

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Um modelo multinível para prever a atuação gerencial:

O efeito de atitudes, valores e sexo

Mestrado

Ana Márcia de Oliveira Fonseca

Brasília, DF

Março de 2013

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Um modelo multinível para prever a atuação gerencial:

O efeito de atitudes, valores e sexo

Mestrado

Ana Márcia de Oliveira Fonseca

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito parcial à obtenção do grau de mestre.

Orientadora: Juliana Barreiros Porto

Brasília, DF

Março de 2013

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de  
Brasília. Acervo 1006511.

F676m Fonseca, Ana Márcia de Oliveira.  
Un modelo multinível para prever a atuação gerencial:  
o efeito de atitudes, valores e sexo / Ana Márcia  
de Oliveira Fonseca. -- 2013.  
x, 114 f.: il.; 30 cm.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Brasília,  
Instituto de Psicologia, Programa de Pós-Graduação  
em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, 2013.  
Inclui bibliografia.  
Orientação: Juliana Barreiros Porto.

1. Liderança - Gerentes - Sexo (Psicologia). 2. Psicologia  
industrial - Comportamento humano - Atitudes. I. Porto,  
Juliana Barreiros. II. Título.

CDU 65.012.4

Um modelo multinível para prever a atuação gerencial: O efeito de atitudes, valores e sexo

Dissertação avaliada por banca examinadora constituída por:

---

Prof.<sup>a</sup> Juliana Barreiros Porto (Presidente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Universidade de Brasília

---

Prof.<sup>a</sup> Maria Cristina Ferreira (Membro titular)

Mestrado em Psicologia

Universidade Salgado de Oliveira

---

Prof. Jairo Eduardo Borges-Andrade (Membro titular)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Universidade de Brasília

---

Prof. Jacob Arie Laros (Membro suplente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Universidade de Brasília

Viver!  
E não ter a vergonha  
De ser feliz  
Cantar e cantar e cantar  
A beleza de ser  
Um eterno aprendiz...

Ah meu Deus!  
Eu sei, eu sei  
Que a vida devia ser  
Bem melhor e será  
Mas isso não impede  
Que eu repita  
É bonita, é bonita  
E é bonita...

(Gonzaguinha)

A meu pai Abel, minha mãe  
Ângela, minha irmã Bia e meu  
marido Zeca, por me enxergarem  
com olhos cheios de amor e me  
incentivarem a ir além.

## **Agradecimentos**

Recentemente, li que o maior presente que podemos dar a alguém é o nosso tempo. Então, tenho muitos a agradecer. Nos últimos dois anos, diversas pessoas dedicaram seu tempo para fazer com que hoje eu esteja aqui, concluindo este mestrado.

No mundo acadêmico, agradeço primeiro à minha orientadora Juliana Porto, que me incentivou a sonhar em alcançar as estrelas sem nunca deixar que meus pés saíssem do chão. Que sorte a minha encontrar você! Estes artigos, meus “filhos”, também são seus. Agradeço ainda a todos os outros professores do PSTO, exemplos de competência e dedicação. Um “obrigada” especial a Maria Cristina, Jairo e Laros, que prontamente aceitaram participar da minha banca e contribuir para a melhoria do trabalho. Envio minha gratidão também aos funcionários do IP, sempre solícitos, e aos colegas com quem tive o prazer de trocar ideias no Grupo Tamayo. Não posso deixar de registrar ainda a alegria que foi conviver e me tornar amiga de diversos alunos do Programa, em especial a Jussara Prado, que lá no fim de 2010 me incentivou a fazer a seleção para o Programa, e a Juliana Sousa, minha querida “irmã” de orientação, minha super parceira. Vocês todos estão guardados em um lugar especial no meu coração.

Recebi também a ajuda de muitas pessoas nas coletas de dados. Agradeço a todos que fizeram pré-testes dos questionários, assim como à Aline Cavalcanti, bolsista de PIBIC que trabalhou em uma das coletas. Envio minha gratidão às organizações que abriram suas portas para as pesquisas e, é claro, aos respondentes, que voluntariamente participaram dos estudos.

Quero ainda agradecer aos colegas de trabalho no Banco Central que, de uma forma ou outra, colaboraram para que eu conseguisse dedicar-me ao mestrado. Ao Comitê de Pós-Graduação do BC, que selecionou meu projeto; aos colegas da UniBacen, responsáveis por toda a parte administrativa; à Liziane e Luis Gustavo, meus queridos orientadores técnicos; e aos gestores que, prevendo o valor do conhecimento que eu adquiriria, deram-me seu apoio e

autorizaram meu afastamento. Quero também deixar registrado o meu agradecimento a todos os colegas de trabalho pelas palavras tão gentis de carinho e incentivo, em especial aos amigos do Deseg, do Depog e às SuperPoderosas. E envio um abraço especial ao Edson Amemiya, que assumiu as minhas tarefas para que eu pudesse ficar só por conta dos estudos.

Por fim, eu não estaria aqui hoje se algumas pessoas especiais não tivessem dedicado seu tempo a mim durante estes dois anos. Sou grata a todos os meus familiares, sogros, cunhados, tios, primos, “cumpadis” e aos queridos amigos e amigas de Brasília, de BH e do mundo afora, que sempre me perguntavam “e o mestrado?” e ouviam com real empatia os relatos de meus desafios e sucessos. A energia boa de vocês me trouxe até aqui. Sou grata a meu papito Abel, pela carinhosa revisão de textos; a minha mamuska Ângela, pelo arroz com feijão mais gostoso do mundo; à Bia, minha Bizu, minha irmã e primeira “aluna”, por sempre me dizer que eu levo jeito pra mestre; e a meu marido Zeca, meu amor, meu eterno companheiro, já mestre e quase doutor, pela paciência e pelos conselhos nos momentos de ansiedade e por comemorar comigo todos os momentos de alegria. Amo vocês!

Sempre digo que Deus escreve certo por linhas tortas, mas desta vez acho que até as linhas estavam certas. “A lei da ação e reação vale pra tudo nesta vida”, professa meu grande amigo Edson. Se é assim, tal como ele e como a Noviça Rebelde, penso que “somewhere in my youth or childhood, I must have done something good”. Foram dois anos de mestrado. Dois anos de muito aprendizado sobre psicologia, sobre pesquisa, sobre estatística, sobre a vida e sobre mim. Obrigada!



**Sumário**

Resumo .....	ix
Abstract .....	x
Apresentação .....	1
Estudo 1 .....	4
Estudo 2 .....	37
Estudo 3 .....	63
Conclusão .....	109
Referências .....	114

## Resumo

O objetivo geral desta pesquisa foi testar um modelo teórico multinível de predição da atuação gerencial percebida pelo subordinado. Esse objetivo foi destrinchado em três específicos. O primeiro foi analisar o estado da arte da produção científica brasileira sobre liderança. Para tanto, realizou-se, no Estudo 1, uma revisão sistemática de literatura. Os resultados apontam a defasagem da produção nacional em relação à internacional, com predomínio, aqui, de estudos transversais exploratórios. Recomendações foram levantadas para a construção de uma agenda nacional de pesquisa sobre liderança. O segundo objetivo específico foi desenvolver e fornecer evidências de validade de uma escala de atitudes frente à liderança. O relato do Estudo 2 apresenta os procedimentos de construção e validação fatorial da escala com uma amostra de profissionais de Brasília. Foram encontrados dois fatores: atitude frente à liderança transformacional e atitude frente à liderança transacional. Evidências indicam que a escala apresenta boas propriedades psicométricas. Por fim, o Estudo 3 visou atender ao terceiro objetivo específico: mensurar o efeito, sobre a atuação gerencial percebida pelo subordinado, de variáveis do nível do subordinado (valores organizacionais percebidos) e de variáveis do nível do gestor (atitudes, valores pessoais e sexo). Uma coleta de dados com líderes e liderados de uma organização pública brasileira, seguida de análise multinível, permitiu constatar que a percepção do subordinado sobre a atuação gerencial é influenciada por variáveis tanto do nível do subordinado, quanto do gestor. Em relação às primeiras, destaca-se o efeito negativo do valor organizacional percebido de hierarquia. Em relação às variáveis do nível do gestor, destaca-se o sexo, que apresentou tanto efeito direto, quanto efeito moderador da relação entre valores e atuação gerencial percebida. Os três estudos contribuem para o avanço das pesquisas sobre preditores da atuação gerencial. Implicações, limitações e sugestões de pesquisas futuras são apresentadas ao final desta dissertação.

**Palavras-chave:** atuação gerencial; atitudes; valores; sexo; modelo multinível.

## Abstract

This research aimed to test a theoretical multilevel model for the prediction of the leader behavior perceived by subordinates. This general goal has been divided into three specific goals. The first was to analyze the state of the art of the Brazilian scientific production on leadership. To accomplish this, a systematic literature review was undertaken in Study 1. The results of this review indicate that the national production of literature on this subject lags behind compared to the international production. Based on these findings the construction of a national research agenda about leadership was recommended. The second specific goal was to develop a scale of attitudes toward leadership and to search for evidences of its validity. The report of Study 2 presents the procedures for the construction and factor validation of such scale with a sample of professionals from Brasilia. Two factors emerged: attitude toward transformational leadership and attitude toward transactional leadership. Evidences showed that the scale has adequate psychometric properties. Finally, Study 3 addressed the third specific goal: to measure the effect, on leader behavior perceived by subordinates, of subordinate-level variables (perceived organizational values) and leader-level variables (attitudes, personal values and gender). Data were collected from leaders and their subordinates of a Brazilian public organization. Multilevel analysis has shown that the subordinates' perception of their leader's behavior is affected by subordinate-level and leader-level variables. As for the former, we highlight the negative effect of the perceived organizational value of hierarchy. Among leader-level variables, gender stood out, since it had a direct effect, as well as a moderating effect on the relation between values and perceived leader behavior. The three studies contribute to advancing the knowledge on predictors of leader behavior. Implications, limitations and suggestions for future research are presented at the end of this dissertation.

**Keywords:** leader behavior; attitudes; values; gender; multilevel model.

## **Apresentação**

O tema liderança, ou atuação gerencial, tem recebido, nos últimos 100 anos, uma expressiva atenção de pesquisadores da área de comportamento organizacional, em especial em grandes centros produtores de conhecimento em psicologia organizacional, como a América do Norte e a Europa (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Não é de se estranhar. Provavelmente, poucas são as organizações que sobrevivem sem uma estrutura hierárquica mínima, dentro da qual um grupo de pessoas responde formalmente a um líder ou gestor. Este é, em geral, responsável por exercer um conjunto de comportamentos que possibilitam a coordenação das atividades da equipe e a articulação da equipe com o contexto organizacional no qual ela se insere (Silva, 2008). É natural, portanto, que estudiosos da área de psicologia organizacional tenham interesse em analisar a atuação gerencial sob diversos ângulos, como estilos predominantes, fatores intervenientes, conseqüentes e antecedentes da liderança.

Em relação aos antecedentes da atuação gerencial, no entanto, nota-se que o conhecimento acumulado é menor, em especial se comparado ao que já se sabe sobre os conseqüentes da liderança (Avolio et al., 2009). Alguns modelos teóricos tentam representar, de maneira integrada, os preditores da atuação gerencial e os processos pelos quais eles exercem seu efeito (p.ex., Szabo, Reberj, Weibler, Brodbeck, & Wunderer, 2001). Porém, poucos são ainda os esforços para buscar evidências empíricas da validade desses modelos.

Este trabalho vem contribuir para a compreensão dos antecedentes da atuação gerencial, ou liderança, no contexto brasileiro. Atuação gerencial e liderança são entendidos como sinônimos, seguindo perspectivas recentes (Gosendo & Torres, 2010; Melo, 2004; Silva, 2008). Analisamos o impacto de algumas das variáveis preditoras presentes no modelo teórico de Szabo et al. (2001). O modelo propõe que variáveis de diversos níveis possam afetar a ação do líder. Na impossibilidade prática de testar todas elas, no presente estudo

foram selecionadas três: atitudes, valores pessoais e valores organizacionais. Os valores pessoais e organizacionais foram escolhidos tendo em vista debates e evidências empíricas recentes sobre as relações entre eles e liderança (p.ex., Gosendo & Torres, 2010; Russell, 2001). Já as atitudes, tanto por estarem interligadas aos valores pessoais no sistema de crenças do indivíduo, quanto por serem possíveis preditoras de comportamentos (Rokeach, 1981). Ademais, avaliou-se o efeito de uma variável demográfica: o sexo do gestor. Tanto a variável critério, atuação gerencial, quanto uma das preditoras, os valores organizacionais, foram avaliados sob a perspectiva dos subordinados. Portanto, o objetivo geral deste trabalho foi testar um modelo teórico multinível para a predição da atuação gerencial percebida pelo subordinado.

Esse objetivo geral foi destrinchado em três específicos que, por sua vez, deram origem aos artigos constituintes desta dissertação. Em primeiro lugar, é preciso ressaltar que este estudo foi desenvolvido no Brasil, portanto fora dos grandes centros produtores de conhecimento em psicologia organizacional. Será que as conclusões a que chegaram as pesquisas internacionais se aplicam aos líderes brasileiros? Será que a pesquisa sobre liderança no Brasil estão em equivalente estágio de desenvolvimento em relação às internacionais? Não foram localizadas revisões sistemáticas anteriores que pudessem indicar o andamento das pesquisas nacionais sobre o tema. Portanto, o primeiro objetivo específico foi analisar o estado da arte da produção científica brasileira sobre liderança. O Estudo 1 desta dissertação apresenta o resultado de uma revisão sistemática de literatura sobre o estudo do tema liderança no Brasil. Foram avaliados artigos publicados entre 1996 e 2011 em 14 periódicos brasileiros das áreas de psicologia e administração.

Também não foram localizadas escalas que pudessem mensurar uma das variáveis preditoras: as atitudes frente a liderança. Portanto, um segundo objetivo específico foi desenvolver e fornecer evidências de validade de uma escala de atitudes frente a estilos de

liderança. O Estudo 2 diz respeito ao processo de elaboração e de validação fatorial da escala, realizado com uma amostra de profissionais de Brasília. Os dados foram coletados via questionários impressos e a estrutura da escala avaliada por meio de análise fatorial exploratória.

Por fim, o terceiro e último objetivo específico foi mensurar o efeito, sobre a atuação gerencial percebida pelo subordinado, de variáveis do nível do subordinado (valores organizacionais percebidos) e de variáveis do nível do gestor (atitudes, valores pessoais e sexo). O Estudo 3, que visou atingir esse objetivo, foi desenvolvido a partir de uma coleta de dados com líderes e liderados de uma organização pública brasileira. A coleta foi via questionários eletrônicos, seguida por análise multinível para teste de hipóteses. Ressalta-se que, ainda no âmbito deste estudo, buscaram-se evidências de validade das escalas utilizadas por meio de análises fatoriais confirmatórias e escalonamentos multidimensionais.

Os resultados de cada estudo são discutidos em cada artigo. A seção de Conclusão desta dissertação tenta integrar os principais achados. Ela traz também considerações sobre as limitações deste trabalho, suas contribuições teóricas, metodológicas e práticas e sugestões para pesquisas futuras.

## **Estudo 1**

Liderança: O estado da arte da produção científica brasileira<sup>1</sup>

*Leadership: The state of the art of the Brazilian scientific production*

---

<sup>1</sup> Artigo a ser submetido possivelmente à Revista de Administração Contemporânea.

### **Resumo**

O tema liderança, pertencente ao campo de estudos do comportamento organizacional, é proficuamente pesquisado internacionalmente há cerca de um século. E no Brasil? O objetivo deste artigo é analisar o estado da arte da produção científica brasileira em liderança. Foi realizada uma revisão sistemática de relatos de pesquisa empírica que tratam de papéis e perfis de liderança, publicados em periódicos nacionais de psicologia e administração entre 1996 e 2011. A análise demonstrou que predominam estudos transversais, exploratórios, com métodos qualitativos, que usam entrevistas para a coleta e análise de conteúdo para o tratamento dos dados. O setor privado da economia e o segmento de serviços são os mais pesquisados. O baixo número de artigos encontrados e a análise de suas características permite concluir que a produção científica brasileira neste tema parece defasada tanto em relação a outras áreas do campo do comportamento organizacional, quanto em relação às pesquisas feitas no exterior. Os principais problemas e desafios são discutidos e recomendações são propostas para a construção de uma agenda nacional de pesquisas sobre liderança.

**Palavras-chave:** liderança; comportamento organizacional; revisão de literatura; Brasil.



### **Abstract**

Leadership, a theme that belongs to the organizational behavior research field, has been intensively studied on the international scenery for about a century. What about in Brazil? This paper aims to analyze the state of the art of the Brazilian scientific production on leadership. We have made a systematic literature review of empirical research articles about leadership roles and profiles. The articles were published in national psychology and management journals between 1996 and 2011. The analysis has shown that we had mainly cross-sectional exploratory studies, applying qualitative methods, using interviews to collect and content analysis to analyze data. The private sector of the economy and the service segment received most attention. The low number of articles found and the analysis of their characteristics lead us to conclude that Brazilian scientific production on this theme lagged behind other areas of the organizational behavior field and the research done abroad. The core problems and challenges are discussed and recommendations are proposed to the development of a national research agenda on leadership.

**Keywords:** leadership; organizational behavior; literature review; Brazil.

## **Liderança: O estado da arte da produção científica brasileira**

Quais são as características de um bom líder? Quais são seus comportamentos? Como o contexto interfere nesses comportamentos? Como a interação entre líder e liderado afeta o comportamento de ambos? Essas são apenas algumas das perguntas que vêm sendo abordadas na literatura internacional sobre liderança desde o início do século XX (Spector, 2006). O tema está presente na maioria das revisões sobre comportamento organizacional (p.ex. Brief & Weiss, 2002; Gelfand, Erez, & Aycan, 2007; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012), além de ser alvo de revisões específicas (p.ex. Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

E quais têm sido as preocupações dos estudiosos da liderança no Brasil? Como as investigações vêm sendo conduzidas? Que recomendações poderiam ser feitas para futuras pesquisas? Responder a essas perguntas é importante porque o comportamento gerencial é muito provavelmente influenciado por peculiaridades da cultura nacional, o que pode dificultar a aplicação, no país, do que já se sabe lá fora.

O objetivo deste artigo é justamente analisar o estado da arte da produção científica brasileira em liderança. Para atingi-lo, inicialmente será feita uma breve análise da produção no campo de conhecimento ao qual esse tema pertence: o do comportamento organizacional (CO). Após o estabelecimento de limites conceituais sobre liderança e o repasse da tradição internacional de investigação na área, pesquisas nacionais sobre liderança serão avaliadas e comparadas à produção do campo geral de CO e à produção internacional. Por fim, apresenta-se uma agenda para pesquisas futuras que possibilite aos interessados traçar novos caminhos para o estudo da liderança.

### **Liderança: Um tema de comportamento organizacional**

Liderança é um tema que faz parte do campo de estudos do comportamento organizacional. Esse campo envolve o estudo do comportamento de indivíduos e grupos dentro do contexto organizacional, bem como da própria estrutura e do comportamento da

organização (Siqueira, 2002). Os construtos desse campo podem se estruturar em três níveis: micro-organizacional (indivíduos), meso-organizacional (equipes/grupos de trabalho) e macro-organizacional (organização). Cada um dos níveis tem suas próprias variáveis de interesse, sendo que se pode esperar a existência de interações entre níveis, ou *cross-level*, justificando, portanto, a necessidade de se realizarem estudos multinível (Puentes-Palacios & Laros, 2009). A área de comportamento organizacional caminha a passos largos para se afirmar como uma disciplina independente e cientificamente estruturada (Siqueira, 2002).

Os primórdios da estruturação do campo de CO remontam ao início do século XX. Uma análise da produção em psicologia industrial e organizacional (I-O) de 1904 até 2000 permite concluir que houve uma clara evolução das pesquisas ao longo do século (Austin, Scherbaum, & Mahlman, 2002). Entretanto, ainda há questões importantes a serem resolvidas. Dentre os desafios metodológicos a serem enfrentados pelos pesquisadores de I-O, podem-se citar: (1) melhorar as medidas; (2) prevenir a exaustão dos participantes de pesquisa, que pode ser gerada pelo excesso de solicitações; (3) procurar triangular resultados; (4) avançar nos métodos, mas sempre baseando-se na teoria; (5) resolver o debate da hipótese nula, ou ao menos padronizar o relato de dados; (6) manter boas habilidades em análise de dados sem deixar que elas guiem as pesquisas e teorias; (7) procurar a integração com outras áreas; (8) demonstrar valor (Rogelberg & Brooks-Laber, 2002).

Tais evoluções e desafios também podem ser encontrados quando se olha para categorias específicas de estudo dentro de campo “micro” de CO. Revisões internacionais recentes exploram, por exemplo, a evolução das pesquisas sobre afeto no trabalho (Brief & Weiss, 2002), atitudes no trabalho (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012), cognições nas organizações (Hodgkinson & Healey, 2008) e comportamento organizacional transcultural (Gelfand et al., 2007).

Nacionalmente, também têm sido feitas tentativas de se avaliar o andamento de pesquisas em CO (p.ex. Borges-Andrade & Pagotto, 2010; Campos, Duarte, Cezar, & Pereira, 2011). Por meio de uma revisão sistemática de artigos empíricos publicados em revistas de psicologia e administração (Borges-Andrade & Pagotto, 2010), verificou-se que, no Brasil, predominam pesquisas com delineamento, em detrimento de relatos de experiência. A finalidade mais comum é gerar conhecimento, seguida de gerar instrumento de pesquisa. Há um certo equilíbrio entre pesquisas quantitativas e qualitativas, com poucas investigações quali-quantitativas. Questionários e entrevistas são os instrumentos de coleta mais utilizados, nessa ordem. Para tratamento dos dados, a análise de conteúdo é a mais usada, seguida da análise estatística inferencial e da descritiva. O setor mais pesquisado é o público, seguido do privado. O segmento terciário da economia é o mais investigado. Quanto às categorias temáticas, as mais estudadas são afetos no trabalho, aprendizagem e interações sociais.

Uma comparação desses resultados com as informações apresentadas em revisões internacionais (Brief & Weiss, 2002; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Hodgkinson & Healey, 2008; Gelfand et al., 2007) permite identificar alguns aspectos congruentes, outros incongruentes. Embora esteja em crescimento o uso de métodos inferenciais, há uma grande quantidade de estudos descritivos no Brasil. Ainda é restrito no país o uso da análise multinível (Puente-Palacios & Laros, 2009), recomendada pela maioria das revisões internacionais supracitadas. Além disso, o baixo número de estudos com finalidade de gerar instrumento pode estar associado a uma preocupação ainda baixa ou moderada com a qualidade psicométrica das medidas (Siqueira, 2002). Quanto às categorias, percebe-se que a preocupação em estudar afeto predomina no Brasil, o que poderia indicar um ponto de convergência com a literatura internacional, que recomenda um aumento de pesquisas nessa área (Brief & Weiss, 2002). No entanto, neste país predominam, dentro desta categoria, os estudos sobre satisfação, seguidos daqueles sobre sofrimento, emoções e prazer. Somente um

trabalho sobre humor foi localizado, embora seja esse um assunto em emergência internacionalmente (Brief & Weiss, 2002). A preocupação com a interação social nas organizações parece também ser bastante alta no Brasil, em consonância às recomendações internacionais de se estudar o impacto dos colegas, do grupo/equipe e do líder no comportamento do indivíduo na organização (Hodgkinson & Healey, 2008; Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Dentro desse contexto, justifica-se a necessidade de compreender qual o estado da arte das pesquisas em um dos principais temas dessa categoria: liderança, objeto específico do presente estudo.

### **Definindo limites conceituais**

O termo liderança será aqui entendido como sinônimo de atuação gerencial, isto é, como uma categoria de ação social integrada pelo “conjunto de comportamentos que possibilitam os ocupantes de funções gerenciais realizarem a coordenação de atividades executadas pelos membros de uma equipe de trabalho e a articulação da equipe com o contexto organizacional no qual está inserida” (Silva, 2008, p. 19).

Internacionalmente, o tema liderança é alvo de pesquisas desde a primeira metade do século XX. Autores que se encarregaram dessa revisão histórica (Bergamini, 2009; Lins, 2011; Melo, 2004) constataram que há basicamente três grandes movimentos de pesquisa: (1) enfoque nas características pessoais e traços de personalidade do líder, investigando quais seriam as qualidades de um bom gestor; (2) enfoque nos comportamentos do líder que possibilitam o exercício da influência ou do poder (aí enquadram-se, por exemplo, os estudos já clássicos de Ohio e de Michigan); (3) enfoque contingencial da liderança, que procura ligar um comportamento a um contexto específico, considerando, assim, a situação (inclui, por exemplo, o modelo contingencial de Fiedler e a teoria de troca líder-membro) (Melo, 2004).

Apesar das diferenças em enfoque, as abordagens são complementares (Melo, 2004). Analisando as compatibilidades e divergências entre elas, pode-se concluir que há muitas

semelhanças entre as categorias criadas, ocorrendo eventualmente apenas uma mudança de nomenclatura. É relevante ressaltar que, tanto a revisão de literatura sobre o tema liderança (Melo, 2004), quanto a revisão sobre o tema atuação gerencial (Silva, 2008) levam ao estabelecimento de modelos tridimensionais para explicar o comportamento gerencial. Em geral, ele se volta para um dos três seguintes focos: (1) relacionamento, mais ligado às relações humanas e às interações pessoais; (2) tarefa, mais ligado à coordenação dos trabalhos, ao planejamento e à tomada de decisões; ou (3) situacional ou contextual, mais ligado a uma preocupação com o contexto atual e futuro e o incentivo a melhorias e inovações (Melo, 2004; Silva, 2008).

Essa conclusão fortalece ainda mais uma posição tomada por diversos pesquisadores (p.ex. Gosendo & Torres, 2010; Lins, 2011; Melo, 2004; Silva, 2008) de não polarizar os conceitos de liderança e gerenciamento. É possível encarar a atuação gerencial como um “conjunto de papéis relevantes à atuação das pessoas que ocupam posições de autoridade, sem propor uma distinção dicotômica entre liderança e gerenciamento” (Silva, 2008, p. 11). Aqui, pretende-se adotar esse mesmo ponto de vista. Os termos gestor e líder serão usados indistintamente, sempre referindo-se aos ocupantes de posição de autoridade nas organizações. O mesmo vale para subordinado e liderado, que se referirão aos membros da equipe comandada pelo gestor/líder.

Uma vez feita essa breve revisão histórica e estabelecidos esses limites conceituais, resta a pergunta: como estão as pesquisas atuais sobre liderança?

### **Tradição internacional de pesquisas em liderança**

Dada a influência da atuação de gestores em diversas variáveis do cenário organizacional, o tema liderança tem estado presente em estudos internacionais de diferentes áreas. Alguns estão interessados em verificar a influência da liderança sobre os afetos do liderado, embora ainda pareça haver mais teoria do que evidência empírica relevante sobre a

influência do líder na produção de humores no ambiente de trabalho (Brief & Weiss, 2002). Outros estão mais preocupados com o efeito da liderança sobre atitudes no trabalho. Uma meta-análise, por exemplo, concluiu que o estilo de liderança de consideração, voltado para relações humanas, tem uma correlação alta com a satisfação do liderado com o trabalho. Outros estudos indicaram ainda que a liderança pode ter relação com a experimentação de emoções positivas e com a regulação de emoções (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012).

