazo. Ainda segundo Robbins (2005), a estrutura da consideração caracteriza-se por relacionamentos baseados na confiança mútua, respeito às idéias dos funcionários e cuidado com os seus sentimentos.

Estas pesquisas, realizadas nos anos 50, nos EUA, revelaram a importância de não só identificar os aspectos do comportamento do líder, mas também mensurá-los. Os resultados das pesquisas de Michigan e Ohio levaram os pesquisadores a propor uma visão bidimensional do estilo de liderança, questionando a premissa do *continuum* dos estilos de liderança de Tannenbaum e Schmidt. De acordo com Melo (2001), as conclusões do estudo de Michigan estão em estreita sintonia com as pesquisas da Universidade Estadual de Ohio, pois as duas dimensões identificam comportamentos de líderes voltados para a tarefa, voltados para o relacionamento, ou para ambos.

Os trabalhos de Blake e Mouton (1964) resultaram na proposta do Grid Gerencial baseada na maneira pela qual os três atributos universais das organizações estão interligados entre si: orientação para produção, orientação para pessoas e hierarquia. A forma como o gerente conjugaria tanto a orientação para a produção quanto a orientação para pessoas definiria, em última instância, a forma como ele empregaria o atributo "hierarquia". Desta forma, os autores construíram uma grade gerencial para alocar os comportamentos baseados na combinação

dessas duas dimensões de estilo de liderança. Cada uma dessas dimensões é medida por meio de uma escala de 1 a 9, cuja combinação permite identificar 81 posições possíveis para o estilo de liderança conforme FIG. 2.

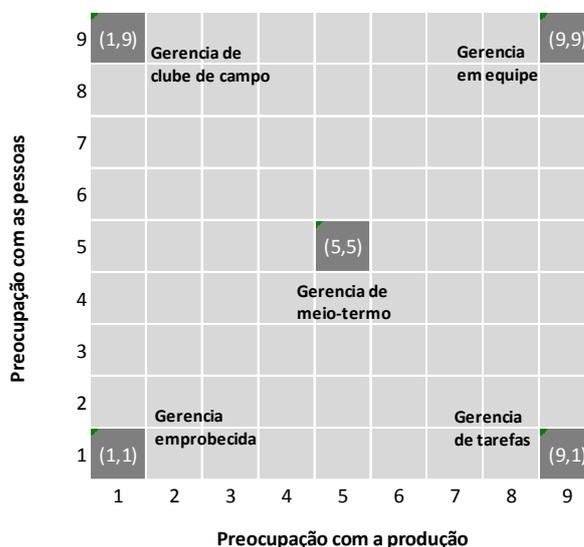


FIGURA 2 – Grade gerencial  
Fonte: Sobral; Peci, 2008, p. 220.

Estilo (9.1) - representa a preocupação máxima com a produção e mínima com as pessoas. Caracteriza o líder que se utiliza da autoridade para alcançar resultados. Este líder, em geral, age de maneira centralizadora e controladora. A eficiência das atividades resulta de medidas relacionadas com as condições de trabalho no sentido de que os elementos humanos interfiram o menos possível. O gerente que opera na posição 9.1 pode ser caracterizado como "exímio executor de tarefas", ele se preocupa e age em função da produção.

Estilo (1.9) – Neste caso, a preocupação máxima é para com as pessoas e mínima com a produção. Caracteriza o líder que busca sempre a harmonia de relacionamentos, mesmo que tenha que sacrificar a eficiência e a eficácia do trabalho realizado. A atenção conduz a um ambiente organizacional e a um ritmo de trabalho cordial e descontraído. As relações humanas são importantes, o grupo é a unidade-chave da organização.

Estilo (1.1) – representa a preocupação mínima com relação à produção e com relação às pessoas. Caracteriza o líder que desempenha uma gerência empobrecida. Este tipo de líder,

em geral, adota uma postura passiva em relação ao trabalho, pouco se espera dele e pouco ele oferece. De acordo com os autores, a abordagem 1.1 raramente é encontrada nas organizações onde as ações não são repetitivas e onde cada situação apresenta um conjunto de problemas a serem resolvidos. Para eles, a pessoa que adota esse estilo pode ser descrita como estando "perdida entre" ao invés de "estar administrando pessoas".

Estilo (5.5) - o meio-termo, ou seja, a orientação para a produção é tão importante quanto à orientação para com as pessoas. Este tipo de líder procura manter o equilíbrio entre os resultados obtidos e a disposição e ânimo no trabalho. O desempenho adequado da organização se torna possível pelo equilíbrio entre a necessidade de realizar o trabalho e a manutenção em nível satisfatório da disposição de ânimo das pessoas.

Estilo (9.9) - estilo onde a máxima preocupação com a produção e com as pessoas caracteriza o líder que vê no trabalho em equipe a única forma de alcançar resultados mediante a integração na busca de objetivos comuns. Para Blake e Mouton (1964) a diferença entre o estilo 9.9 e os demais está na fixação de objetivos e no emprego deste recurso como abordagem gerencial básica para vários problemas. As pessoas devem estar envolvidas nos objetivos da organização e no cumprimento das metas.

Nas abordagens cuja ênfase foi os estilos de liderança, destacam-se também os trabalhos de Likert (1961) e McGregor (1966). Foi Likert o iniciador da utilização de escalas em suas pesquisas que, com base na dimensão humana do líder, propunha-se descobrir o padrão geral dos gerentes de alta produção em comparação com o padrão seguido por outros gerentes. Conclui-se que o comportamento democrático do líder é o mais produtivo, ao mesmo tempo em que se questiona a existência de um único estilo normativamente bom ou ideal, aplicável a todas as situações.

McGregor (1966) apresenta sua Teoria X e Teoria Y, em que retoma a idéia do poder do líder decorrente da posição que ocupa ou poder conferido pelo grupo. Na Teoria X, as organizações partem do pressuposto de que as pessoas têm aversão ao trabalho e à responsabilidade, preferindo ser dirigidas e, por isso, devem ser controladas e motivadas pela coação, pela punição, pelo dinheiro ou pelos elogios. Já a Teoria Y, parte da hipótese de que as pessoas são criativas e competentes e consideram que o trabalho é tão natural como a diversão ou o

descanso. Assim sendo, sob condições corretas desejam trabalhar, sendo fundamental proporcionar-lhe condições para o seu desenvolvimento pessoal.

No início da década de 60, a idéia do comportamento ideal do líder parecia pouco realista. A evolução dos estudos mostrou que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que isolar traços ou comportamentos e deveriam ser consideradas as condições situacionais (MELO, 2001).

As pesquisas sobre liderança passaram então a ter novo enfoque. Desta vez, o estudo buscou, além da análise do comportamento dos líderes, identificar as situações que pudessem determinar a eficácia de um líder em relação a outro sob o mesmo contexto (ROBBINS, 2005).

Swella (2005) enfatiza a utilização da abordagem comportamental pelo líder como ponto de partida, mas argumenta ser desnecessário focar as relações e as tarefas em todas as circunstâncias ou em todos os momentos. A recomendação é que, dependendo das variáveis situacionais (natureza da tarefa, relacionamento entre o líder e liderado e o poder da posição ocupada pelo líder) o líder pode deslocar o foco, ou sobre a tarefa, ou sobre os relacionamentos, ao invés de se focar em ambos ao mesmo tempo.

Nas obras de Fred Fielder iniciam-se os estudos das Teorias das Contingências, trazendo o conceito do líder adaptativo. Este modelo propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. Assim, para melhorar a eficácia devemos mudar o líder para que ele se encaixe na situação ou modificar a situação para que se torne adequada ao líder. Fiedler busca relacionar os estilos de liderança voltados para tarefa e os estilos de liderança voltados para o relacionamento com as três dimensões contingenciais identificadas em seus estudos que definem os fatores determinantes da eficácia da liderança. São elas: as relações entre líder e liderados, a estrutura da tarefa e o poder de posição. A primeira dimensão representa o grau de confiança, credibilidade e respeito dos membros para com o líder, a segunda, se as tarefas são estruturadas ou não e a terceira, o grau de influência do líder quanto à tomada de decisões (ROBBINS, 2005).

Hersey e Blanchard (1986) também utilizaram as dimensões da tarefa e do indivíduo para fundamentar sua teoria batizada como "Liderança Situacional", na década de 70. Para os autores, o estilo de liderança de uma pessoa refere-se ao padrão comportamental que ela manifesta quando procura influenciar as atividades de outras pessoas. Assim, a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre: o direcionamento oferecido pelo líder, a quantidade de apoio emocional e o nível de maturidade dos subordinados em relação à tarefa. Entende-se por maturidade a prontidão, disposição para assumir responsabilidades, desejo para desempenhar tarefas e dirigir seu próprio comportamento. Na liderança situacional está, portanto, implícita a idéia de que não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas.

Os estilos de liderança – determinar, persuadir, compartilhar e delegar – são uma combinação de tarefa e de relacionamento. O comportamento a ser adotado pelo líder deverá ser em função do nível de maturidade das pessoas que deseja influenciar. Sendo assim, cabe ao líder ajudar seus subordinados a amadurecer, até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. Indicados por uma curva prescritiva, em forma de sino, esses estilos de liderança passam pelos quatro quadrantes: relacionamento alto e tarefa baixa; relacionamento baixo e tarefa alta; tarefa alta e relacionamento alto; tarefa alta e relacionamento baixo (FIG. 3).

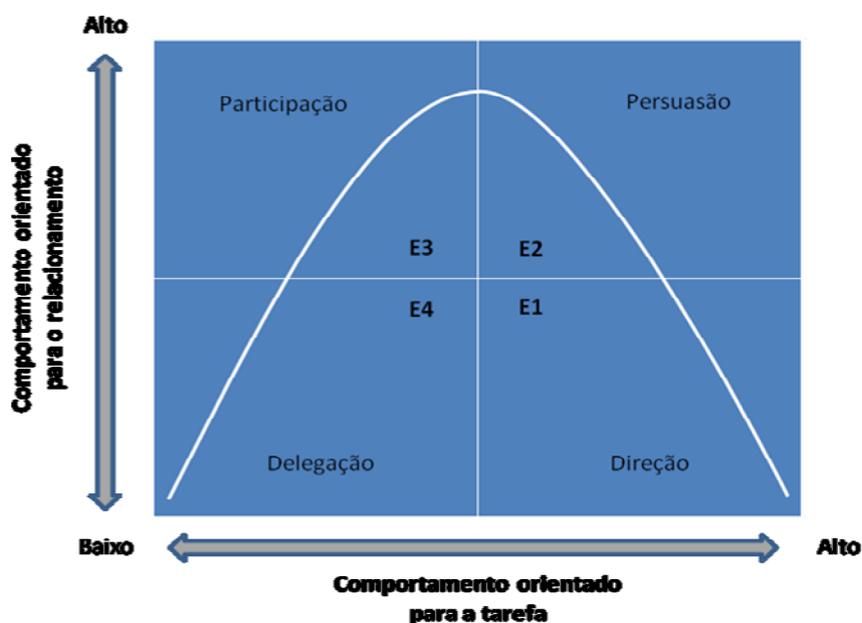


FIGURA 3 – Liderança situacional de Hersey e Blanchard  
Fonte: Sobral; Perci, 2008, p. 223.

Para Maximiano (2000), um dos pontos fortes da teoria é o reconhecimento de que a competência e a motivação são elementos essenciais no processo de liderança e o reconhecimento de que a maturidade não é estática e uma das críticas ao modelo é a impossibilidade de medir a maturidade das pessoas.

Com seu artigo, "*A path goal theory of leader effectiveness*", House (1971) incluiu a variável "motivação" nos estudos situacionais ao adequar a Teoria caminho–meta ao contexto da liderança. O autor sugere que o líder deve motivar seus liderados estimulando expectativas positivas no que se refere aos objetivos da organização e suas consequentes recompensas individuais. Os subordinados também precisam estar confiantes de que os caminhos pelos quais os líderes os guiam rumo à obtenção de tais objetivos são os mais adequados. Assim, os fatores motivacionais dessa teoria estão associados à percepção de liderados sobre suas recompensas quando do alcance de metas (objetivos), bem como suas confianças de que os caminhos rumam para tal ganho e que são os que apresentam as maiores chances de sucesso (HOUSE, 1971).

Segundo Robbins (2005), a teoria identifica quatro comportamentos de liderança:

- O líder diretivo, encorajador, participativo, aquele que faz com que as tarefas sejam executadas.
- O líder apoiador, aquele que está atento às necessidades de seus liderados.
- O líder participativo, aquele que envolve seus funcionários no processo de tomada de decisão.
- O líder orientado para a conquista, aquele que fixa metas desafiadoras, confia e espera o melhor desempenho de seus liderados.

Segundo Sobral (2008), a teoria caminho-meta baseia-se também em dois conjuntos de variáveis situacionais: as características pessoais dos seguidores e as pressões e exigências ambientais do local de trabalho com as quais os subordinados precisam lidar para atingir suas metas.

Melo (2001) ressalta que as pesquisas realizadas têm apoiado a lógica dessa abordagem e esclarece que o desempenho e satisfação dos empregados são influenciados positivamente

quando o líder compensa aquilo que falta tanto no empregado quanto na distribuição das tarefas.

Após a teoria da Liderança Situacional surge a Teoria da Troca entre Líderes e Liderados (LMX), que reconhece a diferença de tratamento do líder em relação a diferentes grupos que se constituem. Os grupos tidos como grupo de dentro - pequeno grupo de liderados de confiança do líder que recebem parcela desproporcional de atenção, sendo alvo de privilégios especiais – diferencia-se dos grupos de fora que recebem menos tempo do líder e menos recompensas. Evidências, embora não muito claras, apontam para a escolha dos membros "de dentro" em função da similaridade de atitudes e características de personalidade, bem como nível de competência superior ao dos demais membros (ROBBINS, 2002).

A essa teoria sucede-se ao Modelo de Participação e Liderança de Vroom e Yetton (1973), que foca a tomada de decisão e sua consequente aplicação no exercício da liderança. Os autores reconhecem que as estruturas da tarefa possuem demandas diferentes para as atividades rotineiras e não rotineiras, e o comportamento do líder se ajusta à estrutura de diferentes formas: autocrática, quando o líder toma decisão a partir dos dados que dispõe ou obtém junto aos trabalhadores; consultativa, quando o líder decide a partir da consulta a pessoas competentes ou membros do grupo; e coletiva, quando a decisão é do grupo, em consenso, cabendo ao líder atuar como catalisador. Outras teorias contingenciais demonstraram, ainda, que o estresse, a inteligência e a experiência são variáveis situacionais importantes.

A conclusão que se chega após as Teorias das Contingências é que não há uma única e melhor forma de liderar e que a crença de que algum estilo de liderança sempre será eficaz, independentemente da situação, pode não ser verdadeira. Um conjunto de dados demonstra que, em muitas situações, as ações do líder podem não ser relevantes devido a certas variáveis individuais, de trabalho e organizacionais. Essas variáveis podem, por um lado, servir como substitutos da liderança, ou seja, como uma reposição da influência do líder, tornando-a tão desnecessária quanto redundante. São exemplos dessas variáveis: experiência, habilidade, treinamento, orientação profissional, trabalho altamente estruturado, satisfação intrínseca no trabalho, grupo de trabalho coeso. Outras variáveis podem neutralizar o impacto do líder sobre os subordinados, consistindo-se nos neutralizadores, ou seja, naquelas variáveis que

evitam que o líder se comporte de uma certa maneira, ou anulam os efeitos de suas ações. São exemplos de neutralizadores: indiferença com relação às recompensas, baixo poder de posição do líder e líder fisicamente separado dos liderados (SCHERMERHORN *et al.*,1999; ROBBINS, 2002 e YUKL, 2002).

As contribuições da análise de substitutos e neutralizadores da liderança residem na perspectiva de uma maior consciência sobre o impacto das ações do líder no ambiente e diante de seus liderados. A liderança nessa perspectiva passa a ser entendida como um dos aspectos, uma das variáveis independentes dentro do modelo geral de comportamento organizacional, e não como a variável definidora da realização dos objetivos organizacionais.

A partir da década de 80 novas abordagens ganham espaço, em especial a liderança carismática e a transformacional. Schermerhorn *et al.*(1999) trata este grupo como A Nova Liderança, enquanto Robbins (2002), que inclui a liderança visionária, batiza o conjunto de Teorias Neocarismáticas. Essas teorias que procuram ver a liderança como mais próxima da pessoa comum enfatizam comportamentos simbólicos e apelativos, tentando explicar como líderes conseguem altos graus de comprometimento dos liderados (SANTOS, 2003).

Segundo Schermerhorn et al. (1999) e Robbins (2002), a Teoria da Liderança Carismática aborda os líderes como aqueles que, em virtude de suas habilidades pessoais, conseguem ter um efeito profundo em seus seguidores. Possuem forte necessidade de poder, considerando-se muito eficazes e convictos da moralidade de suas crenças. Seus seguidores lhes atribuem feitos e capacidades heróicas de liderança. Os estudos sobre liderança carismática procuram identificar as características destes líderes mediante sua diferenciação dos demais. Consideram carismáticos aqueles que têm visão, estão dispostos a correr riscos por esta visão, são sensíveis às limitações ambientais e necessidades de seus liderados, exibindo comportamentos não comuns.

Algumas características são consideradas fundamentais para que os líderes sejam percebidos como carismáticos, segundo análise feita por Jay Conger e Rasindra Kanengo:

- Autoconfiança – possuem confiança plena no próprio julgamento e habilidades.
- Visão – apresentam uma meta idealizada que propõe um futuro melhor que o *status quo*.

- Habilidade de Articulação – eles podem esclarecer e formular sua visão de maneira compreensível para os demais, demonstrando uma compreensão das necessidades dos seguidores e, conseqüentemente, atuando como força motivadora.
- Forte convicção – os líderes carismáticos são tidos como fortemente comprometidos, dispostos a assumir elevados riscos pessoais, arcar com custos altos e dedicar-se ao auto-sacrifício para realizar o que pretendem.
- Comportamento fora do habitual – os que têm carisma adotam atitudes vistas como modernas, não convencionais e contrárias às normas. Quando bem sucedido, esse tipo de comportamento desperta surpresa e admiração nos seguidores.
- Agentes de mudança – os líderes carismáticos são percebidos como agentes de mudança radical, em lugar de mantenedores do *status quo*.
- Sensibilidade ao ambiente – fazem avaliações realistas das imposições ambientais e dos recursos necessários para provocar a mudança.

Além de todos esses componentes importantes para a criação do carisma de um líder, Cavalcanti (2006) ressalta que existe um caminho a percorrer. Primeiro, o indivíduo precisa desenvolver a aura de carisma, tornando-se otimista, entusiasmado, comunicando-se com palavras e com todo o corpo. Segundo, o indivíduo fixa metas atrativas para que as pessoas se sintam estimuladas a segui-las. O terceiro passo é extrair o potencial das pessoas, demonstrando confiança no seu desempenho.

Autores como Peters e Waterman (1982); Tichy e Devanna (1986); Bennis e Nanus (1988) lançam a discussão sobre a Liderança Transformacional ou Transformadora e Liderança Transacional. Consideram líderes transformadores chefes executivos de sucesso que transformaram suas organizações. Bennis e Nanus (1988 p. 3) falam de um "novo líder – aquele que lança as pessoas à ação, que converte seguidores em líderes, e que pode converter líderes em agentes de mudança". O conceito de liderar é tido como "influenciar, guiar em direção, curso, ação opinião" (BENNIS; NANUS, 1988 p. 19).

Segundo Cavalcanti (2006), a diferença principal entre os dois tipos de líderes está na questão dos valores. No entender de Bennis (1996), esses líderes assumem a responsabilidade de remodelar as práticas organizacionais, visando sua adaptação às mudanças ambientais sendo que sem essa liderança transformadora torna-se difícil moldar o futuro mais desejável para a

nação ou para o mundo.

É esclarecedora a distinção entre liderança transformacional e liderança transacional, proposta por Bass (1985) e Bass e Avolio (1990). Eles consideram que a liderança transformacional refere-se ao carisma, à visão, à inspiração que motiva por altas expectativas, ao estímulo intelectual. Já a liderança transacional refere-se às recompensas aos seguidores, conforme performance nas tarefas. Essa definição de liderança transacional encontra inspiração em James Burns (1978) que define o líder transacional como motivador dos seus subordinados, via recompensas pelos serviços prestados.

Para Zaleznik e Vries (1995), na liderança transacional a capacidade de certos líderes transformarem a sociedade e as organizações está nos recursos pessoais que possuem. Assim, a natureza e dilemas da liderança transacional fazem com que pareça um cálculo de ganhos e perdas. Segundo os autores a liderança transformadora (ou transformacional) se dá numa estimulação mútua entre líderes e liderados, o que eleva os subordinados ao status de líderes e os líderes em atores morais.

Apesar de ainda podermos citar outras teorias contemporâneas a respeito do conceito de liderança, nosso interesse se restringe à evolução do referencial histórico e ao surgimento da Teoria de Liderança Transformacional e Transacional, objetos de nossos estudos.

### **2.3 Liderança transformacional, transacional e *laissez-faire***

De acordo com Burns (1978) e Bass (1985), a liderança transacional envolve um compromisso "*follow the rules*", e estes líderes frequentemente mantêm estabilidade ao invés de promover mudanças. Estas capacidades são importantes, mas quando uma empresa precisa de mudanças, um tipo de liderança diferente é preciso, qual seja, a liderança transformacional. Enquanto os líderes transacionais promovem estabilidade, os líderes transformacionais criam mudanças significativas em ambos, seguidores e organização. Líderes efetivos possuem padrões de liderança transformacional e transacional, embora em diferentes quotas (BASS, 1985).

Burns (1978) introduziu a distinção entre líderes transacionais e transformacionais, e Bass (1985) identificou oito dimensões dos comportamentos de liderança que cobrem estes dois domínios.

#### • **Liderança transformacional**

- Influência idealizada se refere aos líderes que têm elevados padrões de conduta moral e ética, que são realizados em elevada consideração pessoal, e que geram a lealdade dos seguidores.
- Inspiração motivacional se refere a líderes com uma visão forte para o futuro baseado em valores e em ideais. Os comportamentos do líder que caem nesta dimensão incluem a estimulação do entusiasmo, a construção de confiança, e a inspiração dos seguidores utilizando ações simbólicas e a linguagem persuasiva.
- Estimulação intelectual se refere aos líderes que desafiam normas da organização, incentiva o pensamento divergente, e que empurram seguidores para desenvolver estratégias inovadoras.
- Consideração individual se refere aos comportamentos de líderes apontados por reconhecer as necessidades de desenvolvimento de seus seguidores, realizarem o papel de mentores e escutar os conselhos de seus seguidores.

As dimensões de influência idealizada e inspiração motivacional são altamente correlacionadas e às vezes combinadas para dar forma a uma medida do carisma (BASS, 1998, p. 5).

