

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Desenvolver Competências Gerenciais Garante Efetividade de Equipes? A Troca

Líder-Membro como Mediadora

Doutorado

Marcela Guimarães Côrtes

Brasília/DF

Dezembro, 2019

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Desenvolver Competências Gerenciais Garante Efetividade de Equipes? A Troca  
Líder-Membro como Mediadora

Doutorado

Marcela Guimarães Côrtes

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

Orientadora: Katia Elizabeth Puente-  
Palacios

Brasília/DF

Dezembro, 2019

Desenvolver Competências Gerenciais Garante Efetividade de Equipes? A Troca Líder-

Membro como Mediadora

---

Prof.<sup>a</sup> Katia Elizabeth Puente-Palacios, Doutora (Presidente)

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

Universidade de Brasília

---

Prof.<sup>a</sup> Juliana Barreiros Porto, Doutora (Membro Titular)

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

Universidade de Brasília

---

Prof.<sup>a</sup> Aleksandra Santos, Doutora (Membro Titular)

Ministério da Economia

---

Prof.<sup>o</sup> Pedro Paulo Murce Meneses, Doutor (Membro Titular)

Programa de Pós-Graduação em Administração

Universidade de Brasília

---

Prof.<sup>a</sup> Elaine Rabelo Neiva, Doutora (Membro Suplente)

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

Universidade de Brasília

## **Agradecimentos**

Agradeço à professora Katia Elizabeth Puente-Palacios, por ter me mostrado brilhantemente o real significado da palavra “orientadora”. Obrigada pela disponibilidade e presteza, durante todos esses anos! Eu não poderia ter feito melhor escolha.

Aos meus pais, maiores exemplos da minha vida, que fizeram de tudo para que eu pudesse ter uma boa formação. Jamais teria finalizado este doutorado ou alcançado minhas conquistas profissionais, se não fosse todo o amor e esforço que depositaram em mim. Ao meu pai, também agradeço pelo exemplo profissional e de sabedoria. À minha mãe, pelas inúmeras vezes em que abdicou dos próprios sonhos pra garantir nossa felicidade e nosso sucesso. Sou feliz de vocês!

À Manah, que, mesmo longe, é fundamental na minha vida. Mais do que irmã, amiga e conselheira! Ao André, cunhado mais atencioso que eu poderia ter. Um agradecimento especial à pequetita Maya, pelas inúmeras vezes em que me fez sorrir e tornou meu dia melhor!

Ao Naeem, por dividir comigo tantos momentos leves e gostosos, e por me apoiar e me acalmar nos momentos difíceis. Desenvolver esta tese foi mais fácil ao seu lado!

Agradeço aos colegas do Dequi, especialmente à Ivana, Tarsila, Rafa e Ingrid. À Maira Souza, pela incrível parceria na escrita dos artigos. Aos alunos de graduação que auxiliaram na digitação dos questionários. Ao Pedro pela enorme ajuda com os questionários on-line. À Marina, aluna de iniciação científica, que me auxiliou na pesquisa sobre a LMX.

Ao Inep, em especial à minha equipe, meu muito obrigada! A Cogep é, sem dúvida, a melhor equipe que eu poderia ter! Eu jamais teria finalizado esse doutorado se não tivesse me encantado por vocês, desde minha entrada no Inep, e pela área de gestão de pessoas! Espero

que possa retribuir o apoio, a compreensão e o carinho de cada um de vocês, aplicando tudo que aprendi sobre liderança. Que nossas relações sejam sempre de alta qualidade!

Agradeço especialmente à Héliida, por conduzir tão bem a equipe e permitir que eu pudesse ficar tranquila durante todo o período em que precisei me afastar pelo doutorado. À Dona Zu e à Teresoca, pela imensa ajuda com os questionários impressos. Ao Murillo Gameiro e ao Alexandre Lopes pela compreensão e concessão dos três meses de licença que foram essenciais para a conclusão desta tese!

À psicóloga Ana Paula, que foi essencial para me fazer manter a calma e o equilíbrio nesses últimos meses.

Às guapas Flávia, Paty, Hillary e Heidy, pelos momentos de desabafo e relaxamento!

À Juliana Barreiros Porto e à Aleksandra Santos, pelas significativas contribuições na qualificação e por terem aceitado o convite para participar da defesa. Aos professores Pedro Meneses e Elaine por também terem se disposto a aprimorar a elaboração desse trabalho.

Aos membros das organizações que auxiliaram a condução da coleta e que participaram da pesquisa. Aos professores do PPG-PSTO, com quem muito aprendi sobre Psicologia e pesquisa!

Agradeço a toda minha família e a todos que estiveram ao meu lado nesta longa caminhada!

## Sumário

Lista de tabelas e figuras	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Apresentação	1
1. Considerações iniciais	5
1.1 A Teoria de Troca Líder-Membro	7
1.1.1 Lacuna 1: Ausência da avaliação enquanto construto multidimensional.	8
1.1.2 Lacuna 2: Estudo ainda incipiente sobre o tema no Brasil.	11
1.1.3 Lacuna 3: Pesquisas se limitam à análise dos efeitos da LMX no nível dos indivíduos.	14
1.1.4 Lacuna 4: Déficit de estudos que integrem diferentes teorias de liderança.	15
1.2 Desenvolvimento de competências gerenciais	21
2. Objetivos e hipóteses	28
3. Artigo “Qualidade da Relação Líder-Membro: Evidências de Validade da Escala Multidimensional”	31
4. Artigo “Competência do líder prediz satisfação dos membros? O papel da qualidade da relação líder-membro”	61
5. Artigo “O papel da qualidade da relação líder-membro na efetividade de equipes”	89
6. Considerações Finais	129
6.1 Lacuna 1: Ausência da avaliação enquanto construto multidimensional.	129
6.2 Lacuna 2: Estudo ainda incipiente sobre o tema no Brasil.	131
6.3 Lacuna 3: Pesquisas se limitam à análise dos efeitos da LMX no nível dos indivíduos.	132
6.4 Lacuna 4: Déficit de estudos que integrem diferentes teorias de liderança.	134
7. Conclusões	136
Referências	138
Apêndices	148

## Lista de tabelas e figuras

### Figuras

Figura 1. Modelo e hipóteses de pesquisa	30
--	----

### Tabelas

(Artigo 1) Tabela 3.1. Cargas fatoriais, correlação item-total e índice de confiabilidade das facetas da LMX	47
(Artigo 1) Tabela 3.2. Correlação de Pearson entre LMX, satisfação no trabalho, intenção de rotatividade e competências gerenciais	48
(Artigo 2) Tabela 4.1. Média e desvio-padrão e correlações de Pearson entre todas as variáveis estudadas	76
(Artigo 2) Tabela 4.2. Resultados das análises de regressão múltipla hierárquica para as variáveis critério satisfação com a chefia e com as promoções	79
(Artigo 3) Tabela 5.1. Índices para verificação da pertinência em se agrupar as respostas dos subordinados no nível das equipes, bem como número de equipes que atendem aos critérios	107
(Artigo 3) Tabela 5.2. Média e desvio-padrão e correlações de Pearson entre todas as variáveis estudadas	109
(Artigo 3) Tabela 5.3. Resultados das análises de mediação múltipla para desempenho e satisfação com a chefia	110
(Artigo 3) Tabela 5.4. Resultados das análises de mediação múltipla para satisfação com promoções e natureza do trabalho	113
Tabela 6.1. Resumo dos resultados obtidos nos artigos da tese, a partir das hipóteses propostas	137

## Resumo

Dentre os estudos sobre liderança, a teoria da troca líder-membro (*Leader-Member Exchange* - LMX) se destaca por tratar o processo de liderança com foco na qualidade da relação entre o líder e o membro da equipe. Todavia, há ainda muito a se avançar na literatura sobre o tema, especialmente considerando os seguintes aspectos: 1) poucos estudos adotam escalas que possibilitem a avaliação multidimensional do construto; 2) o estudo sobre o tema é ainda incipiente no Brasil; 3) faltam estudos que avaliem os efeitos da LMX no nível das equipes; e 4) há déficit de estudos que integrem diferentes teorias de liderança. Assim, este estudo tem como objetivo avaliar o papel da qualidade da relação líder-membro enquanto mediadora entre as competências gerenciais e a efetividade de equipes (desempenho de equipes, intenção de rotatividade e satisfação no trabalho). Para alcançar os objetivos, foram realizadas duas coletas de dados, ambas com desenho transversal. O primeiro, realizado em amostra composta por 363 participantes de organizações públicas, tinha como objetivo verificar evidências de validade dos instrumentos propostos, além de testar as hipóteses em nível individual. O segundo estudo teve como objetivo a testagem do modelo e das hipóteses de pesquisa, no nível coletivo, com dados obtidos de até 71 equipes. Foram aplicadas as seguintes escalas: desenho do trabalho, competências gerenciais, qualidade da relação líder-membro, desempenho de equipes, intenção de rotatividade e satisfação no trabalho. Foi realizada análise de mediação múltipla. A qualidade da relação líder-membro atuou como mediadora da relação entre competências e resultados individuais (satisfação com a chefia e com as promoções) e coletivos (desempenho da equipe, satisfação com chefia, promoções e natureza do trabalho). Os resultados revelam a importância da qualidade das relações entre os líderes e os membros de sua equipe nas organizações. Recomenda-se, portanto, a ampliação do uso da LMX em estudos e diagnósticos organizacionais.

**Palavras-chave:** liderança; competência; satisfação no trabalho; rotatividade de pessoal; desempenho no trabalho



## Abstract

Among leadership studies, the Leader-Member Exchange (LMX) theory stands out for addressing the leadership process with a focus on the quality of the relationship between leader and team member. However, there is still much to advance in the literature on the subject, especially considering the following aspects: 1) few studies adopt scales that allow the multidimensional evaluation of the construct; 2) the study on the subject is still incipient in Brazil; 3) there is a lack of studies evaluating the effects of LMX at the team level; and 4) there is a shortage of studies that integrate different leadership theories. Thus, this study aims to evaluate the role of the quality of the leader-member relationship as a mediator between managerial competencies and team effectiveness (team performance, turnover intention and job satisfaction). To achieve the objectives, two cross-sectional studies were conducted. The first, conducted in a sample composed of 363 participants from public organizations, aimed at verifying the evidence of validity of the proposed instruments, in addition to testing the hypotheses at the individual level. The second study aimed to test the model and research hypotheses at the collective level, with data obtained from up to 71 teams. The following scales were applied: work design, managerial competencies, leader-member exchange, team performance, turnover intention and job satisfaction. Multiple mediation analysis was performed. The quality of the leader-member relationship acted as a mediator of the relationship between competencies and individual (satisfaction with supervisor and promotions) and collective outcomes (team performance, satisfaction with supervisor, promotions, and nature of work). The results reveal the importance of the quality of relationships between leaders and their team members in organizations. Therefore, it is recommended to expand the use of LMX in studies and organizational diagnoses.

**Keyword:** leadership; competence; job satisfaction; employee turnover; job performance

## Apresentação

As últimas décadas têm sido marcadas pelo crescente interesse no estudo da liderança. Em uma recente revisão da literatura (Lord, Day, Zaccaro, Avolio, & Eagly, 2017), os autores realizaram análise das publicações do periódico *Journal of Applied Psychology* sobre o tema, tendo destacado o crescimento das meta-análises, que objetivam identificar padrões de associação, mediante a análise de conjuntos de amostras ou de amostras mais robustas. Apesar dos avanços dos estudos em liderança, restam ainda muitas lacunas na literatura. Há, por exemplo, poucas evidências de como a liderança se desenvolve (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015) e funciona nos diferentes níveis da organização, especialmente em equipes, conforme sugerem alguns autores (Meuser et al., 2016; Zhu, Song, Zhu, & Johnson, 2019).

No Brasil, a situação é ainda mais crítica. Verifica-se uma quantidade bem menor de estudos sobre liderança, se comparados à literatura internacional na área, conforme apontado por revisão da literatura nacional realizada por Fonseca et al. (2015). Um ponto levantado pelos autores dessa revisão é a fundamentação teórica deficiente, que sustente, de fato, o modelo proposto. Há ainda, dentre as publicações brasileiras, predomínio de estudos qualitativos e exploratórios, com uso de entrevistas e análise de conteúdo. Apontam, portanto, que a literatura sobre o tema no Brasil é ainda incipiente, havendo necessidade de estudos quantitativos e delineamentos mais complexos do que os já realizados. Sugerem, por exemplo, a realização de estudos correlacionais, que demandem análises inferenciais, em que sejam realizados testes de hipótese para verificar o quanto cada variável pode prever ou ser previda por comportamentos gerenciais. Abordam ainda a necessidade de estudos que avaliem os reais impactos da atuação gerencial, bem como daqueles que demonstrem valor científico e profissional. Quanto ao aspecto científico, mencionam que os estudiosos poderiam buscar maior integração entre áreas e seguir um rigor metodológico para conferir maior

confiabilidade aos resultados. Do ponto de vista profissional, é necessário traduzir a linguagem científica em linguagem comum, evidenciando a aplicabilidade dos achados no ambiente organizacional.

Dessa forma, considerando as lacunas supracitadas, o presente estudo propõe um modelo de pesquisa que integra duas perspectivas teóricas de liderança (competências gerenciais e *Leader-Member Exchange* – LMX, a qual enfatiza a qualidade das relações entre líder e subordinados) e seu impacto no nível das equipes. Mais especificamente, defende-se que a qualidade das relações líder-membro (LMX) é o mecanismo pelo qual as competências afetam os resultados da equipe. Assim, o objetivo geral do presente estudo é avaliar o papel de mediação da LMX na relação entre as competências do líder e a efetividade da equipe.

Para análise dos critérios de efetividade das equipes, serão considerados três fenômenos que se referem, respectivamente, à avaliação dos resultados do trabalho em termos de produtividade, à sobrevivência da equipe e aos resultados afetivos do trabalho em equipe, conforme proposto por Hackman (1987): o desempenho de equipes, a intenção de rotatividade (interesse de deixar a equipe), e a satisfação no trabalho. Assim, postula-se que a expressão das competências, por parte do líder, irá favorecer o desenvolvimento de relações de alta qualidade entre os líderes e seus subordinados e, conseqüentemente, aumentar os níveis de satisfação no trabalho e do desempenho da equipe, além de reduzir a intenção dos membros em deixarem a equipe.

Embora o objetivo do estudo seja avaliar o papel de mediação da LMX na relação entre as competências gerenciais e a efetividade das equipes, questiona-se também que atributos do cenário de trabalho podem contribuir no desenvolvimento e na expressão das competências dos líderes. Essa proposição foi motivada pelo resultado de um estudo nacional, que revelou não haver associação significativa entre horas de treinamento e expressão das competências de liderança (Lins & Borges-Andrade, 2014). Por outro lado, a

mesma pesquisa apontou para a existência de relação de predição entre estratégias de aprendizagem e competências de liderança. A partir desses dados, os autores ressaltam que a aprendizagem no próprio contexto de trabalho necessita ser valorizada.

Assim, mais especificamente, defende-se que o desenho do trabalho do líder pode favorecer o desenvolvimento de suas competências gerenciais. Tal suposição se fundamenta nos resultados de estudos que apontam que o aumento de responsabilidades, a diversidade e a complexidade das tarefas, a quantidade de desafios, a existência de situações adversas e a qualidade do *feedback* impactam no potencial desenvolvimento dos líderes (Bracken, Dalton, Jako, McCauley, & Pollman, 1997; Lindsey, Homes, & McCall, 1987; McCauley, Eastman, & Ohlott, 1995; Nelson, 2008).

Desse modo, para alcançar esses objetivos e responder aos questionamentos, a tese está estruturada em sete capítulos, em que serão apresentados três artigos, conduzidos a partir de duas coletas de dados, cujos questionários estão disponíveis na seção de apêndices desta tese. A primeira coleta foi voltada para análise das evidências de validade dos instrumentos e testagem das hipóteses em nível individual (micro). O segundo estudo, por sua vez, foi conduzido para alcance dos objetivos e verificação das hipóteses em si, no nível das equipes (meso). O método adotado em cada estudo será detalhado nos artigos propostos.

Antes de apresentar tais manuscritos, todavia, serão apresentadas as justificativas que fundamentaram a proposição das hipóteses de pesquisa, no primeiro capítulo dessa tese. O segundo capítulo se refere ao modelo de pesquisa proposto, detalhando os objetivos (geral e específicos) da tese, bem como as hipóteses de pesquisa a serem testadas. Os capítulos seguintes referem-se aos artigos resultados dos estudos conduzidos para alcance dos objetivos aqui propostos.

Assim, o terceiro capítulo se refere ao primeiro artigo proposto, cujos dados foram obtidos na primeira coleta do estudo, a qual foi realizada em uma escola de governo, nos

meses de junho e julho de 2017. O artigo, intitulado “Qualidade da Relação Líder-Membro: Evidências de Validade da Escala Multidimensional” tinha como objetivo verificar as evidências de validade da estrutura interna de uma escala que avalia a qualidade da relação entre líderes e subordinados, a partir da teoria *Leader-Member Exchange*. O artigo, que foi publicado no periódico PsicoUSF<sup>1</sup>, também traz as bases teóricas que fundamentam a LMX.

O quarto capítulo, por sua vez, refere-se ao segundo artigo proposto, no qual também foram utilizados os dados provenientes da primeira coleta do estudo. O artigo, conduzido para testar as hipóteses do estudo, em nível individual (micro), tinha como objetivo avaliar o papel de mediação da troca líder-membro na relação entre competências gerenciais e atitudes dos liderados (satisfação no trabalho e interesse em deixar a equipe). O manuscrito, cujo título é “Competência do líder prediz satisfação dos membros? O papel da qualidade da relação líder-membro”, foi submetido em espanhol no periódico *Revista Colombiana de Psicología*.

O quinto capítulo se refere ao terceiro artigo proposto, conduzido com dados provenientes da segunda coleta da tese, que foi conduzida em quatro organizações. A coleta ocorreu entre julho e outubro de 2018 em duas organizações, e entre setembro e outubro de 2019 nas demais. O manuscrito, intitulado “O papel da qualidade da relação líder-membro na efetividade de equipes”, tinha como objetivo avaliar o papel de mediação da qualidade da relação líder-membro (LMX) na relação entre competências gerenciais e efetividade de equipes (desempenho de equipes, intenção de rotatividade e satisfação no trabalho). Ou seja, os dados foram analisados no nível das equipes (meso). Em seguida, o sexto capítulo traz as considerações finais globais da tese, articulando os resultados de todos os estudos apresentados. Por fim, o sétimo (e último) apresenta as conclusões da tese.

---

<sup>1</sup> Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712019240313>

## Capítulo 1

### Considerações iniciais

Nas últimas décadas, a liderança tem sido tema recorrente nas pesquisas científicas. Há, entretanto, pouco consenso na definição do termo liderança, a depender das áreas subjacentes de interesses e dos propósitos das pesquisas. A título de exemplo, algumas abordagens enfatizam os processos grupais, o exercício da influência ou tratam a liderança como um instrumento de alcance de objetivos. De qualquer forma, nos estudos mais recentes, a liderança vem sendo tratada enquanto processo social, e não simplesmente pela posição de poder ou pelas características dos líderes (Ashford & Sitkinb, 2019). Assim, na presente tese, será adotada a perspectiva utilizada por DeRue e Ashford (2010), que descrevem a liderança como um processo que se desenvolve e está composto por identidades que se reforçam recíproca e mutuamente, como líderes e seguidores, e que é endossado e reforçado em um contexto organizacional mais amplo, sendo dinâmico ao longo do tempo.

É importante destacar, entretanto, que alguns autores fazem a distinção entre os conceitos de liderança e gestão. De modo resumido, a liderança estaria mais voltada aos aspectos interpessoais, enquanto a gestão enfatizaria os aspectos administrativos do trabalho gerencial, conforme mencionado por Bârgău (2015). Segundo a autora, as abordagens que distinguem liderança e gestão assumem que o líder é aquele que direciona, desenvolve a visão, a partir de uma atitude positiva em relação a ela, e desenvolve planos estratégicos para alcançar tal visão. Também motiva e inspira seus seguidores, influenciando-os a superar barreiras para mudança, de modo a promover mudanças úteis e significativas. O gestor, por outro lado, planeja e realiza orçamentos, desenvolve as etapas do processo e define prazos, demonstra atitude impessoal sobre a visão e objetivos. Também controla processos, identifica e resolve problemas e monitora resultados. Busca a ordem e a previsibilidade da visão, buscando resultados consistentes e esperados pelas partes interessadas (Bârgău, 2015). Na

presente tese, entretanto, ambos os termos (liderança e gestão) serão utilizados, de maneira alternada, assumindo-os como sinônimos e partindo-se do pressuposto que o líder, ocupante de cargo de chefia, é responsável por todos esses aspectos, sejam interpessoais ou administrativos.

Uma vez tendo apresentado a conceituação de liderança, ressalta-se que ela também pode ser estudada a partir de diferentes perspectivas, enfatizando, por exemplo, os comportamentos, as características, os traços, os perfis e as competências gerenciais dos líderes, bem como as relações, bases e configurações de poder. A ênfase nas diferentes abordagens foi se modificando a partir da evolução do estudo da liderança. Historicamente, as teorias em liderança partiram de um foco inicial nos traços do líder, perpassando pelas teorias comportamentais e, em seguida, pela ênfase no contexto de situações de liderança, até concentrar-se na troca intelectual e nas relações interpessoais, conforme destacado por Muller e Turner (2010). Esses autores também mencionam que, mais recentemente, desenvolveu-se a escola de competências, a qual engloba as teorias anteriores e considera a combinação de conhecimentos, habilidades e características pessoais dos líderes.

De todo modo, diante dessa breve descrição da evolução dos estudos em liderança, identifica-se uma mudança no papel atribuído ao líder. Conforme destacado anteriormente, o estudo da liderança se iniciou com as teorias de traços, perpassando pelas teorias comportamentais e contingenciais. Nessas abordagens, embora já se conhecesse a importância dos relacionamentos, o foco se voltava para as características e comportamentos dos líderes. Ainda que nas teorias contingenciais já se abordassem aspectos situacionais que afetam o exercício da liderança, a ênfase ainda era nos estilos que o líder deveria adotar diante de determinada situação. A título de exemplo, no modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard, o líder deveria escolher, a depender do nível de maturidade dos seus seguidores, se adotava um comportamento diretivo – voltado para a tarefa – ou um

comportamento apoiador, voltado para os relacionamentos (Meirovich & Gu, 2015). Tal abordagem, apesar de considerar a influência das características do subordinado no comportamento do líder, ainda não tratava a liderança enquanto processo, resultado da interação entre líderes e seguidores.

Talvez seja por isso, inclusive, que a teoria da Troca Líder-membro (*Leader-Member Exchange* – LMX) tenha sobrevivido ao longo de todos esses anos, desde que foi proposta, na década de 1970. A LMX enfatiza a qualidade da relação líder-membro, sendo a única abordagem a considerar a liderança efetivamente como fruto da relação da díade entre líder e liderados. Trata-se, portanto, de uma relação socialmente construída, de modo dinâmico e complexo. Para melhor compreensão da lógica em que a teoria ora mencionada se sustenta, a seção a seguir descreve suas principais características.