Saindo do campo dos afetos e atitudes e indo para o campo das cognições, a liderança é apontada como uma das 10 áreas de estudo nas quais as cognições vem sendo investigadas nos últimos anos (Hodgkinson & Healey, 2008). Quanto a cultura e liderança, o Projeto *Global Leadership and Organizational Behavioral Effectiveness* (Projeto GLOBE), que envolveu mais de 160 pesquisadores de 62 sociedades, tinha como um de seus objetivos investigar as diferentes crenças que essas sociedades tinham em relação ao líder efetivo (Gelfand et al., 2007). Foram encontradas evidências de que alguns atributos do líder, como o carisma, seriam universalmente endossados, mas os protótipos de liderança e suas manifestações comportamentais variam culturalmente. Além disso, a cultura afeta o uso do poder e de táticas de influência. Outra forma pela qual a cultura influencia a liderança é como variável moderadora entre a liderança e resultados ligados aos empregados, como satisfação destes com o trabalho. Pesquisas têm ainda estudado dimensões *emic* de liderança e a liderança em contextos multiculturais (Gelfand et al., 2007).

Sendo um tema de tamanho interesse, não é de se estranhar que liderança seja alvo de revisões específicas. A mais recente revisão publicada no *Annual Review of Psychology* data de 2009 (Avolio et al., 2009). A revisão aponta que as correntes de estudo que vêm recebendo mais atenção nos últimos 20 anos são as da liderança carismática e da liderança transformacional/transacional. O líder carismático seria aquele percebido pelo seguidor como tendo algumas capacidades heróicas ou extraordinárias, sendo não-convencionais, assertivos,

autoconfiantes e capazes de grandes mudanças (Melo, 2004). Já o transformacional é aquele gestor que transforma seus liderados e os inspira a desempenhar além de suas expectativas, transcendendo seus interesses pessoais pelo bem da organização. Por fim, o transacional é aquele gestor mais focado em negociar trocas e em punir liderados caso o desempenho fique aquém do esperado (Avolio et al., 2009). Quanto à classificação proposta por Melo (2004), a liderança carismática poderia ser melhor enquadrada como uma retomada da abordagem de traços, enquanto as lideranças transformacional e transacional podem ser encaradas como uma mistura da abordagem de comportamentos com a abordagem contextual, já que o que diferencia os dois perfis os comportamentos gerenciais e seus efeitos esperado no comportamento do liderado.

Na década de 1990, pesquisas já ligavam os estilos transformacional e transacional a variáveis de resultado, como satisfação, comprometimento, envolvimento, lealdade, performance do liderado e efetividade da equipe de trabalho (Bass, 1999). No início do século XXI, a preocupação passou a ser o processo pelo qual esses estilos de liderança levam a esses resultados. Na revisão de 2009, são citados diversos mediadores testados para tentar desvendar esse processo, como justiça percebida, autonomia e coesão da equipe, bem como alguns moderadores contextuais (Avolio et al., 2009). No entanto, ainda faltam pesquisas sobre os antecedentes desses estilos de liderança (por que um líder adota comportamentos transformacionais e outro não?), bem como sobre os mecanismos psicológicos que fazem com que esses estilos produzam bons resultados (Avolio et al., 2009). Além disso, poucos estudos incluíram simultaneamente mediadores e moderadores, poucos trabalham com variáveis do nível organizacional (como a performance da empresa) e poucos tentaram integrar essa literatura com a de estados afetivos, que tem recebido bastante atenção recentemente (vide Brief & Weiss, 2002).



Quanto aos antecedentes de liderança, estudos apontaram o papel fraco de traços disposicionais, em especial a hereditariedade, para explicar a emergência da liderança, em especial se comparada a fatores contextuais e históricos, como o ambiente em que o indivíduo cresceu e seus trabalhos anteriores. Mais pesquisas devem investigar o processo de desenvolvimento da liderança (Avolio et al., 2009). Por outro lado, uma área em que foram registrados avanços nos últimos anos é a do estudo das cognições, ou seja, os pensamentos e os processamentos de informação envolvendo líderes e liderados. Outra área de interesse tem sido a da relação líder-liderado. No entanto, apesar de já ser um tema investigado há mais de vinte anos, os pesquisadores ainda enfrentam problemas como o excesso de medidas (algumas desenvolvidas sem rigor psicométrico), o excesso de uso de indicadores subjetivos, em detrimento de objetivos, e a desconsideração de variáveis contextuais (Avolio et al., 2009).

Essa revisão destaca ainda alguns temas emergentes que têm despertado a atenção dos pesquisadores: (1) a relação entre liderança e a teoria da complexidade; (2) liderança compartilhada, estado no qual os membros da equipe lideram uns aos outros coletivamente; (3) perspectivas centradas no liderado e na sua percepção sobre o líder; (4) liderança servil, caracterizada por comportamentos do líder que o coloquem a serviço dos liderados; (5) liderança espiritual, que envolve a criação de um ambiente de amor altruísta, cuidado e apreciação por si mesmo e pelo outro; (6) liderança virtual, processo decorrente da gestão de equipes virtuais, cujos integrantes podem trabalhar em locais e horários diferenciados; (6) liderança autêntica, caracterizada por um padrão de comportamentos gerenciais éticos e transparentes que encoraja o compartilhamento aberto de informações necessário à tomada de decisão, bem como a aceitação de ideias dos liderados. Embora promissoras, essas áreas ainda estão em processo de desenvolvimento, apresentando problemas como falta de delimitação conceitual, falta de medidas confiáveis e poucas evidências empíricas (Avolio et al., 2009).

Por fim, quanto às pesquisas transculturais envolvendo liderança, alguns estudos são problemáticos em virtude da inclusão de poucas culturas na comparação, o que reduz a variância nesse nível de análise (Avolio et al., 2009). É preciso dar a devida atenção à necessidade de verificar questões relativas ao nível de análise adotado, tanto no desenvolvimento de modelos teóricos quanto no delineamento de investigações transculturais.

Se há diferenças culturais no que se refere à liderança, poderíamos esperar que nem todas as conclusões anteriormente apontadas se apliquem à cultura brasileira. Mas, antes de sugerir o teste dessa hipótese, seria necessário saber como andam as pesquisas nacionais sobre o tema. Esse é o objetivo central deste estudo: analisar o estado da arte da produção científica nacional sobre liderança.

### Método

Para atingir ao objetivo supramencionado, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, a partir da mesma planilha de classificação utilizada por Borges-Andrade e Pagotto (2010) e Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2009), embora em sua versão atualizada entre abril e julho de 2012, que inclui periódicos até 2011 (Disciplina Comportamento Organizacional, 2012). Para a montagem da planilha, foram revisados relatos de pesquisa publicados em 14 periódicos nacionais de psicologia e administração, listados na Tabela 1.

Tabela 1

*Periódicos nacionais utilizados no levantamento de relatos de pesquisa sobre CO (n=14)*

Periódicos de Administração	Periódicos de Psicologia
Revista de Administração USP – RAUSP	Estudos de Psicologia (UFRN)
Revista de Administração de Empresas – RAE (FGV-SP)	Psicologia: Reflexão e Crítica (UFRS)
Revista de Administração Pública – RAP (FGV-RJ)	Psicologia em Estudo (UEM)
Organizações & Sociedade – O&S (UFBA)	Estudos de Psicologia (PUC Campinas)
Revista de Administração Contemporânea – RAC (ANPAD)	Psicologia: Teoria e Pesquisa (UnB)
	Psico USF
	Psico PUCRS
	Psicologia, Ciência e Profissão (CFP)
	Psicologia: Organizações e Trabalho – rPOT (SBPOT)

A planilha é produto de uma parceria da Universidade de Brasília com as Universidades Salgado de Oliveira (*Campus* de Niterói, RJ) e Federal da Bahia. Somente são classificados artigos que apresentam relatos de pesquisas empíricas realizadas no Brasil e que estudam pelos menos uma variável de micro CO. Os avaliadores foram estudantes de mestrado e doutorado dessas instituições, organizados em duplas de juízes e previamente treinados para fazer tais avaliações. Eles leram os artigos e os classificaram segundo critérios pré-definidos, conforme descrito por Borges-Andrade e Pagotto (2010) e Souza et al. (2009).

Uma das classificações realizadas diz respeito à categoria temática do estudo. As categorias foram criadas com base em revisões de CO publicadas no *Annual Review of Psychology*. Dentre os temas mais recorrentes na versão atual da planilha, estão afetos no trabalho, aprendizagem e interações sociais (Disciplina Comportamento Organizacional, 2012). A categoria de interações sociais inclui nove temas (ou sub-categorias): interações líder-membro, comunicação, negociação, liderança e atuação gerencial, poder, conflito, socialização organizacional, redes sociais e diversidade. Uma forma de verificar o estado da arte da pesquisa brasileira sobre liderança é analisar os artigos da sub-categoria liderança e atuação gerencial. Os resultados dessa análise são reportados a seguir.

## **Resultados**

### **Tradição nacional em liderança**

No levantamento realizado entre 1996 e 2011, foram localizados 83 trabalhos sobre interações sociais. O tema mais frequente foi justamente liderança e atuação gerencial, com 45 trabalhos. A categoria de interações apresentou um aumento relevante de publicações entre 2009 (quando da análise de Borges-Andrade & Pagotto, 2010) e 2011: de 64 para 83 artigos, ou seja, um crescimento de quase 30%. O tema liderança e atuação gerencial teve um aumento inferior ao dessa categoria. Até 2009, eram 38 artigos. Em 2010, foram mais cinco e, em 2011, mais dois, isto é, houve um aumento de cerca de 18% em dois anos.

Uma análise mais detalhada dos artigos classificados nesse tema permite verificar que eles podem ser divididos em seis grandes blocos, conforme mostra a Tabela 2. Alguns desses blocos foram alvos de revisões nos últimos cinco anos, dentro de projetos mais amplos (exemplo: revisões amplas sobre qualidade de vida que abarcaram, dentre outros, artigos sobre qualidade de vida de gestores). Decidiu-se, portanto, centrar esforços na análise dos dois primeiros blocos, que concentram artigos sobre papéis e perfis de liderança. Além de mais específicos da área de liderança, somados eles incluem 21 artigos, quase 50% do total. A referência, o objetivo e o método de cada trabalho estão no Anexo 1, para os artigos sobre papéis do líder, e no Anexo 2, para os artigos sobre perfis de liderança.

Tabela 2  
*Sub-temas para categorização de artigos nacionais sobre liderança*

Sub-temas	Descrição	Nº de artigos	Exemplo de artigo	Revisões recentes sobre o sub-tema
Papéis do líder	Foco em funções e comportamentos gerenciais	12	Silva, Laros e Mourão (2007)	
Perfis de liderança	Foco em características, traços e perfis de líderes	9	Vilela, Carvalho Neto e Lopes (2010)	
Poder	Foco em relações, bases e configurações de poder	8	Paz, Mendes e Gabriel (2001)	Ribeiro (2012)
Competências gerenciais	Foco em dimensões, mensuração e desenvolvimento de competências gerenciais	7	Brandão, Borges-Andrade, Freitas e Vieira (2010)	Lins (2011)
Mudança e Criatividade	Foco na relação entre liderança e processos de mudança e criatividade	5	Brito, Melo, Monteiro e Costa, (2004)	Souza, Vasconcelos e Borges-Andrade (2009)
Bem-estar	Foco em qualidade de vida, bem-estar, mal-estar e estresse de gestores	4	Melo, Cassini e Lopes (2011)	Ribeiro (2012)

Observando-se todo o período de tempo analisado (1996-2011) e dividindo-o em quadriênios, percebe-se que houve um aumento na produção sobre papéis e perfis de liderança após o ano 2000, embora tenha havido uma queda nos últimos quatro anos. No primeiro quadriênio (1996-1999) foi apenas um artigo. No segundo (2000-2003), cinco artigos. Já no terceiro (2004-2007), o número de artigos subiu para 11. O quarto período (2008-2011) tem quatro artigos.

Dos 21 artigos, 18 foram publicados em revistas de administração e três em revistas de psicologia. Portanto, pode-se concluir que o tema é mais divulgado em periódicos da administração do que da psicologia. O periódico com maior número de publicações foi Organizações & Sociedade (O&S), com sete artigos, seguido da Revista de Administração Contemporânea (RAC), com seis, e da Revista de Administração Pública (RAP), com quatro artigos. A Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT) apresentou dois artigos. Com um artigo cada, ficaram a Revista de Administração da USP (RAUSP) e a Psicologia: Reflexão e Crítica.

Quanto aos autores, 29 eram doutorandos ou doutores, 11 mestrandos ou mestres e quatro tinham até o grau de especialista. No que se refere à sua área de conhecimento, a maioria (26, ou cerca de 76%) dos autores eram da administração, seguidos pelos da psicologia (cinco, cerca de 15%). Esse dado fortalece a conclusão de que o tema tem sido mais abordado pela administração do que pela psicologia. Quanto às instituições, embora haja grande diversidade, incluindo faculdades e universidades públicas e privadas de diversos locais do país, há uma concentração de autores em estados da região sudeste (São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais). Poucos autores publicaram mais de um artigo no período: Marcene C.O.L. Melo (Faculdade Novos Horizontes – MG) e Gelson S. Junquillo (UFES), com três artigos cada; Tânia Fischer (UFBA) e Silvio Popadiuk (Mackenzie), com dois artigos cada. A baixa produção nacional (somente 21 artigos em 16 anos) e a dispersão dos autores pode indicar a existência de poucas linhas de pesquisa específicas sobre o assunto e possivelmente uma ausência de redes de pesquisa organizadas.

### **Tradição nacional em liderança vs. tradição nacional em CO**

Uma análise dos 21 artigos considerando os mesmos critérios utilizados por Borges-Andrade e Pagotto (2010) permite identificar alguns pontos de convergência e alguns pontos de divergência dessa sub-categoria em relação à produção nacional em CO (Tabela 5).

Tabela 5

*Classificação de artigos sobre comportamento organizacional (CO) e liderança*

Critérios de classificação	Comportamento Organizacional <sup>a</sup>		Liderança	
	Quantidade	Percentual	Quantidade	Percentual
Natureza dos Estudos				
Pesquisa com desenho	450	84,11%	21	100,00%
Relato de experiência	85	15,89%	0	0,00%
Natureza da Pesquisa				
Quantitativa	235	44,09%	4	19,05%
Qualitativa	217	40,71%	11	52,38%
Quali-quantitativa	81	15,20%	6	28,57%
Finalidade do Estudo				
Gerar conhecimento	443	82,96%	17	80,95%
Gerar instrumento	67	12,55%	2	9,52%
Gerar tecnologia	4	0,75%	0	0,00%
Gerar conhecimento e instrumento	18	3,37%	2	9,52%
Gerar instrumento e tecnologia	1	0,19%	0	0,00%
Gerar conhecimento e tecnologia	1	0,19%	0	0,00%
Tipo de Instrumento				
Questionário/Escala	360	47,37%	11	30,56%
Entrevista	241	31,71%	17	47,22%
Observação	58	7,63%	0	0,00%
Análise de documento	77	10,13%	5	13,89%
Testes/prova	4	0,53%	0	0,00%
Outros	20	2,63%	3	8,33%
Procedimento de Análise de Dados				
Inferencial	261	37,50%	6	18,75%
Descritivo	186	26,72%	7	21,88%
Análise de conteúdo	249	35,78%	19	59,38%
Setor Estudado				
Público	260	47,79%	7	31,82%
Privado	225	41,36%	9	40,91%
Terceiro Setor (ONG, etc.)	28	5,15%	5	22,73%
Misto	31	5,70%	1	4,55%
Segmento da Economia				
Primário (agricultura)	12	2,42%	1	5,00%
Secundário (indústria)	66	13,33%	3	15,00%
Terciário (serviços)	388	78,38%	14	70,00%
Diverso	29	5,86%	2	10,00%

a. Diferenças nesses resultados, se comparados aos publicados em Borges-Andrade e Pagotto (2010), devem-se especialmente à atualização da planilha de classificações, realizada no primeiro semestre de 2012, que incluiu artigos publicados até 2011 (Disciplina Comportamento Organizacional, 2012).

Assim como no campo geral, predominam as pesquisas com desenho em relação aos relatos de experiência. Neste caso, todos os 21 eram pesquisas com desenho. A finalidade do estudo mais comum também é gerar conhecimento, seguida de gerar instrumento. Quanto ao público pesquisado, mais uma vez predominam amostras do segmento terciário da economia.

No entanto, ao contrário da produção geral em CO, o setor mais estudado não é o público, e sim o privado. Ressalta-se também um número relativamente maior de estudos sobre o terceiro setor. A natureza mais comum da pesquisa nacional em liderança tem sido a qualitativa, seguida da quantitativa. Destaca-se um número relativamente maior de estudos quanti-quali. Coerentemente com essas características, o instrumento mais comum é a entrevista, seguida do questionário, e o procedimento de análise mais freqüente é a análise de conteúdo. É importante sublinhar a ocorrência bem mais rara da análise inferencial de dados nos estudos sobre liderança, o que pode sugerir pouca sofisticação da pesquisa, ainda preocupada em apenas descrever os fenômenos.

### **Tradição nacional vs. tradição internacional em liderança**

Outra comparação interessante que se pode fazer é em relação à tradição internacional de pesquisa em liderança. Percebe-se, inicialmente, uma grande defasagem em termos quantitativos. Embora o período aqui analisado tenha sido apenas de 1996 a 2011, o aumento na produção foi apenas após o ano 2000, enquanto a tradição internacional já apresenta um número expressivo de estudos desde o início do século XX.

Além disso, a tradição internacional praticamente nasceu com predomínio das pesquisas de natureza quantitativa, havendo grande uso, para análise de dados, de métodos inferenciais, que vão desde ANOVAs e análises fatoriais exploratórias até regressões multinível e equações estruturais (Avolio et al., 2009). Na tradição brasileira, ao contrário, predominam estudos de natureza qualitativa, com uso de entrevistas e análise de conteúdo. Embora cada método tenha suas vantagens e desvantagens, alguns importantes tipos de

objetivos, como o estudo de processos em que existam associações, de diferentes naturezas, hipotetizadas entre variáveis, demandam análises inferenciais.

Enquanto os pesquisadores internacionais precisam lidar com o excesso de instrumentos, nas pesquisas nacionais poucos relatos são dedicados à apresentação do desenvolvimento de escalas, indicando dados que tragam evidências de sua validade. Destaca-se ainda que, embora experimentos não sejam muito comuns na tradição internacional sobre liderança, é possível encontrar algumas pesquisas de delineamento experimental, enquanto aqui nenhum relato foi localizado. Também não foram encontrados aqui estudos longitudinais. Os delineamentos experimentais e longitudinais são recomendados para testar relações causais entre variáveis.

É possível verificar ainda que internacionalmente há uma preocupação com temas como características do líder, comportamentos gerenciais, o efeito do contexto/situação, relação líder-liderado, antecedentes e conseqüentes da liderança, além dos sete temas emergentes citados por Avolio et al. (2009). Fazendo um paralelo com as pesquisas nacionais, percebe-se que o bloco que foi aqui intitulado “papéis” tem relação com comportamentos gerenciais, enquanto o bloco de “perfis” tem relação com abordagens de características. Entretanto, não foram encontrados estudos que tratassem das teorias da liderança carismática e da transformacional/transacional, que internacionalmente têm sido as mais pesquisadas nos últimos 20 anos (Avolio et al., 2009). No geral, no levantamento aqui realizado, foram encontrados poucos artigos que pudessem indicar congruências entre as pesquisas nacionais e internacionais (p.ex., Melo, 2004), evidenciando que as investigações brasileiras apresentam baixa integração com as investigações que há 100 anos vêm sendo feitas mundo afora.

### **Problemas, Desafios e Agenda de Pesquisa para o Estudo sobre Liderança**

Na introdução deste artigo, foram elencadas algumas perguntas a que se pretendia responder: quais têm sido as preocupações dos estudiosos da liderança no Brasil? Como as



investigações vêm sendo conduzidas? Que recomendações poderiam ser feitas para futuras investigações?

A partir de todas as comparações anteriormente realizadas, pode-se chegar a algumas respostas. É possível concluir, por exemplo, que as pesquisas brasileiras em liderança parecem defasadas, não só em relação às internacionais, mas até mesmo em relação às demais pesquisas nacionais em CO. Predominam estudos exploratórios e percebe-se pouca integração com outras áreas e com as pesquisas feitas no exterior.

Feita essa constatação, é possível identificar alguns problemas e desafios pontuais para o estudo da liderança. A mais recente revisão internacional sobre o tema (Avolio et al., 2009) apontou a predominância de estudos quantitativos nos últimos 100 anos e o baixo uso de estudos multimétodo. Portanto, recomenda-se a integração da abordagem atual com estudos de casos e métodos qualitativos. Na pesquisa nacional, notou-se exatamente o oposto: um predomínio de estudos de caso e métodos qualitativos, em detrimento de estudos quantitativos. Estudos multimétodo também são poucos por aqui. Lembrando ainda dos desafios metodológicos apontados no início deste artigo, um desafio para as pesquisas nacionais, portanto, parece ser a realização de estudos mais abrangentes, utilizando fontes diversas de informação, para não exaurir o respondente, e métodos variados de coleta e análise de dados, de forma a possibilitar triangulações e ampliar a confiabilidade dos resultados das investigações.

No que se refere a instrumentos de pesquisa, embora alguns estudos nacionais já demonstrem uma preocupação com a construção e a busca por evidências de validade de escalas (p.ex., Benedetti, Hanashiro, & Popadiuk, 2004; Melo, 2004; Silva, Laros, & Mourão, 2007), nunca é demais reforçar a necessidade de se trabalhar com medidas confiáveis. Afinal, as medidas costumam ser problemáticas em diversas áreas de CO (Hodgkinson & Healey, 2008; Rogelberg & Brooks-Laber, 2002; Siqueira, 2002). Além disso, sugere-se aproveitar as

escalas já desenvolvidas no Brasil nos futuros estudos, em detrimento da construção de outros instrumentos, evitando, assim, a multiplicação, muitas vezes infrutífera e desnecessária, de escalas para mensurar o mesmo construto, o que acabou acontecendo em pesquisas internacionais. A escala de Melo (2004), por exemplo, foi usada por Gosendo e Torres (2010) para verificar a influência de valores organizacionais sobre estilos de liderança. Um passo seguinte seria desenvolver medidas implícitas, seguindo a recomendação de Hodgkinson e Healey (2008), já que, assim como em outras áreas de CO, mensurações conscientes de algumas variáveis de liderança (como a auto-avaliação do líder sobre suas atitudes e valores, por exemplo) podem sofrer influência de desejabilidade social.

Ainda no campo metodológico, outra preocupação apontada em revisões internacionais (p.ex. Judge & Kammeyer-Mueller, 2012) é a ampliação dos estudos multinível, visto que fenômenos organizacionais, dentre eles a liderança, podem se processar e sofrer influências de variáveis de diversos níveis de análise. Internacionalmente, essa recomendação já vem sendo seguida (p.ex. Bono, Foldes, Vinson, & Muros, 2007), mas tais abordagens, no Brasil, ainda são pouco difundidas (Puente-Palacios & Laros, 2009). Portanto, é vital que os pesquisadores nacionais interessados no tema liderança apropriem-se dessas discussões e incorporem as análises multinível em seus delineamentos.

Saindo do campo metodológico e migrando para o campo teórico, uma recomendação importante para futuras pesquisas é procurar sempre uma fundamentação teórica sólida para sustentar o modelo sob investigação. Em algumas áreas do estudo da liderança, há mais teoria do que evidências empíricas, como é o caso da relação entre liderança e afeto (Brief & Weiss, 2002). No entanto, faltam, no campo da liderança, teorias integradoras, havendo um predomínio de abordagens muitas vezes desconexas para tentar explicar um mesmo fenômeno, como é o caso de estilos de liderança. Cabe ao pesquisador adentrar no seu tema de interesse e, não sendo possível propor um modelo integrador, que ele ao menos referencie

seu modelo de pesquisa em uma base teórica coerente. É preciso avançar nos métodos e nas análises de dados sem deixar que eles guiem a teoria (Rogelberg & Brooks-Laber, 2002) e é fundamental buscar sempre a integração dos estudos dentro de cada área e entre áreas diferentes de CO (Hodgkinson & Healey, 2008).

No que se refere especificamente ao assunto de liderança, uma das tendências de estudo seria encará-la de forma mais abrangente, incluindo não só o líder, mas seus liderados e o contexto, bem como as relações dinâmicas entre essas variáveis e as de outros níveis de análise (Avolio et al., 2009). Sugere-se, portanto, que as pesquisas nacionais tentem incluir mais variáveis nos modelos de pesquisa e adotem delineamentos metodológicos que permitam verificar efeitos moderadores e mediadores, sejam de variáveis de mesmo nível, sejam de outros níveis, em especial variáveis contextuais. Seria possível verificar, por exemplo, até que ponto a cultura nacional poderia atuar como moderadora da relação entre liderança e variáveis de resultado, como satisfação do liderado (Gelfand et al., 2007). Ainda sob o ponto de vista cultural, pode-se sugerir o desenvolvimento de estudos *emic* sobre aspectos de liderança típicos da cultura brasileira, bem como a participação do Brasil em estudos *etic*, visando buscar aspectos universais da liderança.

Outra tendência internacional é o estudo de como se processa a liderança, o que inclui a compreensão, por exemplo, das cognições de líderes e liderados (Avolio et al., 2009). O estudo de Souza, Bastos, Costa e Macambira (2007) está relacionado a essa linha, tendo por objetivo analisar como gestores estruturam seu conhecimento em relação a 12 práticas gerenciais. Mais estudos nacionais poderiam explorar tanto as cognições, como os afetos de líderes e liderados, acatando, assim, as sugestões de Hodgkinson e Healey (2008) e Brief e Weiss (2002).

No que se refere a antecedentes da atuação gerencial, sugere-se estudar tanto aqueles propensamente mais universais, como personalidade, gênero, valores e atitudes, quanto

aqueles talvez mais específicos, como traços culturais brasileiros. Já existem evidências nacionais de que traços autoritários de personalidade (Vilela, Carvalho Neto, & Lopes, 2010), gênero (Grzybovski, Boscarin, & Migott, 2002; Mourão & Galinkin, 2008), representações familiares (Robichaud & Davel, 2002), valores e atitudes (Echeveste, Vieira, Viana, Trez, & Panosso, 1999) e traços culturais brasileiros (Junquilha, 2003, 2004) podem interferir no processo de atuação gerencial.

Quanto aos conseqüentes da liderança, percebe-se que, internacionalmente, uma das maiores preocupações dos pesquisadores é verificar qual estilo de liderança estaria ligado a melhores resultados, tais como satisfação e comprometimento do liderado e desempenho da equipe ou da organização (p.ex., Judge, Piccolo, & Ilies, 2004). No entanto, nacionalmente, embora raramente a importância do papel do líder no cenário organizacional seja questionada, poucas pesquisas têm abordado os reais impactos da atuação gerencial. Há indicativos do impacto do comportamento do líder nas relações de confiança líder-liderado (Teixeira & Popadiuk, 2003), na construção de um ambiente propício à aprendizagem (Amora & Marcondes, 2004) e em processos de mudança baseados na implantação de sistema de relacionamento com o cliente (Xavier & Dornelas, 2006).