#### • **Liderança transacional**

Os comportamentos da liderança transacional (BASS, 1985) são empregados para monitoramento e controle dos empregados por meios de métricas racionais ou econômicas. A recompensa contingente se refere ao comportamento de liderança centrado na troca dos recursos. Isto é, os líderes fornecem suporte e recursos tangíveis ou intangíveis aos seguidores em troca de seus esforços e desempenho.

A gerência por exceção, conhecida como ativa, se refere ao monitoramento do desempenho e

a tomada da ação corretiva quando necessário. O foco da gerência pela exceção está em padrões do ajuste e em monitoramento de desvios destes padrões. Na versão menos ativa da gerência pela exceção, por sua vez chamada de passivo, os líderes tomam uma aproximação passiva, intervindo somente quando os problemas se tornarem sérios. Finalmente, Bass (1985) incluiu a *Laissez-faire* sob o rótulo da liderança transacional, embora se possa pensar como não liderança ou vacância de responsabilidades da liderança.

O comportamento *Laissez-faire* é a vacância completa de liderança. Estes não-líderes abdicam completamente de seu papel da liderança e se recusam a tomar decisões (BASS, 1990). Este é um gerente que é "relativamente sem atenção, indiferente, frequentemente ausente, e sem influência" (Dubinsky, Yammarino, Jolson, & Spangler, 1995).

### ***2.3.1 Liderança transacional***

Liderança Transacional, a qual é também chamada de liderança autoritária, serve para articular e estabelecer posições definidas pelo líder. Estes líderes dão menos suporte a mudanças intencionais. Existem as posições "corretas" e as demais são desconsideradas (McWHINNEY, 1997, p.194). As características primárias deste estilo de liderança incluem certeza, direções claras, controle de descuidos e tratamento "justo". Justo, neste caso, é definido como uma idéia em que se o líder receber algum benefício, tal como melhoria na qualidade do trabalho ou melhoria de performance da produtividade, ele recompensará por meio de um benefício, tal como aumento salarial, o que denota a natureza do estilo de liderança transacional (CRUZ *et al.*, 1999). Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam, 1996). Por meio desta relação de troca, estes líderes promovem a seus seguidores a chance de satisfazer suas necessidades materiais e psíquicas (GARDNER; CLEAVENGER, 1998). As habilidades do líder transacional são provavelmente mais efetivas em ambientes previsíveis e estáveis onde atividades gráficas de verificação de desempenho prévio é a estratégia de mais sucesso.

A chave de um estilo de liderança transacional é a troca entre o líder e o seguidor. Eles influenciam um ao outro de uma maneira que ambas as partes recebam algo do valor. Eles são mutuamente dependentes um do outro e as contribuições de cada lado são compreendidas e recompensadas (BURNS, 1978).

Líderes Transacionais usam recompensa como sua fonte primária de poder. Os seguidores cumprem com o líder quando a troca, isto é, a recompensa, está de acordo com suas necessidades.

O relacionamento entre o líder e o seguidor é visto como uma série de trocas racionais que capacita cada um a alcançar suas metas (BASS, 1990). O relacionamento continua contanto que a recompensa seja interessante para o seguidor e tanto o seguidor quanto o líder percebem a transação como um meio de progredir em direção à sua meta pessoal (BASS, 1990).

A liderança transacional é caracterizada geralmente pelos fatores da recompensa contingente e da gerência por exceção (BASS, 1985). Líderes transacionais exibem comportamento associado com transações corretivas e construtivas. O estilo construtivo é marcado como recompensa contingente e o estilo corretivo é marcado por gerência por exceção. Um líder transacional mais ativo emprega tipicamente um estilo da recompensa contingente. A recompensa é contingente com base no objetivo acordado e compreendido pelas partes, visto que um líder transacional mais passivo tende a evitar a prática de ações corretivas, segundo a gerência por exceção, contanto que os objetivos sejam alcançados.

Liderança transacional por recompensa contingente esclarece expectativas e oferecem recompensas por metas atingidas. O esclarecimento de metas e objetivos e o reconhecimento quando as metas são realizadas podem resultar em indivíduos ou grupos atingindo níveis de performance esperados.

No gerenciamento por exceção os líderes especificam padrões para conformidade, tal como o que representa desempenho ineficiente, e podem punir os seguidores por estarem fora destes padrões. Este tipo de liderança implica em monitorar de perto desvios, problemas e erros e então tomar ações corretivas o quanto antes após a ocorrência do fato.

A liderança transacional é hoje o estilo de liderança mais frequentemente percebida no negócio e na indústria (BASS, 1985; BASS; YAMMARINO, 1990). Além disso, o comportamento de recompensa contingente do líder foi correlacionado positivamente às atitudes e desempenho do seguidor (AVOLIO, WALDMAN, & EINSTEIN, 1988; WALDMAN, BASS & YAMMARINO, 1990).

### ***2.3.2 Liderança transformacional***

Muitas organizações hoje são um jogo das coalizões, redes, e alianças estratégicas. Segundo Dunphy (2000), estas mais novas gerações de organizações não têm um comando unitário centralizado e estruturado, são frequentemente alianças soltas construídas ao redor de interesses comuns.

Bass (1985) afirma que neste ambiente turbulento, um novo tipo de líder deve emergir. Estes líderes irão "gerar consciência e aceitação dos propósitos e missões da organização, e irão estimular os empregados a olhar além de seus próprios interesses pessoais para o bem de toda a entidade" (BASS, 1990). Burns (1978) rotulou isto como liderança de transformacional.

Segundo McWhinney (1997), a liderança transformacional, também chamada de liderança carismática, é marcada por uma qualidade rara - o carisma, - que de acordo com o autor é "o poder para captar e estimular o seguidor". Kouzes and Posner (1995) definem liderança transformacional como a arte de mobilizar outros a querer lutar por aspirações compartilhadas e Fairhurst (2001) e definem como papel principal do líder carismático usar sua visão para criar significados e símbolos para a mudança de seus seguidores. Líderes transformacionais influenciam para a mudança da consciência de seus seguidores a respeito do que é importante e os movem para ver a si mesmos, as oportunidades e os desafios em uma nova perspectiva.

Holladay e Coombs (1994) ressaltam que líderes transformacionais se comunicam de maneira eloquente e com linguagem expressiva. Líderes transformacionais são distinguidos por tomar riscos, articular metas, elevar expectativas, dar ênfase na identidade coletiva, melhorar a auto-afirmação e disseminar a visão da organização (EHRHART; KLEIN, 2001; MCWHINNEY, 1997).

A liderança transformacional não constitui uma troca de produtos entre o líder e os seguidores (BASS, 1985). Enquanto os líderes transacionais motivam os subordinados a atingir a expectativa, líderes transformacionais típicos inspiram seguidores a fazer mais do que o originalmente esperado (DEN HARTOG, VAN MUIJEN, & KOOPMAN, 1997). Líderes transformacionais são pró-ativos e procuram aperfeiçoar o desenvolvimento e a inovação individual, do grupo e da organização e não somente atingir performances de acordo com as

expectativas. Eles motivam seus seguidores a se esforçarem para elevar seu potencial tal como atingir elevados níveis de padrões éticos e morais.

Autênticos líderes transformacionais motivam seguidores a trabalhar por metas que vão além dos interesses próprios imediatos, onde o que é correto e bom fazer se torna importante (BASS, 1997). Líderes transformacionais motivam seguidores a fazerem mais do que o esperado e se esforçarem para obter resultados cada vez melhores (BURNS, 1978).

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

Os líderes transformacionais são confiáveis, admirados, respeitados e se preocupam mais com as necessidades de seus seguidores do que com a sua própria necessidade. Estes ganham a aceitação de seus seguidores a respeito da missão da organização e desenvolvem neles a habilidade de olhar além de seus próprios interesses pessoais. Bass (1985) sugere que este desenvolvimento seja realizado empregando um ou vários dos fatores associados com a liderança transformacional: 1) carisma, 2) estimulação intelectual, 3) motivação inspiracional e 4) consideração individual.

O carisma é considerado por muitos como o comportamento mais crítico no modelo transformacional da liderança (CONGER; KANUNGO, 1988; WALDMAN; BASS; YAMMARINO, 1990). Esta dimensão carismática do líder transformacional é caracterizada por prover visão e um sentido de missão, além de instilar orgulho e ganhar o respeito e a confiança do grupo. A conceitualização mais recente da liderança transformacional divide carisma em componentes atribuídos ao comportamento idealizados de influência.

O segundo comportamento, motivação inspiracional, é geralmente um companheiro do carisma. Esta dimensão é caracterizada tipicamente pela comunicação das grandes

expectativas, usando símbolos para focar esforços e expressar importantes finalidades de maneira simples. Os líderes nesta dimensão comportam-se de forma a motivar todos em sua volta provendo sentido e desafios no trabalho de seus seguidores. Espírito individual e de grupo é despertado. Entusiasmo e otimismo são exibidos. O líder encoraja seus seguidores a vislumbrar estados futuros atraentes com os quais eles podem vislumbrar algo atraente para si mesmos.

A estimulação intelectual dos seguidores é uma terceira dimensão da liderança transformacional. Este fator é caracterizado frequentemente por promover a inteligência, a racionalidade, a lógica e a resolução cuidadosa de problemas. Um líder de estimulação intelectual ajuda seus seguidores a olhar velhos problemas com novas e distintas perspectivas. Os líderes nesta dimensão estimulam seus seguidores a se esforçarem para serem inovadores e criativos frente aos questionamentos, ao reformular problemas e atacar situações antigas de novas formas. Não existe ridicularizar ou criticar publicamente membros por erros individuais. Novas idéias e soluções criativas são solicitadas aos seus seguidores e são inseridas no processo de identificar problemas e achar soluções.

O quarto componente do comportamento do líder transformacional é a consideração individual. Estes líderes tendem a prestar muita atenção às diferenças individuais entre seus seguidores. Treinar e aconselhar empregados com atenção pessoal individual caracteriza tipicamente este fator. Os líderes nesta dimensão prestam atenção na necessidade de cada indivíduo para realização e crescimento agindo como treinador e mentor. Seguidores são desenvolvidos sucessivamente para seu nível de potencial mais alto. Novas oportunidades de aprendizagem são criadas junto com o clima que apóia o crescimento. Diferenças individuais em termos de necessidades e desejos são reconhecidas.

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

De acordo com Bass (1985), os líderes transformacionais fornecem *feedback* construtivo a seus seguidores, os convence a realizar esforços extras, e os incentiva a pensar criativamente

sobre problemas complexos. Em consequência, os seguidores tendem a comportar-se de maneira que facilitam atingir elevados níveis de desempenho nas tarefas. Além disso, os líderes transformacionais salientam as missões de suas organizações e persuadem seguidores a abandonar interesses pessoais para a coletividade. Segundo Podsakoff (1990), quando os seguidores igualam seu próprio sucesso com o de suas organizações e se identificam com os valores e objetivos das mesmas, tornam-se mais dispostos a cooperar e fazer contribuições positivas para o contexto do trabalho.

### 2.3.3 Liderança *laissez-faire*

Tanto na liderança transacional quanto na transformacional, os líderes são ativos. Ao pesquisar estas duas formas ativas de liderança, elas frequentemente são contrastadas com a liderança de *Laissez-faire*, extremamente passiva. Den Hartog; Van Muijen; Koopman, (1997), definem o líder *Laissez-faire* como aquele que evita tomar decisões e responsabilidade de supervisão. Neste estilo o líder deixa a maioria dos controles dos processos de tomadas de decisão para seus seguidores, entretanto, não oferecem *feedback*, direcionamento ou suporte para os mesmos.

Robbins (2002) cita que o estilo *Laissez-faire* está presente nos casos em que os líderes evitam assumir responsabilidades, tomar decisões e são ausentes quando necessários. Os líderes *Laissez-faire* assumem que seus seguidores são intrinsecamente motivados e podem ser deixados sozinhos para realizar tarefas e metas.

Bass (1985) compara de forma inversa o estilo de liderança *Laissez-faire*, ou seja, a vacância da liderança ao modelo de liderança transformacional que é "a série completa" do comportamento do líder (BASS; AVOLIO, 1991). Bass (1985) vislumbrou o *continuum* de liderança do não líder completo (*Laissez-Faire*) em um extremo aos comportamentos muito ativos do líder transformacional de carisma, da motivação inspirada, da estimulação intelectual, e da consideração individual no outro.

Líderes passivos evitam especificar acordos, esclarecer expectativas e prover metas e padrões para serem realizados pelos seguidores. Este estilo tem efeito negativo sobre os resultados

esperados, oposto do que se pretende por um líder, pelo gerente.

Conforme alguns sites especializados no tema liderança, o estilo *Laissez-faire* pode ser aplicado com menores perdas em grupos com maior senioridade que possuem maior conhecimento agregado e capacidade para tomada de decisões.

## **2.4 Táticas de influência**

Para Tannenbaum, Weschler e Massarik (1970), a liderança é a influência interpessoal exercida numa situação por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas específicas.

Rowe (2002) define liderança como a habilidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo.

A maioria dos eruditos da liderança reconhece uma ligação conceptual entre a liderança e a influência. Yukl, Seifert e Chaves (2008) afirmam que influência é essencial para o desempenho eficaz dos gerentes. Para ser efetivo, um gerente deve influenciar outros a atender solicitações, suportar propostas e implementar decisões. O sucesso da tentativa de uma pessoa ("o agente") para influenciar outra pessoa ("o alvo") depende na maior parte das vezes do planejamento, recursos e da forma como a abordagem é realizada, ou seja, de quão vastas e extensas são as táticas utilizadas pelo agente.

Segundo Yukl, Seifert e Chaves (2008), táticas de influência são meios pelos quais pessoas tentam influenciar o comportamento de outras. Estas podem ser classificadas de acordo com sua finalidade e prazo preliminar. As táticas dinâmicas são usadas para influenciar alguém para realizar um pedido imediato, e são especialmente importantes nas situações onde o agente tem pouca autoridade sobre pessoas alvo. As táticas de impressão são utilizadas pela gerência para criar uma imagem favorável e para construir um relacionamento melhor (GARDNER; MARTINKO, 1988; KUMAR; BEYERLEIN, 1991; WAYNE; FERRIS, 1990). As táticas políticas são usadas para influenciar decisões políticas ou alocar recursos escassos

(BARON; KACMAR, 1999; PFEFFER, 1992). Alguns tipos de táticas de influências podem ser usadas para mais de uma finalidade, mas a tática pode não ser igualmente eficaz para diferentes finalidades (YUKL; CHAVEZ, 2002).

O sucesso deste processo, pelo qual pessoas persuadem outras a seguir seus conselhos, sugestões ou ordens é definido como influência (KEYS; CASE, 1990). Já Raven (1990) a define como mudança no comportamento, atitude ou na crença (o alvo de influencia) resultante da ação ou presença de outra pessoa (agente influenciador).

Uma pessoa exerce influência oferecendo informações, fornecendo conselhos e persuadindo de outras formas similares. Importante ressaltar que, em contraste com a autoridade que flui de cima para baixo, a influência pode ser multidirecional. Assim, indivíduos têm a capacidade de influenciar superiores ou colegas. A dispersão de influência permite a todos os atores de quaisquer níveis da organização sentir sua *expertise* na tomada de decisões de áreas específicas (BACHARACH; LAWLER, 1980).

O processo de influência pode ser contrastado com o poder, que é um atributo pessoal ou posicional que habilita uma pessoa influenciar outras e que pode ser pensado como uma influência contínua ou sustentada. Bennis e Nanus (1985) sugerem que líderes, para aumentar seu próprio poder, devem aumentar o poder de seus subordinados. Kouzes e Posner (1988) dizem que quanto mais as pessoas acreditarem que podem influenciar e controlar a organização mais isto pode ser eficaz para o crescimento da organização.

Com o objetivo de estudar as relações de poder no ambiente corporativo e a forma como que as pessoas buscam influenciar o comportamento entre elas, Yukl & Seifert (2002), revisaram e validaram questionário denominado IBQ (*Influence Behavior Questionnaire*), que se tornou um importante instrumento de medição da utilização das onze táticas proativas utilizadas para influenciar pessoas no ambiente organizacional (QUADRO 1).

QUADRO 1  
Classificação das táticas proativas de Yukl & Seifert (2002)

- 
- 1) Persuasão racional – O agente utiliza argumentos lógicos e fatos evidenciados para demonstrar que seu pedido ou proposta é viável ou relevante para importância dos objetivos das tarefas;
  - 2) Consulta – O agente procura a participação da pessoa alvo em planejar uma estratégia, atividade, ou mudança para o qual o apoio desta pessoa é desejável; ou está disposto a modificar sua proposta de forma a contemplar os conselhos e sugestões do alvo;
  - 3) Apelos na Inspiração – O agente apela para os valores e ideais ou tenta provocar as emoções da pessoa alvo para ganhar o comprometimento para seu pedido ou proposta;
  - 4) Colaboração – O agente oferece prover assistência ou recursos necessários se a pessoa alvo realizar seu pedido ou apoiar sua proposta de mudança;
  - 5) Agregação de valor – O agente explica como a realização de seu pedido ou o apoio à sua proposta pode beneficiar a pessoa alvo de forma pessoal ou ajudar em seu crescimento profissional;
  - 6) Agraciação – O agente utiliza elogios e lisonjeios antes ou durante a tentativa de influenciar a pessoa alvo para realizar seu pedido ou dar apoio às suas propostas;
  - 7) Apelos Pessoais – O agente apela para a pessoa alvo citando os sentimentos de lealdade e amizade existentes quando pede por alguma coisa; normalmente pede um favor pessoal antes de dizer o que;
  - 8) Legitimidade – O agente tenta estabelecer a legitimidade de sua solicitação ou verifica que tem autoridade para fazê-la;
  - 9) Troca – O agente oferece alguma coisa que a pessoa alvo deseja ou oferece reciprocidade no futuro em troca do atendimento a seu pedido;
  - 10) Pressão – O agente usa de demandas, ameaças, monitoramento constante ou lembranças persistentes para influenciar a pessoa alvo a realizar alguma coisa;
  - 11) Coalizão – O agente recruta ajuda e/ou apoio de outros como meio de influenciar a pessoa alvo a fazer alguma coisa.

---

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Uma variável importante no estudo do comportamento da influência é o objetivo da tentativa de influência. As pessoas usam influência para causar mudança. Em uma construção prévia de pesquisa (EREZ *et al.*, 1986; KIPNIS *et al.*, 1980; YUKL; FALBE, 1990), YUKL; GUINAN;

SOTTOLANO, 1995) usaram diários e influência incidentes para identificar cinco objetivos de tipos de influências: designar trabalho, mudar comportamento, obter auxílio, receber apoio e obter benefício pessoal.

Conforme Yukl, Guinan e Sottolano (1995):

*“A tentativa de influência pretende dar ao alvo novas tarefas ou designar novas responsabilidades relativas ao objetivo de designar trabalho. Mudar comportamento se refere à tentativa de fazer com que o alvo realize as coisas melhor, mais rápidas ou numa maneira diferente. As tentativas para receber auxílio incluem a solicitação de ajuda em tarefas em que o agente é responsável. Este objetivo incluiu tais solicitações como solução de problemas, demonstração de uma tarefa pouco conhecida, pedir informações ou perguntar o alvo para fazer uma parte do trabalho do agente. Receber apoio se refere à tentativa para ganhar aprovação, receber recursos ou conseguir a cooperação de outros. Recompensas tangíveis e intangíveis tais como aumentos de salário e promoções, se incluir ao grupo, mudanças em estado pessoal e favores pessoais são incluídas no objetivo de receber benefício pessoal”.*

O estudo realizado por Yukl, Guinan e Sottolano (1995) indicou que designar trabalho e procurar uma mudança de comportamento são objetivos mais frequentes na direção descendente; e que tentar receber apoio ou ganhar benefícios pessoais geralmente são dirigidos para cima. No caso de receber auxílio existe algum apoio para hipótese de que é dirigido mais lateralmente. Foi possível verificar também que a maioria das táticas podem ser aplicadas eficazmente para designar trabalho, mudar comportamentos, receber auxílio e receber apoio. No entanto, quando um agente procura benefício pessoal a escolha de táticas se restringe a apelos pessoais, trocas e pressão.

Os gestores têm visualizado a liderança como uma forma de orquestrar relações entre diversos e diferentes grupos de interesses como superiores, pares e agentes externos, bem como subordinados (KEYS; CASE, 1990). Em seu papel enquanto tomadores de decisões, sabem que sua capacidade pode ser determinada pela sua experiência, maturidade e influência (BARREIROS; PROTIL; RODRIGUES, 2007). A eficácia da liderança requer equilíbrio em termos de esforço gasto em construir relações em todas estas direções. Bons relacionamentos

em uma direção podem frequentemente alavancar a obtenção da influência em outra.

A eficácia de se influenciar comportamentos varia dependendo se o alvo é subordinado, par ou superior. Por exemplo, persuasão racional é frequentemente ligada à influência ascendente, enquanto comportamentos de pressão são mais comumente associados a influências de cima para baixo e são mais eficazes sob estas condições (KIPNIS *et al.*, 1980; SCHILIT; LOCKE 1982)

Em cada direção existe uma tendência à utilização de uma ou outra tática de influência de forma a buscar obter o melhor resultado. Ainda segundo Keys e Case (1990), as principais direções que se busca para influenciar e as respectivas formas de abordagem são:

- 1) Influenciar superiores – Os subordinados normalmente utilizam-se de explicações racionais estruturadas por meio de apresentação, planejamento, análises comparativas, pesquisas dentre outras técnicas, além de escolherem o melhor momento para abordar os superiores. Somente em casos isolados, subordinados desafiam o poder dos superiores tentando manipulá-los ou fazendo barganhas. Tentativas de influência sem o suporte técnico adequado tendem ao insucesso.
- 2) Influenciar Subordinados – Frequentemente subordinados são persuadidos a executar as demandas de seus superiores por meio da autoridade formal direta seguida de ameaças, repreensão, questionamentos e etc. Entretanto, estas táticas limitam as opções dos superiores e estão mais comumente associadas ao fracasso do que ao sucesso. Exemplos de colaboração e consulta, seguidos de comunicação, transparência e flexibilidade no processo de influenciar subordinados levam ao sucesso e resultados duráveis com melhoria das condições de trabalho.
- 3) Influenciar Pares – neste caso é usual a utilização de táticas com ênfase em fatos e idéias racionais, onde o gestor se utiliza de práticas de sucesso do mercado para influenciar seus pares. Entretanto, as táticas utilizadas com mais frequência e com melhores resultados para influenciar seus pares são desenvolver e mostrar alternativas para dar suporte aos outros, associada a um pedido de ajuda.

Yukl, Seifert e Chavez (2008) defendem que influência é essencial para uma eficiente performance dos gerentes. O processo de influência é importante para entender como os gerentes motivam seus subordinados para comprometimento e esforço extra (BASS, 1985), como as decisões são tomadas em organizações (PFEFFER, 1981), como estratégias e políticas são implementadas com sucesso (BASS, 1985, CONGER, 1989), como gerentes obtêm cooperação e suporte de pares sobre quem eles não possuem autoridade (COHEN; BRADFORD, 1989; KOTTER, 1982), como gerentes influenciam superiores a prover suporte e recursos necessários (GABARRO, 1979), e porque algumas organizações adotam algumas inovações e rejeitam outras (KANTER, 1983). Entretanto, como criar uma base de influência?