### **1.1 A Teoria de Troca Líder-Membro**

A teoria de Troca Líder-Membro (LMX), abordagem da liderança que tem recebido bastante atenção na literatura internacional, foi desenvolvida a partir das teorias do desempenho de papéis e das trocas sociais (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Maslyn, 1998). A sua base teórica estabelece que o líder desenvolve uma relação de alta qualidade e confiança com um pequeno número de subordinados, formando o que os teóricos denominam de endogrupo. A esses membros, o líder delega tarefas mais interessantes e desejáveis, atribui maior responsabilidade, e fornece mais recursos, atenção e oportunidades. Tais subordinados, por sua vez, apresentam, em retribuição ao líder, melhor desempenho e lealdade (Graen & Uhl-Bien, 1995; Liden & Maslyn, 1998). Essas formam, portanto, relações de alta qualidade.

Nessa perspectiva, embora a teoria seja amplamente estudada internacionalmente, conforme evidenciado pelas 13 meta-análises encontradas sobre a LMX e seus correlatos (a partir de busca realizada em agosto de 2019, por artigos usando termos, no resumo, como



"*leader-member exchange*" e "*meta-analysis*" nas bases de dados Proquest, Google acadêmico, SciELO, Periódicos Capes e Pubmed), ainda há muito que se avançar nesse campo teórico. Tais meta-análises foram publicadas entre 1997 e 2019 e evidenciam diversas lacunas a serem preenchidas na literatura. Dentre elas, destacam-se os seguintes aspectos: 1) poucos estudos adotam escalas que possibilitem a avaliação multidimensional do construto, conforme apontado por Pellegrini (2015); 2) o estudo sobre o tema é ainda incipiente no Brasil, lacuna evidenciada a partir de revisão da literatura conduzida na presente tese, que teve como objetivo a análise de todos os estudos nacionais produzidos sobre a LMX; 3) as pesquisas geralmente se limitam à análise dos efeitos da LMX no nível dos indivíduos, faltando estudos que avaliem os efeitos da LMX no nível das equipes, tal como apontado por diversos autores (Furtado, 2016; Meuser et al., 2016; Yammarino, Dionne, Uk Chun, & Dansereau, 2005; Zhu et al., 2019); e 4) há déficit de estudos que integrem diferentes teorias de liderança, conforme apresentado por Dinh et al. (2014) e Meuser et al. (2016). Cada uma dessas lacunas será abordada a seguir e constitui justificativa para realização dos estudos propostos nessa tese.

### **1.1.1 Lacuna 1: Ausência da avaliação enquanto construto multidimensional.**

Quanto à primeira lacuna apresentada, de fato, a LMX pouco tem sido estudada em uma perspectiva multidimensional, apesar dos estudos evidenciarem que ela é composta pelas seguintes dimensões: afeto, lealdade, respeito profissional e contribuição (Greguras & Ford, 2006; Liden & Maslyn, 1998; Pellegrini, 2015). No Brasil, a partir de pesquisa em diferentes bases de dados (SciELO, ProQuest, Google Acadêmico, Periódicos CAPES, Pubmed, Banco de Teses e Dissertações da CAPES, por termos relacionados à LMX no título e resumo, em agosto de 2019), apenas uma tese, dentre os 23 trabalhos encontrados (cinco artigos, treze dissertações de mestrado e cinco teses de doutorado) adotou a escala multidimensional

(*Multidimensional Measure of Leader-Member Exchange* - LMX-MDM). Mesmo internacionalmente, a maioria dos estudos tem utilizado a LMX-7, escala unidimensional com sete itens, desenvolvida por Graen, no ano de 1995 (Pellegrini, 2015).

O uso da LMX-7 é amplamente difundido internacionalmente, devido à meta-análise conduzida por Gerstner e Day (1997), que a recomendaram por apresentar índices psicométricos melhores que as demais escalas existentes à época. Todavia, um estudo demonstrou que a adição de itens à escala LMX afetou os resultados obtidos, quando comparadas versões anteriores à escala LMX-7 (Keller & Dansereau, 2001). Nessa pesquisa, a adição de itens propiciou o aumento dos índices de confiabilidade da escala. Todavia, houve redução da validade preditiva de determinados itens. Adicionalmente, também foram identificadas diferenças nas significâncias das correlações entre as versões das escalas e a percepção de desempenho, sugerindo que as escalas da LMX se referem a variáveis diferentes.

Outro estudo também questionou o uso da LMX-7, considerando que se trata da derivação de escalas anteriores, às quais foram adicionados itens sem o devido cuidado teórico e a análise psicométrica (Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999). Esse mesmo estudo apontou que LMX-MDM, por outro lado, passou por testagem psicométrica, tendo apresentado evidências promissoras de confiabilidade e validade satisfatória.

Adicionalmente, o uso da LMX-7 pode ser questionado porque a escala é composta por perguntas que, por vezes, não atendem aos critérios de simplicidade e clareza preconizados na elaboração de escalas psicológicas por Pasquali (1998). A título de exemplo, no mesmo instrumento, os itens que, em tese se congregam em fator único, apresentam opções de respostas distintas entre si, o que pode interferir na análise dos dados. Além disso, em algumas versões da escala, há mudança de referencial ao longo dos itens, entre primeira e terceira pessoa para se tratar do mesmo referente (“meu superior” x “seu/sua superior”). Tais

inconsistências referem-se, então, a aspectos questionáveis, que tornam o uso da LMX-7 potencialmente desaconselhável.

É importante destacar, entretanto, que apesar de a LMX-7 ser recomendada na meta-análise de Gerstner e Day (1997), a escala LMX-MDM, composta por múltiplas dimensões, somente foi publicada um ano após tal estudo, sendo que os dados da nova medida forneceram explicação adicional de 18% da variância no desempenho no trabalho, quando controlado pela LMX-7 (Liden & Maslyn, 1998). No Brasil, o único estudo que adotou a LMX-MDM foi a tese de doutorado de Amaral (2007), que traduziu e adaptou a escala à língua portuguesa (no Brasil). Na adaptação da LMX-MDM no Brasil, entretanto, foram incluídos, a partir de revisão teórica, novos itens concebidos pelo próprio autor, adotando-se pressupostos das Teorias da Identidade Social e da Autocategorização, sem análise do construto por métodos qualitativos de pesquisa. Ressalta-se ainda que ambas as teorias não representam as bases teóricas utilizadas no desenvolvimento inicial da LMX e tampouco são observados estudos internacionais que adotem tal abordagem na avaliação do fenômeno. Dessa forma, nota-se que nenhum estudo brasileiro adotou adequadamente a LMX enquanto construto multidimensional em análise quantitativa, representando importante lacuna de pesquisa.

Em se tratando da pesquisa em outros países que não se restrinjam às culturas ocidentais (especialmente estadunidenses), onde a teoria LMX foi desenvolvida, a conceituação multidimensional do construto é especialmente significativa, porque suas diferentes dimensões podem prever diferentes resultados (Liden & Maslyn, 1998; Pellegrini, 2015). Ainda, em relação às dimensões, Pellegrini (2015) defende que o que é interpretado como comportamento positivo pode ter uma conotação diferente em outra cultura. O autor exemplifica essa questão ao discorrer sobre a interpretação de afeto e amizade nas relações de trabalho em diferentes culturas, conforme dados apresentados por

um estudo transcultural: quando um empregado tem problemas pessoais, a discussão do tema pela sua chefia com outros membros da equipe é tida como um comportamento de consideração em Hong Kong, ao passo em que o mesmo comportamento é interpretado como fofoca e falta de consideração nos Estados Unidos. Sendo assim, o foco nas nuances da LMX em contextos internacionais, deve ser uma prioridade para avançar a teoria. Assim, é fundamental que se considere a LMX em perspectiva multidimensional, já que as diferentes dimensões do construto podem ter efeitos diversos em cada cenário cultural.

Diante de todo o exposto, a presente tese propõe o uso da LMX-MDM, escala que avalia o construto considerando suas diferentes dimensões. Para tanto, foi conduzido o primeiro artigo da tese, que permitiu verificar as evidências psicométricas de validade do instrumento, conforme recomendam Schriesheim et al. (1999). Os resultados obtidos foram satisfatórios e, portanto, a LMX-MDM foi utilizada nos demais artigos da tese, de modo a preencher as demais lacunas citadas e testar as hipóteses propostas.

### **1.1.2 Lacuna 2: Estudo ainda incipiente sobre o tema no Brasil.**

Em relação à segunda lacuna apresentada, apesar do significativo número de meta-análises na literatura internacional, observa-se defasagem de pesquisas sobre liderança no contexto brasileiro, conforme já mencionado na revisão conduzida por Fonseca et al. (2015). Tais autoras apontaram que, dentre os estudos publicados no Brasil entre 1996 e 2013, a maioria aborda os papéis e perfis de liderança, sem ter sido encontrados estudos que discutam especificamente a LMX. Ou seja, no que diz respeito à teoria focada nesta pesquisa, a questão é ainda mais crítica.

No presente estudo, a partir de buscas sobre a LMX (no Scielo, ProQuest, Google Acadêmico, Periódicos CAPES, Pubmed, Banco de Teses e Dissertações da CAPES, com termos relacionados à LMX no título e resumo, em agosto de 2019), foram identificados

apenas cinco artigos empíricos (Niemeyer & Cavazotte, 2016; Nunes & Gaspar, 2016; Oliveira & Rocha, 2017; Oliveira & Silva, 2015; Silveira & Hanashiro, 2009) e um artigo de revisão (Turano & Cavazotte, 2016). Também foram encontradas treze dissertações de mestrado e cinco teses de doutorado (Amaral, 2007; Azevedo, 2014; Barankiewicz, 2017; Braga, 2012; Brant, 2012; D'Ávila, 2016; Fernandes, 2017; Furtado, 2016; Gonçalves, 2015; Horta, 2012; Maccarielo, 2012; Niemeyer, 2013; Pereira, 2016; Ribeiro, 2018; Rocha, 2014; Silva, 2014; Silveira, 2007; Soares, 2018).

Nesses estudos, em consonância com a literatura internacional, os resultados revelaram associação entre a LMX e variáveis que medem satisfação (Brant, 2012; Maccarielo, 2012; Nunes & Gaspar, 2016; Silveira & Hanashiro, 2009), engajamento no trabalho (Oliveira & Rocha, 2017; Oliveira & Silva, 2015; Rocha, 2014), justiça interacional (Ribeiro, 2018), comprometimento organizacional (D'Ávila, 2016), liderança ética (Niemeyer, 2013; Niemeyer & Cavazotte, 2016) e liderança autêntica (Braga, 2012). Todavia, cabe destacar que, à exceção da tese de Amaral (2007), tais pesquisas adotaram a LMX-7, que, conforme mencionado na seção anterior, apresenta diversas limitações.

Adicionalmente, restam várias relações mais complexas a serem testadas, a exemplo do que ocorre com a literatura internacional, em que uma meta-análise identificou 21 antecedentes e 16 consequentes da LMX (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012). No âmbito nacional, nenhum estudo, por exemplo, avaliou a relação entre a LMX e construtos como a intenção de rotatividade e o desempenho de equipes. Também não foram identificadas, inclusive na literatura internacional, pesquisas que testassem as competências gerenciais enquanto antecedentes da qualidade da relação líder-membro.

Faltam, ainda, mais estudos brasileiros que se proponham a testar a natureza relacional da LMX, assumindo-a como variável mediadora entre antecedentes e consequentes, tal como evidenciado nos estudos internacionais citados na meta-análise de

Dulebohn et al. (2012). Esses autores destacam que a qualidade da relação líder-membro tem sido apontada como o mecanismo pelo qual algumas características (do líder, dos liderados e relacionamentos interpessoais) afetam as atitudes e comportamentos do membro da equipe. Considera, portanto, que a liderança é socialmente construída, enquanto um processo dinâmico de influência social. Assim, enfatizar aspectos do líder, do subordinado ou da situação, isoladamente, seria inadequado para explicar os resultados de liderança (Dulebohn et al., 2012; Uhl-Bien, 2006).

Tendo em vista o cenário ora mostrado, o qual evidencia a limitada investigação feita com relação ao papel da LMX, a presente tese também pretende preencher essa lacuna, desenvolvendo estudos utilizando-se a LMX-MDM, e considerando a qualidade da relação líder-membro enquanto variável mediadora da relação entre competências gerenciais e seus resultados na organização. Ao se estudar os resultados da liderança nas instituições, é importante considerar que elas se organizam em diferentes níveis, tais como indivíduos (micro), equipes (meso) e a organização em si (macro). Nesse sentido, a presente tese se propõe a avaliar os resultados tanto no nível dos indivíduos, quanto no nível das equipes.

Sendo assim, no segundo artigo apresentado na tese, avaliou-se o impacto no nível individual, especificamente na satisfação com o trabalho e no interesse de deixar a equipe (intenção de rotatividade). O terceiro artigo, por sua vez, foi conduzido para avaliar o impacto na efetividade das equipes (nível meso), mensurada não somente por meio da satisfação com o trabalho e da intenção de rotatividade, mas também a partir do desempenho de equipes.

### **1.1.3 Lacuna 3: Pesquisas se limitam à análise dos efeitos da LMX no nível dos indivíduos.**

A necessidade de se avaliar os efeitos da LMX no nível das equipes diz respeito à terceira lacuna apresentada, uma vez que alguns autores apontam que muitas pesquisas têm se

limitado à análise dos efeitos no nível dos indivíduos (Meuser et al., 2016; Zhu et al., 2019). Considerando os níveis organizacionais, a literatura aponta que o foco teórico da LMX tem se voltado à noção de trocas diferenciadas entre os líderes e membros, bem como aos efeitos dessas relações nas equipes, o que, a princípio, favoreceria a abordagem multinível (Day & Miscenko, 2015). Contudo, muito embora a LMX favoreça tal abordagem, na prática são ainda poucos os estudos que adotam essa perspectiva ou que, ao menos, investiguem o potencial em outros níveis para além dos indivíduos e das díades, tal como o possível impacto nas equipes (Furtado, 2016).

Adicionalmente, poucos estudos tratam as questões relacionadas aos níveis de análise de maneira adequada, considerando aspectos teóricos, de mensuração, análise de dados e desenhos inferenciais, conforme evidenciado na revisão de literatura conduzida por Yammarino et al. (2005). No que diz respeito à LMX, esses mesmos autores relatam que apenas 20% dos estudos empíricos levantados (7 de 35) explicitaram o nível de análise adequado em sua discussão teórica. Além disso, apenas 17% e 14%, respectivamente, incorporaram o nível de análise na mensuração e nas técnicas de análise. O alinhamento entre teoria e dados, considerando os níveis adequados de análise, por sua vez, foi de apenas 14%.

De fato, a grande maioria dos estudos enfatiza os resultados individuais, que se referem às respostas dos membros da equipe sobre a relação com o chefe. No Brasil, o único estudo que avaliou a LMX em nível de equipes foi a tese de doutorado desenvolvida por Furtado (2016). O foco dessa tese era o conceito de diferenciação da LMX, que se refere à variabilidade na qualidade das relações entre membros de um mesmo grupo. Representa, portanto, importante avanço na literatura nacional. Ainda assim, são necessários mais estudos, que testem não somente a diferenciação, mas também os níveis da qualidade da relação percebida pelos membros, bem como o impacto de ambos nos resultados da equipe. Ou seja, é importante estudar tanto a variabilidade (ou diferenciação), quanto o grau de

percepções das relações entre líderes e liderados. Em termos práticos, são necessários estudos que investiguem se a percepção da qualidade da relação com o chefe é similar entre os membros de uma mesma equipe e se a qualidade dessas relações é alta, aproximando-se do conceito de excelência da LMX estabelecido por Schyns e Day (2010).

Diante disso, o objetivo dessa tese é justamente avaliar o papel de mediação da qualidade da relação líder-membro na relação entre competências gerenciais e a efetividade das equipes. Ou seja, propõe-se a testar as hipóteses no nível das equipes. Para tanto, foi desenvolvido o terceiro artigo, cujo título é “O papel da qualidade da relação líder-membro na efetividade de equipes”. O artigo, que está disponível no capítulo 5 dessa tese, descreve de maneira mais aprofundada os aspectos relacionados à análise dos dados no nível meso.

#### **1.1.4 Lacuna 4: Déficit de estudos que integrem diferentes teorias de liderança.**

A presente tese propõe o uso conjunto de duas proposições teóricas, as competências gerenciais e a LMX, devido a mais uma lacuna apresentada, que se refere à necessidade de se desenvolver perspectivas integrativas sobre liderança. A este respeito, a literatura aponta para a importância de se desenvolver estudos que permitam explicar como diferentes teorias sobre liderança se relacionam, operando de maneira simultânea e articulada (Dinh et al., 2014). Nessa mesma perspectiva, alguns autores mencionam que a falta de estudos integrativos pode tornar-se problemática ao reforçar barreiras multiníveis e interdisciplinares (Meuser et al., 2016). Assim, sugerem que sejam feitos esforços para analisar as interconexões entre diferentes perspectivas teóricas. Diante disso, a tese em questão se propõe a avaliar conjuntamente as competências gerenciais, que se referem a comportamentos observáveis do líder, e a qualidade da relação entre líder e membro, que é descrita a partir dos papéis desempenhados por ambos e resultante de um processo de troca.



Tal proposição surgiu porque, considerando os potenciais benefícios da LMX descritos em diversas meta-análises (Dulebohn et al., 2012; Gerstner & Day, 1997; Martin, Guillaume, Thomas, Lee, & Epitropaki, 2016; Mazur, 2012; Rockstuhl, Dulebohn, Ang, & Shore, 2012), é necessário identificar os possíveis preditores do desenvolvimento e da melhoria da qualidade da relação líder-membro, bem como aquilo que poderia levar a uma ampliação das díades de alta qualidade nos grupos. Há, entretanto, uma atenção desproporcional dedicada aos resultados da LMX, em detrimento do estudo de possíveis antecedentes. Em uma revisão de literatura, dentre 93 estudos revisados, apenas 32 (34%) focaram na investigação de um ou mais antecedentes da LMX (Pellegrini, 2015). Dentre os antecedentes estudados, ênfase particular foi dada às características dos líderes. Os achados das pesquisas demonstram que alguns traços específicos de personalidade, como extroversão e amabilidade (tanto dos líderes quanto dos subordinados), influenciam os índices da qualidade da relação na fase inicial da interação, enquanto o desempenho do subordinado influencia no desenvolvimento desse relacionamento ao longo do tempo (Day & Miscenko, 2015; Nahrgang, Morgeson, & Ilies, 2009). Quanto aos estilos de liderança, a liderança transformacional também tem sido ligada ao desenvolvimento de relações de alta qualidade, bem como à exibição de comportamentos de recompensas contingentes (uma das dimensões da liderança transacional) por parte do líder, conforme evidenciado em meta-análise (Dulebohn et al., 2012). A mesma revisão também apontou que vários estudos têm abordado as características dos subordinados, tais como competências, traços de personalidade e locus de controle (interno ou externo) como variáveis preditoras da LMX (Dulebohn et al., 2012). Quanto à relação interpessoal, considera-se a influência de aspectos relacionados às similaridades entre líder e membro, ao afeto, à adulação, à auto-promoção, à assertividade e à confiança do líder (Dulebohn et al., 2012; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993).

Entretanto, a identificação de traços da personalidade e de similaridades como antecedentes da qualidade da LMX fornece poucos subsídios para intervenções nos contextos organizacionais, tendo em vista que se referem a características duradouras e estáveis, que não são passíveis de fácil modificação. Até mesmo priorizar o estilo de liderança transformacional seria insuficiente, considerando que a LMX também se relaciona a comportamentos de liderança transacional e que, tomando por base as teorias de liderança contingenciais, pressupõe-se não haver um estilo de liderança válido para todas as situações. Sendo assim, é pertinente defender que um possível preditor da LMX sejam as competências gerenciais, embora tal relação ainda não tenha sido estudada.

Antes de discutir sobre as competências gerenciais, é importante definir esse construto. Tais competências podem ser entendidas como “comportamentos observados ou potenciais, por meio dos quais os gerentes, enquanto indivíduos, podem demonstrar tanto conhecimentos, habilidades, atitudes ou a sinergia entre eles, quanto atributos pessoais, gerando valor e melhores resultados a si próprios, a outros indivíduos e a equipes, departamentos, organizações ou redes, de modo compatível ao contexto, aos recursos disponíveis e à estratégia adotada” (Freitas & Odelius, 2018, p.39). Ou seja, quando avaliada pelo membro da equipe, a competência gerencial se refere ao comportamento manifesto pelo líder, em situação de trabalho. Entende-se ainda que o trabalho de um gerente extrapola as habilidades técnicas, pois se define em termos de interações humanas (Silva, Laros, & Mourão, 2007). Sendo assim, a manifestação de competências gerenciais teria o poder de levar a uma melhor qualidade da relação entre o líder e seus subordinados.

Sobre essa relação, importa mencionar que, apesar de as competências gerenciais englobarem comportamentos que se referem às relações interpessoais, não se espera que o conceito se confunda com o fenômeno da LMX. As competências se referem aos comportamentos expressos do líder, ao passo em que a LMX enfatiza o processo social

envolvido nas trocas entre líderes e liderados. A título de exemplo, um chefe pode ser considerado competente, no que diz respeito às relações interpessoais, demonstrando habilidades para lidar com conflitos interpessoais e de negociação, tal como proposto em alguns itens da escala de Silva et al. (2007). É possível que essa chefia consiga desenvolver relações de alta qualidade com os membros de sua equipe, mas não se trata de uma relação certa. Pode ser que, ainda assim, ele não desenvolva relações de afeto, lealdade e respeito profissional com seus subordinados. Observa-se, portanto, que, trata-se de construtos diferentes, embora aparentemente relacionados.

Entretanto, não foram encontrados estudos que evidenciassem essa relação, o que representa uma importante lacuna de pesquisa. Na literatura internacional sobre o tema, tem-se identificado a competência do liderado enquanto antecedente da LMX, havendo evidências de que o líder desenvolve uma relação de alta qualidade com o subordinado que considera ser mais competente (Dulebohn et al., 2012; Gerstner & Day, 1997). Segundo Dulebohn et al. (2012), a competência do liderado pode estar relacionada à percepção que o líder tem sobre seus subordinados, com conseqüente investimento do líder para promover uma boa relação. Dessa forma, a competência revela um papel fundamental para o desenvolvimento de um relacionamento de qualidade entre a díade (Nahrgang et al., 2009).

Ora, se a competência do liderado tem se mostrado associada à LMX, é de se esperar que também haja uma relação entre as competências do líder e o desenvolvimento de relacionamentos de alta qualidade na díade líder-membro. De fato, Martin et al. (2016) afirmam que as relações líder-membro de alta qualidade esbarram na autonomia fornecida pelo líder ao subordinado e no desenvolvimento de competências do liderado, a partir do *feedback* contínuo e do suporte ao desempenho por parte do líder. De modo semelhante, a meta-análise de Dulebohn et al. (2012) demonstrou que os comportamentos e as atitudes do próprio líder apresentaram níveis maiores de correlação com a alta qualidade da relação, se

comparadas às características do liderado e do relacionamento. Os autores apontaram, então, que tais resultados indicam que a LMX é mais fortemente influenciada pelos líderes, do que pelos liderados.