No geral, embora evidências interessantes tenham sido apontadas, tanto sobre possíveis antecedentes, quanto sobre possíveis conseqüentes, faltam aos estudos nacionais delineamentos mais complexos que permitam estudar processos, como sugerem Avolio et al. (2009) e Brief e Weiss (2002). A maioria desses estudos são exploratórios. Estes são recomendados quando se sabe pouco sobre o objeto de interesse. Devem servir de base para a construção de modelos e teorias, que possam ser testados de maneira mais profunda em estudos posteriores que permitam a compreensão da relação entre variáveis (Sekaran, 2003). Assim, mais estudos correlacionais de teste de hipótese poderiam ser realizados para verificar até que ponto cada variável pode de fato prever ou ser predita por comportamentos

gerenciais. Além disso, o uso de estudos longitudinais, experimentos e quase-experimentos permitiria o teste de inferências de causalidade, o que daria muito mais robustez aos achados. Misturar estudos de campo e de laboratório, como sugeriram Hodgkinson e Healey (2008), pode ser uma boa saída para se ter conclusões com validade externa e interna.

Percebe-se ainda que alguns estudos nacionais estão voltados para o entendimento de casos específicos, como o exercício da função gerencial em *shopping centers* (Paiva, Mageste, Melo, Santos, & Pereira, 2007) ou em universidades (Marra & Melo, 2005). Há ainda estudos sobre gestores de organizações do terceiro setor (Ferraz & Fischer, 2001; Fischer, Melo, Carvalho, Jesus, Andrade, & Waiandt, 2006; Souza, Serafim, & Dias, 2010) e de organizações e empresas públicas (Junquillo, 2003, 2004; Leite-da-Silva, Junquillo, Carrieri, & Melo, 2006; Oliveira, Sant`Anna, & Vaz, 2010). Todos são estudos qualitativos, a maioria exploratórios. Suas conclusões mostram-se apropriadas para as amostras em estudo, mas, dado o delineamento e as peculiaridades destas, podem não se estender a outros contextos. Portanto, outra recomendação seria o desenvolvimento de estudos com amostras mais representativas, possibilitando testar as conclusões obtidas nesses estudos exploratórios em modelos mais complexos. Registre-se ainda que há uma razoável produção nacional sobre liderança no contexto de enfermagem que, por ser publicada prioritariamente em revistas especializadas de enfermagem, fugiu do escopo do levantamento aqui realizado (para mais informações, vide Balsanelli & Cunha, 2006).

Por fim, um dos maiores desafios dos pesquisadores nacionais de liderança é seguir a última recomendação de Rogelberg e Brooks-Laber (2002): demonstrar valor. Para a comunidade científica, os pesquisadores de liderança poderiam demonstrar seu valor não só procurando maior integração entre áreas, mas também seguindo um rigor metodológico que trouxesse cada vez mais confiabilidade aos resultados alcançados. Para a comunidade profissional, em especial os psicólogos organizacionais e os próprios gestores, os

pesquisadores de liderança precisam demonstrar a aplicabilidade de seus achados. Como traduzir a linguagem científica em linguagem comum e, mais ainda, em estratégias, programas e práticas que tragam de fato melhorias nos ambientes de trabalho, na relação entre as pessoas e na realização das tarefas? Superar esse desafio pode significar um passo fundamental para a consolidação da área.

### **Considerações Finais**

O objetivo deste artigo foi analisar o estado da arte da produção científica brasileira em liderança. Para alcançá-lo, foi feita inicialmente uma breve análise do campo do comportamento organizacional, ao qual o tema liderança pertence, demonstrando que as pesquisas brasileiras nesse campo apresentam ainda algumas lacunas em relação à produção internacional. Em seguida, partiu-se para o tema da liderança, com a apresentação de delimitações conceituais e de pesquisas internacionais. Focalizando as pesquisas nacionais, verificou-se a existência de um campo ainda embrionário, no qual predominam estudos exploratórios e que parece defasado não só em relação às pesquisas internacionais, mas em relação às outras investigações nacionais em CO. Uma agenda de pesquisas foi elaborada, com recomendações que podem ajudar o desenvolvimento dos estudos nesse tema.

No entanto, é preciso ressaltar que essas conclusões devem ser avaliadas levando-se em consideração as limitações deste estudo. O levantamento de literatura realizado, por exemplo, restringiu-se aos 14 periódicos citados na Tabela 1. Uma expansão da pesquisa para outras revistas nacionais pode levar a conclusões diferentes. Além disso, dos 45 artigos localizados, decidiu-se focar a análise nos 21 que tratavam especificamente de papéis e perfis de liderança. Apesar dessa restrição, deve-se destacar que os demais artigos investigam assuntos que estão na interseção entre liderança e outros campos de estudos, como bem-estar, mudança e competências.

Espera-se, com este artigo, incentivar o desenvolvimento de pesquisas no campo específico de papéis e perfis de liderança, de forma que, daqui a 10 anos, seja possível ter um retrato da produção científica nessa área bem diferente do que aquele que foi aqui apresentado. Diferente, é claro, para melhor.

## Referências

- Aroma, W., & Marcondes, R.C. (2004). Aspectos da influência do líder na aprendizagem dos liderados em ambiente altamente estruturado: Um estudo em agências de bancos. *Organizações & Sociedade, 11*(29), 97-113.
- Austin, J. T., Scherbaum, C. A., & Mahlman, R. A. (2002). History of research methods in industrial and organizational psychology: Measurement, design, analysis. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 3-33). Oxford: Blackwell Publishing.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
- Balsanelli, A.P., & Cunha, I.C.K.O. (2006). Liderança no contexto da enfermagem. *Revista da Escola de Enfermagem da USP, 40*, 117-122. doi: 10.1590/S0080-62342006000100017.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9-32. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Benedetti, M.H., Hanashiro, D.M.M., & Popadiuk, S. (2004). Liderança: Uma relação com base no gerenciamento dos stakeholders, a partir da ótica dos liderados. *Organizações & Sociedade, 11*(31), 59-76.
- Bergamini, C.W. (2009). *Liderança: Administração do sentido* (2ª ed.). São Paulo: Altas.
- Bono, J.E., Foldes, H.J., Vinson, G., & Muros, J.P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1357-1367. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1357.



- Borges-Andrade, J. E., & Pagotto, C. P. (2010). O estado da arte da pesquisa brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 26* (Número Especial), 37-50. doi: 10.1590/S0102-37722010000500004.
- Brandão, H.P., Borges-Andrade, J.E., Freitas, I.A., & Vieira, F.T. (2010). Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 26*, 171-182. doi: 10.1590/S0102-37722010000100019.
- Brief, A.P., & Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology, 53*, 279-307. doi: 10.1146/annurev.psych.53.100901.135156.
- Brito, M.J.M., Melo, M.C.O.L., Monteiro, P.R., & Costa, J.O. (2004). Interfaces das mudanças hospitalares na ótica da enfermeira gerente. *Revista de Administração de Empresas, 44*(Número Especial), 34-47.
- Campos, K.C.L., Duarte, C., Cezar, E.O., & Pereira, G.O.A. (2011). Psicologia organizacional e do trabalho - Retrato da produção científica na última década. *Psicologia: Ciência e Profissão, 31*, 702-717. doi: 10.1590/S1414-98932011000400004.
- Disciplina Comportamento Organizacional. (2012). *Planilha de registro da produção intelectual em periódicos nacionais, 1996-2011*. Brasília: Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília.
- Echeveste, S., Vieira, B., Viana, D., Trez, G., & Panosso, C. (1999). Perfil do executivo no mercado globalizado. *Revista de Administração Contemporânea, 3*(2), 167-186. doi: 10.1590/S1415-65551999000200009.
- Ferraz, M.A.V., & Fischer, T. (2001). Liderança e mediação da identidade: A palavra dos líderes e a voz da mídia. *Organizações & Sociedade, 8*(22), s.p.
- Fischer, T., Melo, V.P., Carvalho, M.R., Jesus, A., Andrade, R.A., & Waiandt, C. (2006). Perfis visíveis na gestão social do desenvolvimento. *Revista de Administração Pública, 5*, 789-808. doi: 10.1590/S0034-76122006000500003.

- Gelfand, M.J., Erez, M. e Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479–514. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085559.
- Gosendo, E.E.M., & Torres, C.V. (2010). Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. *Paideia*, 20(45), 29-38. doi: 10.1590/S0103-863X2010000100005.
- Grzybovski, D., Boscarin, R., & Migott, A.M.B. (2002). Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 185-207. doi: 10.1590/S1415-65552002000200011.
- Hodgkinson, G.P., & Healey, M.P. (2008). Cognition in organizations. *Annual Review of Psychology*, 59, 387-417. doi: 10.1146/annurev.psych.59.103006.093612.
- Judge, T.A., & Kammeyer-Mueller, J.D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100511.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.36.
- Junquilha, G.S. (2003). Condutas gerenciais e suas raízes: Uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (Número Especial), 101-120. doi: 10.1590/S1415-65552002000200011.
- Junquilha, G.S. (2004). Nem "burocrata" nem "novo-gerente": O "caboclo" e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. *Revista de Administração Pública*, 38, 137-156.
- Leite-da-Silva, A.R., Junquilha, G.S., Carrieri, A.P., & Melo, M.C.O.L. (2006). Contradições gerenciais na disseminação da "cultura corporativa": o caso de uma estatal brasileira. *Revista de Administração Pública*, 3, 357-384. doi: 10.1590/S0034-76122006000300003.

- Lins, M.P.B.E. (2011). *Predição de competências de liderança a partir do uso de estratégias de aprendizagem, horas de treinamento e motivação para aprender*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Marra, A.V., & Melo, M.C.O.L. (2005). A prática social de gerentes universitários em uma universidade pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3), 9-31. doi: 10.1590/S1415-65552005000300002.
- Melo, E.A.A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62.
- Melo, M.C.O.L, Cassini, M.R.O.L, & Lopes, A.L.M. (2011). Do estresse e mal-estar gerencial ao surgimento da síndrome de estocolmo gerencial. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 11(2), 84-99.
- Mourão, T.M.F, & Galinkin, A.L. (2008). Equipes gerenciadas por mulheres – Representações sociais sobre o gerenciamento feminino. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21, 91-99. doi: 10.1590/S0102-79722008000100012.
- Oliveira, F.B., Sant'Anna, A.S., & Vaz, S.L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: Uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, 44, 1453-1475. doi: 10.1590/S0034-76122010000600009.
- Paiva, K.C.M., Mageste, G.S., Melo, M.C.O.L, Santos, M.E.B, & Pereira, R.A. (2007). Função gerencial em shopping center: Ação, devoção e desilusão. *Organizações & Sociedade*, 14(42), 29-47.
- Paz, M.G.T, Mendes, A.M., & Lannis, G. (2001). Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 1(1), 141-169.

- Puente-Palacios, K. E., & Laros, J.A. (2009). Análise multinível: Contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia* (Campinas), 26, 349-361. doi: 10.1590/S1415-65552005000300002.
- Ribeiro, P.E.C.D. (2012). *Qualidade de vida organizacional: O impacto das configurações de poder e o papel mediador da justiça organizacional*. Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Robichaud, A., & Davel, E. (2002). Influência, sexualidade e representações familiares nas organizações. *Organizações & Sociedade*, 9(24), 53-74.
- Rogelberg, S.G., & Brooks-Laber, M.E. (2002). Securing our collective future: Challenges facing those designing and doing research in industrial and organizational psychology. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology* (pp. 479-485). Oxford: Blackwell Publishing.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach* (4<sup>a</sup> ed.). Hoboken, EUA: John Wiley & Sons, Inc.
- Silva, W. (2008). *O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial: um estudo de caso no setor público*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Silva, W., Laros, J.A., & Mourão, L. (2007). Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 7(1), 7-30.
- Siqueira, M.M.M. (2002). Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7 (Número Especial), 11-18.
- Souza, J.A.J, Bastos, A.V.B., Costa, V.M.F, & Macambira, M.O. (2007). Práticas de gestão e cognição gerencial: Uma análise utilizando a técnica do "Grid de Kelly". *Organizações & Sociedade*, 14(41), 79-94.

- Souza, M. G. S., Vasconcelos, L. C., & Borges-Andrade, J. E. (2009). Pesquisa sobre mudança nas organizações: A produção brasileira em micro comportamento organizacional. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(2), 32-46.
- Souza, W.J., Serafim, L.S., & Dias, T.F. (2010). Representações sociais do papel de gestores de organizações não governamentais. *Organizações & Sociedade*, 17, 363-378.
- Spector, P. E. (2006). Liderança e poder nas organizações. In P.E. Spector, *Psicologia nas Organizações* (pp. 329-355). São Paulo: Saraiva.
- Teixeira, M.L.M., & Popadiuk, S. (2003). Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: O que os empregados esperam de seus líderes? *Revista de Administração Contemporânea*, 7(2), 73-92. doi: 10.1590/S1415-65552003000200005.
- Vilela, J.R.P.X., Carvalho Neto, A., & Lopes, H.P.EX. (2010). O autoritarismo em cooperativas e empresas privadas: Uma investigação com dirigentes e gerentes por meio de uma escala baseada na Escala F de Adorno. *Revista de Administração da USP*, 45, 84-96.
- Xavier, R.O, & Dornelas, J.S. (2006). O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 9-30. doi: 10.1590/S1415-65552006000100002.

Anexo 1  
Artigos nacionais sobre papéis de liderança

Referência	Objetivo do estudo	Método
Junquillo (2003)	Identificar condutas gerenciais oriundas da ação humana nas organizações.	Amostra: 25 servidores com cargo gerencial em um governo estadual. Instrumento: entrevista. Análise: de conteúdo.
Teixeira e Popadiuk (2003)	Discutir o papel das expectativas dos empregados quanto ao comportamento dos seus líderes em relações de confiança.	Amostra: 331 estudantes de pós-graduação. Instrumento: entrevista e questionário. Análise: de conteúdo (para elaborar itens da escala), descritiva e inferencial (fatorial exploratória).
Aroma e Marcondes (2004)	Identificar influência do líder na facilitação do processo de aprendizagem.	Amostra: 12 funcionários de atendimento de agências bancárias Instrumento: entrevista. Análise: de conteúdo.
Benedetti, Hanashiro e Popadiuk (2004)	Analisar o comportamento dos líderes que proporcionam aos liderados condições para alcançar seus interesses.	Amostra: 198 gestores de empresas de grande porte de SP Instrumento: entrevista e questionário Análise: de conteúdo (para elaboração de itens da escala), descritiva e inferencial (fatorial exploratória).
Melo (2004)	Construir e validar uma escala de avaliação dos estilos de liderança adotados pelos gerentes na organização.	Amostra: 328 empregados de uma empresa pública do DF Instrumento: questionário Análise: inferencial (fatorial exploratória)
Marra e Melo (2005)	Caracterizar e analisar as práticas gerenciais de professores com cargos de chefia intermediária em sua ação cotidiana.	Amostra: 30 gerentes Instrumento: entrevista e análise documental Análise: de conteúdo
Leite-da-Silva, Junquillo, Carrieri e Melo (2006)	Identificar o papel do gestor na cultura corporativa (agente de consenso ou de dissenso?)	Amostra: 26 gestores de uma empresa pública Instrumento: entrevista e análise documental Análise: de conteúdo
Xavier e Dornelas (2006)	Investigar o papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso de CRM.	Amostra: gestores de uma empresa no qual se está implementando um sistema de CRM Instrumento: questionário aberto e entrevista Análise: de conteúdo
Paiva, Mageste, Melo, Santos e Pereira (2007)	Refletir sobre a função gerencial em shopping centers.	Amostra: 20 gerentes comerciais em shopping centers. Instrumento: entrevista Análise: de conteúdo.
Silva, Laros e Mourão (2007)	Desenvolver e validar escala de avaliação a atuação gerencial, na versão de auto e de hetero-avaliação.	Amostra: 451 gerentes e 1.590 subordinados de uma organização pública. Instrumento: entrevista e questionário Análise: de conteúdo (para elaborar itens – técnica Delphi) e inferencial (fatorial exploratória)
Souza, Bastos, Costa e Macambira (2007)	Analisar como gestores estruturam seu conhecimento em relação a 12 práticas.	Amostra: quatro gestores de produção de quatro empresas industriais de grande porte. Instrumento: entrevista Análise: de conteúdo conforme técnica Grid de Kelly
Souza, Serafim e Dias (2010)	Identificar noções que gestores de ONGs elaboram sobre o papel que exercem.	Amostra: gestores de oito ONGs Instrumento: entrevista. Análise: de conteúdo.

Anexo 2  
Artigos nacionais sobre perfis de liderança

Referência	Objetivo do estudo	Método
Echeveste, Vieira, Viana, Trez e Panosso (1999)	Traçar o perfil ideal do executivo no mercado globalizado, destacando-se os principais atributos que este profissional deve apresentar.	Amostra: 19 executivos e especialistas (entrevistas) e 136 executivos (questionário). Instrumento: entrevista, análise documental, questionário Análise: de conteúdo, descritiva e inferencial (teste t).
Ferraz e Fischer (2001)	Caracterizar e comparar as imagens desejadas/privadas e a imagem pública de dois líderes.	Amostra: dois líderes de ONGs Instrumento: entrevista e análise documental Análise: de conteúdo
Grzybovski, Boscarin e Migott (2002)	Identificar o estilo feminino de gerenciamento empresarial em empresas familiares, correlacionando-o ao perfil das mulheres gerentes.	Amostra: 26 mulheres gerentes Instrumento: questionário e entrevista Análise: descritiva e de conteúdo
Robichaud e Davel (2002)	Analisar como representações familiares e sexualidade afetam o processo de influência do gestor na organização.	Amostra: bancários do Canadá e funcionários de uma empresa de alimentos no Brasil Instrumento: entrevista, análise documental, observação Análise: de conteúdo
Junquilha (2004)	Problematizar e mostrar a complexidade da substituição do “administrador burocrático” pelo “novo gerente” na administração pública.	Amostra: 25 servidores com cargo gerencial em um governo estadual. Instrumento: entrevista Análise: de conteúdo
Fischer, Melo, Carvalho, Jesus, Andrade, Waiandt (2006)	Estudar a relação entre a gestão social do desenvolvimento, a performance de organizações da sociedade civil e o perfil de seus líderes.	Amostra: dois líderes fundadores de OSCs. Instrumento: entrevista. Análise: de conteúdo.
Mourão e Galinkin (2008)	Apreender a maneira como as equipes que têm uma mulher como gerente estão construindo representações sociais sobre este gerenciar.	Amostra: 146 servidores públicos que são supervisionados por sete mulheres Instrumento: questionário baseado em associação livre Análise: de conteúdo (de evocação)
Oliveira, Sant`Anna e Vaz (2010)	Investigar temas, questões e desafios que emergem da “nova administração pública”, assim como suas implicações levantar novos perfis de liderança nesse contexto.	Amostra: sete gestores dos governos de MG e RJ. Instrumento: entrevista. Análise: de conteúdo.
Vilela, Carvalho Neto e Lopes (2010)	Comparar a expressão de traços autoritários de personalidade em dirigentes de cooperativas e de empresas privadas, utilizando uma escala baseada na Escala F de Adorno.	Amostra: dirigentes e gerentes, sendo 233 de cooperativas e 790 de empresas privadas. Instrumento: questionário (baseado na escala F de Adorno) Análise: inferencial (teste t)

## **Estudo 2**

Validação fatorial de uma escala de atitudes frente a estilos de  
liderança<sup>2</sup>

*Factorial validation of a scale of attitudes toward leadership styles*

---

<sup>2</sup> Uma versão anterior deste artigo foi aceita para publicação na revista Avaliação Psicológica. Modificações para esta versão foram basicamente de estilo, com poucas mudanças de conteúdo.



### **Resumo**

Os estilos de liderança transformacional e transacional estão entre os mais estudados internacionalmente nos últimos 20 anos. Pressupõe-se que a adoção de um ou outro estilo possa ser predita pelas atitudes do gestor frente a cada estilo. O objetivo deste estudo foi fornecer evidências de validade de uma escala para mensuração de atitudes frente às lideranças transformacional e transacional. Os itens foram extraídos de escalas internacionais e passaram pelo processo de tradução-retradução. O questionário foi aplicado a uma amostra de 324 profissionais de organizações públicas e privadas de Brasília. A análise fatorial (PAF com rotação Promax) indicou uma estrutura com dois fatores, teoricamente consistentes com a teoria prévia: Fator 1: Liderança Transformacional (24 itens); Fator 2: Liderança Transacional (8 itens). As evidências encontradas apontam para a validade de construto dos escores da escala para medir a atitude frente aos dois estilos de liderança.

**Palavras-chave:** escala; atitude; liderança; transformacional; transacional

### **Abstract**

Transformational and transactional are among the leadership styles most frequently studied in the international scenery in the last 20 years. It is likely that the adoption of one style or the other could be predicted by leader's attitudes toward each style. The aim of this study is to search for validity evidences of a scale to measure attitudes toward transformational and transactional leadership styles. Items have been taken from international scales and translated to Portuguese through back-translation process. A sample of 324 professionals of public and private organizations of Brasilia has answered the questionnaire. Factorial analysis (PAF with Promax Rotation) indicated a two-factor structure, consistent with previous theory: Factor 1: Transformational Leadership (24 items,  $\alpha=0,91$ ); Factor 2: Transactional Leadership (8 items,  $\alpha=0,74$ ). The evidences point to the construct validity of the scale scores to measure attitudes toward both leadership styles.

**Keywords:** scale; attitude; leadership; transformational; transactional

### **Validação fatorial de uma escala de atitudes frente a estilos de liderança**

Atitudes e liderança são dois temas recorrentes na literatura da psicologia organizacional. As primeiras por serem encaradas como preditoras de comportamento e a segunda pelo papel central que os gestores ocupam na vida de qualquer organização.

Quanto à liderança, uma recente revisão fez um apanhado do estado da arte das pesquisas na área (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Apontou-se, dentre outras recomendações, a necessidade de se investigar mais a fundo os antecedentes disposicionais e contextuais do comportamento gerencial. Pouco se sabe sobre que características do líder e do contexto favorecem a adoção de um ou outro estilo de comportamento pelo líder. O conhecimento desses antecedentes pode ajudar não só na seleção e na capacitação gerencial, mas também na construção de ambientes mais propícios a determinado tipo de comportamento. A pesquisa aqui proposta pretende contribuir para a investigação de um possível antecedente do comportamento gerencial: a atitude perante estilos de liderança. Partindo-se do pressuposto de que a atitude do indivíduo perante um comportamento pode ser preditora daquele comportamento (Eagly & Chaiken, 1998; Neiva & Mauro, 2011), entende-se que conhecer a atitude do indivíduo perante estilos de liderança possa ajudar a prever comportamentos de líderes ou potenciais líderes.

Uma vez delimitado o antecedente com o qual trabalhar, as atitudes, fez-se necessário escolher os estilos de liderança aos quais essas atitudes se refeririam. Afinal, uma variedade de teorias e estilos foram elencados nas últimas décadas pelos estudiosos da área (Vizeu, 2011). Nos últimos 20 anos, a teoria das lideranças transformacional e transacional têm sido uma das mais pesquisadas (Avolio et al., 2009). Teorias tradicionais de liderança, como a do caminho-objetivo, da troca líder-liderado e da decisão normativa teriam como foco processos racionais. Ao contrário, a teoria da liderança transformacional enfatiza emoções e valores e reconhece a importância de comportamentos simbólicos e do papel do líder em dar

sentido ao trabalho do liderado (Yulk, 1999). Apesar da ênfase dada pelas organizações aos líderes transformacionais, não foram localizadas, em pesquisas nacionais ou internacionais, escalas que avaliem a atitude dos gestores frente a esses estilos de liderança. O objetivo do presente estudo é justamente contribuir para a evolução das pesquisas na área, por meio do desenvolvimento e da busca por evidências de validade de uma escala brasileira para a mensuração de atitudes frente aos estilos transformacional e transacional.

### **Atitudes**

Atitudes são aqui entendidas como tendências psicológicas expressas por meio da avaliação de uma entidade particular com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade (Eagly & Chaiken, 1998). Esse estado interno não pode ser observado diretamente, mas pode ser aferido com base em observações de respostas avaliativas positivas ou negativas frente a um objeto atitudinal (Neiva & Mauro, 2011).

Segundo a perspectiva mais proeminente de estudo da estrutura interna das atitudes, elas seriam compostas por três dimensões: afetiva, cognitiva e comportamental (Neiva & Mauro, 2011). Enquanto a primeira envolve sentimentos e emoções, a segunda inclui pensamentos, crenças, percepções e conceitos acerca do objeto. Já a dimensão comportamental está ligada a ações ou intenções para agir. A atitude pode ser também encarada por meio de uma visão unicomponente, dentro da qual o aspecto avaliativo da atitude seria central e a atitude poderia ser entendida como a quantidade de afeto a favor ou contra algum objeto atitudinal. Assim sendo, a atitude poderia ser mensurada por meio de escalas bipolares representando o grau de favorabilidade ou desfavorabilidade frente a um objeto atitudinal. Atitude, nesse caso, é vista como uma variável latente que se presume influenciar ou guiar o comportamento (Neiva & Mauro, 2011). É dentro dessa perspectiva que se enquadra a escala aqui proposta.

Mas como é possível medir atitudes se elas não são diretamente observáveis? Os métodos mais comuns envolvem medidas fisiológicas, técnicas observacionais e medidas de autodescrição (Neiva & Mauro, 2011). As primeiras envolvem mensurações de reações físicas, como dilatação pupilar. No entanto, não indicam a intensidade ou a direção da reação. As segundas podem incluir, por exemplo, observação participante. Aqui, é preciso considerar o longo tempo e os custos altos envolvidos, além de distorções que podem ser provocadas pela presença do pesquisador e por sua própria interpretação dos fatos. Por fim, as medidas de autodescrição envolvem respostas conscientes do sujeito sobre suas atitudes. A escala proposta neste estudo encontra-se nessa categoria. Embora reconheça-se que a autodescrição pode ser alvo de desejabilidade social, trata-se de um método rápido, de baixo custo, que consegue captar a intensidade e a direção da atitude, permite manter o anonimato nas respostas e não está contaminado pela subjetividade do pesquisador. O objeto atitudinal em foco serão os comportamentos transformacionais e transacionais que um gestor pode apresentar.

### **Estilos de liderança transformacional e transacional**

Como o próprio nome indica, o estilo transformacional de liderança se refere aos comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização (Avolio et al., 2009). Quatro seriam os comportamentos típicos de um líder transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada (Bass, 1999). A influência idealizada é a capacidade de influenciar liderados por meio de um ideal, uma ideologia ou valores socialmente compartilhados. É justamente essa característica que associa o estilo transformacional a comportamentos coletivamente orientados, como o altruísmo e a atitude cívica (Vizeu, 2011). O líder acaba se tornando um modelo a ser seguido e ganha a admiração, o respeito e a confiança dos liderados (Bass & Riggio, 2006). A motivação

inspiradora está relacionada à criação de significado e de desafios para o trabalho do liderado e ao estímulo ao trabalho em equipe. Estabelece-se uma visão de futuro atrativa, com a comunicação de metas claras que levam à superação de limites (Bass & Riggio, 2006). Já a estimulação intelectual diz respeito à capacidade do líder de provocar a reflexão e fazer o liderado ir além de sua própria visão das coisas. Está ligada à inovação e à criatividade. Por último, a consideração individualizada refere-se ao estímulo ao autodesenvolvimento dos liderados por meio de uma atenção individualizada. O líder investe tempo em atividades de mentoria e reconhece que os liderados têm desejos e necessidades diferentes. A comunicação de mão dupla é encorajada e o líder tenta interagir de maneira personalizada com cada liderado (Bass & Riggio, 2006; Vizeu, 2011).