Segundo Keys e Case (1990), poder ou influência sustentável pode ser acumulado e estocado pelo gestor para utilização futura. Poder também pode ser provido por uma posição estratégica que a pessoa ocupa na organização, mas, independentemente da posição, a pessoa está sempre sendo controlada. Poder ainda pode ser adquirido através do desenvolvimento e exercício de certas habilidades pelos líderes nas organizações.

Conforme os estudos de Keys e Case (1990), existem cinco passos para uma gestão por influência sustentável:

- Desenvolver uma reputação pelo conhecimento adquirido, sendo uma referência, um *expert* no assunto;

Líderes que possuem *expertise* de conhecimento em algum campo e que constroem continuamente esta base de conhecimento estão em uma posição de converter tentativas de sucesso em poder sustentável.

- Balancear o tempo gasto em cada relação crítica de acordo com a necessidade do trabalho sendo imparcial, ou seja, não se atendo a hábitos e preferências sociais;

Líderes que desejam se tornar influentes devem buscar um equilíbrio balanceado ao investir no seu time. O ponto principal é que tempo tem que ser investido e onde a influencia é necessária para atingir as metas organizacionais.

- Desenvolver um *network* de recursos pessoais para ter a quem chamar para ajudar, dar assistência e apoiar em seus projetos;

Quanto mais contatos um líder tem com outros e quanto mais sua posição relativa depende de outros, mais o líder tem controle sobre o fluxo de informações.

Um líder sempre negocia poder e habilidade para conseguir recursos. Sua meta é construir uma forte e recíproca relação com outros departamentos para quando necessitar cumprir obrigações assegurar uma rápida cooperação. Para tanto deve:

- Escolher uma correta combinação de táticas de influência de acordo com o objetivo e com o alvo a ser influenciado;
- Implementar táticas de influência com sensibilidade, flexibilidade e adequados níveis de comunicação.

Muitas das pesquisas mencionam a importância da apresentação e a maneira de aproximação ao alvo. Líderes que utilizam idéias racionais baseadas nas necessidades do alvo são mais suscetíveis a ter seus objetivos atingidos.

Comunicações para cima e para os lados requerem maior atenção e apreciação das idéias e pensamentos de outros, especialmente quando se tratar de relações com subordinados. Laborde (1983) sugere que a pessoa que será o comunicador por parte da influência deve ver e ouvir mais que a maioria das pessoas e deve se manter flexível para variar seu comportamento em função do que ele vê e ouve.

Apesar de reconhecer as limitações das pesquisas para captar todas as relações presentes entre gerentes, parceiros, subordinados e superiores, Keys e Case (1990) em suas pesquisas realizadas chegaram às seguintes conclusões:

Líderes estão continuamente construindo e ampliando redes de influência e reparando danos em acordos. Sendo assim, ao longo de sua carreira, redes de influência devem ser constantemente construídas, bem como uma reputação balanceada com os objetivos de

desenvolvimento de sua carreira, alvos chave de influência, *networking* para estabelecer recursos, seleção e comunicação apropriados de táticas de influência.

Nenhuma tática de influência pode ser isolada como superior às demais. Táticas devem ser escolhidas de acordo com o objetivo e com o alvo a ser influenciado. Para maiores objetivos táticas podem ser associadas.

As frequências de táticas utilizadas sugerem que líderes mais contemporâneos tentem, inicialmente, técnicas positivas com os alvos, entretanto, se necessário, rapidamente recorrem a ameaças ou manipulação, especialmente se o alvo é subordinado.

A variação de táticas de aproximação usadas para influenciar subordinados é mais vasta que a variedade utilizada para influenciar pares e superiores. Isto parece ser devido não somente pelo poder adicional disponível quando se trata com subordinados, mas também pela crescente dificuldade em obter comprometimento dos subordinados por meio das tradicionais técnicas.

Ao contrário das visões tradicionais que entendem que um *networking* externo é perturbador, atualmente líderes devem reconhecer o valor recíproco da influência dos relacionamentos e devem os encorajar o quanto puderem para que eles possam ser proveitosos na direção das metas organizacionais. Redes de influência podem prover vantagens para todos envolvidos.

Por estas razões, líderes que buscam a influência como ferramenta de gestão para atingir metas são os únicos que podem desenvolver e manter uma equilibrada rede de influência entre chefes, pares, subordinados e outros agentes chave.

## **2.5 Modelo conceitual e hipóteses**

Burns (1978) sugere que líderes transacionais controlem seus seguidores fornecendo necessidades básicas de menor ordem física e social. Além do mais, estes líderes se concentram mais no método, técnica e mecanismos do que nos fins e propósitos. Líderes transacionais são menos propensos a desvios significativos das práticas existentes e envolvem

baixos riscos imediatos (BURNS, 2003).

Kanungo e Mendonça (1996) dizem que líderes transacionais, para servir seu próprio interesse, usam de estratégias de controle por meio de trocas de recursos de valor, meramente para induzir um comportamento de obediência entre seus seguidores. Burns (1978) cita que a liderança transacional ocorre quando uma pessoa toma a iniciativa de fazer contato com os outros com o objetivo de trocar alguma coisa de valor, ou seja, os líderes transacionais incentivam os seguidores a atingir objetivos difíceis, que normalmente não perseguiriam. Para Hollander (1979), na liderança transacional os líderes e subordinados são vistos como agentes de barganha onde o poder relativo regula um processo de trocas onde benefícios são emitidos e recebidos.

Burns (1978) descreve o líder de transacional como aquele que influencia outros por meio de apelo de seu interesse pessoal principalmente pela troca de recompensas estimadas para serviços ou outros comportamentos desejados.

Neste contexto, as táticas de influência de troca, onde o agente pede um favor ao alvo, indicando boa vontade para retribuir num tempo posterior ou prometendo compartilhar os benefícios se o alvo o ajudar (e.g., FALBE; YUKL, 1992; YUKL; KIM; FALBE, 1996; YUKL; TRACEY, 1992); colaboração, onde agente oferece prover assistência ou recursos necessários se a pessoa alvo realizar seu pedido ou apoiar sua proposta de mudança; e agregação, onde o agente explica como a realização de seu pedido ou o apoio à sua proposta pode beneficiar a pessoa alvo de forma pessoal ou profissional, se caracterizam por uma recompensa contingente onde sempre é oferecido ao alvo algum tipo de benefício, seja este um recurso, um valor ou um crescimento pessoal ou profissional. Sendo assim, temos:

Hipótese 1: A liderança transacional está relacionada positivamente com a tática de influência **troca**.

Hipótese 2: A liderança transacional está relacionada positivamente com a tática de influência **colaboração**.

Hipótese 3: A liderança transacional está relacionada positivamente com a tática de influência

**agregação.**

Líderes transacionais influenciam seguidores pelo uso de recompensas, sanções, e autoridade formal ou posição de poder para induzir seguidores a comportamento de obediência (BASS, 1985; CONGER; KANUNGO, 1998). As táticas de influência de pressão estão relacionadas ao comportamento do líder na condição de superior que se utiliza de sua autoridade para definir demandas, fazer ameaças e realizar persistentes lembranças para influenciar o alvo para atingir as metas ou resolver os problemas do trabalho, então:

Hipótese 4: A liderança transacional está relacionada positivamente com a tática de influência **pressão**.

Segundo Bass (1997), Burns (1978) e Conger e Kanungo (1998), um líder transacional diz respeito mais com a rotina, manutenção de atividades de alocação de recursos, monitoramento e direcionamento dos seguidores para atingir tarefas e metas organizacionais. Neste contexto, as táticas de influência de legitimidade são apropriadas à manutenção do *status quo*, pois o agente estabelece a legitimidade de seu pedido informando que este está de acordo com políticas, procedimentos, normas, regras ou tradições organizacionais pré-estabelecidas, o que nos leva a:

Hipótese 5: A liderança transacional está relacionada positivamente com a tática de influência **legitimidade**.

Robins (2003) definiu líderes transacionais como aqueles que guiam ou motivam seus seguidores na direção de metas estabelecidas, deixando claro o porquê das tarefas e seus requisitos. Da mesma forma Limongi–França e Aurellano (2002) vêem, no estilo transacional, o líder que guia seus seguidores na direção das metas e esclarece o papel e as exigências da tarefa neste caminho. Na utilização de táticas de influência de persuasão racional o agente utiliza argumentos lógicos e evidências para demonstrar que seu pedido ou proposta é viável ou relevante para os objetivos da organização, assim:

Hipótese 6: A liderança transacional está relacionada positivamente com a tática de influência **persuasão racional**.

Segue quadro resumo com as características da liderança transacional e a relação destas com as táticas de influência sugeridas:

**QUADRO 2**  
Relações da liderança transacional e táticas de influência

Liderança	Autores	Características da Liderança Transacional	Táticas de Influência Relacionadas	Base da Relação
Transacional	Burns (1978) & Bass (1985)	- Seguir Regras (Manter estabilidades) - Controle e Monitoramento; - Recompensam de forma contingente (trocas)	Pressão – O agente usa de demandas, ameaças, monitoramento constante ou lembranças persistentes para influenciar a pessoa alvo a realizar alguma coisa	- Monitoramento e Controle
	Cruz ET AL. (1999); Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam (1996).	- Direções Claras; - Tratamento justo (Recompensa); - Controles de descuidos; - Certeza	Colaboração – O agente oferece prover assistência ou recursos necessários se a pessoa realizar seu pedido ou apoiar sua proposta de mudança	- Recompensa Contingente
	Burns (1978)	- Trocas por interesse para atingir meta pessoal	Troca – O agente oferece a pessoa alvo algo desejado ou reciprocidade em troca do atendimento a seu pedido	- Recompensa Contingente
	Bass (1997); Burns (1978); Conger e Kanungo (1998).	- Diz respeito mais a rotina	Legitimidade – O agente diz que sua solicitação é consistente com normas e políticas organizacionais	- Manutenção do status quo
	Robins (2003)	- direcionamento para metas estabelecidas	Persuasão racional – O agente utiliza argumentos lógicos e evidências para demonstrar que seu pedido ou proposta é viável ou relevante para os objetivos da organização	- Direções claras
	Hollander (1979)	- Agente de barganhas de trocas de benefícios	Agregação de valor – O agente explica como a realização de seu pedido ou o apoio à sua proposta pode beneficiar a pessoa alvo de forma pessoal ou profissional	- Trocas por interesse para atingir meta pessoal

Fonte: Elaborado pelo autor.

O líder transformacional, por outro lado, diz respeito mais ao desenvolvimento de uma visão que informa e expressa a missão e as leis que fundamentam as estratégias, políticas e procedimentos da organização (BASS, 1997; BURNS, 1978; CONGER; KANUNGO, 1998).

Os líderes transformacionais usam estratégias e técnicas de influência que dão autonomia a seus seguidores, realçando sua eficácia e mudando seus valores, normas e atitudes consistentes com a visão desenvolvida pelo líder (BASS, 1985; CONGER; KANUNGO, 1998).

Conger e Kanungo (1998) levantam que a visão do líder é a de representar uma perspectiva de consenso. Para atingir esta perspectiva, o líder articula a visão ancorando-a em um grupo de valores que os seguidores praticam. Estes valores ajudam os seguidores a verem a visão mais

como um reflexo de seus próprios valores do que uma imposição externa.

As estratégias de influência transformacionais objetivam mudar as atitudes e valores dos seguidores de forma a torná-los consistentes com a visão organizacional do líder. Os líderes se empenham a alcançar o consenso não por impor sua visão aos seguidores por coerção, mas criando um ambiente onde os seguidores podem escolher por si mesmos se subscreverem a visão.

Hipótese 7: A liderança transformacional está relacionada positivamente com a tática de influência de **apelos inspiracionais**.

Segundo Kanungo e Mendonça (1996), líderes transformacionais delegam ao invés de utilizar estratégias de controle. Utilizam estratégias de *empowering* tais como demonstrar comportamento exemplar, mostrar confiança na habilidade dos seguidores, encorajar verbalmente os seguidores para realização de tarefas e também aumentar sua determinação, persuadindo o propósito coletivo e personificando a visão do líder da organização.

O líder transformacional visa satisfazer as necessidades de elevada ordem, transformando o interesse próprio de seus seguidores em coletivo (BURNS, 1978). Além disso, líderes usam delegar como estratégia para aumentar nos seguidores sua eficácia e sua determinação. O processo de influência no modo transformacional é designado pelo líder para aumentar nos seguidores o auto desenvolvimento, enraizando em seus autos dignidade e permitindo a eles funções como pessoas autônomas contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Hipótese 8: A liderança transformacional está relacionada positivamente com a tática de influência **consulta**.

Para Bass (1985) *apud* KOUZES; POSNER, (1991), o líder transformacional é aquele que inspira os outros a se superarem, dando consideração individual aos demais, e estimulando as pessoas a pensarem de novas maneiras.

Líderes transformacionais são tipicamente descritos como aqueles que estimulam seus seguidores a mudar seus objetivos, crenças, valores e capacidades de forma que as metas

pessoais e os próprios interesses dos seguidores se tornem congruentes com a visão da organização (BURNS, 1978; BASS, 1985). Quando os seguidores equalizam o seu próprio sucesso com o da organização e se identificam com os valores e metas da organização ficam mais propensos a contribuir de forma positiva com o contexto do trabalho (PODSAKOFF, 1990). Líderes transformacionais ressaltam a missão da organização e persuadem seus seguidores a abrir mão dos interesses pessoais em detrimento do coletivo. Das táticas de influência apresentadas, a coalizão pode ser uma forma de contribuir com o objetivo coletivo, visto que o agente recruta apoio de outros como meio de influenciar a pessoa alvo a fazer alguma coisa, assim:

Hipótese 9: A liderança transformacional está relacionada positivamente com a tática de influência **coalizão**.

O líder transformacional trata cada seguidor como um indivíduo e prove treinamento, suporte e oportunidades de crescimento (BASS, 1985). A consideração individualizada envolve dar atenção pessoal aos seguidores, tratando cada seguidor individualmente, e ajudando cada seguidor a alcançar o que deseja (BASS, 1998).

Deluga (1992) notou que líderes transformacionais podem fomentar a formação de relacionamentos de alta qualidade e um sentido de um destino comum com os subordinados individualmente; enquanto num processo social de troca, subordinados se fortalecem e incentivam o líder. Esta interação é fruto da flexibilidade do líder em entender as características de cada indivíduo e suas necessidades. Neste contexto, as táticas de influência de agraciação, onde o agente utiliza elogios e lisonjeio antes ou durante a tentativa de influenciar a pessoa alvo para realizar seu pedido ou dar apoio às suas propostas, pode ser a porta de início do relacionamento, assim:

Hipótese 10: A liderança transformacional está relacionada positivamente com a tática de influência **agraciação**.

House (1977) descreve líderes carismáticos como aqueles que através da força de suas habilidades pessoais são capazes de ter um profundo e extraordinário efeito sob seus seguidores. Líderes transformacionais são reconhecidos por gerar confiança, admiração,

lealdade e respeito entre seus subordinados (BARBUTO, 2005). BASS (1990) identificou que a liderança transformacional geralmente envolve ações de influência do líder em seguidores. De acordo com a relação de admiração e o relacionamento construído entre o líder e seus seguidores, as táticas de influência de apelos pessoais, onde o agente pede para realizar seu pedido ou apoiar suas propostas por amizade ou como um favor pessoal sem antes dizer o que, pode ser aplicada com bons resultados, assim:

Hipótese 11: A liderança transformacional esta relacionada positivamente com a tática de influência de **apelos pessoais**.

Segue quadro resumo com as características da liderança transformacional e a relação destas com as táticas de influência sugeridas.

**QUADRO 3**  
Relações da liderança transformacional e táticas de influência

Liderança	Autores	Características da Liderança Transformacional	Táticas de Influência Relacionadas	Base da Relação
Transformacional	Burns (1978) & Bass (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevados Padrões de Conduta, Moral e Ética</li> <li>- Constroem lealdade e confiança</li> <li>- Inspiram seguidores</li> <li>- Incentivam pensamentos e estratégias inovativas</li> <li>- Reconhecem as necessidades individuais</li> <li>- Promovem mudanças</li> <li>- Buscam resultados de elevado padrão</li> </ul>	Consulta – O agente consulta a pessoa alvo para planejar uma atividade ou propor mudanças quando o apoio desta pessoa é desejável;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construção de confiança;</li> <li>- Incentivo de pensamentos e estratégias inovativas.</li> </ul>
	Bass (1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimula uma visão de grupo</li> </ul>	Apelos Pessoais – O agente pede para realizar seu pedido ou apoiar suas propostas por amizade ou como um favor pessoal sem antes dizer o que;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carisma;</li> <li>- Construção de lealdade e confiança.</li> </ul>
	McWhinney (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São Carismáticos</li> </ul>	Coalizão – O agente recruta apoio de outros como meio de influenciar a pessoa alvo a fazer alguma coisa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luta por aspirações compartilhadas;</li> <li>- Identidade do grupo</li> </ul>
	Kouzes and Posner (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivam a luta por aspirações compartilhadas</li> </ul>		
	Bass (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivam seguidores a trabalhar por metas além do interesse próprio</li> </ul>	Agradiação – O agente utiliza elogios e lisonjeio antes ou durante a tentativa de influenciar a pessoa alvo para realizar seu pedido ou dar apoio às suas propostas;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São carismáticos;</li> <li>- Reconhecem as necessidades individuais</li> </ul>
	Ehrhart & Klein (2001); McWhinney (1997).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tomam riscos</li> <li>- Articulam metas</li> <li>- Auto confiantes</li> <li>- Identidade Coletiva</li> <li>- Visão</li> </ul>		
	Holladay and Coombs (1994) and Fairhurst(2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação eloquente</li> <li>- Linguagem Expressiva</li> </ul>		
	Den Hartog, Van Muijen & Koopman (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspiram seguidores a fazerem mais do que o esperado</li> </ul>	Apelos Inspiracionais – O agente apela para os valores, ideais e emoções da pessoa alvo para ganhar o apoio no seu pedido ou proposta;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicação Eloquente;</li> <li>- Elevados Padrões de Conduta, Moral e Ética</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A liderança *Laissez-faire* é caracterizada pela ausência da liderança, traduzido normalmente por uma ineficácia nos resultados obtidos. O líder evita assumir responsabilidade, tomar posição e resolver problemas. Para Bass e Avolio (1990), os líderes deste estilo abdicam da sua responsabilidade, delegando decisões e não fornecendo *feedback*. Nenhuma tentativa é feita para motivar seguidores, nem reconhecer e nem satisfazer suas necessidades (BASS; AVOLIO, 1997). Devido à ausência de liderança, temos:

Hipótese 12: A liderança *Laissez-faire* não está relacionada positivamente com nenhuma das táticas de influência.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa quantitativo-descritiva com teste de verificação de hipóteses, utilizando a pesquisa *survey*, com uso de questionários, contendo perguntas fechadas e escalas do tipo *Likert*.

Segundo Tripodi *et al.* (1975, p. 42), as pesquisas de campo quantitativo-descritivas são utilizadas para investigar de forma empírica a análise de fatos ou fenômenos e os seus métodos formais têm como característica a precisão e controle estatísticos dos dados coletados em amostras de população.

Tripodi, Fellin e Meyer (1981, p.39) mencionam que pesquisas que procuram descrever com exatidão algumas características de populações designadas são tipicamente representadas por estudos de *survey*.

O desenho de pesquisa é interseccional, i.e. os dados foram coletados dentro de um intervalo de tempo, onde se estabeleceu uma amostra para descrever o universo.

### **3.2 População e amostra**

Segundo Lavado e Castro (2001), a população diz respeito a um conjunto de elementos onde cada um deles apresenta uma ou mais características em comum. Quando se extrai um conjunto de observações da população, ou seja, toma-se parte desta para a realização do estudo, tem-se a chamada amostra.

Gil (1995) define população ou universo de pesquisa como um conjunto de elementos que possuem determinadas características (empresas, produtos, pessoas, etc.) que serão alvo do estudo. Em nosso estudo a população é composta por profissionais dos mais variados segmentos de mercado com experiência mínima de um ano com o mesmo superior hierárquico.

A amostra ou população amostral é uma parte da população (subconjunto) escolhida conforme algum critério de representatividade. Ainda segundo Gil (1995) a amostra é um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população. Neste caso a amostra é composta por 1.362 profissionais de mercado, predominantemente da região sudeste do Brasil, com experiência mínima de um ano com o mesmo superior hierárquico e que responderam ao menos um dos questionários, i.e. o de táticas de influência ou o de estilo de liderança.

Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), a unidade de análise pode ser um indivíduo, neste caso coincidindo com o respondente, mas também pode ser um grupo, um setor da organização ou a própria organização, entre outras. Assim sendo, a unidade de análise desta pesquisa é, portanto, o indivíduo e a unidade de observação do respondente do questionário.

### **3.3 Procedimento de coleta de dados**

A presente pesquisa foi conduzida a partir do método *survey* com elaboração de questionário estruturado. O objetivo deste questionário é captar as percepções dos respondentes quanto ao comportamento de seus superiores hierárquicos diante das situações contextualizadas

propostas nas afirmações dos questionários de táticas de influência e tipos de liderança.

Segundo Gil (1995), questionários representam uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, interesses, sentimentos, expectativas, situações vivenciadas etc.

A pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento, normalmente um questionário (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

Segundo Malhotra (2006), o método *survey* apresenta vantagens e desvantagens, a saber:

#### *Vantagens*

- (i) Aplicação simples;
- (ii) Dados confiáveis, pois as respostas estão limitadas às opções listadas, reduzindo a variabilidade dos resultados; e
- (iii) A codificação, análise e interpretação dos dados são relativamente mais simples que em outros métodos.

#### *Desvantagens*

- (i) Os entrevistados talvez não estejam preparados, ou não tenham consciência para responder o questionário e podem eventualmente marcar qualquer alternativa sem grande reflexão;
- (ii) Os respondentes podem evitar responder com sinceridade nos casos de informações delicadas e pessoais;
- (iii) Possibilidade de perda de validade para certos tipos de dados tais como crenças e sentimentos; e
- (iv) Certamente não é tarefa simples formular as afirmações.

Entretanto, apesar das citadas desvantagens, o *survey* é reconhecidamente o método mais

utilizado para coleta quantitativa de dados primários, especialmente em *Marketing* (MALHOTRA, 2006). Sendo assim, justifica-se a escolha por este método.