Sendo assim, torna-se evidente a importância do papel do líder na manutenção de boas relações entre a díade, porque é ele o responsável por coordenar as atividades da equipe, considerando o perfil dos subordinados e oferecendo todo o suporte necessário para a execução das atividades, bem como por favorecer desenvolvimento e o bem-estar do liderado. Para além do aumento geral da qualidade da relação entre líder e liderados, é pertinente defender que a expressão das competências gerenciais também irá favorecer com que os membros da equipe percebam a atuação do chefe de modo semelhante, de sorte que haja menor variabilidade na avaliação dos subordinados. Isso porque, se um líder expressa suas competências gerenciais no ambiente de trabalho, é provável que desenvolva boas relações com cada um de seus subordinados.

Nesse sentido, o líder competente observará os diversos aspectos importantes para o exercício da função e para atender as demandas e interesses individuais, incluindo a coordenação do trabalho, comunicação e *feedback*, visão, aprendizagem, inovação, e relações interpessoais. Haverá, portanto, uma percepção compartilhada de que o líder domina as competências gerenciais e, paralelamente, que desenvolve relações de alta qualidade com os vários membros da equipe. Ou seja, estima-se que não somente haverá aumento na qualidade das relações, como também o líder terá relações de qualidade similar com os diversos membros de sua equipe. Isso significa dizer que chefes mais competentes propiciam relações com qualidade média mais alta e com menor variabilidade dentro da mesma equipe, conforme discutido na seção 1.1.3 dessa tese. Sendo assim, defende-se que a expressão das competências gerenciais impactará positivamente na qualidade da relação entre líderes e

subordinados, de modo que tais relações sejam de alta qualidade e similares entre os membros da equipe,

Partindo do pressuposto de que as competências gerenciais podem ser adquiridas por meio de treinamento ou da experiência obtida no local de trabalho, a análise de seu efeito na qualidade da LMX nas equipes de trabalho pode ser um campo importante para pesquisas futuras. O desenvolvimento de competências gerenciais poderia, portanto, ser o ponto de partida nas práticas organizacionais, de modo a promover relações de alta qualidade entre líderes e liderados, as quais, por sua vez, apresentam potencial para impactar positivamente na efetividade de equipes.

Diante disso, a presente tese propôs o uso integrado das duas perspectivas teóricas. Defende-se que a LMX não somente é resultante das competências gerenciais, mas também constitui o mecanismo pelo qual tais comportamentos afetam os resultados dos membros e das equipes, conforme mencionado na seção 1.1.2 dessa tese. Sugere-se, então, que as competências dos líderes não impactam sozinhas, de maneira direta, nos resultados; o efeito ocorre por meio da qualidade da relação líder-membro. Tal suposição encontra respaldo na própria descrição da liderança enquanto processo composto por líderes e seguidores, que se reforçam recíproca e mutuamente (DeRue & Ashford, 2010). Ou seja, assume-se que a liderança é socialmente construída, de tal modo que a qualidade da relação entre líderes e membros é crucial para que a atuação da chefia promova resultados positivos para os indivíduos e as equipes. Assim, a presente tese apresenta hipóteses desenvolvidas para testar o papel da mediação da LMX em nível individual (segundo artigo, apresentado no capítulo quatro) e em nível de equipes (terceiro artigo, capítulo cinco).

Tais proposições levaram ainda à outra questão abordada no presente projeto: partindo do pressuposto que as competências gerenciais favorecem a qualidade da relação líder-membro, quais aspectos, por sua vez, podem favorecer o desenvolvimento dessas

competências? Como as organizações poderiam fomentar as competências dos líderes, de modo que haja impacto positivo nas relações entre eles e os membros de suas equipes? Essas questões serão abordadas na próxima seção.

## **1.2 Desenvolvimento de competências gerenciais**

A ênfase nas competências gerenciais no cenário organizacional torna-se relevante porque pressupõe que seu desenvolvimento ocorre a partir da exposição do indivíduo a pessoas e situações que demandem a aplicação de habilidades, conhecimentos e atitudes pertinentes à atuação do cargo nesses contextos (Pereira, Loiola, & Gondim, 2016; Reatto & Godoy, 2015). Ou seja, assume que as pessoas têm o potencial para tornarem-se líderes efetivos se houver esforço para a aprendizagem. Assim, um fator que pode favorecer o desenvolvimento de competências gerenciais é a experiência de gestores durante o exercício da liderança.

Sugere-se, inclusive, que muitas das habilidades de liderança são aprendidas pela experiência, em vez de programas formais de treinamento (Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, & Reiter-Palmon, 2000a). De fato, um estudo nacional revelou não haver associação significativa entre horas de treinamento e expressão das competências de liderança (Lins & Borges-Andrade, 2014). Em contrapartida, o mesmo estudo apontou para a existência de relação de predição entre quatro estratégias de aprendizagem (busca de ajuda interpessoal, aplicação prática, reflexão intrínseca e extrínseca, busca de ajuda em material escrito) e competências de liderança. A partir dos dados encontrados, tais autores questionam a eficácia do investimento das organizações em programas de treinamento nesse campo, e ressaltam que a aprendizagem no próprio contexto de trabalho necessita ser valorizada.

De modo semelhante, em um estudo realizado com diretores de escolas públicas estaduais, os resultados revelaram que a experiência, seja vinculada ao contexto profissional

ou social, apresentou a maior predição no desenvolvimento de competências dos diretores, em comparação à educação formal (Galvão, Silva, & Silva, 2012). Sendo assim, é provável que o contexto e o desenho do trabalho favoreçam o desenvolvimento das competências gerenciais.

Esses achados são convergentes com as afirmações de Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, e Fleishman (2000b), segundo os quais a progressiva mudança na complexidade e nas demandas associadas aos papéis de liderança organizacional, ao longo da carreira do gestor, trazem várias implicações para o desenvolvimento do líder. É nesse sentido que estudos da área indicam que a aprendizagem a partir da experiência é influenciada pela quantidade de desafios, da variedade de tarefas e atribuições, e da qualidade do *feedback* (Bracken et al., 1997; Dragoni, Tesluk, Russell, & Oh, 2009; Groves, 2007; Lindsey et al., 1987; McCauley et al., 1995; Mumford et al., 2000a; Mumford et al., 2000b; Nelson, 2008).

De fato, um estudo realizado com uma amostra de oficiais do exército demonstrou que a complexidade de conhecimentos em liderança é maior entre oficiais seniores, seguidos daqueles em posições de média gestão, se comparados aos iniciantes (juniores) (Mumford et al., 2000a). Assim, os autores desse estudo apontam que os líderes mais experientes evidenciam estruturas de conhecimentos mais coerentes, organizadas e bem fundamentadas. O mesmo estudo também evidenciou aumento na habilidade necessária ao uso de tal conhecimento para solucionar problemas de liderança, de modo que os mais experientes são melhores em traduzir ideias em ações. Ademais, os autores apontam ainda que os escores mais elevados nas funções se associaram à exposição a atividades desafiadoras, tais como o fato de lidar com problemas com múltiplos componentes, o planejamento a longo termo, problemas novos e pouco delimitados, experiências diversas, autonomia e expansão de limites. Observa-se, portanto, a relação entre o tipo da tarefa e o desenvolvimento de líderes. Nesse sentido, a designação de tarefas desafiadoras, que exijam maior expressão de

competências, pode representar uma boa estratégia para treinar possíveis sucessores de cargos gerenciais.

De fato, um estudo demonstrou que várias organizações utilizam atividades de desenvolvimento, incluindo a designação de tarefas desafiadoras e projetos de *action learning* (aprendizagem pela ação) com o objetivo de desenvolver a liderança (Groves, 2007). Essas tarefas desafiadoras se referem a projetos que vão além do nível de conhecimento e habilidades dos trabalhadores. Assim, tais tarefas, segundo os executivos entrevistados na pesquisa, incluem a exposição dos trabalhadores com alto potencial a diversas áreas, oferecendo experiências de trabalho valiosas junto a uma ampla variedade de executivos e colegas, de modo a favorecer o aprimoramento de suas habilidades.

Contudo, cabe destacar que não é a designação de qualquer tarefa que irá favorecer o desenvolvimento das competências gerenciais. Existem certas situações de trabalho que apresentam aos gestores o desafio necessário para favorecer a aprendizagem no trabalho, como, por exemplo, tarefas que necessitem de responsabilidades que não lhes sejam familiares, tal como apresentado por Dragoni et al. (2009). Tais autores, em pesquisa realizada com 218 gestores de nível júnior e seus supervisores, observaram que a qualidade das tarefas de desenvolvimento designadas aos gestores associou-se positivamente com as competências gerenciais desses.

De maneira similar, pesquisadores do *Center for Creative Leadership* (CCL) têm estudado a relação entre experiências com tipos de trabalho específicos e o desenvolvimento da liderança. Os resultados desses estudos apontam que o aumento de responsabilidades, a diversidade e a complexidade das tarefas, a quantidade de desafios, a existência de situações adversas e a qualidade do *feedback* impactam no potencial desenvolvimento dos líderes a partir dessas experiências (Bracken et al., 1997; Lindsey et al., 1987; McCauley et al., 1995; Nelson, 2008).



Nessa mesma linha, um grupo de pesquisadores do CCL apresentou um modelo que delimita as características do trabalho gerencial que representa situações desafiadoras (McCauley et al., 1995). Os autores as descrevem como os 15 componentes potencialmente desenvolvedores dos trabalhos gerenciais, agrupados em cinco amplas categorias: transições (responsabilidades não familiares, auto provação); criação de mudança (desenvolvimento de novas direções, problemas inerentes, decisões de redução, problemas com empregados); alto nível de responsabilidade (alto risco, gerenciamento de diversidade, sobrecarga de trabalho, pressão externa); relações sem autoridade (influência sem autoridade); e obstáculos (condições adversas de negócio, falta de suporte da alta gestão, falta de suporte pessoal, chefia difícil). Assim, segundo os autores, a aprendizagem no local de trabalho é mais provável de ocorrer quando os gestores enfrentam tais situações desafiadoras, que os colocam em um cenário dinâmico, com diversos problemas para resolver e escolhas a tomar, sob condições de risco e incerteza.

O conjunto de pesquisas ora descritas (Bracken et al., 1997; Dragoni et al., 2009; Groves, 2007; Lindsey et al., 1987; McCauley et al., 1995; Mumford et al., 2000a; Mumford et al., 2000b; Nelson, 2008) vão ao encontro das proposições teóricas que abordam o desenho do trabalho, especialmente os trabalhos de Hackman e Oldham (1975) e de Morgeson e Humphrey (2006). Apesar de ter sido publicado há mais de quarenta anos, o estudo de Hackman e Oldham (1975) ainda é tido como referência na área. Os autores se fundamentaram no escore potencial de motivação, o *Motivating Potential Score* (MPS), composto por cinco dimensões centrais do trabalho: a variedade de habilidades, a identidade e o significado da tarefa, além da autonomia e do *feedback* do trabalho. Em seu modelo teórico, postularam que tais características do trabalho levam os trabalhadores a experimentar estados psicológicos de significância, responsabilidade e conhecimento dos reais resultados do trabalho. Propuseram também que esses estados, por sua vez, levam a respostas

individuais e do trabalho, com aumento da motivação interna, da qualidade do desempenho, e da satisfação com o trabalho. Por outro lado, levam também à redução do absenteísmo e da intenção de rotatividade. Dessa forma, de modo a possibilitar a avaliação do modelo teórico e a mensuração dessas dimensões do trabalho, os autores propuseram uma medida, o *Job Diagnostic Survey* (JDS), composta pelas cinco dimensões centrais do trabalho supracitadas.

Aproximadamente 30 anos após essa publicação, Morgeson e Humphrey (2006) revisaram os estudos sobre desenho do trabalho e chegaram à conclusão de que o ambiente de trabalho é um cenário mais complexo do que anteriormente proposto. Segundo os autores, muitas características do trabalho haviam sido negligenciadas por pesquisadores da área, tais como os aspectos social e contextual, já que os estudos se restringiam às características motivacionais do trabalho. Diante disso, de modo a ampliar as dimensões estudadas e por considerarem que os instrumentos à época estavam incompletos, propuseram uma nova medida, o *Work Design Questionnaire* (WDQ). Dessa forma, os autores ampliaram a discussão na área para as seguintes categorias: 1) características da tarefa, que incluem autonomia (na organização do trabalho, na tomada de decisões e nos métodos de trabalho), variedade da tarefa, significado da tarefa, identidade da tarefa e *feedback* pelo próprio trabalho; 2) as características do conhecimento, que abordam a complexidade do trabalho, o processamento de informação, a solução de problemas, a variedade de habilidades e a especialização do conhecimento e das habilidades; 3) as características sociais, que englobam suporte social, interdependência, interação fora da organização, e *feedback* dos outros; 4) as características contextuais, que incluem ergonomia, demandas físicas, condições de trabalho, e uso de equipamentos.

Desse modo, o estudo de Morgeson e Humphrey (2006) traz inovações na análise do desenho do trabalho que podem favorecer a compreensão do trabalho de gestores e do desenvolvimento de competências gerenciais. Ao tomar como exemplo a proposta teórica de

Mumford et al. (2000b), observa-se que as habilidades de liderança envolvem a resolução de problemas complexos, além de habilidades sociais e de julgamento social e conhecimento. Assim, subentende-se que a importância da aplicação dessas competências no trabalho é decorrente, em grande parte, do desenho do trabalho dos gestores, que se caracteriza pela diversidade de tarefas, as quais requerem conhecimentos com elevada complexidade e solução de problemas. Ou seja, as características do trabalho (especialmente da tarefa, do conhecimento e sociais) dos líderes demandam a aplicação dessas habilidades. Nesse contexto, pode ser defendido que aqueles que vivenciam tais experiências, mesmo que não estejam em posições formais de chefia, apresentam maior expressão das competências gerenciais.

Entretanto, em busca por artigos realizada nas bases de dados ProQuest e SciELO, em agosto de 2019, utilizando-se termos no resumo relacionados a competências, liderança e desenho do trabalho, não foram encontrados estudos que verificassem a existência de relação entre o desenho do trabalho e a expressão de competências gerenciais. Resta claro, portanto, que são necessários novos estudos que investiguem o desenvolvimento das competências gerenciais, uma vez que depende de vários fatores, tais como o desenho do trabalho vivenciado, principalmente as características da tarefa (especialmente autonomia, variedade e *feedback* da tarefa), do conhecimento (complexidade, processamento da informação, resolução de problemas e variedade de habilidades) e sociais (*feedback* dos outros).

Diante dessas lacunas e considerando a necessidade de desenvolvimento das competências, especialmente no local de trabalho, considera-se relevante avaliar a relação entre desenho do trabalho e competências gerenciais. Sendo assim, defende-se que os líderes que experimentam trabalhos mais complexos, seja do ponto de vista das características da tarefa, do conhecimento ou sociais, terão uma melhor expressão das competências. Esse é, portanto, um dos temas abordados no terceiro artigo dessa tese.

A relação entre desenho do trabalho e competências do trabalho seria especialmente promissora porque o estudo das competências gerenciais enfatiza a efetividade do líder, e não determinadas características *a priori* atribuídas à liderança. Nesse sentido, ao considerar que o gestor exerce papel fundamental em relação ao funcionamento das equipes de trabalho (Silva et al., 2007), a expressão de competências gerenciais pode contribuir sobremaneira para o desenvolvimento de boas relações entre líderes e membros e, conseqüentemente, para a efetividade de sua equipe. Isso porque o cenário organizacional tem testemunhado o incremento da adoção de equipes de trabalho, que usualmente são coordenadas por um líder ou gestor. A esse ator cabe, como uma das suas missões, favorecer o atingimento da meta de trabalho da equipe e promover o bem estar dos membros. Todavia, apesar da atuação central dos líderes, restam ainda muitas dúvidas quanto aos impactos de sua atuação, as quais levaram aos objetivos da presente tese, apresentados no capítulo a seguir.

## Capítulo 2

### Objetivos e hipóteses

Conforme apresentado no capítulo anterior, este estudo tem como objetivo geral avaliar o papel de mediação da LMX na relação entre as competências do líder e os resultados da equipe. Adicionalmente, também se defende que o desenho do trabalho do líder pode favorecer o desenvolvimento de suas competências gerenciais, as quais terão efeito positivo sobre a qualidade da relação líder-membro. Sendo assim, os objetivos específicos são: 1) Identificar a multidimensionalidade da escala da LMX; 2) Avaliar o papel mediador da LMX na relação entre as competências gerenciais e as atitudes dos membros (satisfação no trabalho e intenção de rotatividade); 3) Avaliar o papel mediador da LMX na relação entre as competências gerenciais e a efetividade de equipes (desempenho de equipes, intenção de rotatividade e satisfação no trabalho); 4) Avaliar a relação entre o desenho do trabalho e a expressão das competências gerenciais. Para a realização dos estudos empíricos que permitam atingir os objetivos anteriormente apontados, foram definidas as hipóteses de pesquisa descritas a seguir.

Hipótese 1A – testada no segundo artigo (nível individual): A qualidade da relação entre líder-membro atua como mediadora da relação entre competências gerenciais e satisfação no trabalho dos membros.

Hipótese 1B – testada no segundo artigo (nível individual): A qualidade da relação entre líder-membro atua como mediadora da relação entre competências gerenciais e intenção de rotatividade dos membros.

Hipótese 2A – testada no terceiro artigo (nível de equipe): A qualidade geral da relação entre líder-membro atua como mediadora da relação entre competências gerenciais e desempenho da equipe.

Hipótese 2B – testada no terceiro artigo (nível de equipe): A qualidade da relação entre líder-membro atua como mediadora da relação entre competências gerenciais e intenção de rotatividade da equipe.

Hipótese 2C – testada no terceiro artigo (nível de equipe): A qualidade da relação entre líder-membro atua como mediadora da relação entre competências gerenciais e satisfação no trabalho da equipe.

Hipótese 3A – testada no terceiro artigo: Trabalhos que proporcionam maior autonomia, variedades de tarefas e acesso a *feedback* favorecem a expressão de competências gerenciais.

Hipótese 3B – testada no terceiro artigo: Trabalhos que demandam conhecimentos mais complexos, maior processamento da informação, resolução de problemas e variedade de habilidades favorecem a expressão de competências gerenciais.

Hipótese 3C – testada no terceiro artigo: Trabalhos que propiciam maior *feedback* dos outros atores da organização favorecem a expressão de competências gerenciais.

Sendo assim, a Figura 1 ilustra o modelo teórico adotado neste estudo, considerando as hipóteses supracitadas.

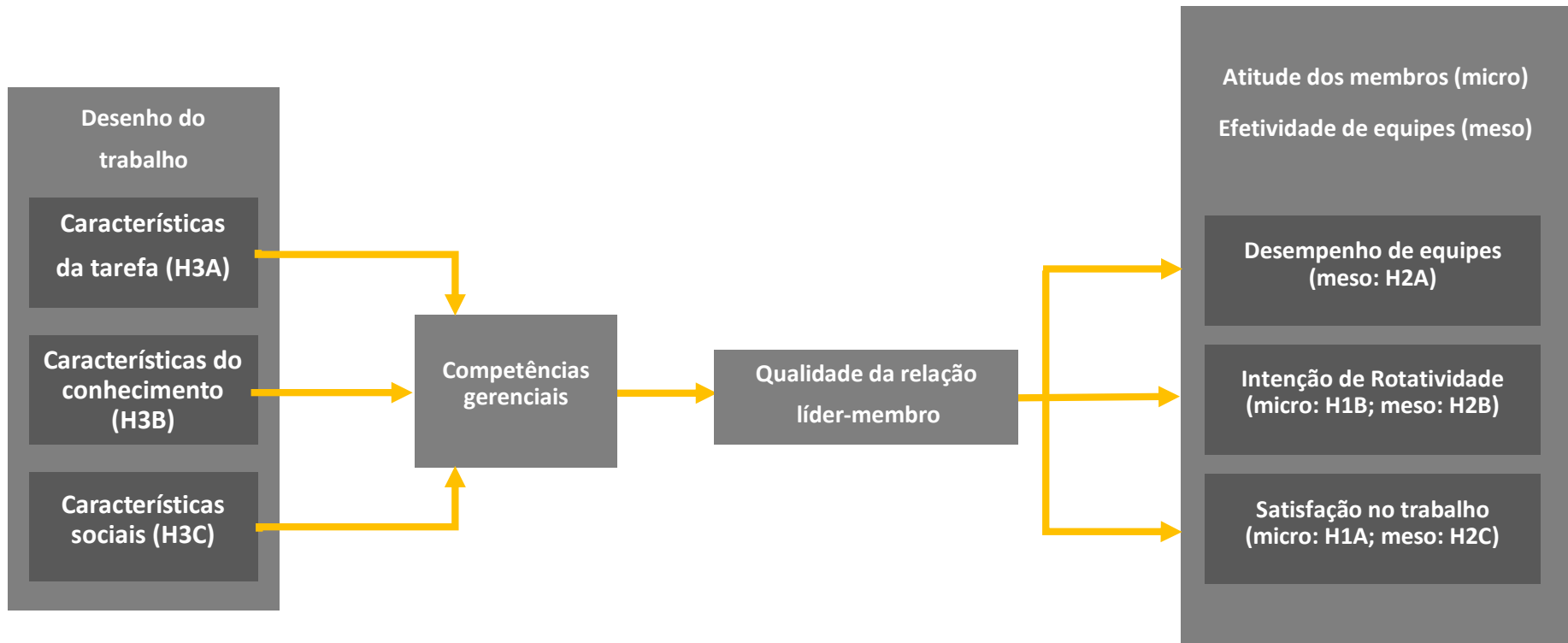


Figura 1. Modelo e hipóteses de pesquisa

### **Capítulo 3**

Qualidade da Relação Líder-Membro: Evidências de Validade da Escala Multidimensional

Multidimensional Measure of Leader-Member Exchange: Psychometric Properties of its  
Brazilian Version

Calidad de la Relación Líder-Miembro: Evidencias de Validez de la Escala Multidimensional



## Resumo

Este artigo objetivou identificar evidências de validade da estrutura interna da versão brasileira da escala multidimensional da qualidade da relação líder-membro (LMX-MDM). Aplicou-se a LMX-MDM a 363 pessoas. Realizou-se análise fatorial exploratória e confirmatória, e análise da correlação com outros construtos. A escala apresentou nove itens distribuídos em três fatores de primeira ordem que se agrupam em um fator global: Respeito Profissional ( $\alpha=0,93$ ), Afeto ( $\alpha=0,92$ ) e Lealdade ( $\alpha=0,90$ ), explicando 69,39% da variância do fenômeno. Os indicadores de ajuste foram satisfatórios ( $\chi^2/g.l.=2,20$ ;  $GFI=0,97$ ;  $CFI=0,99$ ;  $RMSEA=0,06$ ). A LMX-MDM se associou positivamente à satisfação no trabalho ( $r=0,11$  a  $0,76$ ;  $p<0,05$ ) e às competências gerenciais ( $r=0,60$  a  $0,80$ ;  $p<0,01$ ), e negativamente à intenção de rotatividade ( $r=-0,33$  a  $-0,36$ ;  $p<0,01$ ). A partir desses resultados, observa-se a adequação da LMX-MDM para mensurar a qualidade da relação líder-membro, a qual demonstra associação com outros fenômenos organizacionais.