Indo além dessa perspectiva de quatro dimensões, Podsakoff, Mackenzie, Moorman e Fetter (1990) sugerem a existência de seis dimensões da liderança transformacional: prover um modelo/exemplo apropriado, articular uma visão, estimular intelectualmente, prover suporte individualizado, incentivar a aceitação de metas do grupo e esperar uma alta performance. Prover um modelo apropriado é estabelecer um exemplo a ser seguido pelos liderados que seja consistente com os valores que o líder expõe. A articulação da visão está ligada à identificação de novas oportunidades para sua unidade, divisão ou organização, bem como a inspiração de outros com sua visão de futuro. A estimulação intelectual envolve desafiar os liderados a reexaminar algumas de suas crenças sobre o trabalho e repensar como este pode ser desenvolvido. Dar suporte individualizado é indicar o respeito pelos liderados e sua preocupação sobre seus sentimentos e necessidades pessoais. Incentivar a aceitação de metas de grupo é promover a cooperação entre os liderados e fazer com que trabalhem juntos em direção a uma meta comum. Por fim, esperar uma alta performance é demonstrar que o líder conta com a excelência e a qualidade de desempenho no trabalho dos liderados.

As quatro primeiras dimensões propostas por Podsakoff et al. (1990) são bastante semelhantes às de Bass (1990, 1999), mas duas outras são incluídas, ligadas mais à busca por cooperação e bons resultados. Ou seja, para Podsakoff et al. (1990), esse líder misturaria uma orientação para pessoas com uma orientação para tarefas, embora com um possível predomínio da primeira.

Outro estilo de liderança descrito é o transacional, que tem como foco a negociação de trocas e o uso de recompensas e punições contingenciais baseadas em performance (Avolio et al., 2009). Fazem parte desse estilo os comportamentos de recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativo e gerenciamento por exceção passivo. A recompensa contingente envolve a designação de tarefas e o acordo sobre o que precisa ser feito com o estabelecimento de recompensas em troca de um desempenho satisfatório. A recompensa contingente pode ser transacional se a recompensa for material, como um bônus, mas transformacional se a recompensa for psicológica, como um elogio (Bass & Riggio, 2006). Em virtude dessa dualidade, alguns pesquisadores sugerem que essa dimensão da liderança transacional seja dividida em duas: uma referente a contratos psicológicos implícitos (recompensa contingente propriamente dita) e a outra referente a contratos psicológicos explícitos (ou negociação de trocas) (Goodwin, Wofford, & Whittington, 2001; Hinkin & Schriesheim, 2008). A primeira poderia estar ligada à liderança transformacional e envolve prioritariamente feedback positivo.

As outras duas dimensões da liderança transacional são os gerenciamentos por exceção ativo e passivo. No primeiro, o líder monitora ativamente os desvios dos padrões e os erros dos liderados para tomar medidas corretivas, ou seja, punir o mal desempenho. Já no segundo o líder aguarda passivamente e só toma providências quando o erro já ocorreu (Bass & Riggio, 2006). Bass (1990, 1999) considera ainda a existência de um estilo *laissez-faire*, ou

abdicação de liderança, e reporta a relação desse estilo com insatisfação, conflito e inefetividade.

Feita essa revisão conceitual, buscou-se responder à seguinte questão: existem escalas para mensurar a atitude de indivíduos perante os estilos de liderança transformacional e transacional? É o que se discutirá a seguir.

### **Escalas existentes na literatura**

Em pesquisa realizada na base de dados Scielo, não foram encontradas escalas nacionais para mensuração de atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional. Em tempo, é preciso ressaltar que nas investigações brasileiras predominam estudos exploratórios sem teste de modelos preditivos, o que mais uma vez enfatiza a importância de se ampliar o campo de estudos nacionais nessa área.

Quanto a instrumentos internacionais, diversas escalas foram criadas para medir a frequência da adoção de comportamentos transformacionais e transacionais (Bass & Riggio, 2006), mas não atitudes. Uma das mais utilizadas é o Questionário Multifatorial de Liderança (*Multifactor Leadership Questionnaire*, ou MLQ, de Bass, 1990). A escala mede dimensões das lideranças transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada) e transacional (recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativo e passivo). Tem ainda itens referentes à liderança *laissez-faire*. O instrumento é bastante utilizado em pesquisas sobre esses estilos de liderança (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996), mas sofre algumas críticas quanto a suas propriedades psicométricas (Heinitz, Liepman, & Felfe, 2005; Hinkin & Schiesheim, 2008; Tejada, Scandura, & Pillai, 2001; Yulk, 1999). No MLQ há problemas de omissão de comportamentos relacionados à liderança efetiva, como consulta aos liderados, delegação, compartilhamento de informações sensíveis, comportamentos orientados à tarefa e interações com superiores e pares (Yulk, 1999). Segundo o autor, escalas com maior riqueza de



comportamentos, como a de Podsakoff et al. (1990), apresentaram estruturas fatoriais mais complexas.

Esta escala é o Inventário de Liderança Transformacional (*Transformational Leadership Inventory*, ou TLI; Podsakoff et al., 1990). Ela mede seis dimensões transformacionais: prover um modelo/exemplo apropriado, articular uma visão, estimular intelectualmente, prover suporte individualizado, incentivar a aceitação de metas do grupo e esperar uma alta performance. Há evidências de que seja psicometricamente confiável (Podsakoff et al., 1990; Podsakoff, Mackenzie, & Bommer, 1996; Schriesheim, Castro, Zhou, & DeChurch, 2006). Decidiu-se, portanto, utilizar os seus 22 itens para os comportamentos transformacionais a serem avaliados na escala de atitudes frente à liderança. No entanto, essa ela mede apenas comportamentos de liderança transformacional.

Para cobrir os comportamentos transacionais, não foi encontrada uma alternativa completa ao MLQ. Quatro seriam as principais características transacionais: (1) estabelecimento de relações de troca (negociação e acordos); (2) reconhecimento pelo bom desempenho (feedback positivo); (3) busca do erro e punição do mau desempenho; (4) gestão passiva (gestor só intervém quando problema já ocorreu). As características 2 e 3 podem ser cobertas por sub-escalas do Questionário de Comportamentos de Recompensa e Punição do Líder (*Leadership Reward and Punishment Behavior Questionnaire*, ou LRPQ, de Podsakoff et al., 1984, citados por Schriesheim et al., 1991). Embora não tenha sido desenvolvido para medir especificamente a liderança transacional, o inventário mede comportamentos de recompensa e punição contingentes a performance, características centrais da liderança transacional. Essa escala tem também boas referências psicométricas (Hinkin & Schriesheim, 2008; Schriesheim et al., 1991). Entretanto, não cobre todas as características de liderança transacional. Ficam de fora as características 1 e 4: aspectos ligados a negociação de trocas

(ou contrato psicológico explícito, cf. Goodwin et al., 2001) e gerenciamento passivo, que são cobertos por sub-escalas do MLQ.

Sendo assim, para os comportamentos transacionais, optou-se por mesclar sub-escalas do MLQ e do LRPQ, seguindo recomendações de Hinkin e Schriesheim (2008) e Goodwin et al. (2001) mostradas na Tabela 1. Para os comportamentos de negociação de troca, decidimos usar a sub-escala EPC/negociações de troca do MLQ (5 itens, cf. Goodwin et al., 2001). Para os comportamentos de feedback, a sub-escala Recompensa Contingente da LRPQ (versão reduzida de 5 itens, cf. Podsakoff et al., 1990). Os comportamentos de punição contingente à performance foram cobertos pela sub-escala Punição Contingente da LRPQ (5 itens) e, por fim, para a liderança passiva foram usados os itens da sub-escala *Laissez-faire* do MLQ (8 itens). No total, 23 itens abordaram comportamentos transacionais.

Tabela 1.  
*Avaliação das escalas de liderança transacional*

Característica transacional e fatores correspondentes	Avaliações das escalas	Alternativas apontadas pelos autores
Estabelecimento de relação de trocas (negociação e acordos) e reconhecimento pelo bom desempenho (feedback positivo)  Fator do MLQ: Recompensa Contingente. Fator do LRPQ: Recompensa Contingente.	Hinkin e Schriesheim (2008): Essa sub-escala do MLQ muitas vezes se agrupa na liderança transformacional, e não na transacional, possivelmente porque ela inclui itens de trocas negociais e também de feedback positivo, e estes podem estar ligados ao perfil transformacional. A sub-escala do LRPQ é psicometricamente boa, mas está restrita a feedback positivo.	Goodwin, Wofford e Whittington (2001) propõem trabalhar com duas sub-escalas: uma para feedback positivo e outra negociações de troca.  Como o fator Recompensa Contingente do LRPQ só cobre feedback positivo, é necessário usar itens do MLQ para cobrir as negociações de troca.
Buscar erros e punir mal desempenho  Fator do MLQ: Gerenciamento por exceção ativo. Fator do LRPQ: Punição Contingente.	Hinkin e Schriesheim (2008): Essa sub-escala do MLQ geralmente tem consistência interna baixa. Uma com conteúdo equivalente e melhores propriedades psicométricas é a de Punição Contingente do LRPQ.	Hinkin e Schriesheim (2008) comentam que a melhor opção seria a sub-escala da LRPQ, que tem boas referências psicométricas (Schriesheim et al., 1991).
Gestor só intervém quando problema já aconteceu (gestão passiva)  Fator do MLQ: Gerenciamento por exceção passivo. Fator do LRPQ: característica não coberta pela escala.	Hinkin e Schriesheim (2008): Essa sub-escala do MLQ geralmente se agrupa com comportamentos <i>laissez-faire</i> , parecendo haver redundância. Talvez representem um estilo geral de liderança passiva que pode vincular-se ao transacional ou representar um estilo à parte.	Hinkin e Schriesheim (2008) recomendam usar só uma das duas sub-escalas. Os itens de <i>laissez-faire</i> apresentaram melhores propriedades psicométricas.

Portanto, o instrumento aqui proposto foi elaborado com base em itens das três escalas antes mencionadas (TLI para comportamentos transformacionais e LRPQ e MLQ para comportamentos transacionais). No entanto, foram feitas adaptações nas instruções e na escala de respostas, já que aqueles são instrumentos para medir frequência da adoção de comportamentos, não atitudes. As adaptações serão descritas em detalhes a seguir.

## **Método**

### **Elaboração do instrumento**

Na composição da escala do presente estudo, optou-se por utilizar itens provenientes do MLQ, do TLI e do LRPQ. Quanto à liderança transformacional, foi utilizado todo o TLI (22 itens). Já para a transacional, utilizaram-se duas sub-escalas do MLQ (negociação de trocas e liderança passiva/*laissez-faire*) e duas sub-escalas do LRPQ (recompensa contingente e punição contingente), totalizando 23 itens. Portanto, a escala final apresentava 45 itens. Para as escalas do MLQ, foram consideradas as críticas e sugestões feitas por Hinkin e Schriesheim (2008) e Goodwin et al. (2001). As legendas das Tabelas 2 e 3 indicam a origem de cada item.

A tradução do inglês para o português foi conduzida com o uso da técnica de tradução-retradução (Hambleton, 1994). Foram feitas duas traduções independentes para o português, uma delas no âmbito do estudo de Gorenstein (2011). Em seguida, as duas versões em português foram comparadas, levando a uma versão final em português, que foi retraduzida para o inglês por dois tradutores independentes. As duas versões em inglês foram comparadas entre si e com o original, o que levou a acertos finais na escala em português. A versão final foi revisada por uma especialista na área de psicologia organizacional.

É preciso lembrar que as escalas originais foram desenvolvidas para mensuração da frequência de apresentação de um comportamento pelo líder, não de atitudes em relação a esses comportamentos. Os itens das escalas representam comportamentos, portanto foram

mantidos inalterados. Entretanto, foram feitas adaptações nas instruções e na escala de resposta para que fosse possível mensurar atitudes. Nos instrumentos originais, a pergunta central geralmente solicitava ao respondente que avaliasse com qual frequência aquele comportamento era apresentado por ele mesmo (caso fosse gestor) ou por seu líder (em caso de pesquisa de hetero-avaliação com subordinados). A escala de resposta em geral era tipo Likert, com 5 ou 7 pontos, com os extremos indicando *Nunca* e *Sempre*. No instrumento aqui utilizado, as instruções solicitavam aos participantes que indicassem o quão favoráveis ou contrários eram em relação à adoção, por parte de um gestor, de cada um dos comportamentos listados. Foi incluída uma escala de resposta tipo Likert, com 7 pontos, variando em -3 (*totalmente contrário*) e +3 (*totalmente favorável*), sendo 0 igual a *neutro*.

### **Amostra**

O instrumento elaborado foi aplicado a uma amostra não-probabilística por conveniência de 324 profissionais de Brasília, sendo 76% homens, 61,1% com nível superior completo, 88,5% de órgãos públicos, 68,2% vinculados a organizações de cunho militar. A idade média foi de 33,36 anos (DP= 8,67), o tempo médio de serviço na atual organização era de 6,75 anos (DP=8,94) e o tempo médio de exercício de função gerencial era de 2,26 anos (DP=4,34). Após o tratamento dos casos omissos (*missings*) e de valores extremos (*outliers* uni e multivariados), 287 questionários foram considerados válidos. Como a escala é composta por 45 variáveis, tem-se 6,38 sujeitos por item, tamanho superior às recomendações de Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) de se ter uma amostra de pelo menos 200 sujeitos e pelo menos 5 sujeitos por item. Portanto, julga-se que a amostra é adequada para a realização de uma análise fatorial exploratória.

### **Procedimentos**

Os dados foram coletados em questionário impresso, precedido por um termo de consentimento explicando os objetivos do estudo e garantindo o sigilo das informações

fornecidas. Os sujeitos foram abordados em seus locais de trabalho, em ambientes de treinamento ou em salas de aula de cursos de graduação e pós-graduação. Embora estivessem em geral reunidos em grupo nesses locais, os participantes responderam ao questionário individualmente. Os dados passaram por análises preliminares para verificação e tratamento de casos omissos e extremos. Foram feitas análise paralela para decisão sobre o número de fatores a extrair e análise fatorial exploratória para determinação da estrutura. As análises estatísticas foram realizadas com os softwares SPSS, versão 19, e RanEigen (Enzmann, 1997). Relatam-se, a seguir, os resultados.

### **Resultados**

Uma análise fatorial preliminar da escala com os 45 itens apontou que os 8 itens de liderança passiva (*laissez-faire*) se agruparam em um fator específico que teve correlação baixa com fatores da liderança transacional e correlação negativa com o fator de liderança transformacional. Tal resultado indica que, ao menos quando se fala em atitude frente a estilo de liderança, o comportamento passivo tende a ser percebido mais como ausência de liderança do que como uma dimensão do estilo transacional. Daí seu posicionamento oposto (com alta correlação negativa) à liderança transformacional, que apresenta traços de uma liderança heróica ou ideal (Yulk, 1999; Vizeu, 2011). Assim sendo, como o objetivo aqui é validar uma escala específica para atitudes frente à liderança transacional e transformacional, e não para ausência de liderança, serão relatados a seguir os resultados da análise fatorial exploratória realizada com os 37 itens restantes, excluídos, portanto, os 8 de liderança passiva.

O passo inicial foi a verificação da fatorabilidade da matriz de correlações dos itens e do número de fatores a serem extraídos. Apesar de apenas cerca de 30% das correlações entre itens terem ficado acima de 0,30, 76% delas foram significativas ( $p < 0,05$ ). O KMO foi de 0,90, dentro, portanto, da classificação de fatorabilidade maravilhosa, conforme Kaiser (1974, citado por Pasquali, 2011). Além disso, a análise da matriz anti-imagem, recomendada por

Field (2009) e Tabachnick e Fidell (2007), indicou que os valores das correlações múltiplas de cada variável com as demais ficaram todos acima de 0,70, ou seja, há elevado percentual de associação de cada variável com as demais. Portanto, evidências foram encontradas da existência de um contexto favorável à fatorabilidade da matriz.

A decisão do número de fatores a serem extraídos levou em consideração os aspectos teóricos e a análise paralela, proposta por Horn (1965, citado por Tabachnick & Fidell, 2007). Vale lembrar que uma comparação de métodos de determinação de número de fatores, dentre eles a análise paralela, o critério K1 e o gráfico Scree, levou à conclusão de que a análise paralela foi o método com maior acurácia para estimar o número de componentes (Zwick & Velicer, 1986).

A teoria apontava que poderiam aparecer de dois (considerando somente os estilos gerais: transformacional e transacional) a nove fatores (considerando as dimensões de cada estilo: seis do transformacional e três do transacional, lembrando que os itens *laissez-faire* foram eliminados). Na condução da análise paralela, os autovalores aleatórios para uma amostra de 287 sujeitos e 37 variáveis foram estimados pelo software RanEigen. Comparando-os com os autovalores empíricos, verificou-se que a partir do quarto componente o autovalor aleatório passou a ser maior do que o empírico. Ou seja, o cálculo indica que as correlações a partir do quarto componente são espúrias, frutos do acaso e não de um fenômeno real identificado pelos dados. Assim, neste banco de dados, haveria, de fato, até três componentes. Optou-se, assim, por extrair dois e três fatores e comparar os resultados. As extrações foram feitas pelo método de Análise dos Eixos Principais (PAF), com rotação oblíqua (Promax), escolhida por se acreditar que poderia haver correlação entre os fatores.

Considerando a inflação dos erros padrão das cargas fatoriais, Hair et al. (2009) fornecem diretrizes para a identificação de cargas fatoriais significantes com base em tamanho de amostra, poder do teste e nível de significância desejado. Para amostras de 250

sujeitos, poder de 0,80 e nível de significância de 0,05, os autores sugerem usar o parâmetro de 0,35 para se considerar uma carga fatorial significativa. Cargas de 0,30 seriam significantes em amostras de 350 sujeitos ou mais. Como a amostra deste estudo é de 287 respondentes, adotou-se o critério de carga fatorial de 0,35 para a inclusão de uma variável em um fator.

Inicialmente, verificou-se a quantidade de resíduo e de variância explicada pelas soluções bifatorial e trifatorial. Um modelo com bom ajuste deve apresentar 50% ou menos de resíduos (covariância residual) maiores que 0,05 (Field, 2009). Neste caso, o modelo com 2 fatores apresentou 33% de resíduos maiores que 0,05 e o modelo com 3 fatores apresentou 25%. Quanto à variância explicada, o modelo com 2 fatores explicaria 35,2% da variância e o modelo com 3 fatores explicaria 40,7%. Verifica-se que o modelo com 3 fatores tem 8% a menos de resíduos e explica cerca de 5% a mais na variância. No entanto, é um modelo mais complexo, contrariando, portanto, o princípio da parcimônia (Pasquali, 2011). Uma análise inicial dos itens de cada fator indicou que, no modelo trifatorial, o primeiro fator agrupou prioritariamente itens de liderança transformacional. O segundo, os itens da dimensão de negociação de trocas da liderança transacional e o terceiro, os itens da dimensão punição contingente da liderança transacional. Já no modelo bifatorial, essas duas dimensões da liderança transacional se uniram para formar um fator único de liderança transacional. Assim, considerando os indicadores estatísticos e a interpretabilidade de fatores, a extração de 2 fatores pareceu adequada para a matriz em análise.

As cargas fatoriais da solução bifatorial foram, então, avaliadas para a verificação de itens sem carga acima de 0,35 em nenhum dos fatores e itens agrupados em fatores distintos de sua concepção teórica. Dos 37 itens, 5 itens foram excluídos por apresentarem um dos problemas acima (“Ter ideias que forçam os membros da equipe a repensar algumas ideias sobre as quais nunca haviam se questionado”; “Avisar quando o desempenho dos membros da equipe é insatisfatório”; “Tratar os membros da equipe sem considerar seus sentimentos

“pessoais”; “Não se contentar com o quase perfeito”; “Avisar quando o trabalho dos membros da equipe fica abaixo do esperado”). De fato, todos estavam entre os itens com as menores comunalidades (girando entre 0,04 e 0,25), sendo que comunalidades abaixo de 0,50 tornam as variáveis candidatas a eliminação (Hair et al., 2009). Em seguida, foram calculadas as cargas fatoriais e as correlações item-total para os 32 itens remanescentes, bem como os alfas de Cronbach e lambdas de Guttman para os dois fatores. Não houve itens complexos. Nessa nova matriz, a variância total explicada ficou praticamente inalterada, fixando-se em 38,5%.

O Fator 1 ficou composto por 24 itens, enquanto o 2 ficou com 8 itens. Com essa configuração, a consistência interna do Fator 1 apresenta índices favoráveis, com alfa de Cronbach e lambda 2 de Guttman de 0,91. Já o Fator 2 apresenta uma consistência moderada, com alfa de 0,74 e lambda 2 de 0,76. O valor médio das cargas fatoriais foi de 0,58 para o Fator 1 e 0,52 para o Fator 2. Já o valor médio da correlação item-total corrigida (correlação de cada item com o escore fatorial) foi de 0,55 para o Fator 1 e 0,44 para o Fator 2. A correlação entre os fatores foi de 0,26. As Tabelas 2 e 3 apresentam os itens de cada fator, com sua carga e correlação item-total corrigida. As últimas linhas das tabelas mostram os autovalores de cada fator e seus índices de consistência, além da correlação média entre itens.



Tabela 2  
*Itens, cargas fatoriais e correlação item-total corrigida do Fator 1: Liderança Transformacional*

Item	CF	CIT
Conseguir que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo. <sup>3</sup>	0,76	0,71
Incentivar os funcionários a trabalharem em equipe. <sup>3</sup>	0,75	0,68
Desenvolver atitude e espírito de equipe entre seus funcionários. <sup>3</sup>	0,72	0,66
Elogiar quando os membros da equipe fazem um trabalho acima da média. <sup>7</sup>	0,71	0,65
Apresentar novas formas de olhar para as coisas que costumavam ser confusas para os membros da equipe. <sup>2</sup>	0,68	0,66
Sempre dar feedback positivo quando um membro da equipe tem bom desempenho. <sup>7</sup>	0,67	0,61
Buscar novas oportunidades para a unidade/departamento/organização. <sup>1</sup>	0,64	0,58
Entender claramente para aonde a equipe está indo. <sup>1</sup>	0,63	0,61
Liderar pelo exemplo. <sup>5</sup>	0,60	0,60
Elogiar pessoalmente os membros da equipe quando eles fazem um trabalho de destaque. <sup>7</sup>	0,60	0,57
Traçar um futuro interessante para o grupo de trabalho. <sup>1</sup>	0,59	0,56
Promover a colaboração entre os grupos de trabalho. <sup>3</sup>	0,58	0,54
Inspira outros com seus planos para o futuro. <sup>1</sup>	0,57	0,60
Agir sem considerar os sentimentos dos membros da equipe. <sup>6</sup> (R)	0,57	0,50
Liderar “fazendo” ao invés de simplesmente “dizendo”. <sup>5</sup>	0,55	0,53
Fornecer um bom modelo a seguir. <sup>5</sup>	0,55	0,53
Insistir no melhor desempenho da equipe. <sup>4</sup>	0,52	0,52
Demonstrar reconhecimento especial quando o trabalho dos membros da equipe é muito bom. <sup>7</sup>	0,50	0,52
Estimular os indivíduos a pensar sobre problemas antigos de novas maneiras. <sup>2</sup>	0,49	0,48
Mostrar respeito pelos sentimentos dos membros da equipe. <sup>6</sup>	0,48	0,46
Geralmente não reconhecer o bom desempenho dos membros da equipe. <sup>7</sup> (R)	0,48	0,42
Considerar as necessidades pessoais dos membros da equipe. <sup>6</sup>	0,44	0,45
Mostrar que tem expectativas altas em relação à equipe. <sup>4</sup>	0,41	0,42
Conseguir fazer com que outros se comprometam com sua visão de futuro. <sup>1</sup>	0,40	0,44
Autovalor		8,62
Correlação média entre itens		0,34
Lambda 2 de Guttman		0,91
Alfa de Cronbach		0,91

*Notas.* CF=Carga Fatorial; CIT=Correlação Item-Total corrigida; (R) = item com codificação invertida.

1. Origem dos itens: TLI, sub-escala Articular uma visão
2. Origem dos itens: TLI, sub-escala Estimulação intelectual
3. Origem dos itens: TLI, sub-escala Estimular a aceitação de metas do grupo
4. Origem dos itens: TLI, sub-escala Expectativa de alta performance
5. Origem dos itens: TLI, sub-escala Prover um modelo apropriado
6. Origem dos itens: TLI, sub-escala Suporte individualizado
7. Origem dos itens: LRPQ, sub-escala Recompensa Contingente

Pode-se concluir que o primeiro fator reuniu praticamente todos os itens da liderança transformacional, das suas seis dimensões (articular uma visão, estimulação intelectual, estimular a aceitação de metas de grupo, expectativa de alta performance, prover um modelo apropriado e suporte individualizado). Reuniu também itens da dimensão recompensa contingente do estilo de liderança transacional, que tem como foco reconhecimento e feedback positivo (exemplo: “Elogiar quando os membros da equipe fazem um trabalho acima da média”). Como alguns autores apontam a recompensa contingente como característica transformacional (Goodwin et al., 2001; Hinkin & Schriesheim, 2008), sugere-se que o nome do fator seja Liderança Transformacional (24 itens,  $\alpha = 0,91$ ).

Tabela 3

*Itens, cargas fatoriais e correlação item-total corrigida do Fator 2: Liderança Transacional*

Item	CF	CIT
Fazer acordos com os membros da equipe com relação ao que eles vão receber se fizerem o que deve ser feito. <sup>2</sup>	0,69	0,58
Dizer aos membros da equipe o que fazer para serem recompensados pelos seus esforços. <sup>2</sup>	0,66	0,57
Negociar com os membros da equipe sobre o que eles podem esperar receber em troca das suas realizações. <sup>2</sup>	0,59	0,50
Reprender membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões. <sup>1</sup>	0,56	0,44
Mostrar seu descontentamento quando o trabalho dos membros da equipe é abaixo dos níveis aceitáveis. <sup>1</sup>	0,43	0,38
Dar aos membros da equipe o que eles querem em troca do seu apoio. <sup>2</sup>	0,43	0,32
Deixar claro o que os membros da equipe podem esperar receber se seu desempenho atingir determinados padrões. <sup>2</sup>	0,43	0,39
Indicar sua desaprovação caso o desempenho dos membros da equipe seja abaixo do que eles são capazes. <sup>1</sup>	0,36	0,33
Autovalor		3,15
Correlação média entre itens		0,27
Lambda 2 de Guttman		0,76
Alfa de Cronbach		0,74

*Notas.* CF=Carga Fatorial; CIT=Correlação Item-Total corrigida.

1. Origem dos itens: LRPQ, sub-escala Punição Contingente.

2. Origem dos itens: MLQ, sub-escala Negociação de Trocas (itens mencionados por Hinkin & Schriesheim, 2008)

Já o segundo fator reuniu 5 itens da dimensão negociação de trocas e 3 itens da dimensão punição contingente do estilo transacional. Seu conteúdo reflete comportamentos do gestor que faz acordos com os membros da equipe para garantir seu bom desempenho e

obter seu apoio, e que avisa ou repreende a equipe no caso de mau desempenho. O nome sugerido para o fator é Liderança Transacional (8 itens,  $\alpha = 0,74$ ).

### **Discussão**

O objetivo deste estudo foi desenvolver e fornecer evidências de validade de uma escala de atitudes frente a dois estilos de liderança: o transformacional e o transacional. A análise fatorial da escala proposta apontou que o instrumento apresenta estrutura coerente com dimensões teóricas. Os dois fatores explicam 38,5% variância. Embora seja um percentual compatível com outras escalas de ciências comportamentais, é preciso ressaltar que ainda há uma quantidade substancial de variância não explicada.