Para Babbie (1999), a metodologia de pesquisa *survey* é uma das mais utilizadas pelas ciências, especialmente as ditas humanas, como sociologia, psicologia, política e *marketing*. Todavia, Freitas *et al.* (2000) alerta que devido ao tempo consumido em todo o processo de estruturação e coleta de dados da *survey*, a análise é uma tarefa na qual o pesquisador chega quase "sem fôlego". Entretanto, com os recursos tecnológicos atualmente disponíveis, especialmente na área de das comunicações pela internet, a coleta, tratamento e consolidação dos dados evoluíram com os *web surveys*. Segundo Couper (2000), os *web surveys* oferecem enormes vantagens quanto ao baixo custo e administração da pesquisa utilizando uma ampla variedade de estímulos que em métodos tradicionais não eram possíveis. Brennan (1999) enfatiza a amplitude e o controle efetivo da amostra, a alta taxa de respostas, o curto tempo de resposta, o baixo custo e o aumento da qualidade dos dados. Desta forma, os questionários de pesquisa foram elaborados e disponibilizados em site de pesquisa especializado para acesso via web ([www.surveymonkey.com.br](http://www.surveymonkey.com.br)).

Para formação da amostra, foram encaminhados emails em formato de carta de apresentação com base na lista de emails de contatos profissionais do autor, em listas de email adquiridas junto a empresas especializadas e principalmente na lista de emails de alunos e ex-alunos de MBAs de renomadas Instituições de Ensino Brasileira.

A carta de apresentação informava se tratar de um estudo a respeito dos tipos de liderança e táticas de influência utilizadas por líderes em organizações e que as respostas ao questionário de pesquisa deveriam ser de acordo com a percepção do respondente quanto ao comportamento de seus superiores hierárquicos. Solicitava-se também na carta o encaminhamento do email convite para o grupo de amigos ou pares que partilhavam de interesses e posição semelhantes, além de garantir total confidencialidade pelas informações disponibilizadas.

### **3.4 Instrumento de pesquisa**

O estudo desenvolvido foi de natureza quantitativa e a metodologia utilizada foi de *survey* por meio da ferramenta de questionário. Os questionários adotados na coleta de dados tiveram como objetivo identificar os estilos e comportamentos dos líderes presentes nas organizações e as principais táticas de influência utilizada por estes.

Para identificarmos os estilos e o comportamento das lideranças foi adotado o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). O MLQ foi desenvolvido com base no modelo pleno de alcance de liderança de Bass e Avolio (1995). A pesquisa é uma avaliação curta e abrangente com 45 itens na escala *likert* que mede e designa intervalos de comportamentos desde a liderança transacional até a liderança transformacional, inclusive o da liderança *Laissez-faire*. As escalas de valor do MLQ são medidas de características ou comportamentos de líderes que são associadas aos estilos de liderança.

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

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

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

Além disso, o MLQ permitiu medir a eficiência dos resultados dos estilos de liderança no que tange à percepção dos respondentes quanto a: esforço extra, eficiência e satisfação. A confiabilidade do MLQ, conforme reportado por Bass e Avolio (1995), varia de 0,74 a 0,91 para cada fator de liderança.

Para cada característica de liderança no MLQ temos quatro itens. Cada item tem cinco respostas âncoras em uma escala do tipo Likert que mede a frequência com que o líder demonstra tal comportamento, sendo o nº 1 correspondente a – nunca, 2 – de vez em quando, 3 – às vezes, 4 – quase frequentemente e 5 – frequentemente, senão sempre. Já no caso dos resultados são apresentadas três questões para a característica de esforço extra, quatro para eficiência e duas para satisfação, mantendo-se as alternativas das escalas de valores.

No caso das táticas de influência foi adotado o questionário *Target IBQ-G, Influence Behavior Questionnaire* que foi desenvolvido por Yukl & Seifert (2002) para medir o uso de onze táticas comportamentais de influência usadas por líderes para influenciar outros (TAB.

1). Importante ressaltar que o Target IBQ-G trata da percepção do trabalhador nas relações de interdependência com seu superior hierárquico (foco deste trabalho), par e subordinado. Os objetivos dos itens de cada tática do IBQ incluem tentativas de influenciar a pessoa alvo para cumprir uma solicitação sem especificar, executar uma tarefa, fornecer auxílio, apoiar ou implementar uma mudança proposta ou fazer um favor pessoal para o agente. A maioria de itens são mais gerais do que específicos para fazê-los largamente relevantes no estudo do comportamento de influência nas organizações. O IBQ não inclui exemplos de táticas que são claramente contrárias à ética (por exemplo, mentir, distorção de evidência, subornos, chantagem).

Para cada tática de influência no IBQ temos quatro itens. Cada item tem cinco respostas âncoras em uma escala do tipo Likert que mede a frequência com que o agente utiliza aquela tática, sendo o nº 1 correspondente a – Eu não me lembro de ele ter usado esta técnica comigo, 2 – Ele usa esta técnica raramente comigo, 3 – Ele usa esta técnica ocasionalmente comigo 4 – Ele usa esta técnica moderadamente comigo, e 5 – Ele usa esta técnica usualmente comigo.

Como ambos os questionários são extremamente sensíveis a desvios de tradução, as traduções foram realizadas por profissional especializado. Além disso, foi realizado o processo de retro tradução de forma a garantir os resultados de pesquisa.

### **3. 5 Limitações do método**

Não obstante a pesquisa seja um estudo de caso único, alguns aspectos referentes às suas limitações devem ser colocadas.

Primeiro, é importante destacar a extensão do questionário utilizado para o levantamento da percepção como dificuldade da pesquisa, o que pode ter contribuído para a redução da amostra final, bem como o elevado número de questionários incompletos. Deve-se destacar também que o elevado tempo de preenchimento pode ter influenciado negativamente para a correta interpretação das questões de acordo com a resistência à fadiga do respondente.

Segundo, em relação à precisão das respostas dos questionários, onde os respondentes podem não retratar de forma exata – consciente ou não - suas percepções quanto á liderança, seja por dificuldade de interpretação da questão formulada, pela subjetividade implícita de cada avaliador em suas análises individuais, ou pela relação indireta com a liderança (respostas com base em percepções alheias), ou mesmo pelo momento pessoal quando do preenchimento das respostas.

Cabe ressaltar também o elevado contingente de respostas de uma mesma região, neste caso a sudeste, e o elevado índice de respondentes que não identificaram a procedência.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 Análise descritiva

Devido à dificuldade em se obter uma amostra significativa para o objeto de pesquisa, os questionários foram enviados seguidamente aos respondentes no período de 15 de novembro de 2009 a 05 de Abril de 2010. Nesse período foram obtidos 2.827 acessos.

Para tratamento e validação da amostra foram desconsiderados os respondentes que não completaram ao menos um dos questionários; i.e. táticas de influência e/ou tipo de liderança. Além disso, foram desconsideradas respostas com mais de uma alternativa selecionada. Neste caso e para respostas em branco foi adotada a média da amostra referente à respectiva pergunta, conforme recurso do SPSS.

Após o corte, a amostra se reduziu a 1.362 respondentes. Destes, 38% não informaram procedência e 43% são da região sudeste. O estado com mais representatividade foi São Paulo, que representou 25% de toda amostra. Cabe ressaltar a participação de respondentes de outros países que, no entanto, não têm representação significativa na amostra (0,35%).

Na amostra selecionada, 83% dos superiores hierárquicos pertencem ao gênero masculino, 15% ao feminino e 2% não foram informados. Os dados são coerentes a pesquisas realizadas que identificam a predominância do gênero masculino em cargos executivos. Probst em seu artigo - A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho - cita que:

“No Brasil, as mulheres são 41% da força de trabalho, mas ocupam somente 24% dos cargos de gerência. O balanço anual da Gazeta Mercantil revela que a parcela de mulheres nos cargos executivos das 300 maiores empresas brasileiras subiu de 8%, em 1990, para 13%, em 2000”.

Quanto à faixa etária e nível hierárquico da liderança, os respondentes estão distribuídos conforme segue.

*Quadro 4 – Distribuição da amostra por nível hierárquico e faixa etária da liderança*

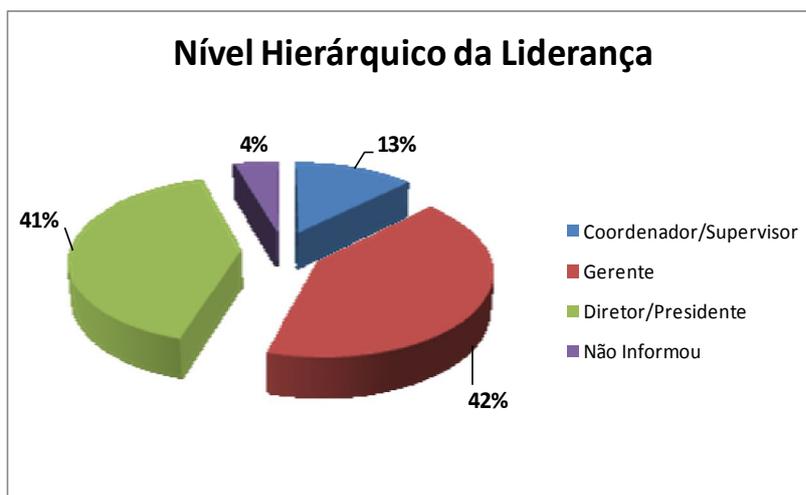


GRÁFICO 1 – Distribuição da mostra por nível hierárquico da liderança  
Fonte: Elaborado pelo autor.

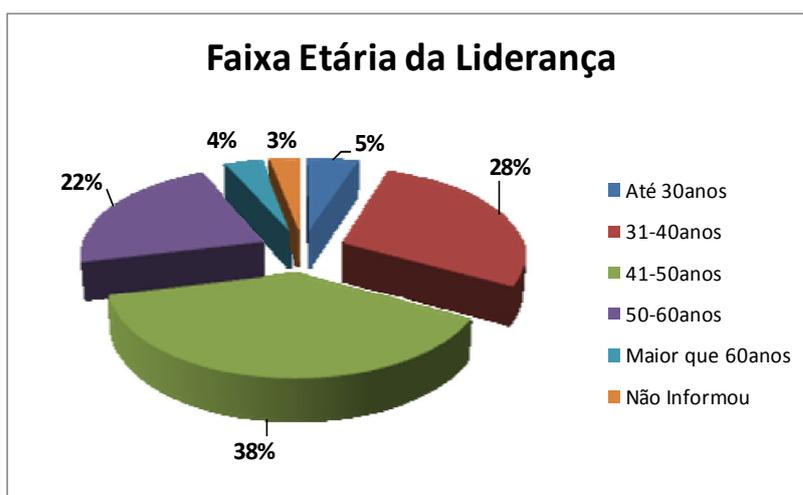


GRÁFICO 1 – Distribuição da mostra por faixa etária da liderança  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A elevada incidência de gerentes (41%) e diretores (42%) como superiores diretos pode ser explicada devido o perfil da amostra composta significativamente de aluno e ex-alunos de MBA, bem como de contatos profissionais do autor que devido à formação acadêmica ocupam cargos que requerem maior capacitação e, por conseguinte, respondem diretamente à liderança quando não a exercem. Quanto à maior representatividade de faixa etária da liderança superior a trinta anos, tal fato não apresenta surpresas e pode ser explicado pelo tempo necessário ao desenvolvimento do profissional no mercado de trabalho, bem como,

para acumular experiência e transformar capacidade em oportunidades para assumir cargos de liderança.

#### 4.1 Análise estatística

Os dados da amostra foram tabulados no Excel e tratados estatisticamente com a utilização da ferramenta estatística PASW Statistics versão 18.

##### 4.1.1 Táticas de influência

Com o objetivo de identificar quais as táticas de influência mais utilizadas pelos líderes de acordo com a percepção dos respondentes, calculou-se a média, variância e desvio padrão da amostra. Verificou-se também a consistência e confiabilidade da escala de cada comportamento por meio do teste Alpha de Cronbach e obtendo-se os seguintes resultados:

TABELA 1  
Média, variância, desvio padrão e Cronbach's Alpha - táticas de influência

Táticas de Influência		Média	Variância	Desvio Padrão	Alpha ( $\alpha$ ) Cronbach's	Nº de Itens
Persuasão Racional	T.1	14,300	19,130	4,374	0,888	4
Troca	T.2	7,190	14,779	3,844	0,888	4
Apelos Inspiracionais	T.3	12,190	19,609	4,428	0,863	4
Legitimidade	T.4	12,430	19,902	4,461	0,845	4
Agregação de Valor	T.5	10,810	24,766	4,977	0,927	4
Pressão	T.6	9,960	23,211	4,818	0,858	4
Colaboração	T.7	11,370	18,657	4,319	0,866	4
Agraciação	T.8	12,720	24,583	4,958	0,921	4
Consulta	T.9	13,300	23,655	4,864	0,930	4
Apelos Pessoais	T.10	7,630	17,519	4,186	0,860	4
Coalizão	T.11	7,720	14,702	3,834	0,842	4

Fonte: Elaborada pelo autor.

Percebe-se uma utilização maior de táticas voltadas à conscientização do seguidor por meio da lógica a respeito de quanto é importante a realização da tarefa tanto para o resultado individual quanto para o da organização (Persuasão Racional, Legitimidade, Agregação de Valor) e também de táticas que permeiam a confiança entre o líder e o liderado (Apelos

Inspiracionais, Colaboração, Agraciação e Consulta). O resultado é consonante com a proposição de Yukl e Tracey (1992) de que, em geral, as táticas escolhidas são aquelas socialmente mais aceitáveis e que apresentam baixos custos para relação agente-alvo. Em contrapartida, táticas que representam alguma forma de intimidação (pressão, troca, coalizão e apelos pessoais) são preteridas, muito provável devido sua menor eficácia. O que de certa forma é consistente com Yukl e Tracey (1992) que citam pressão, coalizões e legitimação como as táticas menos efetivas, as quais raramente resultam no comprometimento do alvo. Os resultados do teste de consistência e confiabilidade aplicado se mostraram satisfatórios, i.e. Alpha de Cronbach maior que 0,6 para estudos exploratórios (HAIR *et al.*, 1995).

Para o tratamento dos dados, verificou-se a possibilidade de utilização da análise fatorial, visto que esta tem por objetivo reduzir e sumarizar os dados, além de possibilitar a identificação do quanto cada fator está associado a cada variável e o quanto o conjunto de fatores explica a variabilidade geral dos dados originais.

Para tanto, foi aplicado à estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), o objetivo de se verificar a adequação da amostra, ou seja, se os dados originais são apropriados para utilização da análise fatorial. Segundo Corrar, Paulo e Dias Filho (2007), para que o teste demonstre que os fatores encontrados não explicam satisfatoriamente as variações dos dados originais, o *Measure of Sample Adequacy* – MAS – deve indicar um valor menor que 0,5. Da mesma forma, Hair *et al.* (1995) recomenda para este índice valores maior que 0,5.

TABELA 2  
Estatística KMO e teste de esfericidade de Bartlett – táticas de influência

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,934
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	41647,4
	df	946
	Sig.	0

Fonte: Elaborada pelo autor.

Como o MAS obtido foi de 0,934, foi atendida a condição proposta tanto por Corrar quanto por Hair *et al.*, indicando assim que a análise fatorial representa um elevado grau de

explicação da amostra.

Uma vez verificada a viabilidade da análise fatorial, optamos também por avaliar o poder de explicação dos fatores em cada uma das variáveis analisadas por meio da matriz de correlação anti-imagem. Nesta matriz, a diagonal principal indica se uma variável é significativa para participar da análise. Resultados menores que 0,5 na diagonal apontam para exclusão da variável (HAIR *et al.*, 1995), pois esta poderá dificultar um agrupamento mais consistente.

**TABELA 3**  
Diagonal principal da matriz anti-imagem – táticas de influência

Variável	Item	Anti-Imagem	
Persuasão Racional	Usa fatos e lógica para fazer uma defesa convincente de um pedido ou proposta	T.1.1	0,974
	Explica claramente porque um pedido ou uma mudança proposta é necessária para atingir um objetivo	T.1.2	0,950
	Explica porque um projeto ou mudança proposta seria prática e vantajosa	T.1.3	0,946
	Fornecer informação ou evidência para mostrar que uma atividade ou mudança proposta tem grandes chances de ser bem sucedida	T.1.4	0,970
Troca	Oferece algo em troca de ajuda numa tarefa ou projeto	T.2.1	0,936
	Se oferece para fazer algo em troca do atendimento de um pedido	T.2.2	0,872
	Se oferece para fazer uma tarefa específica ou um favor em troca de sua ajuda e apoio	T.2.3	0,866
	Se oferece para fazer algo no futuro em troca de sua ajuda no momento	T.2.4	0,915
Apelos Inspiracionais	Diz que a atividade ou mudança sugerida é uma oportunidade para fazer algo realmente interessante e que vale a pena	T.3.1	0,981
	Faz um discurso ou apresentação inspiradora para criar entusiasmo em relação a uma atividade ou mudança proposta	T.3.2	0,930
	Descreve uma visão clara e inspiradora que um projeto ou mudança sugerida poderia proporcionar	T.3.3	0,943
	Fala sobre ideais e valores ao propor uma nova atividade ou mudança	T.3.4	0,968
Legitimidade	Diz que a proposta ou pedido é consistente com os regulamentos e políticas da firma	T.4.1	0,944
	Verifica que o pedido é legítimo com base documentos tais como: contratos formais, ordem de trabalho, procedimentos, políticas, normas e regulamentos	T.4.2	0,919
	Diz que o pedido ou proposta é consistente devido a um acordo ou contrato prévio	T.4.3	0,875
	Diz que o pedido ou proposta é consistente com base em um precedente prévio e/ou prática usual	T.4.4	0,881
Agregação de Valor	Explica como a tarefa que necessita que seja feita pode ajudar no desenvolvimento de sua carreira	T.5.1	0,964
	Descreve os benefícios que você poderia ganhar por realizar uma tarefa ou atividade (i.e., aprender novas técnicas, conhecer pessoas importantes, melhorar sua reputação)	T.5.2	0,941
	Explica porque uma atividade ou mudança proposta poderia ser boa para você	T.5.3	0,936
	Explica como uma atividade ou mudança proposta pode ajudá-lo a atingir um objetivo pessoal	T.5.4	0,955
Pressão	Exige que você execute um pedido	T.6.1	0,931
	Usa de ameaças ou avisos quando precisa que você faça algo	T.6.2	0,912
	Tenta pressioná-lo a executar um pedido	T.6.3	0,879
	Verifica repetidamente se você executou o pedido	T.6.4	0,898

**TABELA 3**  
**Diagonal principal da matriz anti-imagem – táticas de influência**

Variável	Item	Anti-Imagem	
<b>Colaboração</b>	Se oferece para ajudar em uma tarefa que quer que seja executada	T.7.1	0,934
	Se oferece para providenciar qualquer assistência que você precise para executar um pedido	T.7.2	0,946
	Se oferece para mostrar como realizar uma tarefa que precisa que seja realizada	T.7.3	0,955
	Oferece recursos que você precisaria para realizar uma tarefa para ele	T.7.4	0,978
<b>Agraciação</b>	Diz que você é a pessoa mais qualificada para realizar uma tarefa que precisa que seja realizada	T.8.1	0,944
	Elogia sua técnica ou seu conhecimento, quando pede para que faça algo que ele precisa	T.8.2	0,925
	Diz que você tem o conhecimento ou técnica necessária para realizar o pedido dele	T.8.3	0,916
	Elogia o seu desempenho ou sucessos ao pedir que execute uma tarefa para ele	T.8.4	0,943
<b>Consulta</b>	Te consulta para saber suas idéias sobre uma atividade ou mudança que precisa que você o apóie ou implemente	T.9.1	0,966
	Te encoraja a expressar qualquer preocupação que possa ter sobre uma atividade ou mudança proposta que precise que você apóie ou implemente	T.9.2	0,962
	Te convida a sugerir maneiras para melhorar um plano ou proposta preliminar que precisa que você suporte ou implemente	T.9.3	0,941
	Te pede sugestões que poderiam o ajudar a atingir um objetivo ou resolver um problema	T.9.4	0,944
<b>Apelos Pessoais</b>	Apela para amizade quando pede para fazer alguma coisa para ele	T.10.1	0,935
	Diz que precisa de um favor antes de dizer o que é	T.10.2	0,926
	Pede ajuda como favor pessoal	T.10.3	0,846
	Pede como amigo para fazer um favor para ele	T.10.4	0,853
<b>Coalizão</b>	Menciona nomes de outras pessoas que apóiam a proposta quando pede se apoio	T.11.1	0,913
	Pede a alguém que você respeita para ajudar a influenciá-lo a executar um pedido ou apoiar uma proposta	T.11.2	0,903
	Faz com que outros expliquem para você o motivo pelo qual apóiam a atividade ou mudança proposta, a qual precisa que você apóie ou ajude implementar	T.11.3	0,849
	Convida alguém como apoio para quando encontrar com você fazer um pedido ou proposta	T.11.4	0,868

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao analisar a matriz de correlação anti-imagem obtida, verifica-se que todas as variáveis são significativas para o agrupamento consistente da amostra, visto que, o menor índice apurado na diagonal da matriz foi de 0, 846.

Desta forma buscou-se identificar o número de fatores que representariam a amostra. As 44 questões do questionário de Táticas de Influência (*Target IBQ-G*) foram consideradas na análise fatorial como suas variáveis, sendo que os agrupamentos resultantes representam os fatores da análise.

**TABELA 4**  
**Matriz de variância total explicada – táticas de influência (10 fatores)**

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,115	29,807	29,807	13,115	29,807	29,807	5,17	11,75	11,75
2	6,002	13,642	43,449	6,002	13,642	43,449	3,406	7,74	19,49
3	2,386	5,423	48,871	2,386	5,423	48,871	3,287	7,47	26,96
4	2,212	5,028	53,9	2,212	5,028	53,9	3,157	7,175	34,135
5	1,789	4,065	57,964	1,789	4,065	57,964	3,03	6,886	41,021
6	1,682	3,823	61,788	1,682	3,823	61,788	2,949	6,702	47,723
7	1,44	3,274	65,062	1,44	3,274	65,062	2,927	6,652	54,375
8	1,299	2,952	68,014	1,299	2,952	68,014	2,842	6,459	60,835
9	1,181	2,685	70,698	1,181	2,685	70,698	2,701	6,138	66,973
10	1,054	2,395	73,094	1,054	2,395	73,094	2,693	6,121	73,094
11	0,924	2,1	75,193						
12	0,683	1,552	76,745						
13	0,627	1,425	78,171						
14	0,546	1,24	79,411						
15	0,536	1,219	80,629						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Verifica-se que foram selecionados 10 fatores que representam uma explicação total da variância de 73,094%. Usualmente utiliza-se o critério de fatores com *eigenvalues* (autovalores) maiores que 1 (HAIR *et al.*, 1995). Entretanto, como o questionário IBQ apresenta 11 diferentes tipo de táticas de influência, o resultado do *eigenvalues* (autovalores) do 11º fator é muito próximo ao limite sugerido por Hair (1995), definindo-se por trabalhar com a utilização de 11 fatores obtendo os seguintes resultados:

**TABELA 5**  
Matriz de variância total explicada – táticas de influência (11 fatores)

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,115	29,807	29,807	13,115	29,807	29,807	3,480	7,910	7,910
2	6,002	13,642	43,449	6,002	13,642	43,449	3,335	7,578	15,489
3	2,386	5,423	48,871	2,386	5,423	48,871	3,209	7,293	22,781
4	2,212	5,028	53,900	2,212	5,028	53,900	3,163	7,189	29,970
5	1,789	4,065	57,964	1,789	4,065	57,964	3,031	6,889	36,859
6	1,682	3,823	61,788	1,682	3,823	61,788	2,955	6,716	43,574
7	1,440	3,274	65,062	1,440	3,274	65,062	2,948	6,701	50,275
8	1,299	2,952	68,014	1,299	2,952	68,014	2,852	6,482	56,757
9	1,181	2,685	70,698	1,181	2,685	70,698	2,826	6,424	63,180
10	1,054	2,395	73,094	1,054	2,395	73,094	2,678	6,086	69,267
11	,924	2,100	75,193	,924	2,100	75,193	2,608	5,927	75,193
12	,683	1,552	76,745						
13	,627	1,425	78,171						
14	,546	1,240	79,411						
15	,536	1,219	80,629						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Percebe-se que a utilização do 11º fator contribui para a explicação total da variância (75,193%) e que não seria prudente a avaliação com 12 fatores, visto que, *eigenvalues* (valor próprio) deste é bastante inferior ao limite sugerido por Hair *et.al.* (1995).