**Palavras-chave:** liderança; análise fatorial; validade

### Abstract

This paper was designed to identify evidences of validity of the internal structure for the Brazilian version of the multidimensional Leader-Member Exchange scale (LMX-MDM). LMX-MDM was applied to 363 people. Exploratory and confirmatory factorial analysis and correlation analysis to other constructs were performed. The scale presented nine items distributed in three low-order factors grouped into a higher-order LMX factor: Professional Respect ( $\alpha = 0.93$ ), Affect ( $\alpha=0.92$ ) and Loyalty ( $\alpha=0.90$ ) explaining 69.39% of the variance of the phenomenon. Adjustment indicators were satisfactory ( $\chi^2/g.l=2.20$ ,  $GFI=0.97$ ,  $CFI=0.99$ ,  $RMSEA=0.06$ ). LMX-MDM was positively associated to job satisfaction ( $r=0.11$  to  $0.76$ ,  $p < 0.05$ ) and managerial skills ( $r=0.60$  to  $0.80$ ,  $p < 0.01$ ), and negatively to turnover intention ( $r=-0.33$  to  $-0.36$ ,  $p < 0.01$ ). These findings suggest that the LMX-MDM presents evidences of validity for use in measuring quality of the leader-member relationship, which is associated to other organizational phenomena.

**Keywords:** leadership; factor analysis; validity

## Resumen

El objetivo del estudio fue identificar evidencias de validez de la estructura interna para la versión brasileña de la escala multidimensional de la calidad de la relación líder-miembro (LMX-MDM). Se aplicó la LMX-MDM a 363 personas. Se realizó análisis factorial exploratorio y confirmatorio, y análisis de correlación con otros constructos. La escala presentó nueve ítems distribuidos en tres factores de primer orden que se agrupan en un factor global: Respeto Profesional ( $\alpha=0,93$ ), Afecto ( $\alpha=0,92$ ) y Lealtad ( $\alpha=0,90$ ) explicando 69,39% de la varianza del fenómeno. Los indicadores de ajuste fueron satisfactorios ( $\chi^2/g.l.=2,20$ ;  $GFI=0,97$ ;  $CFI=0,99$ ;  $RMSEA=0,06$ ). LMX-MDM se asoció positivamente con la satisfacción en el trabajo ( $r=0,11$  a  $0,76$ ,  $p<0,05$ ) y las competencias gerenciales ( $r=0,60$  a  $0,80$ ,  $p<0,01$ ), y negativamente con la intención de rotación ( $r=-0,33$  a  $-0,36$ ,  $p<0,01$ ). Estos hallazgos indican que LMX-MDM presenta evidencias de validez para medir la calidad de la relación líder-miembro, que demuestra asociación con otros fenómenos organizacionales.

**Palabras-clave:** liderazgo; análisis factorial; validez

## Introdução

Têm sido crescentes as pesquisas sobre liderança, as quais têm incluído, em seus modelos, o líder, o liderado, o contexto, os níveis e suas interações dinâmicas. Dentre as diferentes abordagens de liderança, a teoria da troca líder-membro (*Leader-Member Exchange* - LMX) se destaca por tratar o processo de liderança tomando como foco de interesse a díade composta pelo líder e o membro da equipe, contrapondo-se às teorias tradicionais centradas apenas no líder (Day & Miskenko, 2015; Yukl, 2009). Apesar de o início dos estudos sobre a LMX remontarem aos anos 70, a publicação sobre o tema é ainda rara no Brasil, conforme evidenciado na realização desta pesquisa. Além disso, as contribuições do estudo da LMX para a melhor compreensão do processo da liderança estão limitadas pelo fato de não contarmos com uma medida adequada disponível para avaliarmos a sua ocorrência. Tendo em vista esse cenário, a presente pesquisa tem por objetivo verificar as evidências de validade da estrutura interna de uma escala que avalia a qualidade da relação entre líderes e subordinados, a partir da teoria LMX.

Visando atingir o objetivo mencionado, este trabalho se inicia com a definição do construto de base, assim como a apresentação da lógica teórica em que a LMX se sustenta, uma vez que a mensuração de qualquer fenômeno somente pode ser bem sucedida a partir de uma delimitação teórica clara e precisa. Na perspectiva da LMX, a liderança é compreendida como um “processo de influência que leva as pessoas a compreenderem e concordarem sobre o que efetivamente precisa ser feito e como deve ser feito, além do processo de facilitação de esforços individuais e coletivos para a realização dos objetivos compartilhados” (Yukl, 2009). Assim, é tratada como um processo social, que envolve aspectos emocionais e racionais na interação entre ambos os atores envolvidos (líder e membro).

Considerando a liderança enquanto processo, o estudo da LMX surgiu a partir das teorias da tomada de papéis e das trocas sociais, conforme relatado por Graen e Uhl-Bien

(1995) e por Liden e Maslyn (1998). Pontualmente, esses autores apontam que a maioria dos líderes desenvolve uma relação de alta qualidade com um pequeno número de subordinados, os quais atuam como assistentes ou conselheiros. Delegam a eles, então, tarefas mais interessantes e desejáveis, bem como maior responsabilidade, e também lhes são fornecidos mais recursos, atenção e oportunidades. Esses, em contrapartida, retribuem com melhor desempenho e lealdade.

A compreensão do construto da LMX sofreu alterações em sua natureza, como resultado de um processo de refinamento e evolução. Assim, a proposição teórica inicial foi desenvolvida por pesquisadores americanos na década de 1970 e inicialmente denominada de Ligação Diádica Vertical (VDL), tendo em vista o foco nos processos de influência recíproca compostos por alguém com autoridade sob outra pessoa, conforme relatam Day e Miscenko (2015). Esses autores ainda mencionam que a VDL surgiu em contraposição às teorias tradicionais de liderança, que consideravam como homogêneas as percepções dos membros do grupo, bem como os comportamentos dos supervisores em relação aos liderados. Ao colocar em questão a uniformidade dos estilos do líder, outro ponto de destaque da VDL era seu foco no processo de tomada de papéis. Assumia-se que o líder demandava um determinado papel ao membro da equipe, que o percebia e se comportava de determinada maneira, cuja resposta era recebida pelo líder como *feedback*. A partir da avaliação do comportamento do subordinado, a chefia poderia lhe atribuir novos papéis ou designá-los a outro membro.

Nos anos 80, o foco teórico mudou da VDL para a LMX, cuja diferença central é que a primeira enfatizava a noção de trocas diferenciadas, enquanto a LMX foca principalmente na resposta ao trabalho em função de variáveis relacionais, do próprio trabalho e suas interações, conforme apontam Graen e Uhl-Bien (1995). Assim, esses autores ressaltam que as proposições teóricas com foco nas trocas sociais assumiram um importante papel no

desenvolvimento da LMX, já que a teoria visa, além da descrição de relacionamentos diferenciados, a explicação de como essas relações se desenvolvem e quais as consequências para a organização. Destacando as mudanças ocorridas na proposição teórica inicial da LMX, os autores apontam ainda que a essência da LMX passou a ser descrita da seguinte forma: 1) o desenvolvimento das relações é influenciado pelas características e comportamentos dos líderes e membros, mediante o processo de tomada de papéis e; 2) envolve relações de alta qualidade, com impacto positivo para os líderes, membros, as unidades de trabalho e a organização. Ou seja, assume-se que a liderança efetiva ocorre quando líderes e seguidores desenvolvem e mantêm uma troca social de alta qualidade. Tal compreensão da LMX permanece sendo utilizada atualmente, configurando-se, portanto, a base teórica adotada no presente estudo para se mensurar a qualidade da relação líder-membro.

Além de descrever a maneira como a LMX tem evoluído enquanto proposição teórica que explica a relação entre o líder e os liderados, é necessário discorrer quanto aos seus elementos constitutivos, tendo em vista que esses caracterizam o fenômeno, devendo, portanto, estar refletidos no instrumento que busca mensurá-lo. Ancorados na perspectivas teóricas que descrevem a LMX, os estudos empíricos têm subsidiado a noção de que a troca líder-membro é um construto multidimensional e deve ser medido como tal. Essas evidências, entretanto, não são convergentes no que diz respeito a quais são essas dimensões. Assim, os estudos iniciais (Dienesch & Liden, 1986) propunham que a LMX era composta por afeto, contribuição e lealdade. Graen e Uhl-Bien (1995), entretanto, posteriormente sugeriram que a LMX era composta por respeito, confiança e obrigação. A argumentação desses autores ganha relevância, pois defendem adicionalmente que essas dimensões são tão altamente correlacionadas que podem ser agregadas em um único conjunto, sugerindo, portanto, uma estrutura unidimensional.

Em estudo posterior, foi proposto um modelo multidimensional da LMX, que incluía também confiança e respeito profissional (Liden & Maslyn, 1998). A análise empírica da pertinência da proposta feita revelou, entretanto, a não discriminação entre as dimensões confiança e lealdade, razão pela qual os autores optaram pela retirada da dimensão acrescentada e pela redefinição da dimensão lealdade, de modo que passasse a refletir também noções de confiança. Assim, a versão final da escala proposta por esses autores foi composta por quatro fatores (*Multidimensional Measure of Leader-Member Exchange - LMX-MDM*): afeto, lealdade, contribuição e respeito profissional.

O **afeto**, segundo os autores, refere-se à afeição que o subordinado tem pelo seu chefe, que se baseia principalmente na atração interpessoal, em vez de trabalho ou de valores profissionais: uma relação de amizade, por exemplo. A **lealdade** é a percepção do subordinado de que o seu chefe expressa apoio público aos seus objetivos e ao seu caráter. Envolve fidelidade ao subordinado, geralmente de forma consistente de situação para situação. A **contribuição**, por outro lado, é o nível de esforço que o subordinado percebe colocar em atividades orientadas ao trabalho, em direção aos objetivos mútuos (explícitos ou implícitos) da dupla. É a medida em que o subordinado lida com responsabilidade e completa tarefas que vão além da descrição do trabalho. Por fim, o **respeito profissional** é a percepção do grau em que o chefe construiu uma reputação, dentro ou fora da organização, de excelência em sua linha de trabalho. Esta percepção pode ser baseada em dados históricos sobre a pessoa, comentários feitos por outros indivíduos, prêmios ou reconhecimento alcançado. Assim, é possível, embora não seja necessário, que o chefe tenha desenvolvido uma imagem de respeito profissional antes de o subordinado conhecê-lo ou trabalhar com ele.

Em uma revisão mais recente dos estudos sobre a LMX, foi verificado que a escala LMX-MDM pode ser modelada hierarquicamente, com quatro fatores de primeira ordem (afeto, lealdade, contribuição e respeito profissional) e um fator global de segunda ordem

(Joseph, Newman, & Sin, 2011). Nesse mesmo estudo é apontado que, apesar de vários pesquisadores evidenciarem a adequação empírica dos modelos de análise fatorial confirmatória hierárquica para a LMX-MDM, os estudiosos na área tendem a avaliá-la somente enquanto construto global, sem considerar suas dimensões.

Ao analisar a literatura sobre o tema, focando nas medidas adotadas, observa-se que, de fato, há importante lacuna de pesquisa ao examinar o LMX como construto multidimensional. Nota-se que a maioria dos estudos tem utilizado a escala unidimensional LMX-7 desenvolvida por Graen (Pellegrini, 2015), composta por sete itens e cujo uso tem sido questionado, dentre outros fatores, porque os itens apresentam opções de respostas distintas entre si, o que pode interferir nas análises (Yukl, 2009).

A conceituação multidimensional da LMX indica que diferentes domínios podem levar a diferentes resultados (Liden & Maslyn, 1998; Pellegrini, 2015), sobretudo quando se consideram as características de diferentes culturas. De maneira pontual, Pellegrini sugere, a este respeito, que as quatro dimensões LMX-MDM sejam teórica e empiricamente significativas em todas as culturas. No entanto, pondera-se que, em relação às dimensões, o que é interpretado como comportamento positivo pode não ter uma conotação similar em outra cultura, fato que exige a análise cuidadosa do comportamento da medida ao ser aplicada em um novo contexto cultural.

Analisando a produção nacional sobre essa temática, observa-se que, no Brasil, o único estudo que adotou a LMX-MDM foi a tese de doutorado de Amaral (2007), quem traduziu e adaptou a escala à língua portuguesa. Nessa adaptação, entretanto, foram incluídos, por meio de revisão teórica, novos itens concebidos pelo próprio autor, a partir dos pressupostos das Teorias da Identidade Social e da Autocategorização, sem análise do construto por métodos qualitativos de pesquisa. Ressalta-se ainda que ambas as teorias não



representam as bases teóricas utilizadas no desenvolvimento inicial da LMX e tampouco são observados estudos internacionais que adotem tal abordagem na avaliação do fenômeno.

Buscando obter evidências mais robustas da relação estabelecida entre a LMX e comportamentos organizacionais, foi realizada, no presente estudo, busca por artigos do tipo meta-análises em diferentes plataformas (ProQuest, Google Acadêmico, Periódicos CAPES, Scielo e Pubmed). Para tanto, foram adotados termos referentes à LMX e meta-análises. A ênfase dada a estudos desse tipo justifica-se pelo fato de trazerem estimativas robustas que, ao resultar da congregação de dados de diversas pesquisas e inúmeras amostras, revelam padrões de associação menos vulneráveis à especificidade dos estudos quando analisados de forma individualizada. Foram encontrados 12 estudos desse tipo, publicados entre 1997 e 2016, em que é demonstrada a existência de relação positiva entre a LMX e comportamentos de cidadania organizacional, desempenho, justiça, satisfação no trabalho, satisfação com a chefia, comprometimento organizacional, clareza de papéis e competências dos membros (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012; Gerstner & Day, 1997). Também se observa relação negativa entre a LMX e a intenção de rotatividade e a rotatividade real dos membros, sendo que quanto melhor a relação, menor o interesse dos subordinados em sair da empresa (Dulebohn et al., 2012; Rockstuhl, Dulebohn, Ang, & Shore, 2012).

Ainda em relação aos correlatos da LMX, busca similar foi realizada na produção nacional (nas bases Scielo, ProQuest, Google Acadêmico, Periódicos CAPES, Pubmed, Banco de Teses e Dissertações da CAPES), sem se restringir, entretanto, a estudos do tipo meta-análise. Os resultados revelam defasagem se comparada à produção internacional, pois foram identificados apenas cinco artigos empíricos (Niemeyer & Cavazotte, 2016; Nunes & Gaspar, 2016; Oliveira & Rocha, 2017; Oliveira & Silva, 2015; Silveira & Hanashiro, 2009) e um artigo de revisão (Turano & Cavazotte, 2016). Também foram encontradas onze dissertações de mestrado e três teses de doutorado que adotaram a teoria (Amaral, 2007;

Azevedo, 2014; Braga, 2012; Brant, 2012; D'Ávila, 2016; Furtado, 2016; Gonçalves, 2015; Horta, 2012; Maccarielo, 2012; Niemeyer, 2013; Pereira, 2016; Rocha, 2014; Silva, 2014; Silveira, 2007). Os estudos nacionais, de forma consistente com a literatura internacional, apontaram para a associação entre a LMX e variáveis que medem satisfação (Brant, 2012; Maccarielo, 2012; Nunes & Gaspar, 2016; Silveira & Hanashiro, 2009), engajamento no trabalho (Oliveira & Rocha, 2017; Oliveira & Silva, 2015; Rocha, 2014), comprometimento organizacional (D'Ávila, 2016), liderança ética (Niemeyer, 2013; Niemeyer & Cavazotte, 2016) e liderança autêntica (Braga, 2012).

Diante dos benefícios decorrentes da manutenção de relações de alta qualidade entre o líder e o liderado, e tendo em vista a defasagem de estudos nacionais sobre a teoria LMX, trata-se de um momento oportuno para o Brasil (Turano & Cavazotte, 2016), pois existe uma necessidade significativa de estudos da América Latina e outras regiões, para obter uma compreensão mais profunda do que impulsiona a qualidade LMX (Dulebohn et al., 2012; Pellegrini, 2015). Adicionalmente, são necessários estudos que avaliem de maneira multidimensional, uma vez que as prioridades atribuídas a diferentes dimensões do LMX podem diferir entre as culturas. Assim, foi desenvolvido um estudo empírico com o objetivo de investigar as evidências de validade da estrutura interna de uma medida que avalia a qualidade da relação entre líderes e subordinados, a partir da teoria LMX.

## **Método**

### **Procedimentos**

Para atingir o objetivo de pesquisa, adotou-se como ponto de partida a Escala LMX-MDM, desenvolvida por Liden e Maslyn (1998), traduzida e adaptada por Amaral (2007). Isso porque foram utilizados apenas os itens que constam na escala LMX-MDM original, a qual conta com quatro fatores com três itens cada: Respeito Profissional, Afeto, Lealdade e

Contribuição. A escala de resposta da medida era do tipo Likert de sete pontos (1 = *discordo totalmente*, 7 = *concordo totalmente*). Considerando que os 11 itens originais da escala já haviam sido traduzidos (Amaral, 2007), foi realizado o procedimento de tradução-retrotradução português-inglês apenas para o item incluído posteriormente pelos próprios autores à escala original, cuja tradução final foi “Eu não me importo de trabalhar o meu máximo para o meu chefe”. Ainda assim, a pertinência da redação em língua portuguesa foi analisada por um grupo de avaliadores. Adicionalmente, seis juízes foram informados dos conceitos das quatro dimensões e, em seguida, indicaram à qual dimensão cada item pertencia. Todos classificaram corretamente os itens nas respectivas dimensões. Superada essa fase, procedeu-se à aplicação da escala LMX-MDM, de modo a possibilitar a realização das análises compatíveis com o objetivo deste estudo. Destaca-se que, em todas as fases da pesquisa, as pessoas foram informadas do caráter voluntário da sua participação, com garantia do anonimato e sigilo das informações. Assim, respeitaram-se os princípios éticos que regem as pesquisas com seres humanos.

### **Amostra**

A amostra foi composta por servidores e colaboradores de organizações públicas que participavam de cursos em uma escola de governo em Brasília/DF entre junho e julho de 2017, por conveniência. Mediante autorização do diretor da escola, um dos pesquisadores entrou nas salas de aula, explicou os objetivos, garantiu o anonimato dos participantes e convidou-os a preencherem um questionário impresso e autoaplicado, o qual foi coletado posteriormente. A amostra final totalizou 363 participantes, cuja média de idade era 39,13 (DP: 9,45) e a maioria era homem (52,6%). A média aritmética de tempo de trabalho na organização foi de 8,33 anos (DP:8,80), 94,5% eram servidores ou empregados públicos, e a grande maioria atuava em instituições do poder executivo (86,2%). Quanto à escolaridade do

grupo, a maior parte tinha algum curso de especialização (36,1%), seguido pelo grupo com graduação (16,0%) ou mestrado completo (15,4%). Graus educacionais acima e abaixo dos ora relatados apareceram em porcentagens inferiores a 5%. Em relação à chefia, os respondentes relataram trabalhar, em média a 2,11 anos (DP: 2,74) sob a mesma chefia, e a maior parte estava sob comando de uma pessoa do sexo masculino (61,2%).

## **Instrumentos**

Além da LMX-MDM, foram coletados também os seguintes dados: sexo, idade, escolaridade e dados funcionais (tipo de instituição, vínculo institucional, tempo de trabalho na instituição, tempo de trabalho como subordinado à chefia e sexo da chefia). Para validação externa, também foram aplicadas as seguintes escalas:

*Escala de avaliação das competências gerenciais:* Trata-se de medida unifatorial composta por 30 itens. Desenvolvida para avaliar a atuação gerencial, foca nas competências dos gestores (Silva, Laros, & Mourão, 2007) e foi respondida em escala do tipo Likert de 11 pontos (de "Concordo totalmente" a "Discordo Totalmente"). No presente estudo, a escala revelou estrutura unidimensional em análise fatorial exploratória. Três itens foram excluídos por apresentarem cargas fatoriais pobres e compartilhadas em mais de uma faceta. A estrutura mais satisfatória contemplou um fator e três facetas: Coordenação do trabalho (cinco itens;  $\alpha = 0,95$ ;  $r$  item total média = 0,86); Relações Interpessoais (seis itens;  $\alpha = 0,95$ ;  $r$  item total média = 0,87); e Visão, aprendizagem, inovação e comunicação (16 itens;  $\alpha = 0,98$ ;  $r$  item total média = 0,84).

*Escala de satisfação no trabalho:* A medida adotada (Coelho Junior & Faiad, 2012) é composta por 24 itens e aborda as dimensões: satisfação com a chefia, os colegas, a natureza do trabalho, as promoções e o salário. As perguntas foram respondidas em escala de sete pontos, do tipo Likert (totalmente insatisfeito a totalmente satisfeito). Na presente amostra,

todos os índices psicométricos foram satisfatórios: satisfação com a chefia (S1;  $\alpha = 0,93$ ;  $r$  item total média = 0,82), os colegas (S2;  $\alpha = 0,88$ ;  $r$  item total média = 0,73), as tarefas (S3;  $\alpha = 0,86$ ;  $r$  item total média = 0,71); as promoções (S4;  $\alpha = 0,92$ ;  $r$  item total = 0,79), e o salário (S5;  $\alpha = 0,93$ ;  $r$  item total = 0,83).

*Escala de intenção de rotatividade:* Foi avaliada por medida unidimensional de três itens, adaptada de Siqueira, Gomide Júnior, Oliveira, e Polizzi Filho (2014). A escala original ( $\alpha = 0,95$ ) apresenta itens relacionados a pensamentos, vontades e ações dirigidas à intenção de sair da empresa. Na presente pesquisa, o termo “empresa” foi alterado para “equipe”, em função do fenômeno pesquisado, havendo índices adequados de confiabilidade ( $\alpha = 0,92$ ;  $r$  item total média = 0,83). A escala de resposta era de frequência com cinco pontos, ancorada nas extremidades "Nunca" e "Sempre".

### **Análise dos dados**

Inicialmente, foi realizada análise dos valores ausentes e extremos, bem como análise dos pressupostos estatísticos. Em seguida, foi realizada *AFE*, incluindo fatorabilidade, extração de fatores pelo método dos eixos principais, com rotação *Promax*, e análise de confiabilidade. Foi realizada ainda a análise fatorial confirmatória (*AFC*), estimada pelo método da máxima verossimilhança. Na *AFC*, foram testados dois modelos: 1) um modelo com os fatores específicos de primeira ordem, com um fator global de segunda ordem; e 2) um modelo unifatorial, com todos os itens em um único fator. Foram comparados os índices de ajuste e resíduos. Em seguida, buscou-se estabelecer associações entre a LMX-MDM e outros construtos, por meio da correlação de Pearson. Utilizou-se o *software SPSS* versão 23 e IBM Amos 23.