No geral, a confiabilidade da escala é boa. O fator Liderança Transformacional teve bom índice de consistência (24 itens,  $\alpha = 0,91$ ), enquanto o da Liderança Transacional obteve um índice moderado (8 itens,  $\alpha = 0,74$ ). Segundo Hair et al. (2009), há uma relação positiva entre o alfa de Cronbach e o número de itens. De fato, o primeiro fator ficou com 24 itens, enquanto o segundo agrupou 8 itens. Registre-se que, inicialmente, a dimensão punição contingente, incluída no fator Liderança Transacional, tinha cinco itens, mas dois deles acabaram eliminados durante o processo de análise fatorial. Verificou-se que, no questionário aplicado, um desses itens apresentou um erro de digitação que pode tê-lo tornado confuso para os respondentes. Talvez fosse recomendável a realização de nova tentativa de inserção desses dois itens na escala para avaliar se eles podem vir a agrupar-se com os demais itens do fator Transacional e aumentar sua consistência. Ademais, é preciso lembrar que o fator Transacional agrupou itens provenientes do LRPQ (sub-escala punição contingente) e também do MLQ (sub-escala negociação de trocas). Uma análise do MLQ já havia apontado que talvez a sub-escala de negociação de trocas precisasse de mais itens (Hinkin & Schriesheim, 2008). Portanto, outra opção seria formular novos itens para esse fator.

Outro fato a se ressaltar é o agrupamento dos itens ligados a recompensa contingente (feedback positivo) no fator Transformacional. Na literatura de liderança transformacional e transacional, diversos achados empíricos demonstraram alta correlação entre essa dimensão e a liderança transformacional, tanto é que se cogita que essa característica possa pertencer a ambos os grupos, ou até ser mais transformacional do que transacional (Bass & Riggio, 2006; Goodwin, Wofford, & Whittington, 2001; Hinkin & Schriesheim, 2008; Yulk, 1999). O fato de as dimensões da liderança transformacional não terem se separado também não é novo. Em 1999, Bass já comentava que, embora seu modelo propusesse a existência de quatro dimensões transformacionais, continuava em aberto a possibilidade de que menos fatores fossem necessários. Bass e Riggio (2006) também reafirmam que, dadas as geralmente elevadas correlações entre as dimensões transformacionais, é aceitável trabalhar com um indicador geral de liderança transformacional, como já foi feito em alguns estudos (p.ex., Avolio, Zhu, Koh & Bathia, 2004; Rubin, Munz & Boomer, 2005).

Registre-se ainda que os dois fatores aqui encontrados apresentaram correlação positiva, coerente com a perspectiva de que não haveria oposição entre os estilos, e sim complementaridade (Bass, 1999). Para Burns, o primeiro a abordar esses estilos ainda na década de 70, haveria uma dicotomia entre os dois tipos de liderança: ou o líder seria transacional, ou transformacional. Falando em atitudes, possivelmente a atitude favorável em relação a um estilo corresponderia a uma atitude desfavorável em relação ao outro.

No entanto, pesquisas têm proposto que a liderança transformacional aumenta os efeitos da liderança transacional, ou seja, a primeira complementar a segunda (Bass, 1999). Um estudo sobre os preditores da efetividade do líder, por exemplo, demonstrou que os comportamentos transformacionais explicavam variância além da que já havia sido explicada pelos comportamentos transacionais (Waldman, Bass, & Yammarino, 1990). Para Bass (1999), líderes em geral apresentariam comportamentos dos dois estilos de liderança. Uma

outra dicotomia muito discutida em estudos de liderança é quanto ao foco do líder: para as tarefas ou para as pessoas/relacionamentos. Embora muitos resultados de pesquisas tenham sido inconclusivos, pode-se identificar um padrão geral que sugere que líderes efetivos usem um padrão de comportamentos apropriado à situação e com elevada preocupação tanto para tarefas, quanto para relacionamentos (Yulk, 2010). Neste caso haveria também complementaridade. Bass (1999) afirma que “os melhores líderes são tanto transformacionais quanto transacionais” (p. 21). Mas há em geral a predominância de um deles. Para o autor, líderes mais eficazes e que satisfazem mais os liderados tendem a ser mais transformacionais e menos transacionais. Nesse contexto, é possível supor que a atitude favorável em relação a um estilo não necessariamente corresponda a uma atitude desfavorável em relação ao outro.

Conclui-se que este trabalho traz uma contribuição para pesquisadores e profissionais da área de gestão de pessoas, pois apresenta um instrumento para mensurar um possível antecedente do comportamento gerencial: as atitudes. Um próximo estudo poderia incluir a escala aqui proposta e alguma medida de comportamento gerencial, de maneira a verificar se as atitudes são, pelo menos até certo ponto, preditoras de comportamentos. Confirmando-se essa hipótese, abre-se um caminho para que as organizações prevejam o comportamento de líderes e potenciais líderes por meio de suas atitudes perante estilos de liderança. Sugere-se ainda o teste de uma escala mais enxuta, visto que um dos fatores incluiu 24 itens. Uma limitação do estudo, no entanto, é a especificidade da amostra, caracterizada prioritariamente por homens (76%) empregados em órgãos públicos (88,5%) e a maioria vinculada a organizações de cunho militar (68,2%). Sugere-se a replicação do estudo em outros contextos para confirmar a estrutura encontrada para a escala.

### Referências

- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, *60*, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W., & Bathia, P. (2004). Transformational research and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 951-968. doi: 10.1002/job.283.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19-31. doi: 10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(1), 9-32. doi: 10.1080/135943299398410.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2<sup>a</sup> ed). New York, NY: Psychology Press.
- Eagly, A.H., & Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske, & G. Lindzey. *The handbook of social psychology*. (4<sup>a</sup> ed, pp. 269-322). New York, NY: McGraw-Hill.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3<sup>a</sup> ed.). London, UK: Sage.
- Enzmann, D. (1997). RanEigen: A program to determine the parallel analysis criterion for the number of principal components. *Applied Psychological Measurement*, *21*, 232.
- Goodwin, V.L., Wofford, J.C., & Whittington, J.L. (2001). A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, *22*, 759-774. doi: 10.1002/job.111

- Gorenstein, J.P. (2011). *The effect of transformational leadership on employee commitment to change in the Central Bank of Brazil*. Dissertação de mestrado não-publicada, London School of Economics and Political Science, Londres.
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Porto Alegre, RS: Bookman.
- Hambleton, R.K. (1994). Guidelines for adapting educational and psychological tests: A progress report. *European Journal of Psychological Assessment, 10*, 229-244. doi: 10.1027/1901-2276.61.2.29.
- Heinitz, K., Liepman, D., & Felfe, J. (2005). Examining the factor structure of the MLQ: Recommendation for a reduced set of factors. *European Journal of Psychological Assessment, 21*, 182-190. doi: 10.1027/1015-5759.21.3.182.
- Hinkin, T.R., & Schiesheim, C.A. (2008). Theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly, 19*, 501-513. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.07.001.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly, 7*, 385-425. doi: 10.1016/S1048-9843(96)90027-2.
- Neiva, E.R., & Mauro, T.G. (2011). Atitudes e mudança de atitudes. In C.V. Torres & E.R. Neiva (Eds.). *Psicologia social: Principais temas e vertentes* (pp. 171-203). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Pasquali, L. (2011). *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília, DF: LabPAM.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management, 22*, 259-298. doi: 10.1177/014920639602200204.

- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower` trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, *1*, 107-142. doi: 10.1177/014920639602200204
- Rubin, R.S., Munz, D.C., & Boomer, W.H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal*, *48*, 845-858. DOI: 10.2307/20159701
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L, Zhou. X., & DeChurch, L.A. (2006). An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. *The Leadership Quarterly*, *17*, 21-38. doi:10.1016/j.leaqua.2005.10.008
- Schriesheim, C.A., Hinkin, T.R., & Tetrault, L.A. (1991). The discriminant validity of the Leader Reward and Punishment Questionnaire (LRPQ) and satisfaction with supervision: A two-sample, factor analytic investigation. *Journal of Occupational Psychology*, *64*, 159-166. doi: 10.1111/j.2044-8325.1991.tb00550.x
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistics* (5<sup>a</sup> ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Tejeda, M.J., Scandura, T.A, & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, *12*, 31-52. doi: 10.1016/S1048-9843(01)00063-7.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista de Administração Mackenzie*, *12*(1), 53-81. doi: 10.1590/S1678-69712011000100003.
- Waldman, D.A., Bass, B.M., & Yammarino, F.J. (1990). Adding to contingent-reward behaviour: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group and Organizational Studies*, *15*, 381–394. doi: 10.1177/105960119001500404.



Yulk, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, *10*, 285-305. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00013-2.

Yulk, G. (2010). *Leadership in organizations* (7<sup>a</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zwick, W.R., & Velicer, W.F. (1986). Comparison of five rules for determining the number of components to retain. *Psychological Bulletin*, *99*, 432-442. doi: 10.1037/0033-2909.99.3.432

### **Estudo 3**

Um modelo multinível para prever a atuação gerencial: O efeito de  
atitudes, valores e sexo<sup>3</sup>

*A multilevel model for predicting leader behavior: The effect of  
attitudes, values and gender*

---

<sup>3</sup> Artigo a ser submetido possivelmente ao *Journal of Organizational Behavior*.

## Resumo

Este estudo adotou uma perspectiva multinível para investigar antecedentes da atuação gerencial percebida pelos subordinados. Analisamos o efeito de variáveis preditoras do nível do subordinado (valores organizacionais percebidos) e do nível do gestor (atitudes, valores pessoais e sexo). Avaliamos a atuação gerencial considerando três dimensões: relações interpessoais, coordenação do trabalho e contextualização. Dados foram coletados via questionário eletrônico com líderes e liderados de uma organização pública brasileira. As propriedades psicométricas das escalas foram verificadas por meio de análises fatoriais confirmatórias e escalonamento multidimensional. O teste de hipóteses se deu com uma amostra de 115 líderes e 203 liderados, via análise multinível. Os resultados mostram que quanto mais o subordinado percebe a valorização, na organização, da hierarquia, pior sua avaliação da atuação de seu gestor imediato. Subordinados avaliaram melhor os comportamentos de relações interpessoais de líderes mais benevolentes e os comportamentos de coordenação do trabalho de líderes mais preocupados com a natureza. Líderes mulheres receberam piores avaliações do que líderes homens, exceto quando apresentavam alto valor pessoal de realização. A perspectiva multinível mostrou-se adequada para o problema em análise e os resultados têm implicações práticas para programas de desenvolvimento gerencial e combate ao sexismo.

**Palavras-chave:** Atuação gerencial; atitudes; valores; sexo; modelo multinível

### **Abstract**

In this study we adopted a multilevel perspective to investigate predictors of the leader behavior perceived by subordinates. We analyzed the effect of subordinate-level predictor variables (perceived organizational values) and leader-level predictor variables (attitudes, personal values and gender). Three dimensions of the leader behavior were evaluated: interpersonal relations, work coordination and contextualization. We used online questionnaires to collect data from leaders and their subordinates of a Brazilian public organization. Hypotheses were tested through multilevel analysis with a sample of 115 leaders and 203 subordinates. Results indicated that the more the subordinates perceived that the organization valued hierarchy, the worst was their evaluation of their leader's behavior. Subordinates evaluated better the interpersonal relation behaviors of leaders that valued benevolence. Leaders concerned with nature received better evaluations on work coordination behaviors. Female leaders received worse evaluations than male leaders, except when they scored high on the personal value of achievement. The multilevel perspective was adequate to address the problem in question. Results have practical implications to organizational programs related to management development and gender prejudice reduction.

**Keywords:** leader behavior; attitudes; values; gender; multilevel model.

## **Um modelo multinível para prever a atuação gerencial: O efeito de atitudes, valores e sexo**

Possivelmente, todos os leitores deste artigo têm ou já tiveram chefe, ou no mínimo um professor a quem pudessem considerar um líder. Vamos fazer, então, um exercício: pense em um dos seus líderes. Avalie o seu comportamento: como se relacionava com a equipe, como coordenava os trabalhos, como se adaptava ao contexto. Será que a sua avaliação da atuação do seu líder é exatamente igual à avaliação feita por todos os seus colegas também ligados ao mesmo líder? Provavelmente não. O que influenciaria a percepção de um liderado sobre o comportamento do seu líder? Seria essa percepção contaminada, por exemplo, pelo modo como o liderado enxerga a organização? Ou o que contaria mesmo seriam atributos do próprio líder? Essas são as perguntas que nortearam este estudo.

A hetero-avaliação do atuação gerencial, ou seja, a avaliação do comportamento do líder por uma fonte externa é estratégia freqüente em investigações sobre liderança (p.ex. Gosendo & Torres, 2010; Johnson, Venus, Lanaj, Mao, & Chang, 2012). Muitas vezes, a razão é metodologicamente nobre: fugir do auto-relato do líder sobre seu comportamento, que muito possivelmente será influenciado pela desejabilidade social. Os pesquisadores preferem, então, contar com os olhos, os ouvidos e os depoimentos de quem está todo dia com o líder: seus chefes, seus pares e, usualmente, seus subordinados.

Concluída a coleta de dados com essas fontes externas, é comum agregar os dados por líder, em geral pela média das respostas dos seus avaliadores externos. Alguns optam por sortear um dos avaliadores para que dele sejam os dados de referência (p.ex. Johnson et al., 2012). Nesse processo, o que era “percepção do Subordinado A sobre o comportamento do Líder B” passa a ser a variável “comportamento do Líder B”. No entanto, não podemos esquecer que sua origem foi um dado perceptual, sujeito a distorções de quem o gerou. Essa

percepção pode ser influenciada tanto por variáveis do próprio observador, quanto por variáveis do observado ou do contexto.

Neste estudo, encaramos a hetero-avaliação da atuação gerencial de forma diferente, em uma perspectiva multinível. Trabalhamos com a ideia de que, quando pedimos aos subordinados que avaliem seus líderes, o que temos de fato são dados hierarquicamente organizados: perspectivas individuais de subordinados (Nível 1) pertencentes a uma mesma equipe e ligados a um mesmo líder (Nível 2). Assim, essas percepções individuais dos subordinados poderiam ser preditas por variáveis do próprio subordinado e variáveis de níveis acima: do gestor (Nível 2), da unidade de trabalho (Nível 3), da organização (Nível 4) etc. Dessa forma, seria mais adequado trabalhar com modelos multinível, que consigam representar corretamente a que nível pertence cada variável preditora. Em seguida, analisar os dados via análise multinível, uma técnica adequada para o estudo de dados provenientes de amostras organizadas hierarquicamente, pois não pressupõe a independência das observações (Hox, 2010; Puente-Palacios & Laros, 2009). É o que fizemos neste estudo.

Posto que a perspectiva multinível seja adequada para a análise dos antecedentes da atuação gerencial percebida, resta ainda uma outra pergunta: qual a relevância de se conhecerem esses antecedentes? Embora o estudo do tema liderança seja bastante profícuo internacionalmente, há mais conhecimento acumulado sobre os conseqüentes da ação do líder do que seus antecedentes (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Assim, a investigação empírica dessas relações de predição pode ajudar tanto na consolidação de modelos teóricos ainda pouco testados, como na adoção de estratégias organizacionais para incentivar determinados comportamentos gerenciais.

Assim, como este estudo tem por objetivo investigar antecedentes da atuação gerencial percebida sob uma perspectiva multinível, escolhemos, para a composição dos modelos testados, algumas variáveis do Nível 1 e do Nível 2 antes elencados. Elaboramos duas

perguntas de pesquisa: (1) no Nível 1 (subordinado): qual o impacto dos valores organizacionais percebidos pelo subordinado na sua avaliação da atuação gerencial? (2) no Nível 2 (gestor): qual o impacto das atitudes, dos valores pessoais e do sexo do gestor na percepção do subordinado sobre a atuação gerencial? A Figura 1 ilustra o modelo de pesquisa. Mas por que essas perguntas? Por que essas variáveis? Veremos a seguir.

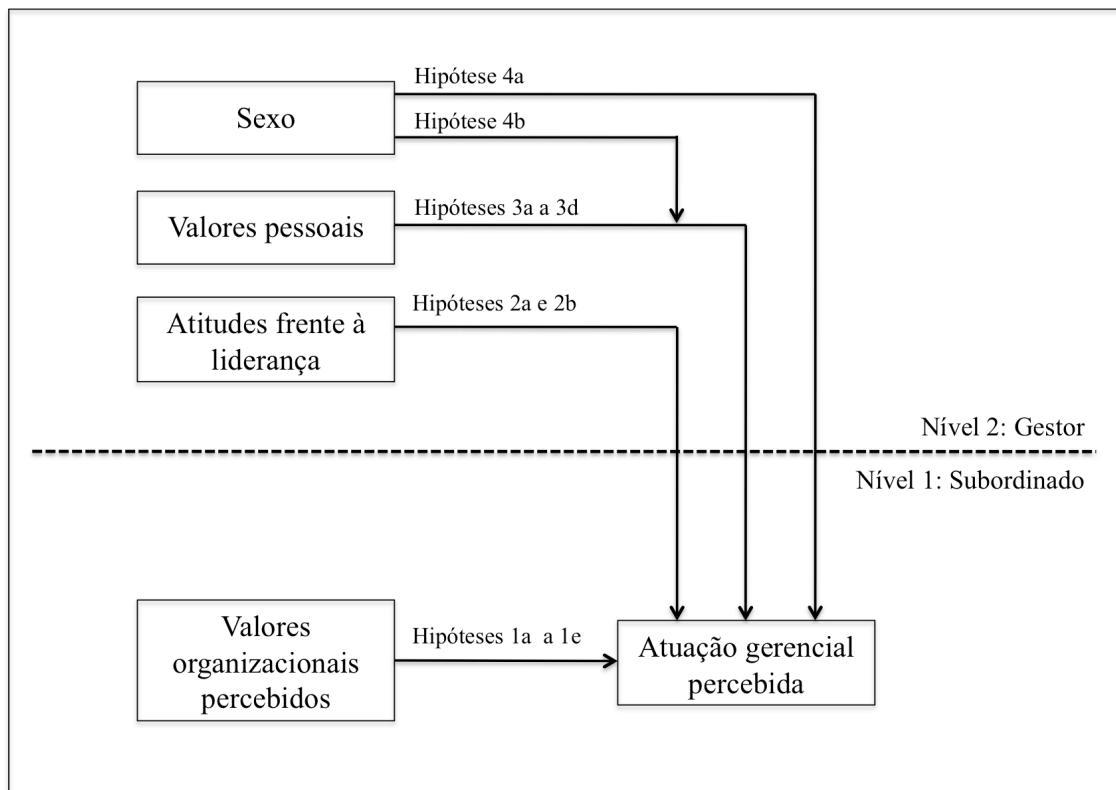


Figura 1. Modelo de pesquisa.

### Atuação gerencial

Antes de falar das variáveis preditoras, é bom esclarecer o que entendemos aqui como liderança ou atuação gerencial. Seguindo perspectivas recentes (Gosendo & Torres, 2010; Melo, 2004; Silva, Laros, & Mourão, 2007), entendemos liderança e atuação gerencial como sinônimos, representando uma categoria de ação social composta pelo conjunto de comportamentos desempenhados pelas pessoas que assumem postos de trabalho de natureza

gerencial numa organização, o que envolve a coordenação de atividades da equipe e a articulação da equipe com o contexto organizacional no qual ela se insere (Silva et al., 2007). Encaramos também como sinônimos os termos líder e gestor, e liderado e subordinado.

O que já se sabe sobre liderança? Evidências indicam que a atuação do líder está baseada em três grandes focos: (1) relacionamento, mais ligado às relações humanas e às interações pessoais; (2) tarefa, mais ligado à coordenação dos trabalhos, ao planejamento e à tomada de decisões; ou (3) contextualização ou foco situacional, mais ligado a uma preocupação com o contexto atual e futuro e o incentivo a melhorias e inovações (Melo, 2004; Silva et al., 2007). Líderes podem dar ênfases diferentes a cada um dos focos, o que poderia formar estilos diferentes de liderança.

Dentre os estilos de liderança mais pesquisados nas duas últimas décadas estão o transformacional e o transacional. O líder transformacional está preocupado em transformar o liderado e inspirá-lo a desempenhar além das expectativas, transcendendo seus interesses pessoais pelo bem da organização. Comunica uma visão de futuro inspiradora, dá suporte individualizado, estimula intelectualmente o subordinado e lidera pelo exemplo. Já o transacional prioriza a negociação de trocas, a realização de acordos em busca do bom desempenho, o monitoramento de erros e a punição de desempenhos aquém do esperado (Avolio et al., 2009; Bass, 1999). Seria possível inferir que o líder transformacional enfatiza mais os focos de relacionamento e o contextual/situacional, enquanto o transacional centraria mais esforços no foco da coordenação do trabalho.

Mas o que levaria um gestor a se comportar mais de uma forma ou de outra, a priorizar um foco ou outro? Quais variáveis ajudam a prever a atuação gerencial? O modelo teórico de Szabo, Reberj, Weibler, Brodbeck, e Wunderer (2001) prevê que variáveis internas e externas podem afetar a atuação gerencial. Dentre as variáveis internas ao gestor, estariam suas atitudes e seus valores pessoais. Já em relação às variáveis externas ao gestor, o modelo



propõe a influência, por exemplo, de preferências da equipe, da cultura organizacional e da cultura nacional. Estudos empíricos têm demonstrado que variáveis apontadas no modelo teórico de Szabo et al. (2001) de fato têm poder preditivo sobre a atuação gerencial (p.ex. Fein, Vasiliu, & Tziner, 2011; Gosendo & Torres, 2010). Três delas foram investigadas neste estudo: uma externa (valores organizacionais percebidos pelos subordinados) e duas internas (atitudes e valores pessoais dos gestores).

### **Valores organizacionais percebidos**

O modelo de Szabo et al. (2001) prevê que, dentre os fatores externos que podem influenciar o comportamento do líder, está a cultura da organização da qual o líder faz parte. A cultura organizacional é composta por um padrão de crenças e valores compartilhados, sendo os valores organizacionais o núcleo da cultura (Tamayo, Mendes, & Paz, 2000). Valores organizacionais são princípios ou crenças hierarquicamente organizados, relativos a estados de existência ou a modelos comportamentais desejáveis, que orientam a vida da empresa (Tamayo, 1996). Se os valores organizacionais orientam a vida da empresa, orientam também a atuação de seus gerentes. De fato, estudos encontraram relações significativas entre valores organizacionais e atuação gerencial (p.ex. Gosendo & Torres, 2010; Nader & Solano, 2009). Havendo relação entre essas duas variáveis, é possível supor que também haja relação entre a percepção do subordinado sobre as duas variáveis, ou seja, que a percepção do subordinado sobre os valores organizacionais tenha relação com sua percepção sobre a atuação do gestor. Que hipóteses podem ser levantadas sobre essa relação?

Evidências têm apontado que os valores organizacionais se organizam em uma estrutura dinâmica circular de conflitos e congruências, com três pares opostos de dimensões (Porto, Ferreira, Brandão, Freitas, & Pereira, 2013; Tamayo, Mendes, & Paz, 2000). O primeiro par diz respeito à maneira como é organizado o trabalho: priorizando a hierarquia – poder concentrado nos altos escalões, subordinação às pessoas com cargo de chefia e

tratamento diferenciado dos chefes – ou o igualitarismo nas relações – igualdade de oportunidades e preocupação com o bem-estar dos funcionários (Porto et al., 2013). É possível supor que, quanto maior a percepção dos subordinados de que no ambiente predomine a hierarquia, pior será sua avaliação da atuação gerencial. Isso porque a percepção de um ambiente hierárquico significa justamente a percepção de concentração de poder e tratamento diferenciado aos chefes, o que poderia levar a um distanciamento excessivo entre gestores e equipes. Esse distanciamento, por sua vez, desfavorece a percepção, pela equipe, de comportamentos gerenciais ligados a relações interpessoais, coordenação do trabalho e contextualização. O oposto ocorreria para o igualitarismo. O gestor pode ser um agente direto do igualitarismo, promovendo a igualdade de oportunidades e preocupando-se com o bem-estar da equipe. Assim, a percepção de uma organização mais igualitária tenderia a estar associada a uma melhor avaliação da atuação do gestor. Portanto, as seguintes hipóteses podem ser estabelecidas:

*Hipótese 1a:* Quanto maior a percepção dos subordinados de que a organização valoriza a hierarquia, pior a avaliação da atuação gerencial em todas as suas dimensões.

*Hipótese 1b:* Quanto maior a percepção dos subordinados de que a organização valoriza o igualitarismo, melhor a avaliação da atuação gerencial em todas as suas dimensões.

O segundo par de dimensões diz respeito à forma pela qual se estabelece a relação entre indivíduos e grupos: priorizando a estabilidade, a conservação das regras e dos costumes coletivos ou favorecendo a inovação, a flexibilidade e originalidade (Porto et al., 2013). O gestor é claramente um potencial agente de mudança dentro da organização, já que um dos seus três focos de atuação diz respeito justamente à preocupação com a adaptação ao contexto (contextualização). Portanto, supõe-se que, quando os subordinados percebem o predomínio

da estabilidade, pior será sua avaliação da atuação de seus gestores no que se refere à dimensão de contextualização. O oposto ocorreria para a dimensão de inovação.

*Hipótese 1c:* Quanto maior a percepção dos subordinados de que a organização valoriza a estabilidade, pior a avaliação da atuação gerencial em sua dimensão de contextualização.

*Hipótese 1d:* Quanto maior a percepção dos subordinados de que a organização valoriza a inovação, melhor a avaliação da atuação gerencial em sua dimensão de contextualização.

As dimensões de valores organizacionais anteriormente mencionadas dizem respeito a processos internos da organização. O terceiro par de dimensões, por outro lado, trata de como a organização lida com o ambiente externo: buscando dominá-lo ou manter relações harmônicas com ele. Essa é uma estratégia de ação prioritariamente macro-organizacional e, portanto, possivelmente influencia menos a relação interna dos gestores com suas equipes. A última hipótese, então, seria a seguinte:

*Hipótese 1e:* A percepção dos valores organizacionais ligados a harmonia e domínio estará menos relacionada à avaliação da atuação gerencial pelo subordinado do que a percepção dos valores organizacionais voltados a hierarquia, igualitarismo, estabilidade e inovação.

## **Atitudes**

Atitudes são tendências psicológicas expressas por meio da avaliação de uma entidade particular com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade (Eagly & Chaiken, 1998). Essas tendências podem ser verificadas por meio da observação das respostas avaliativas positivas ou negativas dos indivíduos em relação ao objeto atitudinal. Três dimensões caracterizam essa resposta avaliativa: uma afetiva, outra cognitiva e a terceira comportamental. Essa última dimensão reflete o papel das atitudes de influenciar a ação. O

objeto alvo da atitude pode ser uma coisa, um grupo, um comportamento ou um conjunto de comportamentos, como os que formam um estilo de liderança. Atitudes mais favoráveis em relação a um estilo de liderança podem levar a uma maior frequência de comportamentos ligados àquele estilo. O estilo transformacional, por exemplo, tenderia a estar mais ligado a comportamentos de relacionamento e contextualização, enquanto o transacional tenderia a priorizar comportamentos de coordenação do trabalho.