Para verificar se os fatores extraídos da TAB. 5 (*Total Variance Explained*) representam adequadamente as variáveis originais, ou seja, se o grau de explicação da variabilidade de cada variável é satisfatório, geramos a matriz de comunalidade conforme segue:

TABELA 6  
Matriz de comunalidades – táticas de influência

## Communalities

Perguntas	Initial	Extraction	Perguntas	Initial	Extraction	Perguntas	Initial	Extraction
T.1.1	1,000	,682	T.5.1	1,000	,771	T.9.1	1,000	,797
T.1.2	1,000	,796	T.5.2	1,000	,842	T.9.2	1,000	,802
T.1.3	1,000	,807	T.5.3	1,000	,871	T.9.3	1,000	,865
T.1.4	1,000	,729	T.5.4	1,000	,788	T.9.4	1,000	,845
T.2.1	1,000	,661	T.6.1	1,000	,643	T.10.1	1,000	,723
T.2.2	1,000	,817	T.6.2	1,000	,726	T.10.2	1,000	,570
T.2.3	1,000	,817	T.6.3	1,000	,833	T.10.3	1,000	,817
T.2.4	1,000	,734	T.6.4	1,000	,673	T.10.4	1,000	,802
T.3.1	1,000	,567	T.7.1	1,000	,756	T.11.1	1,000	,499
T.3.2	1,000	,795	T.7.2	1,000	,778	T.11.2	1,000	,761
T.3.3	1,000	,819	T.7.3	1,000	,768	T.11.3	1,000	,806
T.3.4	1,000	,708	T.7.4	1,000	,593	T.11.4	1,000	,789
T.4.1	1,000	,598	T.8.1	1,000	,733			
T.4.2	1,000	,709	T.8.2	1,000	,864			
T.4.3	1,000	,808	T.8.3	1,000	,860			
T.4.4	1,000	,687	T.8.4	1,000	,774			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaborada pelo Autor.

Segundo Aranha e Zambaldi (2008), consideram-se aceitáveis valores das variáveis maiores que 0,5. Sendo assim, conforme tabela acima, percebe-se que os fatores explicam satisfatoriamente a variabilidade das variáveis, pois apresentam valores maiores que 0,5, com exceção da variável T.11.1, cujo valor é de 0,499. Entretanto, pela significativa proximidade deste valor ao mínimo sugerido por Aranha e Zambaldi, entende-se que seu grau de explicação é representativo.

Por fim, para construção dos agrupamentos das variáveis (perguntas do questionário) aos respectivos fatores (táticas de influência), utilizou-se a rotação ortogonal *Varimax* que permite maximizar a explicação das variáveis contidas num único fator. Busca-se, desta forma, identificar os fatores mais independentes entre si. O objetivo desta rotação é maximizar a carga de cada variável em um único fator, de forma a tornar mais claro a qual fator se associa cada variável. A TAB. 7 apresenta a maior carga fatorial de cada variável.

**TABELA 7**  
**Matriz de rotação dos fatores – táticas de influência**  
**Rotated Component Matrix a**

Variáveis	Fatores										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
T.1.1								,751			
T.1.2								,737			
T.1.3								,717			
T.1.4								,647			
T.2.1				,761							
T.2.2				,865							
T.2.3				,864							
T.2.4				,812							
T.3.1											,512
T.3.2											,807
T.3.3											,723
T.3.4											,667
T.4.1						,652					
T.4.2						,776					
T.4.3						,854					
T.4.4						,794					
T.5.1		,758									
T.5.2		,817									
T.5.3		,817									
T.5.4		,787									
T.6.1							,765				
T.6.2							,733				
T.6.3							,837				
T.6.4							,795				
T.7.1									,790		
T.7.2									,751		
T.7.3									,772		
T.7.4									,568		
T.8.1	,780										
T.8.2	,856										
T.8.3	,869										
T.8.4	,787										
T.9.1			,770								
T.9.2			,720								
T.9.3			,788								
T.9.4			,803								
T.10.1					,789						
T.10.2					,699						
T.10.3					,856						
T.10.4					,835						
T.11.1										,554	
T.11.2										,780	
T.11.3										,856	
T.11.4										,827	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme se pode observar, todas as perguntas do questionário (item) foram agrupadas nas respectivas táticas de influência (fatores), tal como concebido o questionário IBQ-G, o que valida a eficácia do questionário como instrumento de pesquisa em seu formato original. Desta forma, não existe alteração dos alphas de Cronbach constantes da tabela I, o que garante a consistência e confiabilidade dos fatores extraídos. Cabe ressaltar que todas as cargas fatoriais das variáveis foram superiores a 0,5, atendendo plenamente a condição proposta por Hair *et al.* (1995), de que o *factor loading* deve ser superior a 0,43.

Para verificar se existe uma diferença significativa entre as médias e se os fatores (gênero, faixa etária e nível hierárquico do líder) exercem influência em alguma variável dependente (táticas de influência) foi utilizada a análise da variância (ANOVA) por meio da qual os seguintes resultados foram alcançados:

TABELA 8  
Análise de Variância (ANOVA) – Táticas de Influência

Táticas	Genero					Faixa Etária					Nível Hierárquico				
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Agraciação	0,561	1	0,561	0,560	0,454	4,211	4	1,053	1,050	0,380	2,689	2	1,345	1,338	0,263
Agregação de valor	0,001	1	0,001	0,001	0,977	20,166	4	5,042	5,118	0,000	14,124	2	7,062	7,162	0,001
Consulta	1,853	1	1,853	1,881	0,171	1,961	4	0,490	0,497	0,738	5,314	2	2,657	2,662	0,070
Troca	0,518	1	0,518	0,512	0,474	6,445	4	1,611	1,588	0,175	3,429	2	1,715	1,685	0,186
Apelos Pessoais	1,073	1	1,073	1,074	0,300	3,970	4	0,992	0,996	0,409	2,925	2	1,462	1,469	0,231
Legitimidade	1,339	1	1,339	1,339	0,247	4,431	4	1,108	1,109	0,351	8,122	2	4,061	4,110	0,017
Pressão	0,876	1	0,876	0,882	0,348	2,257	4	0,564	0,562	0,691	2,090	2	1,045	1,050	0,350
Persuasão Racional	2,659	1	2,659	2,690	0,101	0,952	4	0,238	0,237	0,918	13,354	2	6,677	6,829	0,001
Colaboração	0,836	1	0,836	0,833	0,362	4,360	4	1,090	1,086	0,362	7,603	2	3,801	3,841	0,022
Coalizão	10,946	1	10,946	11,073	0,001	3,211	4	0,803	0,816	0,515	0,382	2	0,191	0,197	0,822
Apelos Inspiracionais	0,009	1	0,009	0,009	0,923	1,802	4	0,450	0,452	0,771	25,752	2	12,876	13,127	0,000

Fonte: Elaborada pelo autor.

Percebe-se que é significativa; i.e; grau de significância menor que 0,05, a relação do gênero com a utilização da tática de influência de coalizão. Da mesma forma, verifica-se relação significativa da faixa etária com a tática agregação de valor e do nível hierárquico com as táticas de agregação de valor, legitimidade, persuasão racional, colaboração e apelos inspiracionais.

Para melhor compreensão das relações significativas encontradas para gênero, faixa etária e nível hierárquico, efetuou-se uma análise descritiva com base na comparação das médias

destas dimensões, associada à técnica de múltiplas comparações de Bonferroni que permite a avaliação das variáveis de cada dimensão entre si. Esta última aplicada somente no caso de mais de duas variáveis. Os resultados alcançados são apresentados na TAB. 9, a seguir.

**TABELA 9**  
Comparação das médias dos gêneros – táticas de influência

**Descriptives**

Táticas	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Coalizão	Masculino	1126	-,0386436	,95884076	,02857441	-,0947087	,0174215	-2,24064	4,38627
	Feminino	209	,2105417	1,16733679	,08074637	,0513555	,3697279	-2,24579	3,97869
	Total	1335	,0003674	,99800393	,02731440	-,0532164	,0539513	-2,24579	4,38627

Fonte: Elaborada pelo autor.

Constatou-se a predominância de utilização da tática de influência de coalizão por líderes pertencentes ao gênero feminino.

**TABELA 10**  
Comparação das médias das faixas etárias – táticas de influência

**Descriptives**

Táticas	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
Agregação de valor	Até 30 anos	69	,2313072	1,12328282	,13522736	-,0385348	,5011492	-2,73353	2,29652
	31-40 anos	381	,1155554	,96941231	,04966450	,0179037	,2132070	-2,54044	3,04464
	41-50 anos	520	-,0215319	,98749283	,04330443	-,1066054	,0635416	-2,44644	2,25146
	50-60anos	300	-,0782287	1,01411770	,05855011	-,1934512	,0369938	-2,48868	2,31139
	acima de 60 anos	51	-,4274750	,89241195	,12496267	-,6784700	-,1764801	-1,86528	1,66910
	Total	1321	,0026649	,99867179	,02747713	-,0512387	,0565685	-2,73353	3,04464

Fonte: Elaborada pelo autor.

Percebe-se que a utilização da tática de influência de agregação de valor é inversamente proporcional a faixa etária dos líderes, ou seja, quanto maior a faixa menor é a utilização da referida tática.

**TABELA 11**  
Matriz múltiplas comparações de Bonferroni da faixa etária – táticas de influência

**Multiple Comparisons**

Bonferroni

Dependent Variable	(I) Faixa etária do superior (anos):	(J) Faixa etária do superior (anos):	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence	
						Lower Bound	Upper Bound
Agregação de Valor	Até 30 anos	31-40 anos	,11575185	,12985210	1,000	-,2493632	,4808669
		41-50 anos	,25283912	,12716313	,470	-,1047151	,6103934
		50-60anos	,30953595	,13251278	,196	-,0630603	,6821322
		acima de 60 anos	,65878227	,18327818	,003	,1434451	1,1741195
	31-40anos	Até 30 anos	-,11575185	,12985210	1,000	-,4808669	,2493632
		41-50 anos	,13708727	,06693111	,407	-,0511080	,3252826
		50-60anos	,19378410	,07660907	,115	-,0216235	,4091917
		acima de 60 anos	,54303042	,14798717	,003	,1269236	,9591372
	41-50anos	Até 30 anos	-,25283912	,12716313	,470	-,6103934	,1047151
		31-40 anos	-,13708727	,06693111	,407	-,3252826	,0511080
		50-60anos	,05669683	,07195722	1,000	-,1456308	,2590244
		acima de 60 anos	,40594315	,14563342	,054	-,0035454	,8154317
	50-60anos	Até 30 anos	-,30953595	,13251278	,196	-,6821322	,0630603
		31-40 anos	-,19378410	,07660907	,115	-,4091917	,0216235
		41-50 anos	-,05669683	,07195722	1,000	-,2590244	,1456308
		acima de 60 anos	,34924632	,15032721	,203	-,0734402	,7719328
	Maior que 60anos	Até 30 anos	-,65878227	,18327818	,003	-1,1741195	-,1434451
		31-40 anos	-,54303042	,14798717	,003	-,9591372	-,1269236
		41-50 anos	-,40594315	,14563342	,054	-,8154317	,0035454
		51-60 anos	-,34924632	,15032721	,203	-,7719328	,0734402

Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme se pode observar, a tática de agregação de valor é proporcional à faixa etária dos líderes no sentido de que quanto mais novo o líder mais esta tática é utilizada. A tendência de utilização deste tipo de tática talvez seja explicada pelo efeito motivacional sobre a equipe. Segundo Bergamini (1994):

[...] a função motivacional do líder reside nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-lo mais evidente, reduzindo os bloqueios do percurso e as armadilhas bem como aumentando as oportunidades de satisfação pessoal em curso.

Ao esclarecer ao subordinado como suas ações contribuem tanto para o sucesso da organização como para o seu próprio crescimento e desenvolvimento profissional, o líder busca através desta "troca" alcançar resultados que comprove sua capacidade de liderança. Ressalta-se que no contexto organizacional, esta capacidade, é mais questionada quanto mais jovem é o líder.

**TABELA 12**  
**Comparação das médias dos níveis hierárquicos – táticas de influência**

Táticas		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower	Upper		
Agregação de valor	Coordenador/Supervisor	175	,0306453	,94240890	,07123942	-,1099593	,1712500	-2,73353	1,94463
	Gerente	569	,1165359	1,02583553	,04300526	,0320672	,2010047	-2,43285	3,04464
	Diretor/Presidente	555	-,1069545	,97397639	,04134300	-,1881627	-,0257463	-2,47216	2,29652
	Total	1299	,0094781	,99765848	,02768072	-,0448257	,0637820	-2,73353	3,04464
Legitimidade	Coordenador/Supervisor	175	,0658114	,93642360	,07078697	-,0739003	,2055230	-2,19773	2,39953
	Gerente	569	,0797505	,99552152	,04173443	-,0022222	,1617231	-2,63668	2,71298
	Diretor/Presidente	555	-,0831162	1,00991516	,04286851	-,1673209	,0010885	-2,95336	2,26349
	Total	1299	,0082876	,99639750	,02764573	-,0459476	,0625228	-2,95336	2,71298
Persuasão Racional	Coordenador/Supervisor	175	-,2416260	,92361050	,06981839	-,3794260	-,1038260	-2,60066	1,99507
	Gerente	569	,0739051	1,01137146	,04239890	-,0093726	,1571829	-3,34119	2,52721
	Diretor/Presidente	555	,0092169	,98519756	,04181931	-,0729269	,0913607	-3,16385	3,08149
	Total	1299	,0037589	,99323490	,02755798	-,0503041	,0578220	-3,34119	3,08149
Colaboração	Coordenador/Supervisor	175	,1428399	1,01623946	,07682048	-,0087801	,2944598	-2,08960	3,18986
	Gerente	569	,0203298	1,00561779	,04215769	-,0624742	,1031338	-2,74936	2,91499
	Diretor/Presidente	555	-,0835092	,97684612	,04146481	-,1649567	-,0020617	-2,54318	2,92353
	Total	1299	-,0075312	,99704570	,02766371	-,0618016	,0467393	-2,74936	3,18986
Apelos Inspiracionais	Coordenador/Supervisor	175	-,0512835	,94760149	,07163194	-,1926628	,0900959	-2,48171	2,47953
	Gerente	569	-,1299892	1,02731939	,04306747	-,2145801	-,0453982	-2,87948	3,37792
	Diretor/Presidente	555	,1685338	,96463716	,04094657	,0881043	,2489633	-3,06014	2,87301
	Total	1299	,0081585	,99960119	,02773462	-,0462511	,0625680	-3,06014	3,37792

Fonte: Elaborada pelo autor.

**TABELA 13**  
Matriz múltiplas comparações de Bonferroni do nível hierárquico – táticas de influência

**Multiple Comparisons**

Bonferroni

Dependent Variable	(I) Nível hierárquico do superior:	(J) Nível hierárquico do superior:	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence	
						Lower Bound	Upper Bound
Agregação de valor	Coordenador/ Supervisor	Gerente	-,08589057	,08583038	,951	-,2916339	,1198528
		Diretor/Presidente	,13759988	,08608464	,331	-,0687529	,3439527
	Gerente	Coordenador/Supervisor	,08589057	,08583038	,951	-,1198528	,2916339
		Diretor/Presidente	,22349045	,05923935	,001	,0814883	,3654926
	Diretor/Presidente	Coordenador/Supervisor	-,13759988	,08608464	,331	-,3439527	,0687529
		Gerente	-,22349045	,05923935	,001	-,3654926	-,0814883
Legitimidade	Coordenador/ Supervisor	Gerente	-,01393912	,08592230	1,000	-,2199028	,1920246
		Diretor/Presidente	,14892752	,08617683	,253	-,0576463	,3555013
	Gerente	Coordenador/Supervisor	,01393912	,08592230	1,000	-,1920246	,2199028
		Diretor/Presidente	,16286664	,05930279	,018	,0207124	,3050209
	Diretor/Presidente	Coordenador/Supervisor	-,14892752	,08617683	,253	-,3555013	,0576463
		Gerente	-,16286664	,05930279	,018	-,3050209	-,0207124
Persuasão Racional	Coordenador/ Supervisor	Gerente	-,31553114	,08547158	,001	-,5204144	-,1106479
		Diretor/Presidente	-,25084291	,08572477	,010	-,4563331	-,0453527
	Gerente	Coordenador/Supervisor	,31553114	,08547158	,001	,1106479	,5204144
		Diretor/Presidente	,06468824	,05899170	,819	-,0767203	,2060968
	Diretor/Presidente	Coordenador/Supervisor	,25084291	,08572477	,010	,0453527	,4563331
		Gerente	-,06468824	,05899170	,819	-,2060968	,0767203
Colaboração	Coordenador/ Supervisor	Gerente	,12251009	,08599596	,464	-,0836301	,3286503
		Diretor/Presidente	,22634906	,08625070	,026	,0195982	,4330999
	Gerente	Coordenador/Supervisor	-,12251009	,08599596	,464	-,3286503	,0836301
		Diretor/Presidente	,10383897	,05935363	,241	-,0384371	,2461151
	Diretor/Presidente	Coordenador/Supervisor	-,22634906	,08625070	,026	-,4330999	-,0195982
		Gerente	-,10383897	,05935363	,241	-,2461151	,0384371
Apelos Inspiracionais	Coordenador/ Supervisor	Gerente	,07870568	,08560870	1,000	-,1265063	,2839176
		Diretor/Presidente	-,21981732	,08586230	,032	-,4256372	-,0139975
	Gerente	Coordenador/Supervisor	-,07870568	,08560870	1,000	-,2839176	,1265063
		Diretor/Presidente	-,29852300	,05908634	,000	-,4401584	-,1568876
	Diretor/Presidente	Coordenador/Supervisor	,21981732	,08586230	,032	,0139975	,4256372
		Gerente	,29852300	,05908634	,000	,1568876	,4401584

Fonte: Elaborada pelo autor.

A tática de agregação de valor é mais utilizada por gerentes, seguido por coordenadores/supervisores e por último por diretores/presidentes. Como os níveis de coordenação e gerência tendem a ser ocupados por profissionais com menor faixa etária, podemos explicar este fato da mesma forma que descrito no parágrafo acima.

Verifica-se que a tática de legitimidade tem uso maior nas funções de coordenação, supervisão e gerência. Tal fato pode ser explicado porque estas funções estão mais diretamente envolvidas com a atividade fim da empresa e necessitam legitimar seus projetos,

controles e atitudes de acordo com normas e procedimentos da empresa. Já os diretores/presidentes a legitimação é o próprio cargo, sendo pouco utilizado este tipo de tática.

A tática de persuasão racional é mais adotada pelos gerentes, o que pode ser explicado pela necessidade de legitimar seu cargo por meio do reconhecimento técnico e por geralmente tratarem diretamente com seguidores mais capacitados.

A tática de colaboração é mais utilizada por coordenadores/supervisores seguido dos gerentes. Este fato pode ser explicado devido à necessidade de apoio para defesa de seus projetos para aprovação.

Por fim, a tática de apelos inspiracionais é predominantemente utilizada por diretores/presidentes que são os responsáveis por definir uma missão, criar uma visão e motivar a organização a alcançar estes objetivos.

#### ***4.1.2 Estilos de liderança***

Da mesma forma que os dados da amostra foram tratados com viés de entendimento da utilização das táticas de influência, aplicou-se a mesma linha de análise para compreensão dos resultados do questionário MLQ para estilos de liderança. Assim, com o objetivo de identificar quais os estilos de liderança mais percebidos pelos respondentes foi calculado a média, variância e desvio padrão da amostra e também aplicado o teste Alpha de Cronbach, obtendo-se os seguintes resultados:

TABELA 14  
Média, variância, desvio padrão e Cronbach's Alpha – estilos de liderança

Descrição		Comportamentos Percebidos	Média	Variância	Desvio Padrão	Alpha ( $\alpha$ ) Cronbach's	Nº de Items
Estilos de Liderança	Transformacional	Atributos Idealizados LT.1	12,900	17,750	4,213	0,805	4
		Comportamentos Idealizados LT.2	13,190	18,019	4,245	0,825	4
		Inspiração de Motivação LT.3	13,600	18,746	4,330	0,878	4
		Estimulação Intelectual LT.4	12,680	15,926	3,991	0,839	4
		Consideração individual LT.5	12,420	19,590	4,426	0,855	4
	Transacional	Recompensa contingente LS.1	12,540	15,916	3,989	0,787	4
		Gerenciamento por exceção: Ativa LS.2	11,700	12,040	3,470	0,689	4
	Laissez Faire	Gerenciamento por exceção: Passiva LL.1	9,550	12,904	3,592	0,651	4
		Laissez-Faire LL.2	9,400	14,331	3,786	0,715	4

Fonte: Elaborada pelo autor.

Verifica-se a predominância de comportamentos consistentes com o estilo de liderança transformacional. A recompensa contingente é, segundo a percepção dos respondentes, o único comportamento que possui média compatível com os demais comportamentos associados ao estilo de liderança transformacional. Comportamentos de gerenciamento por exceção (passiva) e *Laissez-faire* são os menos percebidos, o que supõe uma amostra com respondentes submetidos a lideranças mais efetivas. Os resultados dos alphas encontrados, todos superiores a 0,65, demonstram consistência e confiabilidade da escala de cada comportamento, atendendo a condição sugerida por Hair *et al.* (1995) de alpha de Cronbach maior que 0,6 para estudos exploratórios.

A aplicação da estatística de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) para verificação da adequação da amostra e utilização da análise fatorial resultou nos dados abaixo:

TABELA 15  
Estatística KMO e teste de esfericidade de Bartlett – estilos de liderança  
**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,976
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	25594,802
	df	630
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada pelo autor.