## Resultados

Com o objetivo de proceder à investigação das evidências de validade da escala, verificou-se a ocorrência de erros de digitação e dados ausentes, assim como a análise de pressupostos estatísticos. Como a quantidade de casos omissos não ultrapassou 3% por item, optou-se pela exclusão *pairwise* dos valores ausentes. A partir da distância de *Mahalanobis*, dezesseis casos extremos multivariados foram identificados. As análises subsequentes foram realizadas com e sem esses *outliers*, não havendo diferenças nos resultados. Assim, optou-se por apresentar os dados obtidos com a amostra total, composta por 363 participantes. A normalidade da distribuição dos dados foi verificada mediante a inspeção dos valores de *skewness* para cada item. Sucintamente, em relação à assimetria, é possível afirmar que nenhum valor ficou acima de dois (em valores absolutos) indicando não haver problema relevante de normalidade univariada, segundo os critérios defendidos por Miles e Shevlin (2001).

Para análise das evidências da validade psicométrica da escala LMX-MDM, em um primeiro momento, investigou-se a fatorabilidade da matriz de dados. Os resultados foram satisfatórios, tendo encontrado um determinante de baixa magnitude e diferente de zero e *KMO* de 0,93. A inspeção da matriz de correlações também sinalizou a pertinência de reduzir os itens a fatores, sendo todas significativas à exceção de um item que mostrou associação com alguns dos outros itens da medida, mas não com todos. Assim, excetuando-se esse item, as demais correlações bivariadas foram todas significativas e oscilaram entre 0,48 e 0,85.

Após essa etapa, buscou-se definir o número adequado de fatores a extrair da matriz de dados, adotando-se critérios teóricos e psicométricos. A natureza teórica do construto aponta estar composto por quatro dimensões: respeito profissional, afeto, lealdade e contribuição. Ainda assim, tendo em vista a sua natureza, não se espera independência entre eles, entendendo-se que se trata de componentes fortemente interligados de um mesmo

construto. Além de observar critérios de pertinência teórica, foram adotados o gráfico do *scree* e o critério de Kaiser para definir o número adequado de fatores, os quais apontaram a pertinência de extrair até dois fatores, com variância explicada de 69,93%. No primeiro fator, permaneceram os itens originalmente descritos como Respeito Profissional. Todos os demais se mantiveram no segundo fator. Um dos itens referentes à Contribuição (“Faço tarefas para meu chefe que vão além das minhas atribuições”), entretanto, trouxe a carga mais baixa à solução fatorial (0,39). Dessa forma, optou-se por retirar da análise os três itens de Contribuição e refazer nova extração de fatores, mantendo-se os itens referentes aos demais componentes. Com a retirada dos três itens, tanto na análise do *scree plot*, quanto pelo critério de Kaiser, a solução apontou para a extração de um fator, com variância explicada de 69,39% e cargas fatoriais entre 0,76 e 0,87. A confiabilidade interna do fator com os nove itens se mostrou adequada ( $\alpha=0,95$  e  $r$  item-total média de 0,78).

Em seguida, a partir de critérios teóricos e psicométricos, optou-se por avaliar a existência de facetas de um mesmo fator, em função dos achados na literatura internacional identificarem na LMX os componentes Afeto, Respeito, Lealdade e Contribuição. Dessa forma, excluindo-se os itens de Contribuição, forçou-se a extração de três fatores com os itens restantes. Assim, a escala se comportou tal como proposto na literatura internacional (Tabela 3.1), sendo composta por Respeito Profissional (cargas fatoriais entre 0,82 e 0,93,  $\alpha=0,93$  e  $r$  item-total média = 0,86), Afeto (cargas entre 0,82 e 0,87,  $\alpha=0,92$  e  $r$  item-total média = 0,84) e Lealdade (cargas entre 0,74 e 0,85,  $\alpha=0,90$  e  $r$  item-total média = 0,80).

Tabela 3.1

*Cargas fatoriais, correlação item-total e índice de confiabilidade dos fatores da LMX na análise fatorial exploratória*

Fatores	Itens	Cargas fatoriais	Correlação item-total
Respeito profissional ( $\alpha$ : 0,93)	Eu me impressiono com o conhecimento do meu chefe sobre seu trabalho.	0,93	0,86
	Eu admiro as habilidades profissionais do meu chefe.	0,83	0,88
	Eu respeito o conhecimento do meu chefe e sua competência no trabalho.	0,82	0,84
Afeto ( $\alpha$ : 0,92)	Meu chefe é uma pessoa com a qual é agradável trabalhar.	0,87	0,86
	Meu chefe é o tipo de pessoa que qualquer um gostaria de ter como amigo.	0,86	0,85
	Eu gosto muito do meu chefe como pessoa	0,82	0,83
Lealdade ( $\alpha$ : 0,90)	O meu chefe me defende no trabalho perante seus superiores, mesmo sem o conhecimento de todas as questões envolvidas.	0,85	0,78
	Meu chefe me defenderia perante outros na organização se eu cometesse um erro sem ter tido a intenção.	0,79	0,81
	Meu chefe me defenderia se eu fosse "atacado(a)" no trabalho	0,74	0,80

Alfa de Cronbach unifatorial: 0,95  
Variância total explicada: 69,39%

Em seguida, foi realizada análise confirmatória, retirando-se todos os casos que tinham dados ausentes. No modelo principal, com os três fatores de primeira ordem (Respeito Profissional, Afeto e Lealdade) agrupados no fator LMX global, os resultados demonstraram a adequação da medida:  $\chi^2/g.l. = 2,20$ ;  $GFI = 0,97$ ;  $AGFI = 0,94$ ;  $CFI = 0,99$ ;  $RMSEA = 0,059$  ( $IC90\% = 0,04-0,08$ ). Os índices de ajustes foram todos acima de 0,90 e o intervalo de confiança a 90% do RMSEA ficou ente 0,04 e 0,08, indicando aceitável erro de aproximação (Thompson, 2000). Por outro lado, embora o  $\chi^2/g.l.$  tenha sido superior a 1,96, ressalta-se que o referido teste é sensível ao tamanho da amostra, levando à rejeição do modelo no caso de amostras grandes (Byrne, 2010). Assim, considerou-se o resultado satisfatório. Ademais, realizou-se a análise fatorial confirmatória de modelo concorrente para a versão unifatorial, com os nove itens sem separação por fatores, resultando em índices pouco satisfatórios:  $\chi^2/g.l. = 19,69$ ;  $GFI = 0,70$ ;  $AGFI = 0,50$ ;  $CFI = 0,83$ ;  $RMSEA = 0,23$  ( $IC90\% = 0,22-0,25$ ). Assim, para as análises subsequentes, foi adotado apenas o primeiro modelo testado na AFC, o qual considera a LMX como fenômeno multidimensional de segunda ordem.



Em seguida, realizou-se a verificação de validade externa, a partir da análise de correlação entre LMX e competências gerenciais, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade (Tabela 3.2). Os resultados encontrados evidenciaram associação entre todas as variáveis de satisfação no trabalho, sendo a relação mais intensa a ocorrida entre os três fatores da LMX e a satisfação com a chefia (LMX-A:  $r = 0,80$ ; LMX-R:  $r = 0,77$ ; LMX-L:  $r = 0,74$ ).

Tabela 3.2

*Correlação de Pearson entre LMX, satisfação no trabalho, intenção de rotatividade e competências gerenciais*

	LMX-A	LMX-R	LMX-L	S1	S2	S3	S4	S5	IR	C1	C2
LMX-A	-										
LMX-R	,70**	-									
LMX-L	,74*	,71**	-								
S1	,80**	,77**	,74**	-							
S2	,27**	,28**	,32**	,49**	-						
S3	,26**	,33**	,30**	,49**	,49**	-					
S4	,20**	,27**	,29**	,42**	,38**	,53**	-				
S5	,11*	,12*	,17**	,24**	,31**	,31**	,57**	-			
IR	-,33**	-,36**	-,34**	-,47**	-,27**	-,56**	-,33**	-,17**	-		
C1	,63**	,70**	,60**	,76**	,37**	,35**	,33**	,16**	-,38**	-	
C2	,80**	,69**	,70**	,81**	,32**	,32**	,34**	,21**	-,42**	,83**	-
C3	,70**	,76**	,69**	,83**	,39**	,40**	,38**	,21**	-,44**	,89**	,90**

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

LMX-A = LMX - Afeto; LMX-R = LMX - Respeito profissional; LMX-L = LMX - Lealdade; S1 = satisfação com a chefia; S2 = satisfação com os colegas; S3 = satisfação com a natureza do trabalho; S4 = satisfação com as promoções; S5 = satisfação com o salário; IR = intenção de rotatividade (intenção de sair da equipe); C1 = Competências - Coordenação do trabalho; C2 = Relações Interpessoais; C3 = Competências - Visão, aprendizagem, inovação e comunicação

Na análise de correlação entre a LMX e competências gerenciais, também houve associação entre todas as variáveis. Neste caso, a relação mais forte ocorreu entre o Afeto (LMX-A) e as Relações Interpessoais (C2:  $r = 0,80$ ). Também foi elevada a associação entre o Respeito Profissional (LMX-R) e as competências voltadas à visão, aprendizagem, inovação e comunicação (C3:  $r = 0,75$ ). Por fim, a intenção de sair da equipe apresentou

associação inversamente proporcional com todos os fatores da LMX (LMX-A:  $r = -0,33$ ; LMX-R:  $r = -0,36$ ; LMX-L:  $r = -0,34$ ).

### **Discussão**

A presente pesquisa tinha como objetivo investigar as evidências de validade da estrutura interna da versão brasileira da escala multidimensional da qualidade da relação líder-membro (LMX-MDM). Na amostra deste estudo, a LMX comportou-se ligeiramente diferente do que vem sendo relatado em pesquisas internacionais, mas com bons índices psicométricos. Embora os autores da escala original (Liden & Maslyn, 1998) tenham proposto uma escala multidimensional com quatro fatores (Respeito profissional, Afeto, Lealdade e Contribuição), a escala final, na presente amostra, apresentou apenas três fatores de primeira ordem (Respeito Profissional, Afeto e Lealdade). Ainda assim, os índices alcançados na análise fatorial confirmatória para a estrutura com os três fatores (e um global, de segunda ordem) foram satisfatórios e bem melhores se comparados aos obtidos na solução unifatorial. Ou seja, os resultados apontam que as decisões tomadas nos diversos momentos da pesquisa foram adequadas e eficazes, uma vez que a medida resultante do estudo realizado se constitui em ferramenta confiável para mensuração da qualidade das relações mantidas entre o líder e os membros da equipe.

As análises realizadas no presente estudo demonstraram a pertinência de se adotar uma solução fatorial que condensa três dimensões relacionadas, todas as quais se associam a um fator de segunda ordem. Com relação a esse arranjo, cabe apontar, em primeiro lugar, que os resultados da AFE e da AFC são coerentes entre si, já que ambos demonstraram a existência de um fator latente comum às dimensões em que os itens da medida se organizaram. Adicionalmente, ao se comparar os dois modelos testados na AFC, foi possível verificar a inadequabilidade de se adotar a escala LMX-MDM de modo unidimensional, sem

a separação por fatores, tendo em vista os valores psicométricos pouco satisfatórios. Por fim, a correlação entre os três fatores (Afeto, Lealdade e Respeito Profissional) variou de 0,70 a 0,74, sugerindo que compartilham aproximadamente 49% da variância, demonstrando suficiente especificidade entre si. Esse resultado coloca em questionamento a proposta de Graen e Uhl-Bien (1995), que sugerem que as dimensões da LMX são tão altamente correlacionadas que podem ser agrupadas em uma única medida. Considerá-la de modo unidimensional pode levar a perda de informações importantes sobre as relações de alta qualidade e suas associações com possíveis variáveis critério (Greguras & Ford, 2006; Liden & Maslyn, 1998).

Os resultados da presente pesquisa, então, corroboram os achados de estudos internacionais, os quais mencionam que as dimensões da LMX se agrupam em um construto de segunda ordem (Joseph et al., 2011; Liden, Wu, Cao, & Wayne, 2016). Reforçam, portanto, o uso da escala LMX-MDM e a inclusão dos diferentes fatores nos modelos de pesquisa.

Em consonância com esse achado, embora na presente amostra os três fatores da LMX tenham se correlacionado com todas as variáveis estudadas, é importante destacar que a magnitude dessas correlações é diferente. Quando comparada a qualidade da relação com a satisfação com a chefia, por exemplo, a correlação foi maior para o Afeto (LMX-A:  $r = 0,80$ ) e menor para a Lealdade (LMX-L:  $r = 0,74$ ). Esse resultado vai ao encontro dos achados da literatura internacional, em que se sugere que a satisfação com a chefia aborda principalmente aspectos afetivos e interpessoais do relacionamento entre chefia e subordinado (Greguras & Ford, 2006).

Ainda em relação à satisfação no trabalho, a LMX se associou não somente com a satisfação com a chefia, mas também com a satisfação com os colegas, com a natureza do trabalho, com promoções e salário. Em outros estudos nacionais, também foram verificadas

associações entre a LMX e a satisfação, embora tenham adotados instrumentos diferentes dos aqui utilizados (Brant, 2012; Maccarielo, 2012). A associação positiva entre a LMX e satisfação com o salário tem sido evidenciada em diversos estudos, cujos autores alegam que os subordinados em relações de alta qualidade apresentam atitudes mais positivas e, portanto, percebem menos discrepâncias em relação ao pagamento (Dulebohn et al., 2012). Por outro lado, não foram encontrados estudos que avaliassem a relação entre a LMX e a satisfação com os colegas, a natureza do trabalho e as promoções. Ainda assim, pode se argumentar que na existência de relações positivas com o chefe, maiores possibilidades de obter promoções se apresentam ao trabalhador, tendo em vista que usualmente os chefes são atores chamados a opinar em casos de avanço na carreira dos seus subordinados. Os resultados do presente estudo também apontam a existência de associações positivas, em consonância com a teoria proposta, porque além de favorecer a percepção de atitudes positivas (Dulebohn et al., 2012), a alta qualidade da relação propicia aos subordinados a atuação em tarefas mais interessantes e desejáveis, recebendo mais recursos, atenção e oportunidades.

Em relação às competências gerenciais, a relação mais forte ocorreu entre o Afeto (LMX-A) e a faceta de competências referente às Relações Interpessoais (LMX-A:  $r = 0,80$ ). Dessa forma, é importante destacar que o fator Afeto se refere, de fato, à afeição que o subordinado tem pelo seu chefe, fundamentada principalmente na atração interpessoal, em vez de trabalho ou de valores profissionais (Liden & Maslyn, 1998). Sendo assim, era esperado que o Afeto se associasse mais fortemente às Relações Interpessoais, que corresponde à capacidade do líder em interagir e negociar, demonstrando respeito e assertividade (Silva et al., 2007). Por outro lado, a correlação da faceta de “Visão, aprendizagem, inovação e comunicação” foi maior com o Respeito Profissional (LMX-R:  $r = 0,75$ ) se comparados ao Afeto e à Lealdade (LMX-A:  $r = 0,70$ ; LMX-L:  $r = 0,69$ ). Tal achado pode ser explicado pelo fato de o Respeito Profissional se referir à reputação de excelência do

líder em sua linha de trabalho, cujos itens da escala remetam às competências das chefias. Assim, chefes que expressam competências voltadas ao desenvolvimento das equipes - visão, aprendizagem, inovação e comunicação – tendem a firmar relações de alta qualidade com seus subordinados.

A intenção de sair da equipe, por outro lado, associou-se negativamente com todos os fatores da LMX (LMX-A:  $r = -0,33$ ; LMX-R:  $r = -0,36$ ; LMX-L:  $r = -0,34$ ), com magnitudes semelhantes, corroborando achados internacionais (Dulebohn et al., 2012; Rockstuhl et al., 2012). Cabe ressaltar que, no presente estudo, avaliou-se a intenção de sair da equipe, em vez do interesse de sair da empresa. Tal escolha ocorreu principalmente em função da natureza do fenômeno estudado (que se associa inerentemente às equipes) e da amostra a ser pesquisada, partindo do pressuposto de que o interesse em sair da instituição geralmente reflete o interesse por buscar organizações com carreiras financeiramente mais atrativas. Sugere-se, por outro lado, que o interesse em sair da equipe esteja mais relacionado a aspectos que envolvam a liderança, a equipe e o trabalho exercido, o que se confirmou nas correlações encontradas.

Em relação ao fator de Contribuição da LMX, que não se sustentou no presente modelo, cabe destacar que os próprios autores da escala original apresentaram dificuldades para composição do fator. Dentre 30 itens propostos pelos autores, apenas dois se sustentaram na proposição inicial da escala, sendo necessária a retirada de itens que refletiam as percepções dos subordinados sobre os comportamentos dos líderes que favoreciam a contribuição dos seguidores (Liden & Maslyn, 1998) e a inclusão de um novo item já ao final da pesquisa. Na literatura internacional, constatou-se que um estudo relata que, na análise de conteúdo dos itens da LMX-MDM por juízes (Joseph et al., 2011), a dimensão Contribuição parece avaliar o construto de comportamento de cidadania organizacional. Os mesmos

autores destacam que, na presença de itens desse outro construto, os itens da dimensão Contribuição apresentam baixas cargas fatoriais.

Tal achado é inclusive similar aos dados obtidos na única pesquisa que adotou a LMX-MDM no Brasil (Amaral, 2007), em que os dois itens utilizados pra mensurar a dimensão da Contribuição apresentaram comunalidades bem abaixo do esperado na análise fatorial. Ou seja, os resultados em ambos os estudos apontam para a fragilidade dessa dimensão também no contexto da cultura brasileira. Ademais, especificamente em relação à amostra ora estudada, a grande maioria dos respondentes eram servidores públicos, cujas atribuições estão previstas em legislação. Assim, realizar atividades que vão além das atribuições do cargo ocupado, tal como proposto nos itens de Contribuição, poderia ser entendido como desvio de função. Dessa forma, é pertinente a constatação de que a dimensão Contribuição não tenha se sustentado na presente amostra, ao menos não da forma como apresentada na escala de Liden e Maslyn (1998).

Cabe destacar, entretanto, que representa uma limitação do presente artigo a amostra ser composta majoritariamente por servidores públicos. Assim, dada a ausência de pesquisas brasileiras sobre a LMX-MDM, recomenda-se que novos estudos incluam amostras de profissionais de empresas privadas brasileiras, de tal modo que seja possível verificar a estabilidade da solução fatorial em outras amostras. Ademais, apesar de não ter sido objetivo específico da presente pesquisa, sua natureza transversal não permite o estabelecimento de causalidade entre as variáveis. Trata-se, então, de outra limitação do estudo. Recomenda-se, portanto, a realização de pesquisas experimentais e longitudinais para melhor compreensão da relação entre a LMX e outras variáveis.

Apesar das limitações supracitadas, os resultados permitem concluir que os procedimentos adotados foram válidos e resultaram em uma escala de mensuração confiável. Sugere-se, portanto, a utilização da LMX-MDM em estudos sobre o tema no Brasil, de modo

que se possa testar possíveis diferenças entre modelos de predição considerando seus três fatores de primeira ordem, ampliando a compreensão da influência desse construto em fenômenos organizacionais. Sugere-se que os três fatores sejam sempre incluídos, conjuntamente, nas ações de diagnóstico ou pesquisas sobre esta temática, pois essa estrutura possibilita obter informações que cobrem o espectro teórico do fenômeno definido como qualidade da relação líder-membro.

É, de fato, relevante a utilização da LMX-MDM no contexto brasileiro, porque a LMX se relaciona a diferentes construtos, tal como verificado na literatura internacional. Nota-se, portanto, que o presente estudo contribui consideravelmente para a literatura na área e para as práticas organizacionais. Do ponto de vista organizacional, é inegável a importância de se estabelecer boas relações entre chefia e subordinado, já que se associa positivamente à satisfação no trabalho e negativamente à intenção de rotatividade. Assim, estudos futuros podem contribuir ainda mais para o desenvolvimento organizacional ao considerar o impacto da LMX na efetividade das equipes e das organizações. Por fim, pesquisas futuras também devem favorecer a compreensão dos fatores que auxiliam no desenvolvimento e na melhoria da relação líder-membro, tais como as competências gerenciais. Os antecedentes da LMX apresentam-se como aspecto chave para explorar todo potencial da LMX, nos diferentes níveis organizacionais (Bauer & Erdogan, 2015).

## Referências

- Amaral, D. J. (2007). *Teoria da Troca entre Líder Liderado (LMX): Uma teoria diádica de liderança para a identificação dos aspectos que compõem a interação líder-liderado*. (Tese de doutorado), Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. Recuperado de <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/841>
- Azevedo, E. M. A. (2014). *Antecedentes da satisfação e do engajamento de funcionários de uma empresa pública*. (Dissertação de mestrado não publicada), IBMEC, Rio de Janeiro.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2015). Leader–Member Exchange (LMX) Theory: An Introduction and Overview. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. Oxford: Oxford University Press.
- Braga, D. F. (2012). *Liderança autêntica: Efeito sobre o desempenho e no comportamento de cidadania organizacional*. (Dissertação de mestrado), IBMEC, Rio de Janeiro. Recuperado de <https://www.ibmec.br/rj/dissertacoes-de-mestrado-profissional-em-administracao-2012>
- Brant, P. S. (2012). *A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e suas influências na satisfação no trabalho*. (Dissertação de mestrado), FUMEC, Belo Horizonte. Recuperado de <http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/view/4500>
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with Amos: basic concepts, applications, and programming* (2 ed.). Ottawa: Routledge.
- Coelho Junior, F. A., & Faiad, C. (2012). Evidências de Validade da Escala de Satisfação no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 11(1), 111-121.
- D'Ávila, P. R. (2016). *Liderança, qualidade de troca social em equipes de trabalho e o comprometimento organizacional: Um estudo com peacekeepers brasileiros no Haiti*.



- (Tese de doutorado), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/16721>
- Day, D. V., & Miscenko, D. (2015). Leader–Member Exchange (LMX): Construct Evolution, Contributions, and Future Prospects for Advancing Leadership Theory. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. Oxford: Oxford University Press.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, *11*(3), 618.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future. *Journal of Management*, *38*(6), 1715-1759. doi: 10.1177/0149206311415280
- Furtado, L. M. G. P. (2016). *Leader-Member Exchange (LMX) within team contexts: a look beyond the leader-member dyad*. (Tese de doutorado), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17797>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, *82*(6), 827-844.
- Gonçalves, R. C. (2015). *Antecedentes do comportamento de retaliação: estudo em uma grande empresa brasileira de economia mista*. (Dissertação de mestrado), IBMEC, Rio de Janeiro. Recuperado de Catálogo de Teses e Dissertações CAPES.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, *6*(2), 219-247.

- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader–member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 433–465.
- Horta, J. R. (2012). *Mulheres na Liderança: Efeitos do Gênero em avaliações de desempenho*. (Dissertação de mestrado), Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro. Recuperado de [https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/20778/20778\\_1.pdf](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/20778/20778_1.pdf)
- Joseph, D. L., Newman, D. A., & Sin, H.-P. (2011). Leader–Member Exchange (LMX) Measurement: Evidence for Consensus, Construct Breadth, and Discriminant Validity. In D. D. Bergh & D. J. Ketchen (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management: Building Methodological Bridges* (Vol. 6, pp. 89-135). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Wu, J., Cao, X., & Wayne, S. J. (2016). Leader–Member Exchange Measurement. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (pp. 29-54). Oxford: Oxford University Press.
- Maccarielo, F. M. (2012). *Liderança e satisfação no trabalho: uma visão dos seguidores*. (Dissertação de mestrado), IBMEC, Rio de Janeiro. Recuperado de [http://s3.amazonaws.com/public-cdn.ibmec.br/portallibmec-content/public/arquivos/df/dis\\_2012\\_16\\_-\\_luis\\_felipe\\_younes\\_do\\_amaral.pdf](http://s3.amazonaws.com/public-cdn.ibmec.br/portallibmec-content/public/arquivos/df/dis_2012_16_-_luis_felipe_younes_do_amaral.pdf)
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying Regression and Correlation: A Guide for Students and Researchers*. Londres: Sage Publication.
- Niemeyer, J. R. L. (2013). *Ética na liderança e LMX (Leader Member Exchange): uma análise sobre o desempenho individual*. (Dissertação de mestrado), Pontifícia

- Universidade Católica, Rio de Janeiro. Recuperado de <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/23907/23907.pdf>
- Niemeyer, J. R. L., & Cavazotte, F. S. C. N. (2016). Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: A study in a telecommunications company. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 67-92.
- Nunes, E. M. G. T., & Gaspar, M. F. M. (2016). A liderança em enfermagem e a satisfação dos pacientes em contexto hospitalar. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 35(2), e55726. doi: 10.1590/1983-1447.2016.02.55726
- Oliveira, L. B., & Rocha, J. C. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(65), 415-431.
- Oliveira, L. B., & Silva, F. F. R. (2015). The Effects of High Performance Work Systems and Leader-Member Exchange Quality on Employee Engagement: Evidence from A Brazilian Non-Profit Organization. *Procedia Computer Science*, 55, 1023-1030. doi: 10.1016/j.procs.2015.07.092
- Pellegrini, E. K. (2015). Relational leadership through the lens of international LMX research. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of Leader-Member Exchange*. Oxford: Oxford University Press.
- Pereira, G. S. (2016). *Liderando com humildade: um estudo sobre o impacto da humildade do líder no desempenho e na cidadania dos liderados*. (Dissertação de mestrado), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17761>
- Rocha, J. C. (2014). *Antecedentes situacionais e individuais do engajamento no trabalho*. (Dissertação de mestrado), IBMEC, Rio de Janeiro. Recuperado de

[http://s3.amazonaws.com/public-cdn.ibmec.br/portalibmec-content/public/arquivos/df/dis\\_2014\\_32\\_-\\_juliana\\_da\\_costa\\_rocha.pdf](http://s3.amazonaws.com/public-cdn.ibmec.br/portalibmec-content/public/arquivos/df/dis_2014_32_-_juliana_da_costa_rocha.pdf)

- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: a meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), 1097-1130. doi: 10.1037/a0029978
- Silva, F. F. R. (2014). *O impacto da gestão de recursos humanos e da liderança sobre o engajamento: um estudo com empregados do Operador Nacional do Sistema Elétrico*. (Dissertação de mestrado não publicada), IBMEC, Rio de Janeiro.
- Silva, W., Laros, J. A., & Mourão, L. (2007). Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho, 7*(1), 7-30.
- Silveira, N. S. P. (2007). *Similaridade e Dissimilaridade: A influencia da diversidade na qualidade da relação de superiores e subordinados*. (Dissertação de mestrado em Administração), Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. Recuperado de <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/565>
- Silveira, N. S. P., & Hanashiro, D. M. M. (2009). Similaridade e Dissimilaridade entre Superiores e Subordinados e suas Implicações para a Qualidade da Relação Diádica. *Revista de Administração Contemporânea, 13*(1), 117-135.
- Siqueira, M. M. M., Gomide Júnior, S., Oliveira, A. F., & Polizzi Filho, A. (2014). Intenção de rotatividade. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 209-216). Porto Alegre: Artmed.
- Thompson, B. (2000). Ten commandments of structural equation modeling. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (Eds.), *Reading and Understanding More Multivariate Statistics* (4 ed.). DC: American Psychological Association.

Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434-457.

Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations* (7 ed.). New Jersey: Pearson Education.

## Capítulo 4

Competência do líder prediz satisfação dos membros? O papel da qualidade da relação líder-membro

Does leader competencies predict members' satisfaction? The leader-member exchange role

¿ La competencia del líder predice la satisfacción del miembro? El papel de la calidad de la relación

### **Resumo**

Em função da defasagem de estudos sobre a Teoria da Troca Líder-Membro no Brasil, avaliou-se o papel de mediação da troca líder-membro na relação entre competências gerenciais e atitudes dos liderados. Aplicaram-se a 363 trabalhadores os instrumentos: qualidade da relação líder-membro; competências gerenciais; satisfação no trabalho; e intenção de rotatividade. Utilizou-se modelo de mediação múltipla. A troca líder-membro atuou como mediadora da relação entre competências gerenciais e satisfação no trabalho. A presente pesquisa contribui para a literatura e para as práticas organizacionais ao demonstrar a importância de se considerar a qualidade da relação líder-membro nas organizações.

**Palavras-chave:** liderança; satisfação no trabalho; competência; rotatividade de pessoal; comportamento organizacional

### **Abstract**

Due to a gap of studies on the Leader-Member Exchange Theory in Brazil, the role of mediation of the leader-member exchange in the relationship between managerial skills and members' attitudes was tested. The following instruments were applied to 363 workers: quality of the leader-member relationship; managerial skills; job satisfaction; and turnover intention. A multiple mediation was tested. The leader-member exchange acted as a mediator for the relationship between managerial skills and job satisfaction. This research contributes to the literature and organizational practices by demonstrating the importance of considering the quality of the leader-member relationship in organizations.

**Keywords:** leadership; job satisfaction; competence; employee turnover; organizational behavior



## Resumen

Teniendo en cuenta la escasez de estudios sobre la Teoría del Intercambio Líder-miembro en Brasil, se estableció como objetivo evaluar el papel de mediación del intercambio líder-miembro en la relación entre las competencias gerenciales y la actitud de los miembros. Se aplicaron los siguientes instrumentos a 363 trabajadores: calidad de la relación líder-miembro; competencias gerenciales; satisfacción; e intención de rotación. Se utilizó el modelo de mediación múltiple. El intercambio líder-miembro actuó como mediador para la relación entre las competencias gerenciales y la satisfacción. Esta investigación contribuye a la literatura y las organizaciones al demostrar la importancia de la calidad de la relación líder-miembro en las organizaciones.

**Palabras clave:** liderazgo; satisfacción laboral; competencia; rotatividad de personal; conducta organizacional

## Introdução

A liderança tem sido, de longa data, tema recorrente nas publicações científicas. Entretanto, estudos ancorados nas teorias relacionais e de trocas sociais, tais como a troca líder-membro (*Leader-member exchange* - LMX), têm conquistado espaço crescente nos periódicos internacionais (Dinh et al., 2014). A LMX investiga a qualidade da relação vivenciada pela díade formada entre líder e membro da equipe. Assume que o líder desenvolve uma relação de alta qualidade com alguns membros da equipe, aos quais fornece mais recursos e oportunidades, e delega tarefas mais interessantes e desejáveis, bem como maior responsabilidade. Esses, por sua vez, retribuem com melhor desempenho e lealdade ao líder. Em recente estudo brasileiro, os autores verificaram que a qualidade da relação é composta pelas seguintes dimensões: respeito profissional, lealdade e afeto (Côrtes, Souza, & Puente-Palacios, 2019). O mesmo estudo, entretanto, apontou que há escassez de pesquisas sob tal perspectiva no Brasil, em comparação à produção internacional. Diante disso, o presente artigo pretende contribuir para a melhor compreensão da liderança no contexto brasileiro a partir do estudo do papel de mediação da qualidade da relação líder-membro na relação entre as competências gerenciais e os resultados dos membros das equipes, mais especificamente a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade. Assim, o objetivo do estudo é avaliar o papel de mediação da LMX na relação entre competências gerenciais e atitudes dos liderados.

O estudo sobre a liderança relacional se iniciou no final da década de 1990 e, conforme mencionam Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, e Ferris (2012), refere-se a um processo dinâmico de influência social, por meio do qual a coordenação e mudanças emergentes são construídas e produzidas. A LMX é apontada como a principal teoria que aborda o aspecto relacional da liderança, de modo que líderes e membros se esforçam no desenvolvimento e manutenção das relações, compartilhando percepções positivas sobre elas,

com consequentes resultados benéficos a ambos (Dulebohn et al., 2012). Desse modo, conforme mencionam tais autores, é a qualidade da relação que determina os resultados de trabalho, de tal forma que a LMX é o mecanismo por meio do qual os antecedentes afetam os consequentes. De fato, a atuação da LMX como variável mediadora encontra respaldo nos estudos sobre liderança compartilhada e relacional, que indicam a compreensão do fenômeno a partir de perspectivas dinâmicas que incluem os relacionamentos entre líderes e subordinados (Meuser et al., 2016).

Tal proposição vai ao encontro dos achados das pesquisas internacionais, em que se confirmaram evidências da LMX enquanto variável mediadora em diferentes modelos teóricos. Em uma meta-análise, Dulebohn et al. (2012) procuraram investigar os antecedentes e consequentes da LMX, bem como testar seu papel de mediação. Ao analisar 247 estudos com 290 amostras, os autores descreveram a existência de 21 antecedentes e 16 consequentes da LMX, além de terem constatado a participação dessa variável na condição de mediadora. Com relação aos antecedentes da LMX que foram identificados no estudo, os autores mencionam o papel das características dos membros e do relacionamento interpessoal, tais como a competência do membro ( $r = 0,32$ ) e a percepção de similaridade entre líder e liderado ( $r = 0,45$ ). Entretanto, os comportamentos e as atitudes do próprio líder apresentaram níveis maiores de correlação com a alta qualidade da relação ( $r = 0,66$  para liderança transformacional;  $r = 0,65$  para comportamentos de recompensa contingente). Os autores apontaram, então, que tais resultados indicam que a LMX é mais fortemente influenciada pelos líderes, do que pelos liderados.

Quanto aos consequentes, os autores demonstraram associação significativa entre a LMX e diversos resultados atitudinais e comportamentais dos membros das equipes, como a satisfação com o supervisor ( $r = 0,57$ ), a satisfação geral com o trabalho ( $r = 0,42$ ), a intenção de rotatividade ( $r = -0,34$ ), a qual se refere ao interesse de deixar a organização, e a

rotatividade real dos subordinados ( $r = -0,15$ ). Por fim, em relação ao papel de variável mediadora, o mesmo estudo demonstrou que a LMX desempenhou esse papel na relação entre antecedentes como afeto positivo, comportamentos de recompensa contingente do líder, liderança transformacional e confiança no líder, e consequentes como resultados comportamentais (intenção de rotatividade e desempenho), atitudinais (comprometimento e satisfação) e de percepção de justiça.

Os achados derivados da meta-análise supracitada apontam, portanto, para a importância dos comportamentos do líder como antecedentes da LMX. Isso porque os comportamentos do líder foram melhores preditores da LMX, se comparados a outros aspectos (características dos liderados e do relacionamento). Desse modo, é pertinente defender que as competências gerenciais também atuam como antecedentes da qualidade da relação líder-membro, apesar de tal relação não ter sido testada pelos autores. Embora tanto as competências gerenciais quanto a LMX sejam atributos abordados pelas teorias de liderança, é importante distingui-las conceitualmente. As competências se referem a comportamentos observáveis do líder, enquanto a LMX descreve a relação da díade líder-membro, a partir dos papéis desempenhados por ambos e que resulta em um processo de troca. Sendo assim, espera-se, de fato, que a LMX seja influenciada pelos comportamentos do líder ou, no presente estudo, pelas competências gerenciais.

Desse modo, a liderança será aqui abordada considerando duas ênfases: as competências gerenciais e a qualidade da relação entre líderes e subordinados (LMX). De fato, os autores de uma revisão de literatura recomendam o desenvolvimento de perspectivas integrativas capazes de explicar como diferentes proposições teóricas sobre a liderança se relacionam e operam simultaneamente e de maneira articulada (Dinh et al., 2014). Na presente pesquisa, os autores partem do pressuposto de que a qualidade da relação (LMX) é o mecanismo pelo qual as competências gerenciais afetam as atitudes dos subordinados.

Em relação às competências gerenciais, esse construto pode ser definido como “comportamentos observados ou potenciais, por meio dos quais os gerentes, enquanto indivíduos, podem demonstrar tanto conhecimentos, habilidades, atitudes ou a sinergia entre eles, quanto atributos pessoais, gerando valor e melhores resultados a si próprios, a outros indivíduos e a equipes, departamentos, organizações ou redes, de modo compatível ao contexto, aos recursos disponíveis e à estratégia adotada.” (Freitas & Odelius, 2018, p.39). No ambiente organizacional, torna-se crucial, portanto, a identificação de competências importantes para os gestores, tendo em vista as contribuições que a sua manifestação pode oferecer para o desempenho individual e o desempenho da organização. Silva, Laros, e Mourão (2007) apontam que tais competências envolvem o exercício de quatro diferentes papéis: coordenação do trabalho; comunicação e *feedback*; visão, aprendizagem e inovação; e relações interpessoais.

Sendo assim, diante da importância do papel dos líderes, tem sido crescente o interesse por modelos de gestão baseados em competências nas organizações brasileiras (Avelino, Nunes, & Sarsur, 2016), a partir do pressuposto de que a gestão estratégica das pessoas favorecerá o desempenho organizacional. Contudo, poucos estudos têm avaliado as competências gerenciais no ambiente organizacional, tal como apontado por Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), em revisão da literatura brasileira sobre liderança. Em busca realizada na base de dados SciELO conduzida pelos autores do presente artigo em fevereiro de 2018, sem limite de datas (utilizando-se termos relacionados a competências e à liderança), a maioria dos 13 estudos encontrados tinham como objetivo a descrição das competências idealizadas ou vivenciadas por gestores em contextos específicos. Trata-se, portanto, de importante e oportuno campo de pesquisa, tendo em vista que a expressão dessas competências gerenciais, por parte dos líderes, poderá trazer resultados positivos para seus subordinados. Nesse sentido, considerando que as competências gerenciais envolvem a

coordenação do trabalho, a comunicação e *feedback*, o compartilhamento da visão e incentivo à aprendizagem, bem como relações interpessoais, tal como proposto por Silva et al. (2007), é pertinente esperar que maiores níveis de competências gerenciais possam, a partir das relações estabelecidas entre líder e liderado, levar a melhores resultados no desempenho dos trabalhadores. Quanto aos resultados possíveis, esses podem ser vistos tanto em termos de performance do trabalhador, como em termos da satisfação desse com seu trabalho. Em relação à satisfação no trabalho, essa pode ser considerada um construto multicausal e com múltiplas dimensões particulares constitutivas. Nessa pesquisa, será adotada a definição de Siqueira (1985), em que satisfação no trabalho corresponde ao grau de contentamento do indivíduo com relação a algumas dimensões específicas de seu trabalho, quais sejam: chefia, colegas, salário, promoções e natureza do trabalho. Optou-se pelo uso dessa definição por contemplar as principais facetas ou dimensões de satisfação, além de possibilitar análise detalhada da relação entre os aspectos de liderança e cada uma das dimensões de satisfação no trabalho.

Considerando que a concepção de satisfação engloba aspectos psicossociais no trabalho, defende-se que a expressão de competências gerenciais pelos líderes contribui com o aumento dos níveis de satisfação no trabalho dos seus subordinados. Embora os autores do presente estudo não tenham encontrado estudos que evidenciassem essa relação, pesquisas da área relacionam a satisfação no trabalho à liderança. Um exemplo é o estudo realizado por Tsai (2011), que demonstrou que comportamentos de liderança surgiram como preditores da satisfação no trabalho ( $\beta = 0,33$ ,  $p < 0,001$ ), após controlar o efeito da cultura organizacional. Esses achados tornam pertinente esperar que as competências gerenciais favoreçam a satisfação no trabalho, por também se referirem a comportamentos observados do líder. Paralelamente e considerando a LMX enquanto teoria relacional de influência social e partindo do pressuposto de que as competências gerenciais são antecedentes da LMX,

conforme anteriormente mencionado, cabe defender que a qualidade da relação líder-membro tem o poder de atuar como mecanismo pelo qual as competências demonstradas pelo líder impactam a satisfação do trabalhador. Ou seja, na medida em que o gestor for competente, maior será a qualidade das relações que ele desenvolva com os subordinados, os que, por sua vez, irão reportar maiores níveis de satisfação com o trabalho. Assim, defende-se que a LMX atua como mediadora na relação entre tais construtos, conforme hipótese a seguir.

*Hipótese 1:* A qualidade da relação entre líder-membro (LMX) atua como mediadora da relação entre competências gerenciais e satisfação no trabalho.

Além da satisfação no trabalho, defende-se que a expressão das competências gerenciais associa-se negativamente à intenção de rotatividade. A rotatividade, por sua vez, refere-se ao processo de movimentação de pessoal, por meio de contratações e demissões, que podem ocorrer em função da ausência de conciliação entre os atores organizacionais (Siqueira, Gomide Júnior, Oliveira, & Polizzi Filho, 2014). Assim, a intenção de rotatividade caracteriza-se como fenômeno psicológico que envolve a estimativa de o indivíduo deixar a organização voluntária e permanentemente, em um futuro próximo. Tal desligamento pode ser bastante prejudicial para a organização, porque pode representar perda de indivíduos altamente qualificados, com conseqüente impacto negativo no fluxo de trabalho, e necessidade de promover recrutamento e seleção de novos membros para a organização. Nessa perspectiva, é crucial o monitoramento da intenção de rotatividade nas organizações, tendo em vista que os achados da literatura apontam que tal fenômeno relaciona-se com o real desligamento da empresa (Sun & Wang, 2017). Ou seja, a intenção de rotatividade é importante preditor da rotatividade em si, fornecendo subsídios importantes para atuação preventiva.

Um dos possíveis fatores capazes de explicar os índices de rotatividade nas equipes é a atuação gerencial deficiente ou, dito de outro modo, a presença de uma chefia com pouca

expressão de competências gerenciais. É importante destacar que, tradicionalmente, a intenção de rotatividade tem sido avaliada com ênfase no interesse em sair da empresa. Contudo, em se tratando dos possíveis impactos relacionados à liderança, é provável que, no caso de haver algum questionamento quanto às competências do líder, por exemplo, não necessariamente haja interesse de se sair da empresa, mas sim da equipe em que o trabalhador atua. Ou seja, a intenção de sair da instituição pode revelar outras motivações, que não a insatisfação com fatores relacionados à equipe e à liderança, mas à instituição em si. Tendo em vista os aspectos antes apontados, estima-se que o interesse por sair da equipe esteja mais relacionado a aspectos que envolvam a liderança e a equipe em que o trabalhador atua. Todavia, é importante destacar que, embora a intenção de sair da equipe possa parecer menos desfavorável à organização, comparada ao interesse em sair da empresa, sua análise ainda merece atenção tendo em vista que a saída de membros da equipe pode representar a perda de trabalhadores altamente qualificados, resultando em um forte impacto negativo no fluxo de trabalho e no desempenho da equipe.

É fundamental, então, que se busquem as possíveis razões do interesse em deixar uma equipe, de modo que se possa prevenir a sua concretização e mitigar seus efeitos. Vários pesquisadores têm estudado essa questão e encontrado associações entre liderança e intenção de rotatividade, por vezes, adotando teorias específicas de liderança, como a LMX a liderança servidora (Bhatti, Islam, Mirza, & Ali, 2015; Turgut, Bekmezci, & Ates, 2017). Os achados de Bhatti et al. (2015), em que houve associação entre a LMX e a intenção de rotatividade ( $\beta = -0,34$ ,  $p < 0,001$ ) e as evidências encontradas por Turgut et al. (2017), em que houve associação negativa entre liderança servidora e intenção de rotatividade ( $\beta = -0,45$ ,  $p < 0,001$ ), indicam que quanto melhor a qualidade da relação entre líder e membro e os comportamentos de liderança, menor o interesse do subordinado em deixar a empresa. De modo semelhante, outro estudo demonstrou que comportamentos de empoderamento do líder



(favorecer a tomada de decisão auto-dirigida e o desenvolvimento de pessoas) também se associam negativamente à intenção de rotatividade (Bester, Stander, & Zyl, 2015).

Não foram encontrados, entretanto, estudos que avaliassem a relação entre as competências gerenciais e intenção de rotatividade, representando importante lacuna de pesquisa. Ainda assim, por se tratarem de comportamentos observáveis do líder, é pertinente defender que a expressão de competências gerenciais pelo líder também estará associado a um menor interesse dos subordinados em deixar sua equipe. A exemplo da hipótese anterior, propõe-se que tal associação é mediada pela qualidade da relação entre líderes e subordinados, avaliada mediante a LMX, conforme hipótese a seguir.

*Hipótese 2:* A qualidade da relação entre líder-membro atua como mediadora da relação entre competências gerenciais e intenção de rotatividade.

Diante do exposto, espera-se ampliar a compreensão acerca do impacto das competências gerenciais nas organizações, que tem sido pesquisada principalmente mediante estudos descritivos e exploratórios; bem como da importância da qualidade da relação entre líderes e subordinados e seus impactos na satisfação e intenção de rotatividade.

## **Método**

### **Procedimentos**

A composição da amostra deu-se por conveniência, entre participantes de cursos em uma escola de governo. Mediante a autorização do diretor da escola, um dos pesquisadores entrou nas salas de aula, explicou os objetivos, garantiu o anonimato dos participantes e convidou-os a preencherem um questionário impresso e auto-aplicado. As pessoas foram informadas do caráter voluntário da sua participação, com garantia do anonimato e sigilo das informações. Assim, respeitaram-se os princípios éticos que regem as pesquisas com seres

humanos. Os questionários foram coletados posteriormente e as respostas registradas em um banco de dados.

### **Participantes**

A amostra foi composta por servidores e colaboradores de organizações públicas que participavam de cursos em uma escola de governo em Brasília/DF entre junho e julho de 2017, totalizando 363 participantes, cuja média aritmética de idade era 39,13 (DP: 9,45) e a maioria era homem (52,6%). A média aritmética de tempo de trabalho na organização foi de 8,33 anos (DP: 8,80), 94,5% eram servidores ou empregados públicos, e a grande maioria atuava em instituições do poder executivo (86,2%). Quanto à escolaridade do grupo, a maior parte tinha algum curso de especialização (36,1%), seguido pelo grupo com graduação (16,0%) ou mestrado completo (15,4%). Graus educacionais acima e abaixo dos ora relatados apareceram em porcentagens inferiores a 5%. Em relação à chefia, os respondentes relataram trabalhar, em média a 2,11 anos (DP: 2,74) sob a mesma chefia, e a maior parte estava sob comando de uma pessoa do sexo masculino (61,2%).