*Hipótese 2a:* Quanto mais favorável a atitude do líder em relação ao estilo transformacional, melhor será a avaliação de sua atuação gerencial pelos subordinados nas dimensões relações interpessoais e contextualização.

*Hipótese 2b:* Quanto mais favorável a atitude do líder em relação ao estilo transacional, melhor será a avaliação de sua atuação gerencial pelos subordinados na dimensão coordenação do trabalho.

### **Valores pessoais**

Valores pessoais podem ser entendidos como representações mentais (Maio, 2010) transituacionais (Rokeach, 1981), explícitas ou implícitas (Kluckhohn, 1951), de julgamentos do indivíduo sobre a capacidade de entidades (coisas, pessoas e ações) permitirem a ele ter a melhor vida possível (Rohan, 2000). São hierarquicamente organizados (Rokeach, 1981) e servem como vocabulário para expressar socialmente as necessidades humanas básicas, tornando-se padrões ou critérios que guiam a vida do indivíduo (Schwartz, 2005b). Ao contrário das atitudes, que são ligadas a um objeto específico, os valores aplicam-se a diversas situações e contextos.

Embora vários autores tenham contribuído para o estudo dos valores pessoais, como Parsons, Kluckhohn e Rokeach (Ros, 2006), desde o fim da década de 1980 tomou força a teoria dos valores humanos de Schwartz (2005b). A teoria pressupõe que os valores humanos estão organizados em uma estrutura dinâmica circular de conflitos e congruências. Embora

recentemente tenha sido proposta uma reformulação da teoria, com a especificação de 19 tipos motivacionais (Schwartz et al., 2012), neste estudo trabalhamos o modelo anterior, segundo o qual os valores poderiam ser organizados em 10 tipos motivacionais: autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, segurança, conformidade, tradição, benevolência, universalismo. A disposição dos tipos na estrutura circular forma ainda duas dimensões bipolares: uma contrastando abertura à mudança (autodeterminação e estimulação) e conservação (segurança, conformidade e tradição) e outra opondo autopromoção (poder e realização) a autotranscendência (universalismo e benevolência). O hedonismo teria elementos de abertura à mudança e de autopromoção (Schwartz, 2005a, 2005b).

Quanto à relação entre valores pessoais e atuação gerencial, os valores parecem ter correlação com comportamentos transformacionais e transacionais, embora mais com os primeiros (Fein et al. 2011; Sarros & Santora, 2001). No entanto, são inconsistentes os achados sobre quais tipos motivacionais têm maior impacto na atuação gerencial. Ainda assim, quando falamos de percepção dos subordinados sobre a atuação gerencial, seria de se esperar que, no geral, fossem melhor avaliados os líderes com mais valores autotranscendentes, voltados para a coletividade (no caso, a equipe), e menos valores de autopromoção, voltados para os interesses individuais. Estabelecem-se, assim, as seguintes hipóteses:

*Hipótese 3a:* Quanto mais os líderes valorizem a autotranscendência (universalismo e benevolência), melhor será sua avaliação pelos subordinados em todas as dimensões da atuação gerencial.

*Hipótese 3b:* Quanto mais os líderes valorizem a autopromoção (poder e realização), pior será sua avaliação pelos subordinados em todas as dimensões da atuação gerencial.

Uma das dimensões da atuação gerencial diz respeito à contextualização, ou seja, a preocupação do líder em adaptar-se ao contexto, o que inclui estímulo à mudança, incentivo ao desenvolvimento, intercâmbio de informações com outras equipes e preparação de sucessores (Silva et al., 2007). Teoricamente, essa preocupação tem proximidade com os valores pessoais de abertura a mudança (estimulação e auto-determinação), e parece oposta aos valores de conservação (conformidade, segurança e tradição). As seguintes hipóteses poderiam ser formuladas:

*Hipótese 3c:* Quanto mais os líderes valorizem a abertura a mudança (estimulação e auto-determinação), melhor será a avaliação de sua atuação gerencial pelos subordinados no que se refere à dimensão de contextualização.

*Hipótese 3d:* Quanto mais os líderes valorizem a conservação (conformidade, segurança e tradição), pior será a avaliação de sua atuação gerencial pelos subordinados no que se refere à dimensão de contextualização.

## **Sexo**

Embora não tenha sido previsto pelo modelo de Szabo et al. (2001), o sexo do gestor parece interferir na sua atuação gerencial e também na forma como líderes homens e mulheres são avaliados por terceiros (Ferreira & Assmar, 2005). Como neste estudo o foco foi a percepção dos subordinados sobre seus gestores, consideramos importante a inclusão dessa variável no modelo sob investigação.

No Brasil, assim como no mundo ocidental de maneira geral, cresceu, nas últimas décadas, a ocupação por mulheres de cargos gerenciais nas organizações. No entanto, o percentual de líderes mulheres ainda é baixo e sua remuneração média é inferior à de homens que ocupam o mesmo cargo. Elas estão, mais frequentemente, em cargos gerenciais de nível médio, o que pode indicar a existência de uma barreira invisível (“teto de vidro”) à sua ascensão a posições hierarquicamente superiores. Tal situação pode ser explicada pela

existência de sexismo nas organizações, isto é, de preconceito dirigido às mulheres em função de sua condição de gênero (Eagly & Karau, 2002; Ferreira & Assmar, 2005).

Quando se fala em hetero-avaliação da atuação gerencial, é importante considerar que os avaliadores também podem ser influenciados pelo sexismo. Estudos mostram que a descrição típica de um bom gestor ou de um gerente bem-sucedido parece associada mais fortemente a características masculinas do que femininas. Com isso, em geral, líderes mulheres costumam ser pior avaliadas do que líderes homens (Eagly & Karau, 2002; Ferreira & Assmar, 2005), o que deu origem à seguinte hipótese:

*Hipótese 4a:* Líderes mulheres terão pior avaliação, pelos seus subordinados, do que os líderes homens em todas as dimensões da atuação gerencial.

Pode-se ainda supor que, quando as líderes mulheres apresentem mais características masculinas, elas se aproximem da descrição típica de um bom gestor. Segundo a teoria do preconceito baseado em congruência de papéis (Eagly & Karau, 2002), neste caso as líderes mulheres receberiam reações ambivalentes: seriam pior avaliadas enquanto mulheres, mas melhor avaliadas enquanto líderes. Ou seja, elas continuariam a sofrer preconceitos por violar as expectativas de seu papel social como mulher. No entanto, poderiam receber avaliações positivas por cumprir as expectativas de seu papel social como gestoras.

No que se refere a valores pessoais, homens e mulheres tendem a diferir, sendo a autopromoção (poder e realização) mais valorizada pelos homens e a autotranscendência (benevolência e universalismo), pelas mulheres (Schwartz, 2005a). Assim, pode-se supor que líderes mulheres que valorizem mais a autopromoção (poder e realização) recebam melhores avaliações de seus subordinados no que se refere à sua atuação como gestoras.

*Hipótese 4b:* Haverá uma interação entre valores pessoais e sexo do gestor na explicação da atuação gerencial percebida, de forma que quanto mais as líderes

mulheres valorizem a autopromoção (poder e realização), melhor será sua avaliação por seus subordinados.

## **Método**

### **Contexto de pesquisa**

Este estudo foi realizado com uma amostra de conveniência composta por líderes e seus subordinados de uma organização pública brasileira que realiza atividades de regulação. Assim como outros órgãos da administração pública do país, a organização pesquisada vem passando, desde a década de 1990, por esforços de modernização gerencial. O objetivo de todos os órgãos têm sido caminhar de uma administração pública burocrática, rígida, ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento da cidadania (Costa, 2008). Em que pesem as mudanças já implementadas, a organização pesquisada ainda apresenta estrutura hierárquica verticalizada, centralização de processos decisórios nos altos escalões e dificuldade de implementação de mudanças. O órgão tem cerca de 50 anos de existência e conta com aproximadamente 5.000 funcionários, cerca de 70% homens. O quadro de mulheres tem aumentado gradativamente nas últimas duas décadas, mas elas ainda são minoria. Os funcionários do órgão, assim como outros servidores públicos brasileiros, contam com estabilidade no emprego. Assim, muitos funcionários ficam na organização durante boa parte, senão toda, sua carreira profissional, o que faz com que sejam altos os tempos médios de casa. A organização tem sede em Brasília, Distrito Federal, e representação em outros nove estados. Os líderes aqui consultados são todos servidores públicos e ocupam cargos gerenciais de baixo ou médio escalão.

### **Participantes e procedimentos de coleta de dados**

Consultamos neste estudo líderes e seus liderados. A coleta de dados usando as duas fontes de informações permitiu diminuir o impacto do viés da fonte comum (Podsakoff,



Mackenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Duas variáveis foram coletadas com gestores (valores pessoais e atitudes frente à liderança) e duas variáveis com seus subordinados (atuação gerencial percebida e valores organizacionais percebidos).

Os dados foram coletados via questionário eletrônico. Após o envio de uma carta impressa de apresentação da pesquisa, todos os potenciais participantes receberam um convite via correio eletrônico com link para acessar o questionário. Na primeira página da pesquisa online estava o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que detalhava o objetivo da pesquisa e assegurava o sigilo das respostas.

A pesquisa teve duas fases. Na primeira, todos os ocupantes dos cargos de coordenador e chefe de divisão foram convidados a participar voluntariamente do estudo, totalizando 701 convites. A taxa de retorno foi de aproximadamente 33% (230 respostas completas ou quase completas). Na segunda fase, convidamos os subordinados dos gestores que haviam participado da primeira fase. Como havia em média de quatro a cinco subordinados por gestor, no total 1.056 convites foram enviados nessa fase. A taxa de retorno foi de aproximadamente 23% (241 respostas completas ou quase completas). Embora baixos, os percentuais de participação foram superiores ao obtido em pesquisas eletrônicas similares na mesma organização (10 a 20% de retorno).

O exame inicial dos dados apontou que havia algumas respostas as quais, embora completas, demonstravam um padrão (por exemplo, só notas 1 em uma escala que variava de 1 a 10). Esses casos (2 gestores e 3 subordinados) foram eliminados. Não foram detectados outros casos extremos multivariados dignos de preocupação. Os casos omissos ficaram bem abaixo de 5% e foram substituídos por regressão.

A amostra passou a ser, então, de 228 gestores e 238 subordinados. Após o cruzamento de dados entre líderes e liderados, verificamos que 203 subordinados que participaram da segunda fase estavam ligados a 115 dos gestores participantes da primeira

fase. Os demais 25 subordinados não haviam nominado seu gestor ou haviam indicado, em um campo aberto da pesquisa, que na verdade eram ligados a um gestor que não havia participado da primeira fase. Quanto aos demais gestores, nenhum de seus subordinados participou da segunda fase. Como o teste de hipóteses previa o estudo da relação entre variáveis medidas em fontes diferentes (líderes e liderados), a amostra final ficou composta por 115 gestores e 203 subordinados.

Dos 115 gestores, 78,3% eram homens e 76,5% pertenciam ao cargo de coordenador. O tempo médio de casa era de 17,97 anos (DP=10,54) e a maior parte dos participantes (48,7%) atuava na sede da organização. Ainda assim, houve representantes de todas as outras nove cidades nas quais a organização está presente. Já dos 203 subordinados, 72,4% eram homens e 89,7% não ocupavam cargo gerencial. O tempo médio era de 11,93 anos de casa (DP=11,01). A maioria (43,8%) trabalha na sede da organização, embora houvesse representantes de todas as nove cidades onde há regionais do órgão. Ainda que a participação tenha sido voluntária, o perfil dos participantes reflete bem o perfil da população de gestores e não-gestores da organização, o que permite a generalização de resultados pelo menos para a população de funcionários da instituição e para outras com perfil semelhante.

## **Instrumentos**

**Valores organizacionais percebidos.** Escolhemos a escala valores organizacionais – EVO (Porto et al., 2013), que avalia seis dimensões: (1) domínio, (2) hierarquia, (3) estabilidade, (4) harmonia, (5) igualitarismo, e (6) inovação. Um exemplo de item de hierarquia é “Poder concentrado nos níveis hierarquicamente superiores”. Os subordinados deram sua percepção sobre quais valores eram mais importantes para a organização na qual trabalhavam em uma escala tipo Likert de 11 pontos (0 = *nada importante* e 10 = *extremamente importante*).

**Atitude frente à liderança.** Utilizamos uma versão reduzida da escala de atitudes frente a estilos de liderança (Fonseca & Porto, no prelo), que avalia atitudes frente a dois estilos de liderança: (1) Transformacional (exemplo de item: “Conseguir que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo”) e (2) Transacional (exemplo de item: “Dar aos membros da equipe o que eles querem em troca do seu apoio”). Dos 32 itens iniciais, selecionamos 22 que tiveram boas cargas fatoriais na fatorial exploratória (Fonseca & Porto, no prelo), sendo 14 transformacionais e 8 transacionais. A ideia era gerar uma escala mais enxuta, mas com a preocupação de se manter a abrangência conceitual de cada fator. Os líderes indicaram o quão favoráveis eram em relação a cada comportamento gerencial, em uma escala tipo Likert de 7 pontos, variando entre -3 a +3 (-3 = *totalmente desfavorável* e +3 = *totalmente favorável*).

**Valores pessoais.** Escolhemos o Questionário de Perfis de Valores – QPV (Tamayo & Porto, 2009), que mensura valores pessoais na perspectiva da teoria de valores humanos de Schwartz (2005b), em suas 10 dimensões: (1) poder; (2) realização, (3) hedonismo, (4) estimulação, (5) auto-determinação, (6) universalismo; (7) benevolência; (8) conformidade (9) segurança; (10) tradição. Um exemplo de item de realização é “Ela acha que é importante ser ambiciosa. Ela quer demonstrar o quanto é capaz”. Como mostra o exemplo, cada item do questionário apresentava a descrição de uma pessoa. O gestor deveria indicar o quanto aquela pessoa se parecia com ele em uma escala tipo Likert de 6 pontos (1 = *não se parece nada comigo* e 6 = *se parece muito comigo*).

**Atuação gerencial percebida.** Utilizamos a escala de hetero-avaliação da atuação gerencial (Silva et al., 2007), que avalia quatro dimensões: (1) Relações Interpessoais (exemplo de item: “Meu gerente constrói relacionamentos saudáveis com os membros da equipe”), (2) Coordenação do Trabalho (exemplo de item: Meu gerente planeja os trabalhos da minha equipe”), (3) Contexto: Visão, Aprendizagem e Inovação (exemplo de item: “O gerente da minha equipe demonstra clara visão de futuro”) e (4) Contexto: Comunicação e

Feedback (exemplo de item: “Meu gerente comunica aos membros da equipe o que está sendo feito em outras áreas”). Segundo Silva (2007), a preocupação do líder em adaptar-se ao contexto (contextualização) está representada pelas dimensões 3 e 4. Os subordinados indicaram sua percepção da atuação de seus gestores em uma escala tipo Likert de 10 pontos (1 = *discordo totalmente* e 10 = *concordo totalmente*).

Além das escalas, os instrumentos solicitaram dados demográficos e funcionais dos participantes, como sexo, tempo de trabalho na organização, cidade de lotação e cargo gerencial ocupado. Solicitamos aos líderes que informassem seu número de matrícula na organização, o que permitiu a identificação dos indivíduos pela equipe de pesquisa para posterior convite aos seus subordinados para participação na segunda fase da investigação. Os seus subordinados, ao contrário, receberam apenas uma lista de líderes, ordenada alfabeticamente, e deveriam ali indicar a qual deles estavam ligados. Tal procedimento visou aumentar a segurança para o subordinado, já que sua resposta passou a ser anônima.

### **Exame da validade das escalas**

As propriedades psicométricas das escalas foram examinadas por meio de análises fatoriais confirmatórias (AFC), usando os bancos completos (228 gestores e 238 subordinados). Quatro análises separadas foram feitas, uma para cada escala, para avaliar se os modelos de mensuração estabelecidos para cada construto apresentavam ajuste aceitável (Brown, 2006). Foram examinados coeficientes de regressão, resíduos, índices de modificação e de adequação, estes escolhidos conforme orientações de Brown (2006). Os modelos foram especificados de acordo com previsões teóricas e evidências empíricas anteriores. No caso da QPV, consideramos ainda as recomendações de Knoppen e Saris (2009), Beierlein, Davidov, Schmidt, Schwartz, e Rammstedt (2012) e Schwartz et al. (2012).

Para todos os modelos, estabeleceu-se que cada item deveria relacionar-se apenas ao fator latente que representava. Quando identificadas cargas cruzadas, os itens foram em geral

excluídos, por se entender que possivelmente eram de difícil interpretação e, portanto, menos úteis para a discriminação entre fatores latentes. A estimação foi feita via máxima verossimilhança. Como havia evidências de curtose multivariada não-normal em todas as escalas, as AFCs foram feitas com *bootstrapping* com o cálculo do intervalo de confiança não-enviesado de 90% para cada parâmetro estimado, como recomenda Brown (2006). Itens cujo coeficiente de regressão padronizado apresentava limite inferior do intervalo abaixo de 0,30 tiveram sua exclusão avaliada de forma a verificar se havia uma melhoria significativa do modelo.

No caso dos valores pessoais e organizacionais, como os modelos teóricos prevêem a organização dos fatores em estruturas dinâmicas circulares, a avaliação das escalas foi feita ainda com a realização de escalonamentos multidimensionais (MDS), técnica de análise por meio da qual os itens são distribuídos no espaço conforme suas correlações. Os gráficos de MDS foram construídos com os itens dos modelos finais das AFCs. Analisamos a lógica de organização dos fatores e os índices de ajuste.

A Tabela 1 apresenta os índices de ajuste das AFCs e do MDS relativos aos modelos finais de cada escala, bem como o número final de itens e o alfa de Cronbach para cada fator. As AFCs demonstraram que esses modelos finais eram significativamente melhores ( $p < 0,05$ ) do que os modelos iniciais. As escalas apresentam ajuste adequado na maioria dos indicadores, sendo a escala com melhores resultados a de atitudes frente à liderança.

Tabela 1

Resultados do processo de validação das escalas via análises fatoriais confirmatórias (AFC) e escalonamento multidimensional (MDS)

Indicadores de ajuste do modelo	Fatores, itens e Lambda 2 de Guttman
Escala de valores organizacionais (EVO) <sup>b</sup>	
Resultados da AFC (modelo final): $\chi^2$ (118) = 224,50, $p < 0,001$ . CFI: 0,95 TLI: 0,93 SRMR: 0,05 RMSEA: 0,062 (0,049-0,074), CFit $p = 0,06$	Domínio (3 itens, $\lambda = 0,74$ ) Hierarquia (3 itens, $\lambda = 0,75$ ) Estabilidade (3 itens, $\lambda = 0,72$ ) Harmonia (3 itens, $\lambda = 0,78$ ) Igualitarismo/Bem-estar (3 itens, $\lambda = 0,84$ ) Inovação (3 itens, $\lambda = 0,83$ )
Resultados do MDS pós-AFC: S-Stress: 0,11 Índice de Tucker: 0,97	
Escala de atitudes frente a liderança <sup>a</sup>	
Resultados da AFC (modelo final): $\chi^2$ (128) = 139,44, $p > 0,05$ CFI: 0,99 TLI: 0,99 SRMR: 0,05 RMSEA: 0,020 (0,00-0,039), CFit $p = 0,99$	Atitude frente à liderança transformacional (12 itens, $\lambda = 0,82$ ) Atitude frente à liderança transacional (6 itens, $\lambda = 0,78$ )
Questionário de Perfis de Valores (QPV) <sup>a</sup>	
Resultados da AFC (modelo final): $\chi^2$ (192) = 333,82, $p < 0,001$ . CFI: 0,90 TLI: 0,88 SRMR: 0,06 RMSEA: 0,057 (0,047-0,067), CFit $p = 0,13$	Poder (2 itens, $\lambda = 0,66$ ) Realização (2 itens, $\lambda = 0,72$ ) Hedonismo (2 itens, $\lambda = 0,77$ ) Auto-determinação (2 itens, $\lambda = 0,55$ ) Universalismo/Preocupação com a natureza (2 itens, $\lambda = 0,75$ ) Universalismo/Preocupação com a sociedade (3 itens, $\lambda = 0,73$ ) Benevolência (3 itens, $\lambda = 0,76$ ) Conformidade (2 itens, $\lambda = 0,57$ ) Segurança (2 itens, $\lambda = 0,70$ )
Resultados do MDS pós-AFC: S-Stress: 0,13 Índice de Tucker: 0,97	
Escala de hetero-avaliação da atuação gerencial <sup>b</sup>	
Resultados da AFC (modelo final): $\chi^2$ (288) = 807,78, $p < 0,001$ . CFI: 0,92 TLI: 0,91 SRMR: 0,04 RMSEA: 0,087 (0,08-0,094), CFit $p = 0,00$	Relações interpessoais (5 itens, $\lambda = 0,93$ ) Coordenação do trabalho (6 itens, $\lambda = 0,94$ ) Contexto: Visão, aprendizagem e inovação (8 itens, $\lambda = 0,94$ ) Contexto: Comunicação e feedback (7 itens, $\lambda = 0,93$ )

Notas. AFC=Análise fatorial confirmatória. CFI=Comparative Fit Index. TLI=Tucker-Lewis Index. SRMR=Standardized Root Mean Square Residual. RMSEA=Root-mean-square Error of Approximation. CFit=Close fit.

a.  $N = 228$  líderes. b.  $N = 238$  subordinados.

Da mesma forma como já ocorreu em outras coletas (Schwartz et al., 2012), o QPV apresentou alguns índices de consistência (Lambda 2 de Guttman) abaixo de 0,70. Os resultados associados aos fatores com alfas mais baixos devem ser interpretados com cautela. Também como já havia ocorrido em outros estudos (Knoppen & Saris, 2009; Beierlein et al., 2012), os itens de tradição não se sustentaram na AFC e a dimensão universalismo dividiu-se em preocupação com a natureza (exemplo de item: “Ela acredita firmemente que as pessoas deveriam preservar a natureza. Cuidar do meio ambiente é importante para ela”) e preocupação com a sociedade (exemplo: “Ela quer que todos sejam tratados de maneira justa, mesmo aqueles que não conhece. É importante para ela proteger os mais fracos na sociedade”).

### **Procedimentos de análise de dados**

Para o teste das hipóteses foram realizadas análises multinível para cada uma das quatro dimensões da atuação gerencial. A amostra usada para as análises foi de 115 gestores (nível 2) e 203 subordinados (nível 1), com média de 1,77 subordinado por gestor. Embora a média seja baixa, em análises multinível o tamanho da amostra no nível 2 (ou seja, número de grupos) é mais importante para a confiabilidade das estimativas do que o tamanho da amostra no nível 1 ou o tamanho dos grupos (Mass & Hox, 2005; Hox, 2010). Tabachnick e Fidell (2007) comentam ainda que, na análise multinível, é possível trabalhar com grupos com apenas um componente, desde que outros grupos sejam maiores, como aqui é o caso. Alguns gestores foram avaliados por apenas um subordinado, enquanto outros foram avaliados por dois ou mais.

Antes do teste das hipóteses, todas as variáveis foram centralizadas pela média geral (*grand mean*), seguindo recomendações de Hox (2010). Os valores pessoais e os organizacionais foram também centralizados pela média da resposta do participante na escala, conforme orientações de Schwartz (2005b) e Porto et al. (2013). A avaliação dos pressupostos

da análise foi feita por meio da inspeção dos resíduos de cada nível (Hox, 2010) e não apontou violações graves.

## **Resultados**

### **Considerações preliminares**

Para o teste das hipóteses 1 a 4, verificamos os resultados de quatro análises multinível, uma para cada dimensão da variável critério atuação gerencial: (1) relações interpessoais; (2) coordenação do trabalho; (3) contexto: visão, aprendizagem e inovação; (4) contexto: comunicação e feedback. Ressalte-se que a escala utilizada para operacionalização da variável critério atuação gerencial previa a existência de duas facetas ligadas à preocupação do gestor com a adaptação ao contexto (contextualização). A primeira reflete prioritariamente sua preocupação com o contexto futuro: visão de futuro, estímulo ao aprendizado e incentivo a mudanças. Já a segunda reflete a preocupação com o contexto atual: integração com outras equipes, compartilhamento de informações e incentivo ao feedback. Por isso, todas as hipóteses voltadas para a dimensão contextualização foram testadas para as duas facetas.

Como é importante zelar pela parcimônia na construção de modelos multinível (Hox, 2010; Puente-Palacios & Laros, 2009), a inclusão de variáveis controle nas análises passou por critérios. Com exceção do sexo do gestor, as demais variáveis sócio-demográficas e funcionais (sexo do subordinado, tempo de organização, cargo gerencial ocupado etc.) só foram controladas quando apresentavam correlação significativa ( $p < 0,05$ ) com a variável critério em análise. Em somente um caso isso aconteceu: na relação da variável tempo do subordinado na organização com a dimensão relações interpessoais. Ressalte-se que o fato de o subordinado ocupar ou não algum cargo gerencial não interferiu em nenhum resultado. Os termos de interação *cross-level*, entre variáveis de diferentes níveis, só foram incluídos



quando havia variância significativa das variáveis de nível 1 entre gestores (nível 2), como indica Hox (2010).

Para cada uma das quatro variáveis critério, os modelos foram testados sequencialmente, do mais simples (modelo vazio, sem preditores) até o modelo mais complexo (com todos os preditores com contribuição significativa, efeitos randômicos e interações *cross-level*). Só foram mantidos no modelo os preditores com contribuição significativa a no mínimo  $p < 0,10$ . Em geral, observamos que a exclusão de variáveis com contribuição não significativa ( $p > 0,10$ ) não provocava piora significativa do modelo. Novamente por motivo de parcimônia, decidimos buscar modelos mais simples. A única exceção foi para as variáveis que não tinham efeito direto significativo, mas cujo termo de interação com outra variável tinha efeito significativo. A Tabela 2 mostra as correlações de Pearson entre as variáveis e as Tabelas 3 e 4 apresentam os modelos multinível finais para cada uma das quatro variáveis critério.