Verifica-se que o MAS (Measure of Sample Adequacy) de 0,976 obtido atende as condições recomendadas por (HAIR *et al.*, 1995) de valores maiores que 0,5 para este índice. Isto garante a análise fatorial de um elevado grau de explicação da amostra.

A construção da matriz de correlação anti-image para verificação do poder de explicação dos fatores em cada uma das variáveis analisadas resultou na seguinte tabela:

**TABELA 16**  
Diagonal principal da matriz anti-imagem – estilos de liderança – 69

Variável	Item	Anti-Imagem
Atributos Idealizados	Instiga orgulho para que as pessoas se associem a ele	LT.1.1 0,977
	Vai além do interesse pessoal para o bem do grupo	LT.1.2 0,989
	Age de forma a construir o respeito das pessoas	LT.1.3 0,980
	Transmite poder e confiança	LT.1.4 0,977
Comportamentos Idealizados	Fala a respeito dos seus mais importantes valores e crenças	LT.2.1 0,983
	Especifica a importância de ter um forte senso de propósito	LT.2.2 0,985
	Considera a moral e as consequências éticas das decisões	LT.2.3 0,980
	Enfatiza a importância de ter um senso coletivo e de missão	LT.2.4 0,986
Inspiração de Motivação	Fala de forma otimista sobre o futuro	LT.3.1 0,975
	Fala de forma entusiasmada do que precisa ser realizado	LT.3.2 0,978
	Articula uma visão do futuro convincente	LT.3.3 0,985
	Expressa confiança de que as metas serão alcançadas	LT.3.4 0,982
Estimulação Intelectual	Reexamina suposições críticas de forma verificar se elas são apropriadas	LT.4.1 0,988
	Procura diferentes perspectivas para resolver problemas	LT.4.2 0,984
	Procura ajuda em outras pessoas para olhar os problemas de ângulos diferentes	LT.4.3 0,989
	Sugere novas maneiras de olhar como completar tarefas	LT.4.4 0,985
Consideração individual	Investe tempo ensinando e treinando	LT.5.1 0,981
	Trata as pessoas como indivíduos e não somente como membros do grupo	LT.5.2 0,977
	Considera cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, habilidades e aspirações	LT.5.3 0,982
	Ajuda as pessoas a desenvolverem seus potenciais	LT.5.4 0,979
Recompensa contingente	Fornecer assistência em troca dos esforços das pessoas	LS.1.1 0,986
	Discute em termos específicos sobre quem são os responsáveis para atingir as metas	LS.1.2 0,981
	Deixa claro o que cada um pode esperar quando as metas de performance são alcançadas	LS.1.3 0,986
	Expressa satisfação quando outros atingem as expectativas	LS.1.4 0,988
Gerenciamento por exceção: Ativa	Foca atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios de padrões	LS.2.1 0,696
	Concentra toda atenção tratando de erros, reclamações e faltas	LS.2.2 0,749
	Mantém controle de todos os erros	LS.2.3 0,956
	Foca atenção em direção aos erros para encontrar padrões	LS.2.4 0,914
Gerenciamento por exceção: Passiva	Não interfere até que os problemas se tornem sérios	LL.1.1 0,840
	Espera as coisas irem mal antes de tomar ação	LL.1.2 0,965
	É adepto da expressão: "Se ainda não quebrou não conserte"	LL.1.3 0,946
	Demonstra que os problemas devem se tornar crônicos antes que se tome uma ação	LL.1.4 0,871
Laissez-Faire	Evita se envolver quando importantes decisões são tomadas	LL.2.1 0,923
	Esta ausente quando é necessário	LL.2.2 0,943
	Evita tomar decisões	LL.2.3 0,935
	Demora a responder questões urgentes	LL.2.4 0,966

Fonte: Elaborada pelo autor.

Verifica-se que não existe necessidade de exclusão de nenhuma das variáveis para o agrupamento consistente da amostra, pois os resultados da diagonal principal apresentados na tabela acima são superiores a 0,5, o que atende à recomendação de Hair *et al.* (1995).

Nota-se que a validação dos resultados para utilização da análise fatorial para o questionário MLQ de estilo de liderança também identificou o número de fatores que representariam a amostra. As 36 questões do questionário foram consideradas na análise fatorial como suas variáveis, sendo que os agrupamentos resultantes representam os fatores da análise.

**TABELA 17**  
Matriz de variância total explicada – estilos de liderança (4 fatores)

**Total Variance**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,218	39,494	39,494	14,218	39,494	39,494	12,122	33,674	33,674
2	2,756	7,655	47,148	2,756	7,655	47,148	3,667	10,187	43,861
3	1,805	5,014	52,162	1,805	5,014	52,162	2,234	6,205	50,066
4	1,009	2,804	54,966	1,009	2,804	54,966	1,764	4,901	54,966
5	,924	2,567	57,533						
6	,891	2,476	60,010						
7	,797	2,214	62,224						
8	,752	2,090	64,314						
9	,735	2,043	66,357						
10	,710	1,972	68,329						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Percebe-se a seleção de 4 fatores que representam uma explicação total da variância de 54,966%, todos eles com *eigenvalues* (valores próprios) maiores que 1 (HAIR *et al.*, 1995).

Para verificar se 4 dos fatores extraídos da tabela (Total Variance Explained) representam adequadamente as variáveis originais, obteve-se a matriz de comunalidade conforme segue:

TABELA 18 – Matriz de comunalidades – estilos de liderança (4 fatores)

## Communalities

Itens	Initial	Extraction	Itens	Initial	Extraction	Itens	Initial	Extraction
LT.1.1	1,000	,498	LT.4.1	1,000	,533	LS.2.1	1,000	,642
LT.1.2	1,000	,583	LT.4.2	1,000	,602	LS.2.2	1,000	,552
LT.1.3	1,000	,678	LT.4.3	1,000	,523	LS.2.3	1,000	,452
LT.1.4	1,000	,621	LT.4.4	1,000	,613	LS.2.4	1,000	,556
LT.2.1	1,000	,474	LT.5.1	1,000	,524	LL.1.1	1,000	,311
LT.2.2	1,000	,576	LT.5.2	1,000	,589	LL.1.2	1,000	,579
LT.2.3	1,000	,579	LT.5.3	1,000	,631	LL.1.3	1,000	,425
LT.2.4	1,000	,615	LT.5.4	1,000	,699	LL.1.4	1,000	,419
LT.3.1	1,000	,650	LS.1.1	1,000	,429	LL.2.1	1,000	,505
LT.3.2	1,000	,672	LS.1.2	1,000	,466	LL.2.2	1,000	,325
LT.3.3	1,000	,687	LS.1.3	1,000	,523	LL.2.3	1,000	,548
LT.3.4	1,000	,616	LS.1.4	1,000	,631	LL.2.4	1,000	,461

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Segundo Aranha e Zambaldi (2008), consideram-se aceitáveis os valores das variáveis maiores que 0,5. Sendo assim, conforme tabela acima, percebe-se que os itens LT.1.1, LT.2.1, LS.1.1, LS.1.2, LL.1.1, LL.1.3, LS.3.4, LL.2.2 e LL.2.4 não satisfazem a referida recomendação. Estes itens trazem limites à representatividade da explicação dos fatores quanto à variabilidade das variáveis, entretanto, decidiu-se manter, ao menos por hora, estes itens e dar continuidade ao tratamento estatístico.

Construiu-se, então, o agrupamento das variáveis (perguntas do questionário) aos respectivos fatores (comportamentos da liderança) por meio da rotação ortogonal *Varimax* e foram verificadas as cargas fatoriais conforme TAB. 19, a seguir.

Como os itens representados pelo fator 4 (LT.1.1, LT.3.1, LT.3.2) pertencem também ao fator 1 e como o questionário MLQ foi concebido para avaliar os comportamentos de três estilos de liderança transformacional, transacional e *Laissez-faire*, optou-se por trabalhar com somente três fatores na análise da amostra. Desta forma obtemos a *matrix* de variância total da TAB. 20.

TABELA 19  
Matriz de rotação dos fatores – estilos de liderança (4 fatores)

Rotated Component Matrix a

Itens	Fatores			
	1	2	3	4
LT.1.1	,452			,533
LT.1.2	,743			
LT.1.3	,786			
LT.1.4	,630			
LT.2.1	,631			
LT.2.2	,649			
LT.2.3	,724			
LT.2.4	,713			
LT.3.1	,646			,463
LT.3.2	,648			,479
LT.3.3	,715			
LT.3.4	,635			
LT.4.1	,716			
LT.4.2	,730			
LT.4.3	,710			
LT.4.4	,752			
LT.5.1	,693			
LT.5.2	,749			
LT.5.3	,780			
LT.5.4	,805			
LS.1.1	,619			
LS.1.2	,599			
LS.1.3	,668			
LS.1.4	,754			
LS.2.1			,793	
LS.2.2			,731	
LS.2.3			,547	
LS.2.4			,685	
LL.1.1		,550		
LL.1.2	-,405	,645		
LL.1.3		,582		
LL.1.4		,588		
LL.2.1		,660		
LL.2.2		,552		
LL.2.3		,666		
LL.2.4		,609		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Fonte: Elaborada pelo autor.

**TABELA 20**  
Matriz de variância total explicada – estilos de liderança (3 fatores)

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,218	39,494	39,494	14,218	39,494	39,494	12,784	35,512	35,512
2	2,756	7,655	47,148	2,756	7,655	47,148	3,744	10,399	45,911
3	1,805	5,014	52,162	1,805	5,014	52,162	2,250	6,251	52,162
4	1,009	2,804	54,966						
5	,924	2,567	57,533						
6	,891	2,476	60,010						
7	,797	2,214	62,224						
8	,752	2,090	64,314						
9	,735	2,043	66,357						
10	,710	1,972	68,329						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Verifica-se que a seleção de 3 fatores representa uma explicação total da variância de 52,162%, o que não é uma perda significativa se comparado a utilização de 4 fatores (54,966%). A matriz de comunalidade resultante nesta nova condição é representada abaixo.

**TABELA 21**  
Matriz de comunalidades – estilos de liderança (3 fatores)

**Communalities**

Item	Initial	Extraction	Item	Initial	Extraction	Item	Initial	Extraction
LT.1.1	1,000	,344	LT.4.1	1,000	,500	LS.2.1	1,000	,635
LT.1.2	1,000	,560	LT.4.2	1,000	,598	LS.2.2	1,000	,551
LT.1.3	1,000	,657	LT.4.3	1,000	,503	LS.2.3	1,000	,423
LT.1.4	1,000	,578	LT.4.4	1,000	,603	LS.2.4	1,000	,553
LT.2.1	1,000	,469	LT.5.1	1,000	,512	LL.1.1	1,000	,310
LT.2.2	1,000	,557	LT.5.2	1,000	,525	LL.1.2	1,000	,574
LT.2.3	1,000	,532	LT.5.3	1,000	,581	LL.1.3	1,000	,381
LT.2.4	1,000	,609	LT.5.4	1,000	,691	LL.1.4	1,000	,386
LT.3.1	1,000	,571	LS.1.1	1,000	,428	LL.2.1	1,000	,457
LT.3.2	1,000	,584	LS.1.2	1,000	,466	LL.2.2	1,000	,324
LT.3.3	1,000	,653	LS.1.3	1,000	,522	LL.2.3	1,000	,497
LT.3.4	1,000	,568	LS.1.4	1,000	,630	LL.2.4	1,000	,449

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Percebe-se que os itens LT.1.1, LT.2.1, LS.1.1, LS.1.2, LS.2.3, LL.1.1, LL.1.3, LL.1.4, LL.2.1, LL.2.2, LL.2.3, LL.2.4 não satisfazem a recomendação de Aranha e Zambaldi (2008), i.e. valores das variáveis aceitáveis maiores que 0,5. Estes itens trazem limites à representatividade da explicação dos fatores quanto à variabilidade das variáveis, entretanto,

optou-se por manter estes itens e dar continuidade ao tratamento estatístico.

A construção do agrupamento das variáveis (perguntas do questionário) aos respectivos fatores (comportamentos da liderança) por meio da rotação ortogonal *Varimax* nas condições estabelecidas refletiram as seguintes cargas fatoriais.

TABELA 22  
Matriz de rotação dos fatores – estilos de liderança (3 fatores)

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

Itens	Component		
	1	2	3
LT.1.1	,577		
LT.1.2	,724		
LT.1.3	,769		
LT.1.4	,704		
LT.2.1	,673		
LT.2.2	,706		
LT.2.3	,686		
LT.2.4	,757		
LT.3.1	,744		
LT.3.2	,750		
LT.3.3	,788		
LT.3.4	,713		
LT.4.1	,690		
LT.4.2	,735		
LT.4.3	,695		
LT.4.4	,747		
LT.5.1	,683		
LT.5.2	,705		
LT.5.3	,744		
LT.5.4	,805		
LS.1.1	,631		
LS.1.2	,609		
LS.1.3	,680		
LS.1.4	,770		
LS.2.1			,792
LS.2.2			,729
LS.2.3			,551
LS.2.4			,686
LL.1.1		,548	
LL.1.2		,652	
LL.1.3		,594	
LL.1.4		,598	
LL.2.1		,653	
LL.2.2		,553	
LL.2.3		,659	
LL.2.4		,607	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Percebe-se na matriz rotacionada com 3 fatores que, tal como ocorrido com a de 4 fatores, o agrupamento da variável recompensa contingente, itens LS.1.1, LS.1.2, LS.1.3, LS.1.4, no grupo de comportamentos atribuídos a liderança transformacional (LT). Desta forma a liderança transformacional, ficou representada somente pela variável de gerenciamento por exceção (ativo).

Cabe ressaltar que todas as cargas fatoriais das variáveis foram superiores a 0,5, atendendo plenamente a condição proposta por Hair et al., (1995), de que o *factor loading* deve ser superior a 0,43.

O resultado obtido com a matriz de rotação dos fatores demonstra-se coerente com a concepção de Bass, que no seu ponto de vista, os estilos de liderança transacional e transformacional se constroem um no outro (AVOLIO; BASS, 1998; WALDMAN; BASS; YAMMARINO, 1990).

Judge e Piccolo, (2004) citam:

Bass (1985) discorda de Burns (1978) a respeito de liderança transformacional e liderança de transacional representam fins opostos de um continuum. Bass defendeu que liderança transformacional e liderança de transacional são conceitos separados, e adicionalmente defendeu que os melhores líderes são tanto transformacional como transacional.

Para Robbins (2002), os estilos de liderança transacional e transformacional são, pois, dois modelos que se complementam: A liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional – produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transacional.

A que se considerar também que recompensas e bônus também são considerados como ingredientes essenciais no processo de criar um ambiente criativo de trabalho (AMABILE *et al.*, 1996).

Contudo, a exclusão do comportamento de recompensa contingente do fator de liderança transacional descaracterizam o conceito de liderança transformacional e transacional proposto no referencial teórico deste estudo e não validam a distribuição dos comportamentos proposta

no modelo do questionário MLQ de estilos de liderança.

Para fim de continuidade deste estudo, trataram-se os fatores 1, 2 e 3 como transformacional, gerenciamento por exceção (ativo) e *Laissez-faire* respectivamente.

A análise da variância (ANOVA) foi aplicada novamente com o objetivo de verificar a relação do gênero, faixa etária e nível hierárquico do líder com os estilos de liderança, e obtiveram-se os seguintes resultados:

**TABELA 23**  
Análise de variância (ANOVA) – estilos de liderança

Estilos de Liderança	Genero					Faixa Etária					Nível Hierárquico				
	Sum of	df	Mean	F	Sig.	Sum of	df	Mean	F	Sig.	Sum of	df	Mean	F	Sig.
Transformacional	1,879	1	1,879	1,889	0,170	0,787	4	0,197	0,195	0,941	4,688	2	2,344	2,354	0,095
Laissez faire	0,584	1	0,584	0,588	0,443	0,989	4	0,247	0,248	0,911	3,988	2	1,994	2,011	0,134
Gerenciamento ativo	7,910	1	7,910	7,894	<b>0,005</b>	3,782	4	0,945	0,937	0,442	0,540	2	0,270	0,268	0,765

Fonte: Elaborada pelo autor.

Percebe-se que só existe relação significativa da variável gênero no que tange ao comportamento de gerenciamento por exceção (ativo). Desta forma, para melhor compreensão do resultado, efetuou-se a análise descritiva de comparação das médias conforme segue:

**TABELA 24**  
Comparação das médias do gerenciamento por exceção ativo

Estilos de Liderança		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Gerenciamento por exceção ativo	Masculino	1126	-,0378162	,99493415	,02965003	-,0959918	,0203594	-2,55818	3,12483
	Feminino	209	,1740119	1,03314099	,07146386	,0331256	,3148982	-2,08719	2,83606
	Total	1335	-,0046536	1,00357521	,02746688	-,0585366	,0492294	-2,55818	3,12483

Fonte: Elaborada pelo autor.

Verifica-se que o estilo de liderança de gerenciamento ativo por exceção é mais acentuado no gênero feminino. Este resultado vai de encontro a alguns autores (Rosener, apud Rigg e Sparrow, 1994; Bass, 1999; Ardichvili, 2001; Pounder e Coleman, 2002; Blackwell, 2004) que identificaram que as mulheres, em geral, apresentam estilo de liderança transformacional e a Tremaine (2000) e Eagly et al. (2003), de que o estilo transacional de liderança está mais presente no universo masculino.

### 4.1.3 Performance

O questionário MLQ de estilos de liderança contempla também uma secção que mede a *performance* da liderança, de acordo com a percepção dos respondentes, quanto ao atendimento das seguintes variáveis:

- esforços extras – mede a capacidade da liderança em obter maiores esforços por parte de seus seguidores e intensificar o desejo deles pelo sucesso;
- eficiência – mede a capacidade do líder para liderar equipes, atender aos requisitos organizacionais e promover desenvolvimento;
- satisfação – mede a satisfação do seguidor quanto à metodologia da liderança e suas formas de compensação.

Mais uma vez foram utilizadas as técnicas estatísticas já aplicadas a outras variáveis da amostra com o objetivo de obter a melhor representatividade desta variável.

TABELA 25  
Média, variância, desvio padrão e Cronbach's Alpha - performance

Performance		Média	Variância	Desvio Padrão	Alpha ( $\alpha$ ) Cronbach's	Nº de Items
Esforço extra	LR.1	9,120	10,812	3,288	0,820	3
Eficiência	LR.2	13,530	14,831	3,851	0,779	4
Satisfação com a liderança	LR.3	5,860	5,536	2,353	0,783	2

Fonte: Elaborada pelo autor.

Verifica-se que a percepção dos respondentes quanto aos líderes é de que são profissionais capacitados tecnicamente que, no entanto, não conseguem criar ambiente favorável a obter de seus seguidores mais do que o esperado. Os alphas encontrados atendem as condições recomendadas por Hair *et al.*(1995).

TABELA 26  
Estatística KMO e teste de esfericidade de Bartlett – performance

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,944
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6074,239
	df	36
	Sig.	,000

Fonte: Elaborada pelo autor.

Verifica-se que tanto o MAS (Measure of Sample Adequacy) de 0,944 da tabela 26 acima quanto os resultados da diagonal principal da Matriz Anti-imagem apresentados na tabela 27 abaixo são superiores a 0,5 e atendem a ambas as recomendações de HAIR *et al.*(1995).

TABELA 27  
Diagonal principal da matriz anti-imagem – performance

Variável	Item	Anti-Imagem
Esforço extra	Consegue fazer com que as pessoas façam mais do que elas esperam fazer LR.1.1	0,950
	Intensifica o desejo das pessoas pelo sucesso LR.1.2	0,942
	Aumenta a boa vontade das pessoas para trabalhar mais duro LR.1.3	0,941
Eficiência	É eficiente em promover encontros de pessoas relativos as necessidades de trabalho LR.2.1	0,953
	É eficiente em apresentar as pessoas a autoridades superiores LR.2.2	0,955
	É eficiente em atender requisitos da organização LR.2.3	0,940
	Lidera um grupo que é eficiente LR.2.4	0,942
Satisfação com a liderança	Usa métodos de liderança que agradam LR.3.1	0,929
	Trabalha com as pessoas de forma compensadora LR.3.2	0,946

Fonte: Elaborada pelo autor.

TABELA 28  
Matriz de variância total explicada – performance

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,192	57,688	57,688	5,192	57,688	57,688
2	,727	8,073	65,761			
3	,595	6,608	72,369			
4	,514	5,709	78,077			
5	,489	5,433	83,511			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Verifica-se que o único fator extraído atende à recomendação de Hair *et al.* (1995), i.e; *eigenvalues* (autovalores) maiores que 1, e representa 57,688% da explicação total da variância da amostra.

Para verificar se o fator representa adequadamente as variáveis originais elaborou-se a matriz de comunalidade a seguir.

TABELA 29  
Matriz de comunalidades e matriz dos fatores – performance

Communalities			Component Matrixa	
Itens	Initial	Extraction	Itens	Fator
LR.1.1	1,000	,613		1
LR.1.2	1,000	,663	LR.1.1	,783
LR.1.3	1,000	,609	LR.1.2	,814
LR.2.1	1,000	,558	LR.1.3	,781
LR.2.2	1,000	,503	LR.2.1	,747
LR.2.3	1,000	,462	LR.2.2	,709
LR.2.4	1,000	,471	LR.2.3	,680
LR.3.1	1,000	,726	LR.2.4	,686
LR.3.2	1,000	,587	LR.3.1	,852
			LR.3.2	,766

Fonte: Elaborada pelo autor.

Apesar da comunalidade dos itens LR.2.3 e LR.2.4 não satisfazerem a recomendação de Aranha e Zambaldi (2008), i.e; valores das variáveis aceitáveis maiores que 0,5, estes itens apesar de trazerem limites à representatividade da explicação dos fatores quanto à variabilidade das variáveis foram mantidos para continuidade do tratamento estatístico.

Como somente um fator foi selecionado, a matriz da TAB. 28 foi utilizada para análise das cargas fatoriais dos itens. Conforme se pode observar, todas as cargas fatoriais das variáveis foram superiores a 0,5, atendendo plenamente a condição proposta por Hair *et.al.*(1995).

Para verificar a relação da performance da liderança (variável dependente) com os tipos de táticas de influência e com os estilos de liderança (variáveis independentes), foi adotada a técnica de regressão linear simples. Segundo Stevenson (1986), a regressão compreende a análise de dados amostrais para saber se e como duas ou mais variáveis estão relacionadas uma com a outra numa população. Os dados encontrados estão dispostos na TAB. 30, a seguir.

TABELA 30  
Matriz da regressão linear – performance x estilos de liderança

Performance					
Estilos de Liderança	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,000	,010		,000	1,000
Transformacion	,900	,010	,900	91,254	,000
Laissez faire	-,227	,010	-,227	-23,067	,000
Gerenciamento	,084	,010	,084	8,547	,000

Fonte: Elaborada pelo autor.

Percebe-se que a *performance* tem relação significativa com todos os estilos de liderança, i.e. grau de significância inferior a 0,05. Entretanto, como era de se esperar, somente os comportamentos transformacional e gerenciamento por exceção ativa estão relacionados positivamente com a performance ( $\beta > 0$ ). O beta de 0,900 aponta forte relação positiva da performance da liderança com o comportamento transformacional.