### **Instrumentos**

Com relação ao levantamento dos dados das variáveis centrais desta pesquisa, foram aplicados instrumentos com evidências de validade já identificadas em amostras brasileiras. As medidas aplicadas foram:

*Competências gerenciais:* Trata-se de medida unifatorial composta por 30 itens, desenvolvida originalmente para avaliar a atuação gerencial, foca nas competências dos gestores (Silva et al., 2007). Foi respondida em escala do tipo Likert de 11 pontos ancorada nas extremidades pelas expressões "Concordo totalmente" e "Discordo Totalmente". Apesar

de ser originalmente composta por quatro fatores, a estrutura da medida apresentou um único fator geral na presente amostra ( $\alpha=0,99$ ).

*Qualidade da relação líder-membro (LMX-MDM):* Desenvolvida por Liden e Maslyn (1998) e adaptada por (Côrtes et al., 2019). Foi respondida em escala tipo Likert de sete pontos (1 = *discordo totalmente*, 7 = *concordo totalmente*). A estrutura interna da medida mostra três fatores com dados de confiabilidade, na presente amostra, satisfatórios sendo: afeto ( $\alpha=0,92$ ), lealdade ( $\alpha=0,91$ ) e respeito profissional ( $\alpha=0,94$ ).

*Satisfação no trabalho:* A medida, originalmente desenvolvida por Siqueira (1985), foi testada por Coelho Junior e Faiad (2012) e a estrutura sob análise continha cinco fatores correlacionados entre si, cujos dados de confiabilidade na presente amostra foram: satisfação com a chefia ( $\alpha=0,93$ ), com os colegas ( $\alpha=0,90$ ), com as promoções ( $\alpha=0,92$ ), com o salário ( $\alpha=0,94$ ) e com a natureza do trabalho ( $\alpha=0,86$ ). Foi respondida em escala de sete pontos, do tipo Likert de intensidade (totalmente insatisfeito a totalmente satisfeito).

*Intenção de rotatividade:* Foi adaptada de Siqueira et al. (2014), cuja escala original apresenta itens relacionados a pensamentos, vontades e ações dirigidas à intenção de sair da empresa. Na presente pesquisa, o termo “empresa” foi trocado para “equipe”, em função do fenômeno pesquisado. A escala de resposta era de frequência com cinco pontos, ancorada nas extremidades "Nunca" e "Sempre". A estrutura interna da medida engloba um único fator, composto por três itens ( $\alpha=0,92$  na amostra desse estudo).

## **Análise de dados**

Com relação às análises de dados, foram realizados procedimentos de análise de tendência central (média) e desvio-padrão (*DP*), assim como análises de correlação bivariadas (*r* de *Pearson*) entre as variáveis do estudo. Buscando investigar a adequação das medidas à amostra deste estudo, foram realizadas análises fatoriais exploratórias de todos os

instrumentos, conforme índices já apresentados. Por fim, para testar as hipóteses do estudo, utilizou-se a macro *PROCESS* versão 3.4 para *SPSS* com o modelo de mediação múltipla, que estima simultaneamente os efeitos indiretos, os erros padrão e seus intervalos de confiança derivados da distribuição de *bootstrap* com 5000 amostras (Preacher & Hayes, 2004). Adotou-se nível de significância de 95% e utilizou-se o *software SPSS* versão 23.

## Resultados

Previamente à análise dos dados, foram investigados os pressupostos estatísticos que sustentam as análises de regressão. Assim, inspecionou-se a normalidade das distribuições, bem como a presença de casos extremos multivariados e de multicolinearidade. Em todas as análises, os resultados apontaram adequação dos dados, de modo a permitir as análises pretendidas.

A matriz de correlações está apresentada na Tabela 4.1. Todas as variáveis foram correlacionadas entre si. A correlação mais intensa ocorreu entre competências e satisfação com a chefia ( $r = 0,85$ ,  $p < 0,001$ ), indicando que quanto mais o chefe é percebido como competente, mais o membro da equipe está satisfeito. A associação também foi alta entre satisfação com a chefia e a LMX (Afeto:  $r = 0,80$ , Respeito Profissional:  $r = 0,77$ ; Lealdade:  $r = 0,74$ , sendo todos  $p < 0,001$ ). De modo semelhante, a correlação também foi alta entre as competências e a LMX (Afeto:  $r = 0,74$ , Respeito Profissional:  $r = 0,76$ ; Lealdade:  $r = 0,70$ , sendo todos  $p < 0,001$ ). Embora os índices de correlação sejam altos, destaca-se que os mesmos revelam um máximo de ao redor de 70% de variância compartilhada. Adicionalmente, a análise dos pressupostos estatísticos indicou ausência de multicolinearidade. Sendo assim, as correlações encontradas representam um bom indicativo de que a variável antecedente (competências gerenciais) afeta a qualidade da relação líder-

membro (LMX), potencial variável mediadora, que se associa às variáveis critério (satisfação no trabalho e intenção de rotatividade).

Tabela 4.1

*Média e desvio-padrão e correlações de Pearson entre todas as variáveis estudadas*

Variáveis	Escala	Média (desvio- padrão)	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. LMX Afeto	1 a 7	5,31 (1,58)	-								
2. LMX Respeito	1 a 7	5,12 (1,61)	,70**	-							
3. LMX Lealdade	1 a 7	4,89 (1,56)	,74**	,71**	-						
4. S - Chefia	1 a 7	4,95 (1,61)	,80**	,77**	,74*	-					
5. S - Colegas	1 a 7	5,3 (1,27)	,27**	,28**	,32**	,49**	-				
6. S - Natureza do Trabalho	1 a 7	4,82 (1,46)	,26**	,33**	,30**	,49**	,49**	-			
7. S - Promoção	1 a 7	3,48 (1,7)	,20**	,27**	,29**	,42**	,38**	,53**	-		
8. S - Salário	1 a 7	4,28 (1,75)	,11*	,12*	,17**	,24**	,31**	,31**	,57**	-	
9. IR	1 a 5	2,91 (1,29)	-,33**	-,36**	-,34**	-,47**	-,27**	-,56**	-,33**	-,17**	-
10. Competências	1 a 11	7,26 (2,55)	,74**	,76**	,70**	,84**	,38**	,39**	,37**	,21**	-,44**

\* p-valor < 0,05; \*\* p-valor < 0,01

S: Satisfação; IR: intenção de rotatividade

Quanto aos objetivos do estudo, utilizou-se a macro *PROCESS* versão 3.4 para *SPSS* com o modelo de mediação múltipla. Todos os fatores da LMX foram inseridos no mesmo passo, por se tratar de uma medida com um fator de segunda ordem, em que os fatores de primeira ordem (afeto, respeito profissional e lealdade) contribuem para o fator latente global, conforme apresentado por Côtres et al. (2019).

Ao testar a hipótese 1, os dados apontaram que as competências gerenciais foram preditoras de todas as variáveis dependentes, mas a qualidade da relação líder-membro atuou

como mediadora apenas da relação entre as competências gerenciais e dois fatores da satisfação no trabalho: satisfação com a chefia e com as promoções (Tabela 4.2). Mais detalhadamente, houve redução considerável do poder de predição das competências gerenciais na satisfação com a chefia ( $\beta = 0,85$  quando inserida sozinha e  $\beta = 0,44$  após inserção dos fatores da LMX como variáveis mediadoras, com p-valor  $<0,001$  nos dois modelos). Assim, a qualidade da relação líder-membro foi mediadora parcial da relação entre as competências gerenciais e a satisfação com a chefia, embora com diferentes magnitudes nos três fatores (afeto:  $\beta = 0,27$ ; respeito profissional:  $\beta = 0,18$ ; lealdade:  $\beta = 0,10$ , todos com p-valor  $<0,05$ ). O intervalo de confiança obtido por meio da técnica de *bootstrap* também demonstrou que os efeitos indiretos foram significativos para as variáveis mediadoras. Também houve aumento na variância explicada da satisfação com a chefia, após inclusão dos fatores de LMX ( $R^2$  passou de 0,71 para 0,80).

Adicionalmente, a LMX também foi mediadora da relação entre as competências gerenciais e satisfação com as promoções (Tabela 4.2). De fato, também houve aumento da variância explicada na variável critério, após inclusão dos fatores de LMX ( $R^2$  passou de 0,14 para 0,16). Todavia, apenas o afeto ( $\beta = -0,22$ , p-valor  $< 0,001$ ) e a lealdade ( $\beta = 0,18$ , p-valor  $= 0,03$ ) foram mediadoras dessa relação. Esses efeitos foram significativos, conforme se verifica na análise dos intervalos de confiança obtidos por meio da técnica de *bootstrap*. É importante destacar, entretanto, que ocorreu o fenômeno da supressão, também conhecido como mediação inconsistente, que ocorre quando a variável mediadora muda de direção, ao se comparar a correlação bivariada ( $r = 0,20$ ; p-valor  $<0,01$ ) e o coeficiente padronizado  $\beta$  na regressão ( $-0,22$ ; p-valor  $<0,001$ ). Houve também aumento da magnitude do  $\beta$  das competências gerenciais, reforçando a existência do efeito de supressão, segundo critérios apresentados por Abbad e Torres (2002). Cabe destacar, entretanto, que tal como informado anteriormente, não houve indicativo de multicolinearidade ao testar as hipóteses do estudo.

Quando inserida a satisfação com as promoções como variável critério, o *VIF* variou entre 2,73 e 2,98, e a tolerância ficou entre 0,34 e 0,36, sugerindo ausência de multicolinearidade. Também não foram identificadas duas proporções de variância superiores a 0,50, o que também indica ausência de multicolinearidade. Em contrapartida, a lealdade manteve a mesma direção da correlação, sugerindo, de fato, a existência de mediação, mesmo que parcial, por ainda haver relação direta entre as competências e a satisfação. Sendo assim, se o chefe é considerado competente e há uma relação de lealdade, o membro tende a se sentir mais satisfeito com as promoções. Em sínteses, este conjunto de resultados oferece suporte parcial para a hipótese 1 que defendia o papel mediador da LMX na relação entre competências e satisfação. Os achados revelam que essa reação ocorre somente para alguns dos fatores da satisfação. Também se observou que a mediação da LMX não é total, mas apenas parcial.

Com relação à hipótese 2, que propõe que a qualidade da relação líder-membro atua como mediadora da relação entre as competências gerenciais e a intenção de rotatividade dos membros da equipe, os achados não permitiram a sua corroboração. Isso porque, ainda que tenha sido identificada correlação entre as competências gerenciais e a intenção de rotatividade (anteriores e consequentes,  $\beta = -0,44$ ;  $p\text{-valor} < 0,001$ ), não foi identificada associação entre a LMX e a intenção de rotatividade (mediador e consequente), desrespeitando, portanto, pressuposto necessário para se constatar existência de relações de mediação. Assim, a hipótese de mediação foi descartada. Em síntese, as análises dos dados da presente pesquisa não permitiram identificar o papel de mediação da LMX na relação entre as competências gerenciais e a intenção de rotatividade.

Tabela 4.2

*Resultados das análises de regressão múltipla hierárquica para as variáveis critério satisfação com a chefia e com as promoções*

	Passo 1		Passo 2		Efeito indireto não padronizado (IC a 95% por <i>bootstrap</i> )
	<i>B</i> (IC a 95%)	$\beta$	<i>B</i> (IC a 95%)	$\beta$	
<b>Variável dependente: Satisfação com a chefia</b>					
Constante	1,10 (0,83 - 1,38)	-	0,05 (-0,23 - 0,34)		
Competências	0,53 (0,50 - 0,57)	0,85**	0,27 (0,22 - 0,33)	0,44**	
LMX Afeto	-	-	0,28 (0,20 - 0,36)	0,27**	0,13 (0,08 - 0,17)
LMX Respeito	-	-	0,18 (0,10 - 0,26)	0,18**	0,08 (0,04 - 0,13)
LMX Lealdade	-	-	0,11 (0,02 - 0,19)	0,10*	0,05 (0,01 - 0,09)
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,71		0,80		
Mudança F (p-valor)	<0,001		<0,001		
<b>Variável dependente: Satisfação com as promoções</b>					
Constante	1,71 (1,22 - 2,21)	-	1,92 (1,31 - 2,53)		
Competências	0,24 (0,18 - 0,31)	0,37**	0,29 (0,18 - 0,40)	0,44**	
LMX Afeto	-	-	-0,23 (-0,41 - -0,06)	-0,22**	-0,11 (-0,18 - -0,03)
LMX Respeito	-	-	-0,04 (-0,22 - 0,13)	-0,04	-0,02 (-0,10 - 0,06)
LMX Lealdade	-	-	0,19 (0,02 - 0,37)	0,18*	0,08 (0,01 - 0,15)
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,14		0,16		
Mudança F (p-valor)	<0,001		0,023		

\* p-valor < 0,05; \*\* p-valor < 0,001; IC = intervalo de confiança; *B* = coeficiente não-padronizado;  $\beta$  = coeficiente padronizado

## Discussão

O presente artigo tinha como objetivo avaliar o papel de mediação da qualidade da relação líder-membro na relação entre as competências gerenciais e as atitudes dos membros das equipes, mais especificamente a satisfação no trabalho (H1) e a intenção de rotatividade (H2). Os resultados forneceram suporte parcial apenas à hipótese 1, que defende que a qualidade da relação líder-membro atua como mediadora da relação entre as competências gerenciais e a satisfação no trabalho. Mais detalhadamente, os três fatores da LMX foram mediadores parciais da relação entre as competências e a satisfação com a chefia. A lealdade,



por outro lado, foi mediadora parcial positiva da relação entre competências e satisfação com as promoções. Quanto à segunda hipótese, a LMX não atuou como mediadora da relação entre as competências e a intenção de rotatividade.

Considerando tais resultados, é possível confirmar o papel da LMX enquanto teoria de liderança relacional, conforme já apontado na literatura (Dulebohn et al., 2012). Isso porque a LMX realmente atuou como mediadora da relação entre competências gerenciais e a satisfação no trabalho. De fato, é importante reconhecer o papel de variáveis mediadoras no contexto organizacional, uma vez que as relações entre os fenômenos nem sempre ocorrem de forma direta. Adicionalmente, embora a LMX tenha atuado como mediadora no modelo proposto, algumas nuances devem ser consideradas, especialmente porque os diferentes fatores que envolvem a qualidade da relação líder-membro (afeto, lealdade e respeito) contribuíram de modo diferente para cada um dos fatores de satisfação.

Todavia, não foram encontrados estudos que correlacionassem as diferentes dimensões da LMX e todos os fatores da satisfação no trabalho (mas apenas a satisfação com a chefia), e tampouco estudos que considerassem as competências gerenciais no mesmo modelo. Existem, no entanto, pesquisas que evidenciaram a correlação entre o fator global da LMX e a satisfação de modo geral.

Assim sendo, o presente estudo contribui ao ampliar a compreensão da influência que as competências gerenciais exercem na satisfação no trabalho, por meio das relações que os líderes estabelecem com os liderados – LMX, considerando os diferentes fatores desse último. A lealdade, por exemplo, foi preditora da satisfação com a chefia e as promoções. Ou seja, o liderado que percebe seu chefe como competente e mais leal tende a reportar maiores níveis de satisfação com o próprio chefe e com as promoções. Tais achados são pertinentes, tendo em vista a definição desse fator da LMX, que se caracteriza como a percepção do liderado de que seu chefe expressa apoio público aos seus objetivos e ao seu caráter, sendo

fiel a ele, geralmente de forma consistente em diferentes situações (Côrtes et al., 2019).

Sendo assim, é possível que a relação líder-membro caracterizada pela lealdade favoreça um melhor relacionamento com o próprio chefe, já que o subordinado potencialmente se sentirá mais seguro e confiante.

De modo semelhante, a lealdade foi preditora da satisfação com as promoções, sugerindo que o liderado também se sente mais satisfeito quanto à possibilidade de progredir na empresa quando o chefe o defende. Adicionalmente, considerando a amostra composta majoritariamente por servidores públicos, em que as promoções se restringem a planos de carreira estabelecidos na legislação, pode ser que, mesmo que não haja a possibilidade de haver promoções, o membro da equipe se sinta satisfeito por perceber que seu chefe é leal e o defenderá quando necessário. Ademais, pode ser que os respondentes tenham apresentado uma interpretação mais ampla das promoções, não se restringindo somente ao plano de carreira, mas também considerando outras oportunidades de ascensão profissional, como recebimento de outros benefícios ou indicação para cargos de comissionados e funções de confiança. Nesse sentido, os achados poderiam sugerir que, ao defender o subordinado, o chefe estaria mais propenso a indicá-lo para assumir posição de chefia ou a oferecer outras oportunidades.

Além disso, a lealdade na relação líder-membro não somente é preditora da satisfação, mas também mediadora da relação entre competências gerenciais e satisfação no trabalho. Ou seja, o impacto das competências na satisfação no trabalho (mais especificamente, com o chefe e com as promoções) é parcialmente explicado pela lealdade. Desse modo, a análise da LMX, considerando seus diferentes fatores, traz informações adicionais sobre a forma em que os antecedentes impactam nos consequentes. No âmbito organizacional, por exemplo, chefes que buscam favorecer a satisfação com o trabalho de seus subordinados, no que diz respeito à satisfação com a chefia e com as promoções, devem

não somente expressar suas competências gerenciais, mas também desenvolver relações pautadas na lealdade: deve defender os membros de sua equipe perante outras pessoas.

De maneira similar, quanto maior o afeto, mais satisfeito o membro se sente com a chefia. Apesar de não terem sido encontrados estudos que testassem as mesmas relações, considera-se que tais achados são pertinentes. Isso porque, na literatura, o afeto se refere à afeição do liderado pelo seu chefe, fundamentada principalmente na atração interpessoal, em uma relação de amizade, por exemplo (Côrtes et al., 2019). Os achados desse estudo permitem dizer que, na presença de um chefe competente, que conseqüentemente mantém uma relação de afeto, o liderado se sente mais satisfeito com a chefia, possivelmente pela proximidade da relação, tal como aponta a própria teoria da LMX. Duas meta-análises também evidenciaram associação entre a LMX e a satisfação com o supervisor (Dulebohn et al., 2012; Gerstner & Day, 1997), embora não tenham considerado as diferentes dimensões da qualidade da relação líder-membro separadamente.

Com relação à ocorrência do fenômeno de supressão, na presente amostra, cabe destacar que ele sugere a existência de relações complexas entre as variáveis, as quais precisam ser melhor estudadas em estudos futuros. É importante ressaltar, todavia, que a supressão também pode ocorrer devido a problemas metodológicos, principalmente relacionados aos instrumentos adotados. Assim, também são necessários novos estudos para se avaliar a estabilidade das medidas, especialmente a escala de competências gerenciais, que se comportou diferentemente da escala original, a qual mantinha quatro fatores. No presente estudo, a estrutura apresentou fator único, obtendo *alfa de cronbach* de 0,99 com 30 itens. Pode ser, por exemplo, que seja possível a adoção de uma medida mais parcimoniosa, com menos itens.

Ainda quanto à análise da primeira hipótese do estudo, o terceiro fator da LMX é o respeito profissional, que corresponde à percepção do grau em que o chefe construiu uma

reputação de excelência em seu trabalho, fundamentada, por exemplo, em dados históricos, comentários, prêmios e reconhecimento (Côrtes et al., 2019). No presente estudo, quanto mais competente o líder é, portanto, maior o respeito profissional, maior também será a satisfação com a chefia. Assim, quando há uma maior admiração pelo chefe, mais o liderado tende a se sentir satisfeito com a atuação dele, a exemplo dos demais fatores da LMX. É importante mencionar, entretanto, que a magnitude da mediação do afeto sob a satisfação com a chefia é maior ( $\beta = 0,27$ ), se comparado ao efeito do respeito profissional ( $\beta = 0,18$ ) e da lealdade ( $\beta = 0,10$ ). Significa dizer que a relação de alta qualidade, como um todo, contribui para a satisfação, mas principalmente devido à existência de uma relação afetiva. Tal achado é importante, por demonstrar as diferentes contribuições dos três fatores da LMX, favorecendo, portanto, o uso da medida multidimensional, tal como sugerido na literatura (Liden & Maslyn, 1998). Assim, reforça-se a recomendação de que tais fatores sejam sempre incluídos conjuntamente (Côrtes et al., 2019), nas pesquisas e nas organizações, pois essa estrutura possibilita ampliar a compreensão da associação da qualidade da relação líder-membro com outros fenômenos.

Por fim, no que diz respeito à segunda hipótese do presente estudo, destaca-se que a LMX não foi mediadora da relação entre competências gerenciais e intenção de rotatividade. Isso porque a qualidade da relação não se associou à intenção de deixar a equipe, o que vai em contraposição à hipótese do presente estudo e aos achados da literatura internacional. Os resultados do estudo de Gerstner e Day (1997), em meta-análise que avaliou 85 amostras, evidenciaram uma associação negativa entre LMX e vontade de se desligar da empresa ( $r = -0,28$ ). A meta-análise de Dulebohn et al. (2012) também apontou associação inversamente proporcional entre as variáveis ( $r = -0,34$ ). Cabe ressaltar, entretanto, que tais pesquisas se diferem do presente estudo, já que o instrumento aqui utilizado considerou o interesse de deixar a equipe, e não a organização. Adicionalmente, pode ser que os achados do presente

estudo sejam explicados pelo contexto do serviço público, em que há alta rotatividade das chefias, caracterizada pela saída e entrada de ocupantes de cargo em comissão de modo excessivamente rápido (Silva, 2018). Sendo assim, mesmo que os subordinados venham a pensar em deixar a equipe, tal pensamento pode ser superado pela ideia de que logo o chefe será substituído.

Embora tais resultados tragam importante avanço para a literatura, cumpre destacar que a amostra composta majoritariamente por servidores públicos representa uma limitação do presente artigo. Assim, recomenda-se que novos estudos adotem amostras diversas, incluindo, por exemplo, profissionais de empresas privadas brasileiras, de tal modo que seja possível verificar a estabilidade desses resultados em outras amostras. O fenômeno de supressão encontrado também sugere a realização de novas pesquisas, para auxiliar na compreensão das relações testadas. Ademais, a natureza transversal não permite o estabelecimento de causalidade entre os fenômenos observados, representando, portanto, outra limitação do estudo. Recomenda-se, então, o desenvolvimento de pesquisas experimentais e longitudinais para melhor compreensão da relação entre a LMX e as variáveis estudadas.

Apesar das limitações supracitadas, os resultados permitem concluir que a LMX atua como mediadora parcial da relação entre competências gerenciais e satisfação no trabalho, com diferentes contribuições a partir dos fatores de lealdade, afeto e respeito profissional. É, de fato, relevante a utilização da LMX no contexto brasileiro, porque a LMX é determinante na relação entre as competências gerenciais e a satisfação no trabalho. Percebe-se, então, que a presente pesquisa contribui consideravelmente para a literatura na área e para as práticas organizacionais. Na perspectiva organizacional, é importante que, ao planejar o desenvolvimento de líderes, a organização não se restrinja às competências gerenciais. De fato, estudos têm demonstrado que as organizações, especialmente no setor público, têm

ênfatizado o modelo de gestão por competências (Avelino et al., 2016; Fonseca & Meneses, 2016). Contudo, as organizações poderiam se beneficiar ainda mais se também ênfatizassem, em seus programas de capacitação gerencial, a importância do desenvolvimento de boas relações entre líderes e membros das equipes.