Tabela 2  
Correlações de Pearson entre as variáveis do modelo

Variável	M <sup>a</sup>	DP <sup>a</sup>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. AG – Relações interpessoais	7,95	1,78	–									
2. AG – Coordenação do trabalho	7,61	1,77	0,73**	–								
3. AG – Contexto: Visão	7,88	1,61	0,81**	0,83**	–							
4. AG – Contexto: Comunicação	7,32	1,86	0,78**	0,86**	0,85**	–						
5. VOP – Domínio	7,49	1,83	0,03	0,03	0,04	0,02	–					
6. VOP – Hierarquia	9,26	1,38	-0,15*	-0,20**	-0,16*	-0,23**	-0,03	–				
7. VOP – Estabilidade	9,37	1,35	0,08	-0,06	-0,07	-0,14*	-0,19**	-0,41**	–			
8. VOP – Harmonia	7,44	2,00	0,02	0,03	0,03	0,04	-0,23**	-0,49**	-0,18**	–		
9. VOP – Igualitarismo	6,22	2,31	0,08	0,10†	0,07	0,14*	-0,31**	-0,62**	-0,46**	0,14*	–	
10. VOP – Inovação	6,34	2,21	0,13*	0,15*	0,14*	0,22**	-0,11†	-0,54**	-0,58**	-0,03	0,28**	–
11. VP – Poder	3,41	0,99	-0,06	0,02	-0,02	0,01	-0,14*	-0,01	0,09†	0,01	0,02	-0,01
12. VP – Realização	3,78	0,98	-0,08	-0,03	0,01	-0,05	-0,09†	0,10†	0,10†	0,01	-0,04	-0,11†
13. VP – Hedonismo	3,87	1,10	-0,11*	-0,14*	-0,14*	-0,14*	-0,01	0,06	0,12†	-0,10†	0,01	-0,09
14. VP – Estimulação	3,04	1,16	0,02	-0,01	0,02	0,06	0,11†	-0,03	-0,01	-0,04	-0,06	0,05
15. VP – Autodeterminação	4,58	0,86	0,08	-0,01	0,07	0,04	0,10†	0,05	-0,04	0,08	-0,04	-0,13*
16. VP – Universalismo/Natureza	4,14	1,11	0,03	0,13*	0,03	0,04	0,05	-0,04	-0,05	-0,06	0,00	0,10†
17. VP – Universalismo/Social	4,78	0,84	0,06	-0,02	-0,01	-0,02	0,01	0,04	0,01	0,02	-0,06	-0,02
18. VP – Benevolência	4,80	0,75	0,09†	0,07	0,05	0,04	-0,06	-0,10†	-0,05	0,09†	0,13*	0,01
19. VP – Conformidade	4,77	0,80	-0,06	-0,04	-0,05	-0,04	-0,03	-0,00	-0,10†	0,01	0,03	0,07
20. VP – Segurança	4,16	1,08	0,08	0,04	0,08	0,07	0,05	-0,09	-0,10†	0,04	0,02	0,10†
21. AL – Transformacional	6,55	0,32	0,12*	0,06	0,10†	0,08	0,05	0,05	0,06	-0,05	-0,04	-0,08
22. AL – Transacional	4,97	0,96	-0,07	-0,04	-0,03	-0,07	0,08	0,08	0,04	-0,05	-0,15*	-0,01
23. Sexo do líder (1=feminino; 2=masculino)	–	–	0,32**	0,23**	0,29**	0,25**	0,01	-0,08	-0,14*	0,06	0,05	0,11†
24. Tempo do subordinado na organização (em anos) <sup>b</sup>	11,93	11,01	-0,14*	-0,02	-0,02	-0,05	-0,03	-0,14*	-0,12*	0,02	0,06	0,23**

Notas. N<sub>subordinados</sub>=203, N<sub>líder</sub>=115. M=Média. DP=Desvio-padrão. AG=atuação gerencial. VOP=valor organizacional percebido. VP=valor pessoal. AL=Atitude frente à liderança.

a. Médias e desvios-padrão antes da centralização das variáveis predictoras.

† p<0,10. \*p<0,05. \*\*p<0,01.

Tabela 2  
Correlações de Pearson entre as variáveis do modelo (continuação)

Variável	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1. AG – Relações interpessoais													
2. AG – Coordenação do trabalho													
3. AG – Contexto: Visão													
4. AG – Contexto: Comunicação													
5. VOP – Domínio													
6. VOP – Hierarquia													
7. VOP – Estabilidade													
8. VOP – Harmonia													
9. VOP – Igualitarismo													
10. VOP – Inovação													
11. VP – Poder	–												
12. VP – Realização	0,13*	–											
13. VP – Hedonismo	-0,22**	-0,07	–										
14. VP – Estimulação	-0,16*	-0,11†	0,27**	–									
15. VP – Autodeterminação	0,03	0,11†	-0,10†	0,015*	–								
16. VP – Universalismo/Natureza	-0,17**	-0,36**	-0,29**	-0,18**	-0,31**	–							
17. VP – Universalismo/Social	-0,36**	-0,29**	-0,04	-0,31**	-0,29**	0,13*	–						
18. VP – Benevolência	-0,01	-0,36**	-0,14*	-0,24**	-0,14*	0,21**	0,21**	–					
19. VP – Conformidade	-0,12*	0,01	-0,36**	-0,34**	-0,21**	0,01	0,09†	-0,09†	–				
20. VP – Segurança	-0,26**	-0,14*	-0,24**	-0,32**	-0,19**	0,01	0,11†	-0,14*	0,11†	–			
21. AL – Transformacional	-0,21**	0,12*	0,07	0,07	0,20**	-0,10†	-0,04	-0,08	-0,10†	0,06	–		
22. AL – Transacional	-0,05	0,12*	0,22**	0,03	-0,05	0,04	-0,03	-0,29**	-0,11†	0,01	0,30**	–	
23. Sexo do líder (1=feminino; 2=masculino)	-0,06	-0,01	-0,12*	0,18**	0,16*	0,02	0,04	-0,17**	0,00	-0,04	0,08	-0,12†	–
24. Tempo do subordinado na organização (em anos) <sup>b</sup>	0,06	-0,04	-0,03	-0,11†	0,01	0,16	0,07	0,12†	-0,05	-0,11†	-0,04	0,05	0,04

Notas. N<sub>subordinados</sub>=203, N<sub>líder</sub>=115. M=Média. DP=Desvio-padrão. AG=atuação gerencial. VOP=valor organizacional percebido. VP=valor pessoal. AL=Atitude frente à liderança.

a. Médias e desvios-padrão antes da centralização das variáveis predictoras.

† p<0,10. \*p<0,05. \*\*p<0,01.

Tabela 3

Modelos finais da análise multinível para as dimensões da atuação gerencial de (1) relações interpessoais e (2) coordenação do trabalho.

Variáveis preditoras	(1) Relações interpessoais			(2) Coordenação do trabalho		
	Efeito (EP)	IC inf.	IC sup.	Efeito (EP)	IC inf.	IC sup.
Efeitos fixos						
Intercepto	7,98 (0,12)	7,74	8,22	7,58 (0,12)	7,34	7,82
Variável controlada						
Tempo do subordinado na organização	-0,03 (0,01)**	-0,05	-0,01			
Variável de nível 1						
VOP – Hierarquia	-0,13 (0,07)†	-0,27	0,01	-0,17 (0,07)*	-0,31	-0,03
Variáveis de nível 2						
Sexo do líder (1=feminino, 2=masculino)	1,37 (0,30)***	0,78	1,96	0,93 (0,30)**	0,34	1,52
VP – Realização	-0,07 (0,16)	-0,38	0,79	0,11 (0,16)	-0,20	0,42
VP – Benevolência	0,38 (0,21)†	-0,03	0,79			
VP – Univ./Natureza				0,33 (0,15)*	0,04	0,62
Interações						
VP Realização X Sexo do Gestor	-0,74 (0,35)*	-1,43	-0,05	-0,78 (0,38)*	-1,52	-0,04
VOP – Hierarquia X Sexo do Gestor ( <i>cross-level</i> )	0,32 (0,18)†	-0,03	0,67			
Efeitos randômicos						
Variância residual Nível 1	1,97 (0,30)***			2,56 (0,34)***		
Variância residual Nível 2	0,37 (0,25)			0,19 (0,26)		
Variância Inclinação de VOP – Hierarquia	0,05 (0,05)					
ICC (modelo vazio)	0,28			0,21		
R <sup>2</sup> total	0,18			0,12		
Δ Deviance	43,55***			21,57***		

Notas. N<sub>subordinados</sub>=203, N<sub>líder</sub>=115. EP = erro padrão. IC inf. = intervalo de confiança de 95% do parâmetro, limite inferior. IC sup. = intervalo de confiança de 95% do parâmetro, limite superior. AG=atuação gerencial. VOP=valor organizacional percebido. VP=valor pessoal. AL=Atitude frente à liderança. ICC=Correlação Intraclasse, calculada no modelo vazio. R<sup>2</sup> representa o percentual de variância explicado pelo modelo sem efeitos randômicos e interações, em comparação ao modelo vazio em cada nível. R<sup>2</sup> total calculado por R<sup>2</sup>=R<sup>2</sup><sub>nível 1</sub> X (1-ICC) + R<sup>2</sup><sub>nível 2</sub> X ICC (cf. Richter, Hirst, van Knippenberg, & Baer, 2012). Δ Deviance representa a diferença no índice de deviance (-2 log likelihood) em relação ao modelo vazio, sendo sua significância testada pelo teste do qui-quadrado, considerando a variação no número de parâmetros entre os modelos.

† p<0,10. \* p<0,05. \*\*p<0,01. \*\*\*p<0,001.

Tabela 4

Modelos finais da análise multinível para as dimensões da atuação gerencial de (3) contexto: visão, aprendizagem e inovação e (4) contexto: comunicação e feedback

Variáveis predictoras	(3) Contexto: Visão, aprendizagem e inovação			(4) Contexto: Comunicação e feedback		
	Efeito (EP)	IC inf.	IC sup.	Efeito (EP)	IC inf.	IC sup.
Efeitos fixos						
Intercepto	7,91 (0,11)	7,69	8,13	7,34 (0,12)	7,10	7,58
Variável de nível 1						
VOP – Hierarquia	-0,12 (0,06)*	-0,24	0,00	-0,22 (0,08)**	-0,38	-0,06
Variáveis de nível 2						
Sexo do líder (1=feminino, 2=masculino)	1,00 (0,27)***	0,47	1,53	1,03 (0,30)**	0,44	1,62
VP – Realização	0,03 (0,14)	-0,24	0,30	-0,04 (0,15)	-0,33	0,25
Interações						
VP Realização X Sexo do Gestor	-0,69 (0,33)*	-1,34	-0,04	-0,86 (0,36)*	-1,57	-0,15
VOP – Hierarquia X Sexo do Gestor ( <i>cross-level</i> )	0,51 (0,15)***	0,26	0,84			
Efeitos randômicos						
Variância residual Nível 1	1,85 (0,26)***			2,58 (0,38)***		
Variância residual Nível 2	0,29 (0,21)			0,04 (0,25)		
Variância: Inclinação de VOP – Hierarquia	0,00(0,00)			0,14 (0,08)†		
ICC (modelo vazio)	0,24			0,16		
R <sup>2</sup> total	0,11			0,13		
Δ Deviance	32,00***			32,87***		

Notas. N<sub>subordinados</sub>=203, N<sub>líder</sub>=115. EP = erro padrão. IC inf. = intervalo de confiança de 95% do parâmetro, limite inferior. IC sup. = intervalo de confiança de 95% do parâmetro, limite superior. AG=atuação gerencial. VOP=valor organizacional percebido. VP=valor pessoal. AL=Atitude frente à liderança. ICC=Correlação Intraclasse, calculada no modelo vazio. R<sup>2</sup> representa o percentual de variância explicado pelo modelo sem efeitos randômicos e interações, em comparação ao modelo vazio em cada nível. R<sup>2</sup> total calculado por  $R^2 = R^2_{\text{nível 1}} \times (1 - \text{ICC}) + R^2_{\text{nível 2}} \times \text{ICC}$  (cf. Ritcher, Hirst, van Knippenberg, & Baer, 2012). Δ Deviance representa a diferença no índice de deviance (-2 log likelihood) em relação ao modelo vazio, sendo sua significância testada pelo teste do qui-quadrado, considerando a variação no número de parâmetros entre os modelos.

† p<0,10. \* p<0,05. \*\*p<0,01. \*\*\*p<0,001.

Antes de partirmos para o resultado dos testes de hipótese, é interessante ressaltar algumas informações apresentadas nas Tabelas 3 e 4. A primeira é a correlação intra-classe (ICC), que representa o grau de correlação, no modelo vazio, entre as respostas dos indivíduos pertencentes a um mesmo grupo. Quanto maior o ICC, maior a importância de se fazer uma análise multinível. Todos os ICCs ficaram acima de 0,16, indicando que pelo menos 16% da variância na variável atuação gerencial percebida pode ser explicada por diferenças entre gestores, isto é, atributos do gestor. A segunda informação é a variação do *deviance*, ou índice de desajuste do modelo, que foi significativa em todos os casos, indicando que esses modelos finais apresentam um ajuste significativamente melhor aos dados do que o modelo vazio. A terceira é o  $R^2$ , cálculo aproximado da variância total explicada pelo modelo em comparação ao modelo vazio. Note-se que as variáveis incluídas conseguiram explicar entre 11 e 18% da variância nas variáveis critério.

### **Testes das hipóteses do nível 1 (subordinado)**

As hipóteses 1a até 1e versavam sobre a relação entre valores organizacionais percebidos pelo subordinado e sua avaliação da atuação gerencial. As hipóteses 1a e 1b previam que a avaliação da atuação gerencial, em todas as suas dimensões, seria mais elevada (1a) quanto menor fosse a percepção dos subordinados de que a organização valoriza a hierarquia e (1b) quanto maior fosse a percepção de que a organização valoriza o igualitarismo. A hipótese 1a foi corroborada: nas análises multinível, a variável valor organizacional percebido de hierarquia apresentou contribuição significativa a pelo menos  $p < 0,10$  em todos os modelos, com beta negativo (vide Tabelas 3 e 4). Esse resultado indica que a avaliação do gestor pelo subordinado, em todas as dimensões da atuação gerencial, será melhor quando o subordinado percebe a organização como menos hierarquizada, isto é, com menos concentração de poder nos altos escalões e menos tratamento diferenciado aos ocupantes de cargos de chefia.

A variável hierarquia teve ainda efeito randômico significativo para três das quatro dimensões da atuação gerencial. Isso quer dizer que a magnitude de sua relação com as dimensões da atuação gerencial varia de gestor para gestor. Na tentativa de melhor compreender esse efeito randômico, interações foram testadas entre essa variável e as de nível 2. O termo de interação entre VOP-Hierarquia e o sexo do gestor foi significativo para as dimensões relações interpessoais (vide Tabela 3) e contexto: visão, aprendizagem e inovação (vide Tabela 4). Isso indica que a relação entre essa variável e a atuação gerencial é diferente para cada sexo. A Figura 2 ilustra esse efeito moderador para uma das dimensões da atuação gerencial. O efeito para a outra é similar. A inspeção gráfica permite concluir que a relação negativa entre o valor organizacional percebido de hierarquia e as dimensões da atuação gerencial é mais forte para líderes mulheres do que para líderes homens. Isso indica que a percepção, pelo subordinado, de que a cultura é hierárquica acarreta uma piora mais significativa na avaliação de líderes mulheres do que de líderes homens.

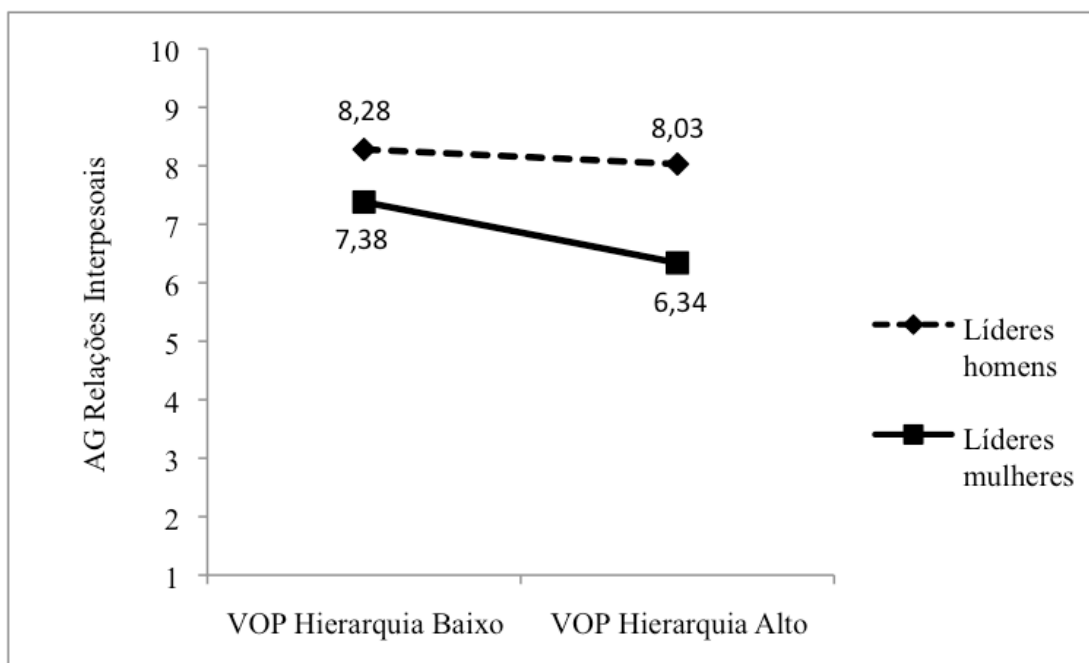


Figura 2. Relação entre o valor organizacional percebido (VOP) de hierarquia e a atuação gerencial, dimensão relações interpessoais, em função do sexo do gestor (masculino ou feminino).

Já a hipótese 1b foi refutada. Embora, como mostra a Tabela 2, o valor organizacional percebido de igualitarismo tenha tido correlação significativa ( $p < 0,05$ ) com a dimensão de contexto: comunicação e feedback, e marginalmente significativa ( $p < 0,10$ ) com a dimensão de coordenação do trabalho, sua contribuição nas análises multinível não foi significativa, razão pela qual a variável foi excluída dos modelos finais.

As hipóteses 1c e 1d previam que a avaliação da atuação gerencial, no que se refere à contextualização, seria mais elevada (1c) quanto menor fosse a percepção dos subordinados de que a organização valoriza a estabilidade e (1d) quanto maior fosse a percepção de que a organização valoriza a inovação. Tais hipóteses foram refutadas. Embora os valores organizacionais percebidos de estabilidade e inovação tenham tido correlações significativas nas direções esperadas com a dimensão contexto: comunicação e feedback (vide Tabela 2), nas análises multinível tais variáveis não apresentaram contribuição significativa e acabaram excluídas do modelo final, mostrado na Tabela 4. Já em relação à dimensão contexto: visão, aprendizagem e inovação, a correlação foi significativa somente para o valor organizacional percebido de inovação, mas, da mesma forma, esse valor não apresentou contribuição significativa na multinível.

A hipótese 1e era de que a percepção dos subordinados sobre os valores organizacionais de domínio e harmonia estaria menos relacionada à avaliação da atuação gerencial do que as demais dimensões de valores organizacionais. Tal hipótese foi corroborada. A Tabela 2 mostra as correlações de Pearson entre as variáveis do modelo. Para todas dimensões da atuação gerencial, as correlações com os valores organizacionais percebidos de domínio e harmonia foram não significativas ( $p > 0,05$ ), sendo sua magnitude inferior às das demais dimensões. Isso significa que de fato a percepção dos indivíduos sobre a maneira como a organização se relaciona com o ambiente externo influencia menos sua



percepção da atuação de seu gestor imediato do que as outras dimensões de valores organizacionais.

Quanto à variável tempo do subordinado na organização, também de nível 1, controlada na análise multinível para a dimensão de relações interpessoais, sua contribuição foi significativa e negativa, ou seja, quanto maior o tempo de casa do subordinado, pior tende a ser sua avaliação da atuação do gestor no que se refere a relações interpessoais.

### **Testes das hipóteses do nível 2 (gestor)**

Passemos para os resultados dos testes de hipóteses para as variáveis predictoras do nível do gestor: atitudes, valores pessoais e sexo. No que se refere às atitudes, a hipótese 2a previa que, quanto mais favorável fosse a atitude do líder em relação ao estilo transformacional, melhor seria a avaliação de sua atuação gerencial pelos subordinados nas dimensões relações interpessoais e contextualização. Já a hipótese 2b estabelecia que, quanto mais favorável a atitude do líder em relação ao estilo transacional, melhor seria a avaliação de sua atuação gerencial pelos subordinados na dimensão coordenação do trabalho. Ambas as hipóteses foram refutadas. Em relação à 2a, a atitude frente à liderança transformacional teve correlação positiva e significativa com a dimensão relações interpessoais (vide Tabela 2), mas não teve contribuição significativa na análise multinível (vide Tabela 3). Todas as demais relações previstas não apareceram nem nas correlações.

Quanto aos valores pessoais, as hipóteses 3a e 3b previam que a avaliação da atuação gerencial pelos subordinados, em todas as suas dimensões, seria (3a) melhor quanto mais os líderes valorizassem a autotranscendência (universalismo e benevolência) e (3b) pior quanto mais os líderes valorizassem a autopromoção (realização e poder). A hipótese 3a foi parcialmente corroborada. O valor de benevolência, na análise multinível para a dimensão relações interpessoais, mostrada na Tabela 3, teve contribuição significativa, com beta positivo. Isso indica que um líder que valoriza o entendimento das necessidades alheias e

ajuda ao próximo é melhor avaliado pelos subordinados no que se refere a relações interpessoais: resolução de conflitos, negociação, abertura a opiniões e críticas. Já o valor universalismo/preocupação com a natureza teve contribuição significativa na explicação da dimensão coordenação dos trabalhos, o que indica que líderes que valorizam a proteção ao meio ambiente são melhor avaliados pelos subordinados no que se refere ao planejamento e à organização do trabalho. As contribuições restringiram-se a esses valores e essas dimensões da atuação gerencial, o que faz com que a hipótese esteja apenas parcialmente confirmada.

A hipótese 3b foi também parcialmente corroborada. O valor pessoal de poder não teve contribuições significativas nas análises multinível. Já a realização, embora não tenha tido efeito direto significativo, quando em interação com sexo do gestor, apresentou contribuição significativa para aumentar o poder explicativo de todas as variáveis critério, como mostram as Tabelas 3 e 4. A Figura 3 ilustra esse efeito moderador para uma das dimensões. O efeito é similar para as outras. Análises gráficas apontam que o efeito negativo da realização sobre as dimensões da atuação gerencial vale para homens. O efeito para mulheres será apresentado mais adiante, pois está relacionado à hipótese 4b.

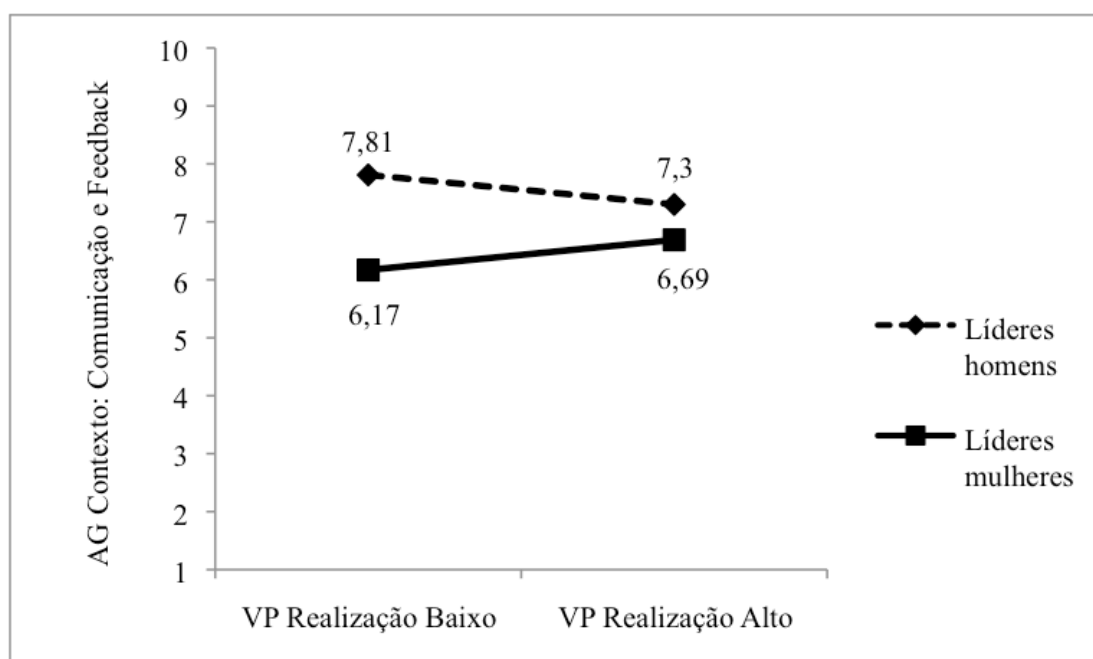


Figura 3. Relação entre o valor pessoal (VP) de realização e a atuação gerencial, dimensão contexto: comunicação e feedback, em função do sexo do gestor (masculino ou feminino).

Ainda sobre valores pessoais, as hipóteses 3c e 3d previam que a avaliação da atuação gerencial pelos subordinados, no que se refere à contextualização, seria (3c) melhor quanto mais os líderes valorizassem a abertura a mudança (estimulação e auto-determinação), e (3d) pior quanto mais os líderes valorizassem a conservação (conformidade, segurança e tradição). Tais hipóteses foram refutadas. Como mostram as Tabelas 2 e 4, não houve correlação, nem contribuição significativa na multinível de nenhum desses valores na explicação das dimensões de contextualização da atuação gerencial.

Por fim, no que se refere ao sexo, a hipótese 4a previa que líderes mulheres teriam pior avaliação, pelos subordinados, do que líderes homens, em todas as dimensões da atuação gerencial. A hipótese foi corroborada. As Tabelas 3 e 4 apontam que a contribuição da variável sexo do gestor na explicação de todas as dimensões da atuação gerencial foi positiva e significativa, o que, tendo em vista a codificação da variável (1=feminino, 2=masculino) indica que os homens foram sempre melhor avaliados que as mulheres.

Já a hipótese 4b previa que haveria uma interação entre o sexo do gestor e os valores pessoais de autopromoção, de forma que quanto mais as líderes mulheres valorizassem o poder e a realização, melhor seria sua avaliação por seus subordinados. A hipótese foi parcialmente corroborada. Para poder, tal interação não foi significativa, sendo excluída do modelo final apresentado nas Tabelas 3 e 4, mas para realização a interação foi significativa para todas as dimensões da atuação gerencial. A Figura 3 ilustra a interação para a dimensão contexto: comunicação e feedback, mostrando que a média da avaliação das líderes mulheres no grupo de alto valor de realização (6,69) é bem mais próxima à média da avaliação dos líderes homens nesse mesmo grupo (7,30).

Para melhor explorar esses resultados, separou-se a amostra em dois grupos pela mediana do valor pessoal realização. Foram realizadas análises de variância (ANOVA) para

verificar as diferenças entre a avaliação da atuação gerencial de líderes homens e líderes mulheres dentro de cada grupo. Verificou-se que, no grupo cujos gestores apresentavam índices abaixo da mediana no valor realização, havia diferenças significativas ( $p < 0,05$ ) na atuação gerencial percebida para líderes homens e mulheres em todas as suas dimensões, sendo os homens sempre melhor avaliados que as mulheres. No entanto, no grupo cujos gestores apresentavam índices acima da mediana no valor realização, embora as líderes mulheres continuassem a ser pior avaliadas que os líderes homens, as diferenças passaram a ser não significativas ( $p > 0,05$ ) para todas as dimensões da atuação gerencial percebida. Isso indica que a avaliação das líderes mulheres que valorizam mais a realização (ter ambição, demonstrar suas capacidades, progredir na vida, fazer melhor do que os outros) é inferior, mas não é significativamente diferente da avaliação dos líderes homens que também valorizam mais a realização.

Em síntese, os modelos multinível testados explicam entre 11 e 18% das dimensões da atuação gerencial percebida, sendo que variáveis dos dois níveis (subordinado e gestor) tiveram contribuição significativa. Algumas hipóteses foram inteiramente corroboradas (1a, 1e, 4a), algumas parcialmente corroboradas (3a, 3b, 4b) e outras refutadas (1b, 1c, 1d, 2a, 2b, 3c, 3d).

### **Discussão**

O presente estudo teve por objetivo investigar antecedentes da atuação gerencial percebida sob uma perspectiva multinível. Duas perguntas de pesquisa foram estabelecidas: (1) no Nível 1 (subordinado): qual o impacto dos valores organizacionais percebidos pelo subordinado na sua avaliação da atuação gerencial?; (2) no Nível 2 (gestor): qual o impacto das atitudes, dos valores pessoais e do sexo do gestor na percepção do subordinado sobre a atuação gerencial? No geral, os resultados apontam que variáveis dos dois níveis contribuem

para a explicação das dimensões da atuação gerencial percebida: relações interpessoais, coordenação dos trabalhos e contextualização.