Em suma, o fator de liderança transformacional com o agrupamento da recompensa contingente demonstrou que este tipo de liderança é que possibilita as organizações alcançar os melhores resultados. Howell e Avolio (1993) declaram que liderança de transformacional complementa a liderança transacional e que líderes eficazes frequentemente suplementam a liderança transacional com a liderança de transformacional.

TABELA 31  
Matriz da regressão linear – performance x táticas de influência

Performance					
Táticas	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,000	,016		,000	1,000
Agraciação	,209	,016	,209	13,034	,000
Agregação de valor	,280	,016	,280	17,440	,000
Consulta	,351	,016	,351	21,909	,000
Troca	,078	,016	,078	4,867	,000
Apelos Pessoais	-,038	,016	-,038	-2,389	,017
Legitimidade	,171	,016	,171	10,689	,000
Pressão	-,212	,016	-,212	-13,196	,000
Persuasão Racional	,327	,016	,327	20,378	,000
Colaboração	,317	,016	,317	19,777	,000
Coalizão	,007	,016	,007	,448	<b>,655</b>
Apelos Inspiracionais	,345	,016	,345	21,545	,000

Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme se pode observar, a performance da liderança tem relação significativa; i.e. grau de significância inferior a 0,05, com todas as táticas de influência, com exceção da tática de coalizão. Este resultado surpreende, visto que, em seu modelo conceitual, esta tática é adotada quando o líder, que normalmente têm influência sobre o seguidor, busca apoio em uma pessoa para alcançar seus objetivos. Tal fato pode ser explicado pela pouca utilização desta tática por líderes brasileiros (ver TAB. 30), seja pela auto estima elevada destes líderes ou por não entenderem que esta prática contribui no processo de influência de seus seguidores.

#### 4.1.4 Verificação das hipóteses

Para verificar a relação de dependência das táticas de influência com os estilos de liderança, foi utilizada a técnica de regressão linear simples com os fatores de tática de influência e estilos de liderança obtidos resultando nos seguintes dados:

TABELA 32  
Matriz da regressão linear – estilos de liderança x táticas de influência

Táticas de Influência	Estilos de Liderança														
	Transformacional					Gerenciamento Ativo					Laissez Faire				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			B	Std. Error	Beta			B	Std. Error	Beta		
Agraciação	0,239	0,026	0,239	9,105	0,000	-0,002	0,026	-0,002	-0,076	<b>0,940</b>	0,075	0,026	0,075	2,864	0,004
Agregação de valor	0,254	0,026	0,254	9,701	0,000	0,036	0,026	0,036	1,356	<b>0,175</b>	-0,046	0,026	-0,046	-1,763	<b>0,078</b>
Consulta	0,374	0,025	0,374	14,909	0,000	-0,011	0,025	-0,011	-0,435	<b>0,663</b>	-0,081	0,025	-0,081	-3,237	0,001
Troca	0,091	0,027	0,091	3,381	0,001	0,035	0,027	0,035	1,298	<b>0,194</b>	0,061	0,027	0,061	2,281	0,023
Apelos Pessoais	-0,008	0,027	-0,008	-0,317	<b>0,751</b>	0,007	0,027	0,007	0,245	<b>0,807</b>	0,205	0,027	0,205	7,735	0,000
Legitimidade	0,173	0,026	0,173	6,633	0,000	0,220	0,026	0,220	8,443	0,000	-0,051	0,026	-0,051	-1,959	0,050
Pressão	-0,219	0,025	-0,219	-8,943	0,000	0,328	0,025	0,328	13,368	0,000	0,163	0,025	0,163	6,625	0,000
Persuasão Racional	0,305	0,025	0,305	12,092	0,000	0,057	0,025	0,057	2,252	0,024	-0,206	0,025	-0,206	-8,158	0,000
Colaboração	0,289	0,026	0,289	11,308	0,000	0,080	0,026	0,080	3,106	0,002	-0,143	0,026	-0,143	-5,586	0,000
Coalizão	0,030	0,026	0,030	1,153	<b>0,249</b>	0,071	0,026	0,071	2,675	0,008	0,211	0,026	0,211	7,990	0,000
Apelos Inspiracionais	0,370	0,025	0,370	14,687	0,000	0,023	0,025	0,023	0,915	<b>0,360</b>	0,008	0,025	0,008	0,298	<b>0,766</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Percebe-se que existe relação significativa e direta, i.e. grau de significância inferior a 0,05 e  $\beta > 0$ , do comportamento transformacional com a maioria das táticas de influência, o que valida as hipóteses de pesquisa 7, 8 e 10. Estudos descritivos a respeito da liderança transformacional (Bass, 1985; Conger, 1989; Tichy e Devana, 1986) encontraram que gerentes que motivam esforços excepcionais de seus subordinados apresentam uma límpida e inspiradora visão que é um tipo de apelo inspiracional consonante com a hipótes 7 validada neste estudo.

Entretanto, verifica-se que não existe relação significativa do comportamento transformacional com as táticas de coalizão e apelos pessoais; i.e. grau de significância de 0,249 e 0,751 respectivamente, o que não valida as hipóteses de pesquisa 9 e 11. Tal fato pode ser explicado pela forma de interpretação do uso destas táticas pelos respondentes, ou seja, coalizão como forma de intimidação por meio de utilização de um terceiro ator e apelos pessoais como forma de obtenção de ganhos exclusivamente pessoais sem a contrapartida deste ganho com a organização. Cabe ressaltar a relação significativa e negativa ( $\beta = -0,219$ ) do comportamento transformacional com a tática de pressão, o que é condizente com a teoria do modelo que busca uma relação de confiança mútua. Conforme Yukl e Tracey (2003), as táticas de pressão coalizão e legitimação são usualmente ineficazes. A correlação negativa destas táticas e o comprometimento do alvo refletem seu freqüente uso em tentativas de influenciar quando existe uma resistência antecipada. Estas táticas são vistas socialmente

como indesejadas formas de influenciar comportamentos em muitas situações e os alvos podem se tornar ressentido ou nervoso com o agente pela tentativa de coerção e manipulação.

Tendo em vista que o modelo teórico da liderança transacional contempla as variáveis de recompensa contingente e gerenciamento por exceção (ativo) e que a matriz de rotação de fatores obtida no tratamento estatístico da amostra agrupou o comportamento de recompensa contingente no fator transformacional, foi adotada a seguinte premissa para validação das hipóteses de pesquisa 1 a 6:

“A hipótese é verdadeira, se e somente se, as mesmas tenham relação significativa e positiva tanto com o estilo de liderança transacional (gerenciamento por exceção – ativo) quanto com o estilo de liderança transformacional”.

Percebe-se desta forma que:

- a) existe uma relação significativa ( $\text{sig.} < 0,05$ ) e positiva ( $\text{beta} > 0$ ) das táticas de legitimidade, persuasão racional e colaboração com ambos os estilos, o que valida as hipóteses 2, 5 e 6;
- b) apesar da relação significativa da tática de pressão com os respectivos estilos, esta tem relação negativa com o fator transformacional ( $\text{beta} = -0,219$ ) o que não valida a hipótese 4;
- c) não existe relação significativa da tática de troca com o comportamento de gerenciamento por exceção – ativo ( $\text{sig.} = 0,194$ ), o que não valida a hipótese de pesquisa 1. Entretanto, vale ressaltar a relação significativa e positiva ( $\text{beta} = 0,091$ ) da tática de troca com o comportamento transformacional, muito provavelmente influenciado pelo agrupamento da recompensa contingente neste fator;
- d) não existe relação significativa da tática de agregação de valor com o comportamento de gerenciamento por exceção – ativo ( $\text{sig.} = 0,175$ ), o que não valida a hipótese 3; Tal fato pode ser explicado pelo entendimento da tática de agregação de valor como forma de prover auto-estima, desenvolvimento, crescimento e realização dos anseios dos seguidores e não como uma troca na qual as recompensas (atendimento dos anseios) vem do resultado alcançado ao se agregar valor;

Já o comportamento *Laissez-faire*, apesar de conceitualmente tratar-se de ausência de

liderança, possui relação significativa e positiva com as táticas de agraciação, troca, apelos pessoais, pressão e coalizão, o que não valida à hipótese de pesquisa 12. Tal fato pode ser explicado pelo próprio *continuum* da liderança vislumbrado por Bass (1985), onde em um extremo esta a liderança do não líder completo (Laissez-Faire) e no outro a liderança transformacional como comportamentos como carisma, motivação inspirada, estimulação intelectual e consideração individual no outro. Desta forma, é coerente a percepção de indícios de comportamentos de liderança no estilo Laissez-faire.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi avaliar as relações dos estilos de liderança transformacional, transacional e *Laissez-faire* conforme conceituados por Burns (1978) e Bass (1985) com os tipos de táticas de influência propostas por YUKL (2001) e verificar a *performance* de cada estilo de liderança e das táticas de influência empregadas pelos líderes na condução de suas equipes nas organizações. A seguir, serão discutidos os resultados encontrados.

### 5.1 Resultados

Trata-se de um estudo pioneiro no Brasil que buscou identificar não só o estilo de liderança que possa contribuir com os melhores resultados, mas também identificar as táticas de influência mais eficazes para gerir equipes, implantar projetos, alcançar metas e atender às demandas organizacionais.

Neste contexto, destaca-se o estilo de liderança transformacional como o que alcançou resultados mais significativos ( $\beta = 0,900$ ), dentre os estilos de liderança aqui estudados, em relação ao fator *performance* constante do questionário MLQ. Cabe destacar que as principais diretivas de *performance* medidas neste questionário dizem respeito a como os respondentes percebem seus líderes quanto a capacidade de motivar a si mesmo e a seus seguidores, quanto a sua interação nos diferentes níveis da organização e por fim quanto a seus métodos de trabalho.

De forma inversa, tal como era esperado, a relação do estilo de liderança *Laissez faire* com o fator *performance*, foi negativa. Sendo assim, temos neste estilo de liderança uma percepção negativa quanto a sua capacidade de contribuir para o alcance de resultados da equipe e conseqüentemente da organização.

Já com relação às táticas de influência avaliadas, as que apresentaram melhores resultados, ou seja, maiores *betas*, também segundo os critérios de *performance* do questionário MLQ,

foram:

- persuasão racional, que ao utilizar predominantemente a evidência lógica demonstra de forma irrefutável os resultados do que propoe;
- consulta e colaboração, que também contribuem de forma significativa para construção da relação de confiança;
- apelos inspiracionais, que também influenciam positivamente na motivação do grupo.

Cabe ressaltar que a liderança transformacional tem relação significativa e positiva com todas estas táticas, o que de certa forma valida os resultados obtidos. Em contrapartida, observou-se que a tática de pressão é a que mais contribui negativamente para o alcance de resultados. Provavelmente devido os desgastes sucessivos entre o líder e seus seguidores que impactam na motivação, autoconfiança e predisposição ao trabalho de todo o grupo.

Surpreende nos resultados obtidos não haver diferenças significativas na utilização de táticas de influência de acordo com o gênero. Talvez não tenha sido possível uma análise mais detalhada a baixa participação de líderes do gênero feminino na amostra, cabendo uma avaliação mais profunda em outra oportunidade. Apesar de resultado mais significativo quanto ao gênero no estilo de liderança, visto que o gerenciamento por exceção ativo foi mais presente no gênero feminino, cabe também uma verificação em outro estudo.

Desta forma, as perguntas de pesquisa foram respondidas e os objetivos do estudo atendidos.

## **5.2 Contribuições**

Em seu viés acadêmico este estudo contribui para validar o questionário IBQ-G como ferramenta de pesquisa eficaz para estudos a respeito das táticas de influência, tendo em vista a explicação total da variância de 75,193% com a utilização de 11 fatores que representaram adequadamente as 11 táticas de influência e o resultado da rotação ortogonal *Varimax* que construiu agrupamento das variáveis (perguntas de pesquisa) em seus respectivos fatores (táticas de influência).

De forma inversa, o estudo demonstrou a fragilidade do conceito de liderança

transformacional e transacional quando agrupou a variável de recompensa contingente no conjunto de comportamentos associados à liderança transformacional. No entendimento do autor, este agrupamento é condizente com a prática de mercado, visto que a recompensa é uma importante ferramenta de gestão e motivação. Desta forma, o questionário MLQ de estilo de liderança ficou fragilizado quanto à distribuição das variáveis comportamentais de acordo com os respectivos estilos de liderança, contudo atendeu ao propósito de pesquisa ao validar as variáveis comportamentais.

No contexto organizacional, o estudo pode contribuir de forma significativa para as áreas de recrutamento e seleção e de treinamento e capacitação. Os conceitos aqui apresentados aliados aos resultados alcançados possibilitam o aperfeiçoamento da construção dos perfis para seleção de profissionais para cargos de liderança e o desenvolvimento de treinamentos com foco em comportamentos e táticas de influência que contribuam tanto para melhoria das relações entre líderes e liderados quanto para os resultados da organização.

### **5.3 Limitações do estudo**

Alguns pontos devem ser elencados como limitadores deste estudo. No campo das respostas de pesquisa deve-se considerar o viés da resposta socialmente correta, bem como, a percepção dos mesmos quanto aos questionamentos como limitação ao método de pesquisa. Já com relação às análises dos dados, o agrupamento da variável de recompensa contingente no conjunto de comportamentos da liderança transformacional pode ter influenciado nas validações das hipóteses de pesquisa, visto a premissa de validação adotada pelo autor. Além disso, deve-se considerar o grau de explicação de variabilidade não satisfatório de cada variável obtido na matriz de comunalidade, principalmente do estilo *Laissez Faire*. No entanto, os resultados permitiram atender ao objetivo da pesquisa ao possibilitar verificar a relação das táticas de influência com os comportamentos de liderança e medir a *performance* de cada uma delas.

#### **5.4 Recomendações de estudos futuros**

Tendo em vista o foco e os objetivos desta pesquisa, muitas possibilidades não foram exploradas. No entanto, os dados ficam à disposição de outros pesquisadores que tenham a intenção de ampliar os estudos a respeito dos estilos de liderança e táticas de influência.

Devido o agrupamento comportamento de recompensa contingente no fator de liderança transformacional, cabe um estudo voltado para instituições não governamentais sem fins lucrativos formada por voluntários para verificação do grau de significância da recompensa contingente neste contexto.

Sugere-se também um estudo comparativo dos estilos de liderança e das táticas de influência incidentes em empresas públicas, privadas e organizações não governamentais, tendo em vista, que os sujeitos a serem liderados e influenciados em cada uma destas instituições estão sujeitos as condições de trabalho diferenciadas, ou seja, estabilidade, instabilidade e voluntariado respectivamente.

Outra sugestão oportuna seria a realização de um laboratório que possibilite testar os resultados desta pesquisa quanto às táticas de influência que contribuem de forma eficaz para os melhores resultados da organização. Pode-se efetuar uma avaliação prévia de comportamentos, táticas e resultados, desenvolver metodologia para treinamento e capacitação, planejar indicadores e medir resultados.

## REFERÊNCIAS

- AMABILE, T.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. In: \_\_\_\_\_. *Academy of Management Journal*, v. 39, n.5, p. 1154-1184, 1996.
- ARANHA, F.; ZAMBALDI, F. *Análise fatorial em administração*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- AUBERT, N., De GAULEJAC, V. *Le coût de l'excellence*. Paris : Éditions du Seuil, 1991.
- AVOLIO, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- AVOLIO, B. J., Walderman, D. A., & Einsten, W. A. (1988). Transformational leadership in a management game situation. *Group and Organizational Studies*, 13, 59-80.
- AVOLIO, B.J., & Bass, B.M. (1991). *The full range of leadership development*. Binghamton, NY: Bass, Avolio & Associates.
- BABBIE, Earl. *Métodos de Pesquisas de Survey*. 1999. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- BARBUTO, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- BARNARD, C. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BASS, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist* 52 (2) 130-139.
- BASS, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- BASS, B. M. *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, v..8, Issue 3, p. 19–31, 1990.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *MLQ: Multifactor questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden, 2000.
- BASS, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

BASS, B.M., & Avolio B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.

BENNIS, W., & NANUS, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper and Row.

BENNIS, W.; NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988.

BENNIS, Warren. *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

BENTO, A.V. Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autônoma da Madeira.

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

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. *The managerial grid*. Houston: Gulf Publishing Company, 1964.

BRENNAN, Mike; RAE, Nathan; PARACKAL, Mathew. Survey-Based Experimental 14 Research via the Web: Some Observations, *Marketing Bulletin*. v. 10, p. 83-92, *Research Note* 5, 1999. ISSN 1176-645X.

BURNS, J. M. (2003). *Transforming Leadership*. New York: Atlantic Monthly Press.

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

CAVALCANTI, V. L. et al. *Liderança e motivação*. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

COHEN, A., & BRADFORD, D. (1989). Influence without authority: The use of alliances, reciprocity and exchange to accomplish work. *Organizational Dynamics*, 17, 5-17

CONGER, J. (1989). Leadership: The art of empowering others. *Academy of Management Executives*, 3(1), 17-24.

CORRAR, L.J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J.M. *Análise multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia*. São Paulo: Atlas, 2007.

COUPER MP (2000). Web surveys: A review of issues and approaches. *Public Opinion Quarterly*, 64(4), 464-494.

CRUZ, M. A., HENNINGSEN, D. D., & SMITH, B. A. (1999). The impact of directive leadership on group information sampling, decisions, perceptions of the leader. *communication Research*, 26, 349–370.

DELUGA, R. J, 1992. The relationship of leader-member exchanges with laissez-faire, transactional, and transformational leadership. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership*: 237–247. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

DELUGA, R.J. Leadership with Employee Influencing Strategies Relationship of Transformational and Transactional. *Group Organization Management*, v. 13, p. 456, 1988.

DEN HARTOG, DEANNE N., VAN MUIJEN, JAAP J., and KOOPMAN, P. L. (1997), "Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, March, pp. 19-34.

DUNPHY, D. (2000). The embracing paradox: Top-down versus participative management of organizational change: A commentary on Conger and Bennis. In M. Beer, & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 123-135). Boston: Harvard Business School Press.

ENSLEY, M. D., PEARCE, C. L., & HMIELESKI, K. M. (2003). The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship Between Entrepreneur Leader Behavior and New Venture Performance. Paper presented at the Lally-Darden Entrepreneurship Scholars' Retreat in Rensselaerville, NY.

EREZ, MIRIAM, RIM, YESHAYAHU & KEIDER, Ida 1986, 'The two sides of the tactics of influence agent vs target', *Journal of Occupational Psychology*, vol 59, pp 25-39.

ETZIONI, Amitai. Organizational dimensions and their interrelationships: a theory of compliance. IN: INDIK, B. P. & BERRIEN, F. K. (Eds.). *People, groups and organizations*. New York: Teachers College Press, 1968. p. 94-109.

FAIRHURST, G. T. (2001) "Dualismus in leadership research" in *Organizational Communication*, Jablin, F. M., Putnam, L. L. (Eds.), Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 379-439.

FALBE, C. M., & YUKL, G. (1992). Consequences to managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35, 638-653.

GARDNER, W. L. & CLEAVENGER, D. (1998). The impression management strategies associated with transformational leadership at the world-class level: A psycho historical assessment. *Management Communication Quarterly*, 12, 3 - 41.

GARDNER, W. L., & MARTINKO, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management*, 14, 321-338.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

HAIR, Jr., J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., and BLACK, W. C. (1984) *Multivariate Data Analysis with Readings* (4th edition 1995). Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

HALL, Richard. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 322p.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

HOLLADAY, S. and COOMBS, W. (1994), "Speaking of visions and vision being spoke", *Management Communication Quarterly*, (8),165-89.

HOLLANDER, E. P. (1979). Leadership and social exchange processes. In

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

HOUSE, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.

HOUSE, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L.

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

HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo*. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

JUDGE, T.A.; PICCOLO, R.F. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, v. 89, n. 5, p.755-68, 2004.

KACMAR, K. M., & BARON, R. A. (1999). Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 17. (pp. 1-39)Stamford, CT: JAI Press.

KANTER, R. M. *The change masters: innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon and Shuster, 1983.

KANUNGO, R. N., & MENDONÇA, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. London: Sage.

KANUNGO, R.N. Ethical Values the Transactional and Transformational Leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Issue 8, n. 4, p.257-65, 2001.

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

KEYS, B.; CASE, T. How to become an influential Manager. *Academy of Management Executive*, v. 4, n. 4, 1990.

KIPNIS, D., SCHMIDT, S. M., & WILKINSON, I. (1980). Intra-organizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452.

KOTTER, J. (1982). *The general managers*. New York: Free Press.

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

KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. O desafio da Liderança. Rio de Janeiro: Campus,1991. p. 31-255

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. O desafio da liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KUMAR, K., & BEYERLEIN, M. (1991). Construction and validation of an instrument for measuring ingratiation behaviors in organizational settings. *Journal of Applied Psychology*, 76, 619–627.

L. SMIRCICH & G. MORGAN, 'Leadership: The management of meaning', *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 18, no. 3, 1982, pp. 257-73.

LABORDE, G.Z. (1983) *Influencing with integrity*, Palo Alto, California: Syntony Inc. Publishing Co.

LARSON (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189—207). Carbondale: Southern Illinois University Press.

LAVADO, El.; CASTRO, A.A. Projeto de pesquisa. São Paulo: A.A. C, 2001.

LIKERT, R. (1961), *The New Patterns Of Management*, New York: McGraw-Hill.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina e ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p.259-269.

LOCKE, E. A. (2003). Leadership: Starting at the top. In C. Conger (Ed.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 271-284). Thousand Oaks, CA: Sage.

LOWE, K.B., KROECK, K.G., & SIVASUBRAMANIAM, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.

MALHOTRA, Naresch K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720p.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McGREGOR, D. (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press.

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

MELO, E. A. A. *Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: um estudo relacional*. 2001. 120 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

OGBONNIA, K.S. (2007). *Political party system and effective leadership in Nigeria: A Contingency Approach*. Dissertation. Walden University, 2007.

PETERS, T.; WATERMAN, R. H. *In Search of Excellence*. N.Y.: Harper e Grow, 1982.

PFEFFER, Jeffrey (1981), *Power in Organizations* (Harper Business), ISBN 0-8873-0199-1

PINSONNEAULT, A. e KRAEMER, K. L. *Survey Research in Management Information Systems: An Assesment*. Journal of MIS, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

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

POSNER, B. Z., & KOUZES, J. M. (1988). *Development and validation of the leadership practices inventory*. Educational and Psychological Measurement, 48, 483-496.

RAUCH, C.F., & BEHLING, O. 1984. 'Functionalism : Basis for alternate approach to the study of leadership'. Elmsford, New York: Pergamon Press, 45-62.

RAVEN, B. H. (1990). *Political application of the psychology of interpersonal influence and social power*. Political Psychology, 11(3),495-520

ROBBINS, S. (2005). *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

ROBBINS, Stephen P. *A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas*. São Paulo: Pearson Education, 2002.