Em resposta à primeira pergunta de pesquisa, verificamos que, dentre as seis dimensões de valores organizacionais percebidos, aquela ligada à hierarquia é a que apresenta uma contribuição mais relevante, sendo a relação sempre negativa e mais forte para líderes mulheres do que para líderes homens em duas dimensões (relações interpessoais e contexto: visão, aprendizagem e inovação). Embora a hierarquia esteja no cerne do próprio conceito de liderança formal, já que o líder é aquele a quem os subordinados devem responder (Silva et al., 2007), a percepção da existência de uma cultura mais hierárquica na organização faz com que os subordinados tendam a avaliar mais negativamente a atuação de seu gestor.

Possivelmente essa cultura hierárquica crie um distanciamento excessivo entre gestores e equipes, o que desfavorece a percepção, pela equipe, de comportamentos gerenciais ligados a relações interpessoais, coordenação do trabalho e contextualização. Outra explicação poderia estar no fato de que os subordinados atribuam aos seus gestores parte da responsabilidade pela cultura hierárquica da organização, já que, para o subordinado, seu líder é o representante imediato do sistema verticalizado de tomada de decisões. Isso talvez explique o fato de que, para as líderes mulheres, esse efeito seja ainda mais pronunciado, dado o estereótipo feminino de “foco nas pessoas” (Eagly & Karau, 2002). Delas se esperaria maior preocupação com as necessidades da equipe do que com os ditames hierárquicos. De qualquer maneira, essas são suposições que merecem uma investigação à parte.

Quanto à segunda pergunta de pesquisa, as análises indicaram que, dos dez valores pessoais investigados, somente três contribuíram para explicação da atuação gerencial. Talvez esse resultado indique que os valores estejam longe da ação e seu impacto sobre ela seja afetado por outras variáveis individuais e contextuais (Szabo et al., 2001; Bardi & Schwartz, 2003). Por outro lado, alguns fatores do QPV tiveram baixos índices de

consistência (Lambda 2 de Guttman), o que também pode influenciar os resultados, já que a magnitude absoluta das correlações entre duas medidas é limitada pela confiabilidade de cada uma delas (Kazdin, 1995).

O efeito positivo do valor pessoal benevolência sobre a atuação gerencial percebida de relações interpessoais parece bastante coerente: se o líder valoriza entendimento das necessidades alheias e a ajuda ao próximo, é de se esperar que apresente mais habilidades de resolução de conflitos e negociação e esteja mais aberto a opiniões e críticas. Evidências anteriores já apontavam que os valores de benevolência estavam mais ligados à liderança do estilo transformacional, que se preocupa, dentre outras coisas, em manter bons relacionamentos líderes-liderados (Fein et al. 2011; Sarros & Santora, 2001). Esse resultado pode indicar que, se a organização quer incentivar mais comportamentos gerenciais de relações interpessoais, um bom caminho poderia ser o de selecionar novos líderes que valorizem mais a benevolência ou adotar estratégias de mudança de valores para que os atuais líderes dêem mais importância a essas questões.

Já o valor universalismo/preocupação com a natureza teve efeito positivo sobre a atuação gerencial percebida em sua dimensão de coordenação do trabalho, indicando que líderes mais preocupados com as questões ambientais tendem a ter seus comportamentos de planejamento e organização das tarefas melhor avaliados pelos seus subordinados. A preocupação com a natureza talvez seja um reflexo da tendência do líder em pensar e planejar no longo prazo. Essa tendência, por sua vez, pode levá-lo a apresentar, no trabalho, mais comportamentos de planejamento e organização de tarefas. Já o valor universalismo/preocupação com a sociedade não teve contribuição significativa na explicação de nenhuma dimensão da atuação gerencial percebida. Tal resultado indica que as duas facetas do universalismo devem de fato ser tratadas como construtos distintos (Schwartz et al., 2012). Estudos futuros podem explorar melhor as relações delas com a atuação gerencial.

Quanto ao valor pessoal de realização, seu efeito sobre as dimensões da atuação gerencial percebida foi diferente para líderes homens e líderes mulheres. Para os primeiros, o efeito foi na direção esperada (negativo). Já para as líderes mulheres o efeito foi positivo, indicando que, quanto mais elas valorizam a ambição, a demonstração de capacidades e o sucesso, melhor é a avaliação de sua atuação gerencial por seus subordinados. Tais resultados parecem mais interessantes quando associados àqueles encontrados para a relação entre sexo do gestor e atuação gerencial percebida. Assim como esperado, as líderes mulheres foram pior avaliadas que os líderes homens em todas as dimensões da atuação gerencial. No entanto, no grupo de gestores com alto valor pessoal de realização, não há diferenças significativas entre homens e mulheres em nenhuma dimensão da atuação gerencial.

Há, aqui, possíveis evidências da existência de sexismo na organização. Líderes mulheres são pior avaliadas que líderes homens, a menos que apresentem características mais tipicamente masculinas, como a valorização da realização. Nesse caso, a avaliação das líderes mulheres continua inferior à dos homens, mas sem diferenças significativas. Possivelmente, mulheres que valorizam a realização acabam se aproximando do estereótipo masculino que, por sua vez, está associado ao estereótipo do bom gestor. Portanto, sua atuação gerencial é melhor avaliada pelos subordinados. Esses resultados vão ao encontro dos estudos de sexismo no trabalho (p.ex. Schein, 1973; Brenner, Tomkiewicz & Schein, 1989). Como a avaliação delas continua inferior à dos líderes homens, tal resultado corrobora ainda a teoria do preconceito baseado na congruência de papéis. Segundo essa teoria, mesmo apresentando características masculinas essas líderes mulheres continuariam a sofrer preconceito por infringirem as expectativas de seu papel social de mulher (Eagly & Karau, 2002).

A estrutura e a cultura da organização possivelmente favorecem a existência desse cenário de sexismo: trata-se de uma organização com um quadro de funcionários predominantemente masculino (cerca de 70%), sendo que há menos de duas décadas esse

percentual era ainda maior. A cultura da organização, assim como a de outros órgãos públicos, caracteriza-se por forte hierarquia e estabilidade (vide altas médias obtidas por essas dimensões na Tabela 2). Isso dificulta a aceitação dos processos de mudança, dentre eles o aumento do número de líderes mulheres. Dentro desse contexto, é compreensível a existência de sexismo, com avaliação mais crítica das líderes mulheres, exceto quando elas apresentam características mais masculinas.

No que se refere às atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional, não se confirmou o papel esperado dessas variáveis como preditoras da atuação gerencial percebida. Deve-se, entretanto, ressaltar que, ao menos no que se refere à atitude frente ao estilo transformacional, houve correlação positiva e significativa ( $r = 0,12$ ,  $p < 0,05$ ) dessa variável com a dimensão de relações interpessoais. Como a correlação foi fraca, possivelmente a magnitude do efeito dessa variável sobre a atuação gerencial percebida é baixa, o que demandaria uma amostra maior do que a aqui obtida para poder captá-lo.

Aliás, isso pode ter ocorrido também em outros casos: variáveis como os valores organizacionais percebidos de inovação e estabilidade tiveram correlações significativas, embora também fracas, com dimensões da atuação gerencial percebida, mas não se sustentaram como preditoras com contribuição significativa na análise multinível. Portanto, antes de descartar de vez algumas dessas variáveis como possíveis antecedentes da atuação gerencial percebida, seria interessante testá-las em outras amostras, preferencialmente maiores do que esta. Outra sugestão para estudos futuros é testar o modelo em organizações diferentes. Alguns traços da instituição aqui investigada podem ter influenciado nos resultados. Estes podem ser diferentes em empresas privadas e em organizações com distribuição de gênero mais equânime ou com predomínio feminino.

O tamanho da amostra, talvez pequeno para captar alguns efeitos mais fracos, e restrição da pesquisa a funcionários de uma única organização são limitações deste estudo.



Possivelmente os resultados são generalizáveis à população de funcionários dessa organização e a outras com perfil semelhante. Ainda assim, alguns pontos fortes do estudo devem ser destacados. Um deles é a preocupação metodológica em consultar fontes diferentes de informação (líderes e liderados), o que ajuda a reduzir vieses da fonte comum (Podsakoff et al., 2003). Um segundo ponto é a verificação das propriedades psicométricas das escalas utilizadas, por meio de análises fatoriais confirmatórias e escalonamentos multidimensionais. Para algumas das escalas foi a primeira vez que tais análises foram feitas em estudos realizados no Brasil. Um terceiro ponto é adoção de uma perspectiva multinível para tratar da hetero-avaliação da atuação gerencial. O estudo mostrou ser viável e adequado encarar a percepção do subordinado sobre a atuação de seu gestor como ela de fato é: uma percepção individual, do nível do subordinado, hierarquicamente organizada e sujeita a influências de variáveis do mesmo nível e de níveis acima. Abre-se, portanto, um novo caminho para se trabalhar com hetero-avaliações, o que por si só constitui uma contribuição metodológica deste estudo para a área de psicologia organizacional.

Além dessa contribuição metodológica, o estudo traz ainda algumas contribuições teóricas e práticas. As contribuições teóricas estão ligadas ao teste empírico de relações estabelecidas no modelo de Szabo et al. (2001). O estudo dos antecedentes da atuação gerencial é mais raro do que o estudo de seus conseqüentes e, portanto, as evidências aqui encontradas podem ajudar na reavaliação e no aprimoramento do modelo. Em termos práticos, essas evidências podem também auxiliar as organizações em seus programas de seleção, formação e desenvolvimento gerencial, visto que elas podem decidir estimular os antecedentes dos comportamentos mais desejados (por exemplo, estimulando os valores pessoais de benevolência para ampliar os comportamentos de relações interpessoais). A adoção de programas de gestão da cultura organizacional pode ainda auxiliar na compreensão dos valores compartilhados e na elaboração de estratégias para mudança tanto dos valores,

quanto das práticas deles decorrentes. Para alterar os valores organizacionais percebidos, é preciso ainda que essas mudanças sejam amplamente comunicadas, de forma que o indivíduo perceba, por exemplo, que está em curso uma diminuição na valorização da hierarquia. Dadas as evidências de sexismo contra as mulheres, podem ser ainda adotadas estratégias de atenuação desse preconceito, seja por meio de políticas ou de programas institucionais. Em vez de sugerir que as líderes mulheres valorizem mais a realização, para assim serem melhor avaliadas pelos subordinados, é melhor sugerir às organizações que eduquem o olhar de seus funcionários, para que se desapeguem de preconceitos e avaliem líderes homens e mulheres com justiça e igualdade.

Para finalizar com mais um exercício, lembre-se novamente do líder em quem você pensou no início deste artigo. Avalie o seu comportamento: como se relacionava com a equipe, como coordenava os trabalhos, como se adaptava ao contexto. Talvez agora sua avaliação seja ao menos um pouco diferente, talvez ponderada por considerações sobre as variáveis aqui discutidas. Investigamos apenas alguns antecedentes da atuação gerencial percebida. Muitos outros ainda aguardam investigação. Embora o estudo da liderança seja bastante profícuo (Avolio et al., 2009), muitos tijolos precisam ser incorporados para a construção de um conhecimento sólido, coerente e útil.

### Referências

- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
- Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2003). Values and behaviour: §strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin, 29*, 1207-1220. doi: 10.1177/0146167203254602
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9-32. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Beierlein, C., Davidov, E., Schmidt, P., Schwartz, S.H., & Rammstedt, B. (2012). Testing the discriminant validity of Schwartz' Portrait Value Questionnaire items – A replication and extension of Knoppen and Saris (2009). *Survey Research Methods, 6*, 25-36. doi: 0.5167/uzh-63005
- Brenner, O.C., Tomkiewicz, J., & Schein, V.E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal, 32*, 662-669.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Costa, F.L. (2008). Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública, 42*, 829-874. doi: 10.1590/S0034-76122008000500003.
- Eagly, A.H., & Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske, & G. Lindzey. *The handbook of social psychology* (4<sup>a</sup> ed., pp. 269-322). New York: McGraw-Hill.

- Eagly, A.H., & Karau, S.J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, *109*, 573-598. doi: 10.1037//0033-295X.109.3.573
- Fein, E. C., Vasiliu, C., & Tziner, A. (2011). Individual values and preferred leadership behaviours: A study of Romanian managers. *Journal of Applied Social Psychology*, *41*, 515-535. doi: 10.1111/j.1559-1816.2011.00724.x
- Ferreira, M.C., & Assmar, E.M.L. (2005). Valores e sexismo no contexto do trabalho. In A. Tamayo, & J.B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 280-302). Petrópolis: Vozes.
- Fonseca, A.M.O, & Porto, J.B. (no prelo). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*.
- Fonseca, A.M.O, Porto, J.B., & Borges-Andrade, J.E. (2013). *Liderança: O estado da arte da produção científica brasileira*. Manuscrito em preparação.
- Gosendo, E.E.M., & Torres, C.V. (2010). Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. *Paideia*, *20*(45), 29-38. doi: 10.1590/S0103-863X2010000100005.
- Hox, J.J. (2010). *Multilevel analysis: Techniques and applications* (2.ed.). New York: Routledge.
- Johnson, R.E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C., & Chang, C. (2012). Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology*, *97*, 1262-1272. doi: 10.1037/a0029043
- Kadzin, A.E. (1995). Preparing and evaluating research reports. *Psychological Assessment*, *7*, 228-237. doi: 10.1037/1040-3590.7.3.228

- Kluckhohn, C.K.M. (1951). Values and value orientations in the theory of action. In T. Parsons, & E. Shils (Eds.). *Towards a general theory of action* (pp. 388-433). Cambridge: Harvard University Press.
- Knoppen, D., & Saris, W. E. (2009). *Schwartz' theory of human values: Balancing homogeneity of reflective items and theoretical coverage*. RECSM Working Paper, 9, 1-40. Universitat Pompeu Fabra, Barcelona.
- Maas, C.J.M., & Hox, J.J. (2005). Sufficient sample size for multilevel modeling. *Methodology, 1*, 86-92. doi: 10.1027/1614-1881.1.3.86
- Maior, G.R. (2010). Mental representations of social values. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 42, pp. 1-43). Burlington: Academic Press.
- Melo, E.A.A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. *Psicologia: Organizações e Trabalho, 4*(2), 31-62.
- Nader, M., & Solano, A. C. (2009). Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: Un estudio con líderes civiles y militares. *Anuario de Psicología, 40*, 237-254.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Porto, J.B., Ferreira, M.C., Brandão, H., Freitas, I., & Pereira, S.C.M. (2013). *Valores organizacionais: Evidências de adequação da Teoria de Schwartz*. Manuscrito em preparação.
- Puente-Palacios, K.E., & Laros, J.A. (2009). Análise multinível: Contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia* (Campinas), 26, 349-361. doi: 10.1590/S1415-65552005000300002.

- Ritcher, A.W., Hirst, G., van Knippenberg, D. & Baer, M. (2012). Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: Cross-level interactions with team informational resources. *Journal of Applied Psychology, 97*, 1282-1290. doi: 10.1037/a0029359
- Rohan, M. J. (2000). A rose by any name? The values construct. *Personality and Social Psychology Review, 4*, 255-277. doi: 10.1207/S15327957PSPR0403\_4
- Rokeach, M. (1981). *Crenças, atitudes e valores*. Rio de Janeiro: Interciência.
- Ros, M. (2006). Psicologia social dos valores: Uma perspectiva histórica. In M, Ros, & V.V. Gouveia (Eds.). *Psicologia social dos valores humanos* (pp. 23-53). São Paulo: SENAC.
- Sarros, J.C., & Santora, J.C. (2001). Leaders and values: A cross-cultural study. *Leadership & Organization Development Journal, 22*, 243-248. doi: 10.1108/01437730110397310
- Silva, W., Laros, J.A., & Mourão, L. (2007). Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Psicologia: Organizações e Trabalho, 7*(1), 7-30.
- Schein, V.E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology, 57*, 95-100.
- Schwartz, S.H. (2005a). Validade e aplicabilidade da teoria de valores. In A. Tamayo, & J.B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 56-95). Petrópolis: Vozes.
- Schwartz, S.H. (2005b). Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura inter-cultural. In A. Tamayo, & J.B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações* (pp. 21-55). Petrópolis: Vozes.
- Schwartz, S.H. et al. (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology, 103*, 663-688. doi: 10.1037/a0029393
- Szabo, E., Reber, G., Weibler, J., Brodbeck, F.C., & Wunderer, R. (2001). Values and behaviour orientation in leadership studies: Reflections based on findings in three German-speaking countries. *The Leadership Quarterly, 12*, 219-244. doi 10.1016/S1048-9843(01)00070-4

- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistics* (5<sup>a</sup> ed). Boston: Allyn and Bacon.
- Tamayo, A. (1996). Valores organizacionais. In A. Tamayo, J.E. Borges-Andrade, & W. Codo (Eds.), *Trabalho, Organizações e Cultura* (pp. 175-193). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. G. T. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 5, 289-315. doi: 10.1590/S1413-294X2000000200002
- Tamayo, A., & Porto, J.B. (2009). Validação do Questionário de Perfis de Valores (QVP) no Brasil. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25, 369-376. doi: 10.1590/S0102-37722009000300010

## Conclusão

A figura do chefe, gerente, gestor ou líder é praticamente onipresente nas organizações modernas. Compreender os fatores que interferem na atuação desse gestor e as possíveis relações entre esses fatores permitirá que organizações promovam intervenções mais efetivas para o estímulo a comportamentos desejáveis. Este trabalho vem contribuir para construção do conhecimento sobre os antecedentes da atuação gerencial. O objetivo geral foi testar um modelo teórico multinível para a predição da atuação gerencial percebida pelo subordinado. Para atingi-lo, três objetivos específicos foram traçados. Cada um deles foi alvo de um dos estudos desta dissertação.

O primeiro objetivo era analisar o estado da arte da produção científica brasileira sobre liderança. A revisão sistemática de literatura, relatada no Estudo 1 desta dissertação, mostrou que, ao contrário do que se vê nos grandes centros produtores de conhecimento em psicologia organizacional, no Brasil ainda é escassa a pesquisa sobre o tema. Isso torna ainda mais importante o desenvolvimento de investigações nessa área no país, já que esse é um tema que muito provavelmente apresenta peculiaridades decorrentes da cultura nacional. Apenas 21 artigos foram encontrados, publicados entre 1996 e 2011, nos 14 periódicos analisados, que tratassem dos temas perfis de liderança ou papéis do líder. As análises dos artigos, no que se refere a estratégias metodológicas e aos temas investigados, permitiram elencar algumas recomendações para as pesquisas nacionais em liderança.

Em relação a estratégias metodológicas, percebemos que, nos artigos analisados, predominavam as pesquisas transversais e exploratórias. O método qualitativo foi o mais utilizado, levando à adoção, em geral, de entrevistas para a coleta e de análise de conteúdo para o tratamento dos dados. O setor da economia mais pesquisado foi o privado e o segmento, o de serviços. O cenário encontrado nos levou à formulação de algumas



recomendações, tais como o uso de estratégias longitudinais de coleta de dados, o desenvolvimento de estudos com teste de hipótese, a adoção de multimétodos para a coleta de dados, a inclusão da perspectiva multinível no delineamento de modelos e na análise de dados e a expansão das amostras para cobrir o setor público e outros segmentos da economia. Quanto aos instrumentos de medida, sugerimos a verificação de sua confiabilidade, o uso de escalas já existentes no país e o desenvolvimento de medidas implícitas.

Quanto aos temas investigados, notamos uma preocupação com a investigação de casos específicos de liderança (como o gestor no contexto universitário). Alguns estudos indicam ainda possíveis antecedentes (como traços culturais) e conseqüentes (como relações de confiança líder-liderado) da liderança. No entanto, na maioria das vezes, essas relações não são de fato testadas em modelos correlacionais. Recomendamos delinear e testar modelos de antecedentes e conseqüentes da liderança que incluam variáveis de diferentes níveis, investigar antecedentes e conseqüentes mais universais (*etic*) e mais específicos (*emic*), avaliar efeitos de mediação e moderação e explorar cognições e afetos ligados à liderança.

Ao longo dos outros dois estudos relatados neste trabalho, tentamos seguir algumas dessas recomendações. O Estudo 2 visou atender ao segundo objetivo de pesquisa: desenvolver e fornecer evidências de validade de uma escala de atitudes frente à liderança. A opção por desenvolver uma nova escala se deu porque não localizamos escalas anteriores sobre o tema. Preocupados em verificar a confiabilidade do instrumento, usamos a análise fatorial exploratória para verificar sua estrutura interna e calculamos os alfas de Cronbach para identificar sua precisão. Como mostra o relato do Estudo 2, evidências foram encontradas de que a escala desenvolvida apresenta boas propriedades psicométricas.

O terceiro e último objetivo específico era mensurar o efeito, sobre a atuação gerencial percebida pelo subordinado, de variáveis do nível do subordinado (valores organizacionais percebidos) e de variáveis do nível do gestor (atitudes, valores pessoais e

sexo). Esse objetivo deu origem ao Estudo 3. A variável critério atuação gerencial foi mensurada considerando suas três dimensões: relações interpessoais, coordenação dos trabalhos e contextualização. Atendendo às recomendações feitas no Estudo 1, nesse último estudo tentamos investigar variáveis preditoras de diferentes níveis, bem como possíveis efeitos moderadores. Quanto às estratégias metodológicas, tivemos como amostra líderes e liderados de uma organização pública brasileira, fugindo, portanto, do segmento privado, até agora o mais pesquisado pelas investigações nacionais sobre liderança. Buscamos usar escalas existentes sobre as quais já havia evidências de validade e, ainda assim, buscamos evidências de validade para a nossa amostra por meio de análises fatoriais confirmatórias e escalonamentos multidimensionais. Todas as escalas apresentaram boas propriedades psicométricas, com destaque para a de atitudes frente à liderança, que obteve os melhores indicadores. Os conhecimentos acumulados, nacional e internacionalmente, levaram-nos a traçar hipóteses, que foram testadas via análises multinível, técnica ainda pouco explorada no país, em especial no campo da psicologia organizacional (Puente-Palacios & Laros, 2009).

Os resultados do Estudo 3 indicam que a percepção da atuação gerencial pelo subordinado é influenciada tanto por variáveis do nível do subordinado, quanto por variáveis do nível do gestor. Quanto às primeiras, destacou-se o valor organizacional percebido de hierarquia, que teve um efeito negativo sobre a avaliação do subordinado. Em relação às variáveis do nível do gestor, destacou-se o sexo, que apresentou tanto efeito direto, quanto efeito moderador da relação entre valores e atuação gerencial. No geral, as líderes mulheres receberam piores avaliações, exceto quando apresentavam alto valor pessoal de realização, característica usualmente mais masculina. Tais resultados podem ser interpretados como evidência de sexismo contra as mulheres. Nota-se, portanto, que no terceiro estudo tentamos colocar em prática diversas das recomendações levantadas pelo Artigo 1 e que tal estratégia nos levou a resultados de bastante relevância teórica e prática.

Ainda assim, é preciso considerar que os estudos aqui relatados apresentam limitações. A primeira diz respeito às amostras, selecionadas por conveniência. Em todos os estudos, houve predominância de homens. No Estudo 3, a amostra foi restrita a líderes e liderados de uma só organização. Sugere-se a replicação da pesquisa em outras amostras para dar maior robustez aos achados e possibilitar generalizações para outros contextos. A aplicação em diversas organizações possibilitaria ainda o estudo do efeito preditor de valores organizacionais compartilhados na organização, e não só os percebidos individualmente. Além disso, o delineamento de todos os estudos foi transversal, o que impede o teste de relações de causalidade entre as variáveis. Estudos longitudinais ou de delineamento experimental ou quase-experimental poderiam ser feitos para possibilitar tais inferências. Outra limitação diz respeito ao uso de medidas conscientes para a mensuração de variáveis que podem ser afetadas pela desejabilidade social, como valores e atitudes. Sugere-se o desenvolvimento de medidas implícitas para tais variáveis.

As limitações deste trabalho, contudo, não devem ofuscar as suas contribuições. A revisão sistemática de literatura gerou um retrato do estado atual das pesquisas nacionais sobre o tema liderança, bem como a identificação de problemas e desafios. As recomendações feitas já foram úteis para os demais estudos relatados nesta dissertação e, esperamos, poderá ser útil para novos estudos em liderança e até em áreas afins do comportamento organizacional. Em termos teóricos, além do mapeamento do estado da arte das pesquisas sobre liderança no Brasil, este trabalho contribuiu para o teste empírico de relações de predição da atuação gerencial, o que pode levar ao enriquecimento de modelos teóricos como o de Szabo, Reberj, Weibler, Brodbeck, e Wunderer (2001). Uma contribuição metodológica está no desenvolvimento da escala de atitudes frente à liderança, que apresentou boas propriedades psicométricas tanto no Estudo 2, quanto no Estudo 3. Embora, no Estudo 3, a variável atitude não tenha contribuído significativamente, nas análises

multinível, como preditora da atuação gerencial percebida, algumas de suas correlações foram nas direções esperadas. Tal resultado pode ser um indício de que amostras maiores sejam necessárias para captar seu efeito.

Uma outra contribuição metodológica está no teste de um modelo multinível em psicologia organizacional. Embora seja comum considerar que organizações apresentem diversos níveis e que uma variável afete e seja afetada por variáveis de diferentes níveis, ainda é pouco difundida, no Brasil, a construção de modelos multinível, bem como o conseqüente uso da análise multinível para o tratamento dos dados. Tal análise traz a vantagem de não pressupor a independência das observações, tal como pressupõe a regressão múltipla tradicional, e portanto gerar estimativas mais confiáveis para os parâmetros quando os dados estão hierarquicamente organizados (Puede-Palacios & Laros, 2009).

Por fim, o estudo dos antecedentes da atuação gerencial, tal como percebida pelo subordinado, pode ter implicações práticas para as organizações, como relata o Estudo 3. Os resultados aqui encontrados podem ter reflexo em programas de seleção e formação de gestores, de gerenciamento da cultura organizacional e de combate ao sexismo.

Não há dúvida de que há muito o que se investigar sobre o tema liderança. No Brasil, a lacuna é maior ainda. Acreditamos que, com este trabalho, tenhamos dado um pequeno, mas relevante passo para a construção desse conhecimento.

### Referências

- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, *60*, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.
- Gosendo, E.E.M., & Torres, C.V. (2010). Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. *Paideia*, *20*(45), 29-38. doi: 10.1590/S0103-863X2010000100005.
- Melo, E.A.A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, *4*(2), 31-62.
- Puente-Palacios, K.E., & Laros, J.A. (2009). Análise multinível: Contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, *26*, 349-361. doi: 10.1590/S1415-65552005000300002.
- Rokeach, M. (1981). *Crenças, atitudes e valores*. Rio de Janeiro: Interciência.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, *22*, 76-84. doi: 10.1108/01437730110382631
- Silva, W. (2008). *O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial: um estudo de caso no setor público*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Szabo, E., Reber, G., Weibler, J., Brodbeck, F.C., & Wunderer, R. (2001). Values and behaviour orientation in leadership studies: Reflections based on findings in three German-speaking countries. *The Leadership Quarterly*, *12*, 219-244. doi 10.1016/S1048-9843(01)00070-4