ROBBINS, Stephen P. *Administração : Mudanças e Perspectivas*. 1.ed. São Paulo : Saraiva : 2002.

ROBBINS, Stephen P. *Organizational Behavior*. 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

ROWE, W.G. *Liderança Estratégica e Criação de Valor*. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 1, p.7-19, jan./mar. 2002.

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

SCHILIT, W. K., LOCKE, E., A study of upward influence in organizations, *Administrative Science Quarterly*, 27, 1982, pp. 304-316.

SOBRAL, F.; PECCI, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

STEVENSON, W, J. *Estatística aplicada a administração*. São Paulo: Harba, 1986.495p.

SWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. *Revista do Serviço Público (RSP)*, Brasília: ENAP, ano 56, n. 3, jul./set., 2005

TANNENBAUM, R., WESCHLER, I. and MASSARIK F. (1961). "Leadership and Organization: A Behavioral Approach," New York: McGraw Hill Book Co, Inc.

TANNENBAUM,R.; WESCHELER, J. R.; MASSARIK, F. *Liderança e Organização: uma abordagem à ciência do comportamento*. Trad. Auripebo B. Simões. São Paulo, Atlas, 1970

TICHY, N., DEVANNA, M., A., *The Transformational Leader*, John Wiley and Sons, Inc., USA, 1986.

TRIPODI, T. et al. *Análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

TRIPODI, Tony; FELLIN, Phillip.; MEYER, Henry. *Análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro: LIVRARIA FRANCISCO ALVES EDITORA, 1981.

VERGARA, Sylvia. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.

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

WAYNE, S. J., & FERRIS, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.

YAMMARINO, F.J., & BASS, B.M. (1990). Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 151-171). West Orange, NJ: Leadership Library of America.

YUKL G. (2002). *Leadership in organizations*, Delhi, India; Pearson Education.

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

YUKL G.; VAN FLEET, D. Theory and research on leadership in organizations. In: DUNNETTE, M . D.; HOUGH, L.M.(Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992

- YUKL, G. Leadership in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1994.
- YUKL, G., & CHAVEZ, C. (2002). Influence tactics and leader effectiveness. In L. Neider & C. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Research in management*, vol. 2. (pp.139–165).
- YUKL, G., & SEIFERT, C. (2002). Preliminary validation of an extended version of the Influence Behavior Questionnaire. Paper presented at the Society for Industrial–Organizational Psychology meetings, Toronto, Canada.
- YUKL, G., & TRACEY, B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77, 525–535.
- YUKL, G., GUINAN, P. J., & SOTTOLANO, D. (1995). Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. *Group and Organization Management*, 20, 272–296.
- YUKL, G., KIM, H., & FALBE, C. M. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 309–317
- YUKL, G.: *Leadership in Organisations* (New Jersey: Prentice-Hall, 1998).
- YUKL, G.; FALBE, C.M. Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward and Lateral Influence Attempts. *Journal The Applied Psychology*, v. 75, n. 2, p.132-40, 1990.
- YUKL, G.; SEIFERT, C. F.; CHAVEZ, C. Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, v. 19, p. 609–21, 2008.
- ZALEZNIK, A. e KETS DE VRIES, M. Da liderança enquanto “texto” – ensaio sobre a interpretação. In: LAPIERRE, L. *Imaginário e Liderança*. São Paulo: Atlas, 1995.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

<b>Liderança e Táticas de Influência</b>
<b>1. Dados do Entrevistado</b>
Gentileza completar os dados abaixo que serão de grande utilidade para avaliação dos resultados da pesquisa em grupos.
<b>1. Nome (opcional):</b> _____
<b>2. Empresa (opcional):</b> _____
<b>3. Estado (opcional):</b> _____
<b>* 4. Tem ou teve experiência de mais de um ano com o mesmo superior?</b>
<input type="checkbox"/> Sim
<input type="checkbox"/> Não
<b>* 5. Nível hierárquico do superior:</b>
<input type="checkbox"/> Coordenador/Supervisor
<input type="checkbox"/> Gerente
<input type="checkbox"/> Diretor/Presidente
<b>* 6. Faixa etária do superior:</b>
<input type="checkbox"/> Até 30anos
<input type="checkbox"/> 31-40anos
<input type="checkbox"/> 41-50-anos
<input type="checkbox"/> 50-60anos
<input type="checkbox"/> Acima de 60anos
<b>* 7. Gênero do Superior:</b>
<input type="checkbox"/> Masculino
<input type="checkbox"/> Feminino

## Liderança e Táticas de Influência

### 2. Táticas de Influência

As questões abaixo visam identificar os comportamentos utilizados pelos líderes para influenciar o comportamento de seus subordinados nas organizações.

\* 1. Avalie em que medida seu superior hierárquico utiliza as técnicas abaixo relacionadas com seus subordinados de acordo com a seguinte escala:

**A - Não me lembro de ele ter usado esta técnica comigo;**

**B - Ele usa esta técnica raramente comigo;**

**C - Ele usa esta técnica ocasionalmente comigo;**

**D - Ele usa esta técnica moderadamente comigo;**

**E - Ele usa esta técnica usualmente comigo.**

	A	B	C	D	E
- Usa fatos e lógica para fazer uma defesa convincente de um pedido ou proposta;	<input type="checkbox"/>				
- Explica claramente porque um pedido ou uma mudança proposta é necessária para atingir um objetivo;	<input type="checkbox"/>				
- Explica porque um projeto ou mudança proposta seria prática e vantajosa;	<input type="checkbox"/>				
- Fornece informação ou evidência para mostrar que uma atividade ou mudança proposta tem grandes chances de ser bem sucedida;	<input type="checkbox"/>				
- Oferece algo em troca de ajuda numa tarefa ou projeto;	<input type="checkbox"/>				
- Se oferece para fazer algo em troca do atendimento de um pedido;	<input type="checkbox"/>				
- Se oferece para fazer uma tarefa específica ou um favor em troca de sua ajuda e apoio;	<input type="checkbox"/>				
- Se oferece para fazer algo no futuro em troca de sua ajuda no momento;	<input type="checkbox"/>				
- Diz que a atividade ou mudança sugerida é uma oportunidade para fazer algo realmente interessante e que vale a pena;	<input type="checkbox"/>				
- Faz um discurso ou apresentação inspiradora para criar entusiasmo em relação a uma atividade ou mudança proposta;	<input type="checkbox"/>				
- Descreve uma visão clara e inspiradora que um projeto ou mudança sugerida poderia proporcionar;	<input type="checkbox"/>				
- Fala sobre ideais e valores ao propor uma nova atividade ou mudança;	<input type="checkbox"/>				
- Diz que a proposta ou pedido é consistente com os regulamentos e políticas da firma;	<input type="checkbox"/>				
- Verifica que o pedido é legítimo com base documentos tais como: contatos formais, ordem de trabalho, procedimentos, políticas, normas e regulamentos;	<input type="checkbox"/>				
- Diz que o pedido ou proposta é consistente devido a um acordo ou contrato prévio;	<input type="checkbox"/>				
- Diz que o pedido ou proposta é consistente com base em um precedente prévio e/ou prática usual;	<input type="checkbox"/>				
- Explica como a tarefa que necessita que seja feita pode ajudar no desenvolvimento de sua carreira;	<input type="checkbox"/>				
- Descreve os benefícios que você poderia ganhar por realizar uma tarefa ou atividade (i.e., aprender novas técnicas, conhecer pessoas importantes, melhorar sua reputação);	<input type="checkbox"/>				
- Explica porque uma atividade ou mudança proposta poderia ser boa para você;	<input type="checkbox"/>				
- Explica como uma atividade ou mudança proposta pode ajudá-lo a atingir um objetivo pessoal;	<input type="checkbox"/>				
- Exige que você execute um pedido;	<input type="checkbox"/>				
- Usa de ameaças ou avisos quando precisa que você faça algo;	<input type="checkbox"/>				

<b>Liderança e Táticas de Influência</b>					
- Tenta pressioná-lo a executar um pedido;	<input type="checkbox"/>				
- Verifica repetidamente se você executou o pedido;	<input type="checkbox"/>				
- Se oferece para ajudar em uma tarefa que quer que seja executada;	<input type="checkbox"/>				
- Se oferece para providenciar qualquer assistência que você precise para executar um pedido;	<input type="checkbox"/>				
- Se oferece para mostrar como realizar uma tarefa que precisa que seja realizada.	<input type="checkbox"/>				
- Oferece recursos que você precisaria para realizar uma tarefa para ele;	<input type="checkbox"/>				
- Diz que você é a pessoa mais qualificada para realizar uma tarefa que precisa que seja realizada;	<input type="checkbox"/>				
- Elogia sua técnica ou seu conhecimento, quando pede para que faça algo que ele precisa;	<input type="checkbox"/>				
- Diz que você tem o conhecimento ou técnica necessária para realizar o pedido dele;	<input type="checkbox"/>				
- Elogia o seu desempenho ou sucessos ao pedir que execute uma tarefa para ele;	<input type="checkbox"/>				
- Te consulta para saber suas idéias sobre uma atividade ou mudança que precisa que você o apoie ou implemente;	<input type="checkbox"/>				
- Te incentiva a expressar qualquer preocupação que possa ter sobre uma atividade ou mudança proposta que precisa que você apoie ou implemente;	<input type="checkbox"/>				
- Te convida a sugerir maneiras para melhorar um plano ou proposta preliminar que precisa que você suporte ou implemente;	<input type="checkbox"/>				
- Te pede sugestões que poderiam o ajudar a atingir um objetivo ou resolver um problema;	<input type="checkbox"/>				
- Apela para amizade quando pede para fazer alguma coisa para ele;	<input type="checkbox"/>				
- Diz que precisa de um favor antes de dizer o que é;	<input type="checkbox"/>				
- Pede ajuda como favor pessoal;	<input type="checkbox"/>				
- Pede como amigo para fazer um favor para ele;	<input type="checkbox"/>				
- Menciona nomes de outras pessoas que apoiam a proposta quando pede se apoie;	<input type="checkbox"/>				
- Pede a alguém que você respeita para ajudar a influenciá-lo a executar um pedido ou apoiar uma proposta;	<input type="checkbox"/>				
- Faz com que outros expliquem para você o motivo pelo qual apoiam a atividade ou mudança proposta, a qual precisa que você apoie ou ajude implementar;	<input type="checkbox"/>				
- Convida alguém como apoio para quando encontrar com você fazer um pedido ou proposta.	<input type="checkbox"/>				

## Liderança e Táticas de Influência

### 3. Liderança

As questões abaixo visam identificar o estilo de liderança praticado pelos gestores nas organizações.

\* 1. As afirmações abaixo buscam descrever diferentes perfis de liderança no contexto organizacional. Avalie em que medida o seu superior hierárquico se identifica com as descrições abaixo no âmbito do desenvolvimento do seu trabalho, de acordo com a seguinte escala:

**A - Nunca;**

**B - De vez em quando;**

**C - As vezes;**

**D - Quase frequentemente;**

**E - Frequentemente senão sempre.**

	A	B	C	D	E
- Reexamina suposições críticas de forma verificar se elas são apropriadas	<input type="checkbox"/>				
- Investe tempo ensinando e treinando	<input type="checkbox"/>				
- Aumenta a boa vontade das pessoas para trabalhar mais duro	<input type="checkbox"/>				
- Foca atenção em direção aos erros para encontrar padrões	<input type="checkbox"/>				
- Age de forma a construir o respeito das pessoas	<input type="checkbox"/>				
- Transmite poder e confiança	<input type="checkbox"/>				
- Foca atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios de padrões	<input type="checkbox"/>				
- Fala a respeito dos seus mais importantes valores e crenças	<input type="checkbox"/>				
- Expressa confiança de que as metas serão alcançadas	<input type="checkbox"/>				
- Fornece assistência em troca dos esforços das pessoas	<input type="checkbox"/>				
- Fala de forma otimista sobre o futuro	<input type="checkbox"/>				
- Considera cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, habilidades e aspirações	<input type="checkbox"/>				
- Procura ajuda em outras pessoas para lidar os problemas de ângulos diferentes	<input type="checkbox"/>				
- Ênfase a importância de ter um senso coletivo e de missão	<input type="checkbox"/>				
- Articula uma visão do futuro convincente	<input type="checkbox"/>				
- Especifica a importância de ter um forte senso de propósito	<input type="checkbox"/>				
- Intensifica o desejo das pessoas pelo sucesso	<input type="checkbox"/>				
- Deixa claro o que cada um pode esperar quando as metas de performance são atingidas	<input type="checkbox"/>				
- É eficiente em apresentar as pessoas a autoridades superiores	<input type="checkbox"/>				
- Sugere novas maneiras de olhar como completar tarefas	<input type="checkbox"/>				
- Expressa satisfação quando outros atingem as expectativas	<input type="checkbox"/>				
- Trabalha com as pessoas de forma compensadora	<input type="checkbox"/>				
- Demonstra que os problemas devem se tornar crônico antes que se tome uma ação	<input type="checkbox"/>				
- Usa métodos de liderança que ignoram	<input type="checkbox"/>				
- Ajuda as pessoas a desenvolverem seus potenciais	<input type="checkbox"/>				

## Liderança e Táticas de Influência

- É adepto da expressão: "Se ainda não quisermos não consente"	<input type="checkbox"/>				
- Concentra toda atenção tratando de erros, reclamações e faltas	<input type="checkbox"/>				
- Está ausente quando é necessário	<input type="checkbox"/>				
- Trata as pessoas como indivíduos e não somente como membros do grupo	<input type="checkbox"/>				
- Evita se envolver quando importantes decisões são tomadas	<input type="checkbox"/>				
- É eficiente em atender requisitos da organização	<input type="checkbox"/>				
- Consegue fazer com que as pessoas façam mais do que elas esperam fazer	<input type="checkbox"/>				
- Mantém controle de todos os erros	<input type="checkbox"/>				
- Procura diferentes perspectivas para resolver problemas	<input type="checkbox"/>				
- Discute em termos específicos sobre quem são os responsáveis para atingir as metas	<input type="checkbox"/>				
- Capta as coisas nem mal antes de tomar ação	<input type="checkbox"/>				
- Fala de forma entusiasmada do que precisa ser realizado	<input type="checkbox"/>				
- Não interfere até que os problemas se tornem sérios	<input type="checkbox"/>				
- Instiga orgulho para que as pessoas se associem a ele	<input type="checkbox"/>				
- Considera a moral e as consequências éticas das decisões	<input type="checkbox"/>				
- Vai além do interesse pessoal para o bem do grupo	<input type="checkbox"/>				
- É eficiente em promover encontros de pessoas relativos as necessidades de trabalho	<input type="checkbox"/>				
- Lidera um grupo que é eficiente	<input type="checkbox"/>				
- Demora a responder questões urgentes	<input type="checkbox"/>				
- Evita tomar decisões	<input type="checkbox"/>				

## APÊNDICE B – LEGENDA DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Item	Táticas de Influência	Questões
T.1.1	Persuasão Racional	Usa fatos e lógica para fazer uma defesa convincente de um pedido ou proposta
T.1.2		Explica claramente porque um pedido ou uma mudança proposta é necessária para atingir um objetivo
T.1.3		Explica porque um projeto ou mudança proposta seria prática e vantajosa
T.1.4		Fornece informação ou evidência para mostrar que uma atividade ou mudança proposta tem grandes chances de ser bem sucedida
T.2.1	Troca	Oferece algo em troca de ajuda numa tarefa ou projeto
T.2.2		Se oferece para fazer algo em troca do atendimento de um pedido
T.2.3		Se oferece para fazer uma tarefa específica ou um favor em troca de sua ajuda e apoio
T.2.4		Se oferece para fazer algo no futuro em troca de sua ajuda no momento
T.3.1	Apelos Inspiracionais	Diz que a atividade ou mudança sugerida é uma oportunidade para fazer algo realmente interessante e que vale a pena
T.3.2		Faz um discurso ou apresentação inspiradora para criar entusiasmo em relação a uma atividade ou mudança proposta
T.3.3		Descreve uma visão clara e inspiradora que um projeto ou mudança sugerida poderia proporcionar
T.3.4		Fala sobre ideais e valores ao propor uma nova atividade ou mudança
T.4.1	Legitimidade	Diz que a proposta ou pedido é consistente com os regulamentos e políticas da firma
T.4.2		Verifica que o pedido é legítimo com base documentos tais como: contratos formais, ordem de trabalho, procedimentos, políticas, normas e regulamentos
T.4.3		Diz que o pedido ou proposta é consistente devido a um acordo ou contrato prévio
T.4.4		Diz que o pedido ou proposta é consistente com base em um precedente prévio e/ou prática usual
T.5.1	Agregação de Valor	Explica como a tarefa que necessita que seja feita pode ajudar no desenvolvimento de sua carreira
T.5.2		Descreve os benefícios que você poderia ganhar por realizar uma tarefa ou atividade (i.e., aprender novas técnicas, conhecer pessoas importantes, melhorar sua reputação)
T.5.3		Explica porque uma atividade ou mudança proposta poderia ser boa para você
T.5.4		Explica como uma atividade ou mudança proposta pode ajudá-lo a atingir um objetivo pessoal
T.6.1	Pressão	Exige que você execute um pedido
T.6.2		Usa de ameaças ou avisos quando precisa que você faça algo
T.6.3		Tenta pressioná-lo a executar um pedido
T.6.4		Verifica repetidamente se você executou o pedido
T.7.1	Colaboração	Se oferece para ajudar em uma tarefa que quer que seja executada
T.7.2		Se oferece para providenciar qualquer assistência que você precise para executar um pedido
T.7.3		Se oferece para mostrar como realizar uma tarefa que precisa que seja realizada
T.7.4		Oferece recursos que você precisaria para realizar uma tarefa para ele
T.8.1	Agraciação	Diz que você é a pessoa mais qualificada para realizar uma tarefa que precisa que seja realizada
T.8.2		Elogia sua técnica ou seu conhecimento, quando pede para que faça algo que ele precisa
T.8.3		Diz que você tem o conhecimento ou técnica necessária para realizar o pedido dele
T.8.4		Elogia o seu desempenho ou sucessos ao pedir que execute uma tarefa para ele
T.9.1	Consulta	Te consulta para saber suas idéias sobre uma atividade ou mudança que precisa que você o apóie ou implemente
T.9.2		Te encoraja a expressar qualquer preocupação que possa ter sobre uma atividade ou mudança proposta que precise que você apóie ou implemente
T.9.3		Te convida a sugerir maneiras para melhorar um plano ou proposta preliminar que precisa que você suporte ou implemente
T.9.4		Te pede sugestões que poderiam o ajudar a atingir um objetivo ou resolver um problema
T.10.1	Apelos Pessoais	Apela para amizade quando pede para fazer alguma coisa para ele
T.10.2		Diz que precisa de um favor antes de dizer o que é
T.10.3		Pede ajuda como favor pessoal
T.10.4		Pede como amigo para fazer um favor para ele
T.11.1	Coalizão	Menciona nomes de outras pessoas que apóiam a proposta quando pede se apoio
T.11.2		Pede a alguém que você respeita para ajudar a influenciá-lo a executar um pedido ou apoiar uma proposta
T.11.3		Faz com que outros expliquem para você o motivo pelo qual apóiam a atividade ou mudança proposta, a qual precisa que você apóie ou ajude implementar
T.11.4		Convida alguém como apoio para quando encontrar com você fazer um pedido ou proposta

Item	Estilos de Liderança	Comportamentos	Questões
LT.1.1	Liderança Transformacional	Atributos Idealizados	Instiga orgulho para que as pessoas se associem a ele
LT.1.2			Vai além do interesse pessoal para o bem do grupo
LT.1.3			Age de forma a construir o respeito das pessoas
LT.1.4		Transmite poder e confiança	
LT.2.1		Comportamentos Idealizados	Fala a respeito dos seus mais importantes valores e crenças
LT.2.2			Especifica a importância de ter um forte senso de propósito
LT.2.3			Considera a moral e as consequências éticas das decisões
LT.2.4		Enfatiza a importância de ter um senso coletivo e de missão	
LT.3.1		Inspiração de Motivação	Fala de forma otimista sobre o futuro
LT.3.2			Fala de forma entusiasmada do que precisa ser realizado
LT.3.3			Articula uma visão do futuro convincente
LT.3.4		Expressa confiança de que as metas serão alcançadas	
LT.4.1		Estimulação Intelectual	Reexamina suposições críticas de forma verificar se elas são apropriadas
LT.4.2			Procura diferentes perspectivas para resolver problemas
LT.4.3			Procura ajuda em outras pessoas para olhar os problemas de ângulos diferentes
LT.4.4	Sugere novas maneiras de olhar como completar tarefas		
LT.5.1	Consideração individual	Investe tempo ensinando e treinando	
LT.5.2		Trata as pessoas como indivíduos e não somente como membros do grupo	
LT.5.3		Considera cada pessoa individualmente como tendo diferentes necessidades, habilidades e aspirações	
LT.5.4		Ajuda as pessoas a desenvolverem seus potenciais	
LS.1.1	Liderança Transacional	Recompensa contingente	Fornecer assistência em troca dos esforços das pessoas
LS.1.2			Discute em termos específicos sobre quem são os responsáveis para atingir as metas
LS.1.3			Deixa claro o que cada um pode esperar quando as metas de performance são alcançadas
LS.1.4		Expressa satisfação quando outros atingem as expectativas	
LS.2.1		Gerenciamento por exceção: Ativa	Foca atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios de padrões
LS.2.2			Concentra toda atenção tratando de erros, reclamações e faltas
LS.2.3			Mantém controle de todos os erros
LS.2.4	Foca atenção em direção aos erros para encontrar padrões		
LL.1.1	Liderança Laissez-Faire	Gerenciamento por exceção: Passiva	Não interfere até que os problemas se tornem sérios
LL.1.2			Espera as coisas irem mal antes de tomar ação
LL.1.3			É adepto da expressão: "Se ainda não quebrou não conserte"
LL.1.4		Demonstra que os problemas devem se tornar crônicos antes que se tome uma ação	
LL.2.1		Laissez-Faire	Evita se envolver quando importantes decisões são tomadas
LL.2.2			Esta ausente quando é necessário
LL.2.3			Evita tomar decisões
LL.2.4			Demora a responder questões urgentes
LR.1.1	Liderança Resultados	Esforço extra	Consegue fazer com que as pessoas façam mais do que elas esperam fazer
LR.1.2			Intensifica o desejo das pessoas pelo sucesso
LR.1.3			Aumenta a boa vontade das pessoas para trabalhar mais duro
LR.2.1		Eficiência	É eficiente em promover encontros de pessoas relativos as necessidades de trabalho
LR.2.2			É eficiente em apresentar as pessoas a autoridades superiores
LR.2.3			É eficiente em atender requisitos da organização
LR.2.4		Lidera um grupo que é eficiente	
LR.3.1		Satisfação com a liderança	Usa métodos de liderança que agradam
LR.3.2			Trabalha com as pessoas de forma compensadora