Diante de tudo o exposto, os resultados da presente pesquisa demonstram que, além do foco no desenvolvimento das competências gerenciais, é necessário que haja fomento de relações de alta qualidade entre chefia e subordinado, já que ela se associa à satisfação no trabalho e é mediadora dessa relação. Os gestores devem ter em mente, ainda, que desenvolver relações de qualidade não significa somente criar vínculos de amizade, mas também de lealdade e respeito profissional. Sendo assim, deve-se buscar um padrão de excelência da qualidade da relação, em que todos os seus fatores sejam igualmente valorizados.

### Referências

- Abbad, G., & Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 7(Número especial), 19-29. doi: 10.1590/S1413-294X2002000300004
- Avelino, G. I. B., Nunes, S. C., & Sarsur, A. M. (2016). Modelo de gestão por competências: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior. *Economia e Gestão*, 16(44), 24-50. doi: 10.5752/P.1984-6606.2016v16n44p24
- Bester, J., Stander, M. W., & Zyl, L. E. v. (2015). Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1-14. doi: 10.4102/sajip.v41i1.1215
- Bhatti, G. A., Islam, T., Mirza, H. H., & Ali, F. H. (2015). The relationships between LMX, job satisfaction and turnover intention. *Science International (Lahore)*, 27(2), 1523-1526.
- Coelho Junior, F. A., & Faiad, C. (2012). Evidências de Validade da Escala de Satisfação no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 11(1), 111-121.
- Côrtes, M. G., Souza, M. G. S., & Puente-Palacios, K. E. (2019). Qualidade da Relação Líder-Membro: Evidências de Validade da Escala Multidimensional. *PsicoUSF*, 24(3), 569-581. doi: 10.1590/1413-82712019240313
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating

- the Past with an Eye toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. doi: 10.1177/0149206311415280
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310. doi: 10.1590/1982-7849rac20151404
- Fonseca, D. R., & Meneses, P. P. M. (2016). Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em Agências Reguladoras Federais. *Revista Eletrônica Científica da UERGS*, 2(2), 117. doi: 10.21674/2448-0479.22.117-133
- Freitas, P. F. P., & Odelius, C. C. (2018). Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. *Cad. EBAPE.BR*, 16(1), 35-49.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A Network Analysis of Leadership Theory: The Infancy of Integration. *Journal of Management*, 42(5), 1374-1403. doi: 10.1177/0149206316647099
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2004). spss and sas procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36(4), 717-731. doi: 10.3758/BF03206553
- Silva, R. R. O. (2018). *Rotatividade e sobrevivência nos cargos de confiança na burocracia federal brasileira*. (Dissertação de mestrado), Universidade de Brasília, Brasília.



- Silva, W., Laros, J. A., & Mourão, L. (2007). Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 7(1), 7-30.
- Siqueira, M. M. M. (1985). *Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. (Tese de doutorado), Universidade de Brasília, Brasília.
- Siqueira, M. M. M., Gomide Júnior, S., Oliveira, A. F., & Polizzi Filho, A. (2014). Intenção de rotatividade. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 209-216). Porto Alegre: Artmed.
- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124-1141. doi: 10.1080/14719037.2016.1257063
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Serv Res*, 11(98), 1-9. doi: 10.1186/1472-6963-11-98
- Turgut, H., Bekmezci, M., & Ates, M. F. (2017). The Moderating Role of Job Satisfaction on the Relationship between Servant Leadership and Turnover Intention. *Journal of Business Research-Türk*, 9(2), 300-314. doi: 10.20491/isarder.2017.273

## Capítulo 5

O papel da qualidade da relação líder-membro na efetividade de equipes

The role of Leader-Member Exchange on team effectiveness

El papel de la calidad de la relación líder-miembro en la efectividad del equipo

## Resumo

Comparada à literatura internacional, há um déficit de estudos que adotam a Teoria da Troca Líder-Membro no Brasil (LMX), a qual enfatiza a qualidade da relação entre líderes e subordinados. Especialmente, são necessárias pesquisas que avaliem o papel de mediação do fenômeno, além de considerar o construto em perspectiva multidimensional e no nível das equipes. Assim, o objetivo do presente artigo foi identificar se chefes mais competentes desenvolvem relações de melhor qualidade com os membros de sua equipe, com consequente impacto positivo para os resultados da equipe (desempenho de equipes, interesse em deixar a equipe e satisfação no trabalho). Obtiveram-se respostas de até 71 equipes para os seguintes instrumentos: competências gerenciais; qualidade da relação líder-membro (LMX); desempenho de equipes; intenção de rotatividade e satisfação no trabalho. Utilizou-se modelo de mediação múltipla. A troca líder-membro atuou como mediadora da relação entre competências gerenciais e os resultados da equipe, mais especificamente o desempenho e satisfação no trabalho (com chefia, promoções e natureza do trabalho). Também houve efeito diferente entre a qualidade geral da LMX e sua variabilidade dentro das equipes (discrepância entre as percepções dos membros sobre a qualidade da relação), ao se estudar a satisfação com a chefia e com as promoções. A presente pesquisa demonstra a importância de se considerar a qualidade da relação líder-membro na efetividade das equipes.

**Palavras-chave:** liderança; satisfação no trabalho; competência; rotatividade de pessoal; desempenho no trabalho

### **Abstract**

Compared to the international literature, there is a deficit of studies that adopt the Member-Leader Exchange Theory in Brazil (LMX), which emphasizes the quality of the relationship between leaders and members. Especially, there is a need for research that evaluates the mediation role of the phenomenon, besides considering the construct in a multidimensional perspective and at the team level. Thus, the purpose of this paper was to identify whether more competent leaders develop better quality relationships with their team members, with a consequent positive impact on team outcomes (team performance, turnover intention, and job satisfaction). Responses from up to 71 teams were obtained for the following instruments: managerial competencies; leader-member exchange; team performance; turnover intention and job satisfaction. A multiple mediation model was computed. The leader-member exchange acted as a mediator of the relationship between managerial competencies and team outcomes, specifically job performance and satisfaction (with supervision, promotions, and type of work). There was also a different effect between the overall quality of the LMX and its variability within teams (differentiating discrepancy between members' perceptions of the relationship quality) when studying satisfaction with supervisor and promotions. This research demonstrates the importance of considering the quality of the leader-member relationship on team effectiveness.

**Keywords:** leadership; job satisfaction; competence; employee turnover; job performance;

## Introdução

As organizações têm adotado equipes como estratégias para enfrentar demandas complexas e urgentes, partindo do pressuposto de que oferecem maior agilidade e contribuição à efetividade da instituição (Puentes-Palacios, Martins, & Palumbo, 2016). Diante de tamanha importância das equipes nas organizações, é fundamental que se busque e avalie sua efetividade, a qual é resultante de um conjunto de fatores, relacionados tanto à organização, quanto ao próprio grupo e aos indivíduos, conforme mencionado por Puentes-Palacios e Albuquerque (2014). Nessa perspectiva, um dos principais aspectos com potencial para influenciar a efetividade da equipe é a atuação do líder, mais especificamente no que diz respeito às suas competências e às relações que desenvolve com os membros de sua equipe. Verifica-se, todavia, que poucos estudos avaliam o efeito dessa liderança no nível das equipes (Meuser et al., 2016; Zhu, Song, Zhu, & Johnson, 2019). Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo identificar se chefes mais competentes desenvolvem relações de melhor qualidade com os membros de sua equipe, com consequente impacto positivo para os resultados da equipe.

Para iniciar a discussão do tema, é importante entender o conceito de equipes, as quais podem ser definidas como um “conjunto de indivíduos caracterizado pelo fato de estar composto por pelo menos três membros, cujas tarefas e resultados são interdependentes, e precisam trabalhar e investir esforços buscando atingir uma meta comum” (Puentes-Palacios & Brito, 2017, p.1). Considerando essa definição, é possível depreender que se referem a aspectos facilmente influenciados pela presença do líder, desde que esse tenha as competências necessárias. Tais competências podem ser entendidas como comportamentos observáveis no trabalho, por meio dos quais os gerentes demonstram conhecimentos, habilidades, atitudes, gerando valor e melhores resultados a todos os envolvidos na organização (Freitas & Odelius, 2018). Um estudo demonstrou que o líder deve expressar

competências voltadas ao exercício de diferentes papéis, incluindo a coordenação do trabalho, comunicação e *feedback*, visão, aprendizagem e inovação, e relações interpessoais (Silva, Laros, & Mourão, 2007).

Em se tratando da importância do papel do líder para a equipe, os líderes são especialmente designados, nas instituições, para gerenciá-las, de modo que favoreçam o alcance de determinadas metas. Considerando sua atuação, é pertinente defender que o chefe deve não somente ser competente, mas também desenvolver boas relações com os membros de sua equipe, de sorte a favorecer o alcance dos objetivos comuns. Sustentada na importância dessas relações, encontra-se a Teoria de Troca Líder-Membro (*Leader-Member Exchange – LMX*), que enfatiza a qualidade das relações entre líderes e liderados como aspecto de central importância para atingir metas de trabalho dos subordinados.

A teoria LMX pressupõe que o líder desenvolve relações diferentes com cada membro de sua equipe (Lord, Day, Zaccaro, Avolio, & Eagly, 2017), de modo que uma relação de alta qualidade envolve a oferta de tarefas mais interessantes e de mais oportunidades, por parte dos líderes, ao subordinado, o qual retribui com melhor desempenho e lealdade, conforme apresentado por Côrtes, Souza, e Puente-Palacios (2019). Quanto às dimensões do construto, tais autores identificaram que a qualidade da relação líder-membro abrange o afeto (relação de amizade), o respeito profissional (admiração e reconhecimento profissional do líder, por parte do subordinado) e a lealdade (apoio público, pelo líder, ao membro da equipe).

A LMX tem suas raízes na teoria Ligação Diádica Vertical (VDL), que enfatizava as trocas diferenciadas entre o líder e cada um dos membros da equipe. Com o passar do tempo, o foco se voltou aos efeitos da qualidade da relação nos resultados organizacionais. Recentemente, o foco tem se voltado à noção de trocas diferenciadas e seu impacto nas equipes, favorecendo a abordagem multinível (Day & Miscenko, 2015). Contudo, poucos estudos adotam tal perspectiva ou, pelo menos, investigam a LMX em outros níveis que não

sejam os indivíduos e as díades (entre líderes e membros), tal como o possível efeito nas equipes (Furtado, 2016). Apesar do foco nas díades ser resultado da própria concepção teórica do construto, essa abordagem tem sido criticada por negligenciar o ambiente em que as díades estão inseridas, de modo mais amplo (Furtado, 2016; Yu, Matta, & Cornfield, 2017). Ou seja, as díades não podem ser isoladas do contexto da equipe, que modula as relações interpessoais. Surge, então, a relatividade da qualidade da LMX, que indica que as relações LMX existem não apenas em termos absolutos, mas em termos relativos, porque são influenciadas pela comparação das trocas que o líder realiza com outros membros da equipe. Assim, o subordinado considera a informação obtida a partir do contexto social, particularmente a partir das interações sociais com alguns colegas de equipe, ao desenvolver suas percepções quanto às suas próprias relações LMX (Furtado, 2016).

É nessa perspectiva que se tem desenvolvido a noção de diferenciação da LMX, que pode ser definida como a variabilidade na qualidade das relações entre membros de um mesmo grupo (Furtado, 2016). Autores apontam que a variabilidade na LMX é um resultado natural de se estabelecer relações de alta qualidade com alguns, mas não todos os membros da equipe (Yu et al., 2017). Uma meta-análise, conduzida para avaliar os impactos benéficos e prejudiciais da diferenciação da LMX, revelou que houve suporte tanto aos efeitos positivos quanto negativos da diferenciação da LMX (Yu et al., 2017). Segundo os autores, a questão imposta aos líderes não é se devem simplesmente diferenciar seletivamente suas relações, mas devem estar conscientes de como suas ações irão modular a efetividade da sua equipe, agindo de maneira justa com os membros.

Em consonância com esses achados, ao se coletar dados sobre a qualidade da relação líder-membro no nível individual (a partir da percepção dos membros), a LMX no nível das equipes pode ser estudada a partir de duas distintas formas: a análise da qualidade geral da relação entre membros e líder (valor médio), e a diferenciação das relações entre os membros

de uma mesma equipe, conforme mencionado anteriormente. A primeira forma se refere ao que o pesquisador Chan (1998) intitula de *imersão por consenso direto*, que ocorre quando se avalia a concordância das respostas entre membros, obtendo-se em seguida, a título de exemplo, o nível médio da qualidade da relação. A segunda forma de se estudar a LMX no nível das equipes é a partir do modelo de dispersão, em que se avalia a variabilidade das respostas dos membros dentro de uma mesma equipe (Chan, 1998) e por meio do qual é possível operacionalizar o estudo da diferenciação da LMX (Furtado, 2016; Yu et al., 2017).

Além das implicações teóricas ora apontadas, em termos práticos a adoção concomitantemente da média aritmética e do desvio-padrão permite identificar equipes com diferentes configurações no que diz respeito à LMX. Assim, uma equipe com qualidade geral da LMX alta e baixa diferenciação das relações se refere a uma unidade em que o líder desenvolve relações muito boas com grande parte dos membros da equipe. Nesse caso, a amplitude no nível da qualidade das relações é baixa dentro da equipe (Blanc & González-Romá, 2012). Por outro lado, se a qualidade geral é alta e a diferenciação também é alta, existem relações muito boas com alguns, mas relações de baixa qualidade com outros membros da equipe. Ou seja, não há consistência na qualidade das relações: há grande variabilidade ou discrepância na percepção dos membros, no que diz respeito à qualidade da relação entre o líder e o subordinado.

Independentemente da forma como vem sendo estudada, se mediante a análise do nível da qualidade da relação (média aritmética) ou se por meio da diferenciação (desvio), os resultados das pesquisas têm apontado para o importante papel da LMX enquanto variável mediadora (Henderson, Liden, Glibkowski, & Chaudhry, 2009; Meuser et al., 2016), responsável por transformar os efeitos de diversos antecedentes em resultados organizacionais. De fato, uma meta-análise demonstrou que a LMX atuou como mediadora em diferentes pesquisas (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012). Dentre os



anteriores, destacam-se o afeto positivo, os comportamentos de recompensa contingente do líder, a liderança transformacional e a confiança no líder. Os consequentes foram diversos resultados comportamentais (como a intenção de rotatividade e desempenho), atitudinais (como comprometimento e satisfação) e de percepção de justiça. Nesses modelos, a qualidade da relação líder-membro (LMX) foi determinante para os resultados de trabalho, sendo o mecanismo por meio do qual os antecedentes afetaram os consequentes. Destaca-se, portanto, o caráter relacional da LMX, que ocorre a partir de influências sociais mútuas.

Tendo em vista esse papel desempenhado pela LMX, enquanto teoria relacional da liderança, é pertinente defender que é por meio da qualidade da relação, entre líderes e subordinados, que as competências do líder irão influenciar a efetividade da equipe. Todavia, a partir de pesquisas nas bases SciELO e Proquest, conduzida em fevereiro de 2018, não foram encontrados estudos que combinassem, na mesma equação, todos esses aspectos (competências gerenciais como antecedente, a LMX como mediadora e a efetividade das equipes como consequente).

Observa-se, portanto, grande lacuna no que diz respeito ao impacto das competências gerenciais na efetividade de equipes, mediante o desenvolvimento de relações de alta qualidade entre líderes e liderados. No que diz respeito à efetividade das equipes, Hackman (1987) propõe três critérios: a) aceitação dos resultados obtidos, mediante avaliação por clientes internos ou externos; b) sobrevivência da equipe, a partir da análise da capacidade dos membros em continuarem trabalhando juntos; e c) resultados afetivos do trabalho em equipe, caracterizada pelo impacto da experiência grupal para os indivíduos do grupo. Tendo em vista que a efetividade constitui construto fundamental neste estudo, a seção que segue explora mais detalhadamente os critérios ora mencionados.

## **Efetividade de Equipes**

Quanto ao primeiro critério de efetividade, o desempenho de equipes pode ser compreendido a partir de duas perspectivas: enquanto processo ou como resultados da unidade. Na perspectiva de processo, o desempenho envolve as transformações ocorridas durante o processo de execução das atividades, enquanto na perspectiva de resultados o critério deve focar em indicadores de metas alcançadas. É esta última perspectiva, resultado, que será adotada neste estudo, capturada mediante a percepção dos membros da equipe (Puente-Palacios et al., 2016).

Com relação ao papel do líder no desempenho da equipe, cabe considerar que compete ao líder agir de sorte a favorecer o cumprimento das metas da equipe, em um esforço coletivo. Assim, essas competências estão relacionadas à gestão de pessoas e processos, e envolve o estabelecimento de relações de qualidade com os membros. Ou seja, é de se esperar que a atuação dos líderes impacte no desempenho das equipes, por meio dos relacionamentos estabelecidos entre líder e os integrantes.

A este respeito, um estudo demonstrou que cinco competências de liderança de gerente de projetos (definição de papéis e responsabilidades, comunicação de expectativas, emprego de processos consistentes, clareza na comunicação e estabelecimento de confiança) se relacionaram com o desempenho de projetos ( $\beta = 0,39$  a  $0,53$ ,  $p < 0,001$ ) (Ahmed & Anantatmula, 2017). Cabe destacar, todavia, que o estudo em questão adotou uma amostra muito específica, voltada à gerência de projetos. Ainda assim, a partir desses achados e considerando a LMX como variável mediadora, é pertinente defender que as competências gerenciais têm efeito, por meio da qualidade da relação líder-líder-membro, no desempenho das equipes, conforme hipóteses a seguir.

*Hipótese 1A:* A qualidade da relação entre líder-membro (LMX) atua como mediadora da relação entre competências gerenciais e desempenho da equipe.

*Hipótese 1B:* A qualidade geral (valor médio) e a diferenciação (discrepâncias nas percepções dos diferentes membros) da LMX terão efeitos diferentes enquanto mediadoras da relação entre competências gerenciais e desempenho da equipe.

Além do desempenho de equipes, o segundo critério de efetividade utilizado no presente estudo é a sobrevivência da equipe, que será avaliada pelo critério da intenção de rotatividade. Tal intenção se refere à estimativa de o indivíduo deixar a organização voluntária e permanentemente, em um futuro próximo (Siqueira, Gomide Júnior, Oliveira, & Polizzi Filho, 2014). Especificamente em relação ao contexto de equipes, pontua-se que os processos sociais que envolvem a execução do trabalho devem ser favoráveis à manutenção ou ao aumento da possibilidade dos membros continuarem a atuar juntos em tarefas subsequentes (Hackman, 1987; Puente-Palacios & Albuquerque, 2014). Nessa perspectiva, caso a integridade da equipe como unidade seja destruída, mesmo que o desempenho tenha sido positivo, não se pode dizer que se trata de uma equipe efetiva. Sendo assim, mesmo que não haja interesse em sair da organização, é possível que os membros manifestem vontade de deixar a equipe, o que pode levar a perda de indivíduos altamente qualificados, com impacto negativo no fluxo de trabalho e no desempenho da equipe.

Quanto ao nível da intenção, ainda que se tenda a pensar nela enquanto atributo das pessoas, cabe mencionar que os membros da equipe estão sujeitos às mesmas vivências, fato que viabiliza a construção coletiva de significados sobre o que ocorre no âmbito da equipe e a organização. Essas interpretações similares dos membros da equipe também são relativas à chefia. Assim, é defensável que elas impactem similarmente no interesse dos membros em permanecer ou não na equipe. Nesse sentido, os membros terão menor interesse de deixar a equipe se perceberem sua chefia como alguém que domina as competências necessárias ao exercício da liderança e desenvolve relações de alta qualidade com os subordinados. Por outro lado, se o líder não tem as competências necessárias para o exercício do seu trabalho, é

provável que haja um movimento comum aos subordinados no sentido de deixar a equipe. A intenção de saída, portanto, constitui um fenômeno coletivo que surge, além de outros fatores, das percepções compartilhadas em relação à chefia, mais especificamente de suas competências e das relações que desenvolve, conforme hipóteses a seguir.

*Hipótese 2A:* A qualidade da relação entre líder-membro (LMX) atua como mediadora da relação entre competências gerenciais e a intenção de rotatividade da equipe.

*Hipótese 2B:* A qualidade geral (valor médio) e a diferenciação (discrepâncias nas percepções dos diferentes membros) da LMX terão efeitos diferentes enquanto mediadoras da relação entre competências gerenciais e intenção de rotatividade da equipe.

Além do desempenho de equipes e da intenção de rotatividade, o terceiro critério de efetividade das equipes é a satisfação no trabalho, que corresponde aos resultados afetivos do trabalho em equipe. Ela pode ser definida como o grau de contentamento do indivíduo com relação a algumas dimensões específicas de seu trabalho, quais sejam: chefia, colegas, salário, promoções e natureza do trabalho (Coelho Junior & Faiad, 2012). A satisfação no trabalho, entretanto, tem sido avaliada majoritariamente no nível do indivíduo. No presente estudo, contudo, assume-se que os membros de uma mesma equipe irão vivenciar experiências semelhantes, especialmente pelo fato de estarem subordinados a uma mesma chefia. Assim, é pertinente assumir que, mesmo que os níveis de satisfação sejam informados pelos indivíduos, haverá uma percepção compartilhada pela equipe, fato que a diferencia de outras equipes na mesma organização. Desse modo, é pertinente concluir que a satisfação no trabalho também seja resultante das competências do líder e das relações que ele desenvolve com seus subordinados, a exemplo de um estudo que encontrou associação significativa entre comportamentos de liderança e satisfação no trabalho ( $\beta = 0,62, p < 0,001$ ) (Mathieu, Fabi, Lacoursière, & Raymond, 2016). Defende-se, ainda, que as competências gerenciais

impactam na satisfação no trabalho, por meio das relações desenvolvidas entre líderes e subordinados, conforme hipóteses a seguir.

*Hipótese 3A:* A qualidade da relação entre líder-membro (LMX) atua como mediadora da relação entre competências gerenciais e a satisfação no trabalho da equipe.

*Hipótese 3B:* A qualidade geral (valor médio) e a diferenciação (discrepâncias nas percepções dos diferentes membros) da LMX terão efeitos diferentes enquanto mediadoras da relação entre competências gerenciais e a satisfação no trabalho da equipe.

Além de defender o papel da LMX enquanto variável mediadora, este estudo também indaga em que medida as competências dos líderes se desenvolvem a partir das experiências vivenciadas no trabalho. O sustento dessa indagação deriva de estudos da área que revelarem que a aprendizagem dos líderes a partir da experiência é influenciada pela quantidade de desafios, da variedade de tarefas e atribuições, e da qualidade do *feedback* (Dragoni, Tesluk, Russell, & Oh, 2009; Groves, 2007; McCauley, Eastman, & Ohlott, 1995; Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, & Reiter-Palmon, 2000a; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000b). Desse modo, ganha relevância o papel do desenho do trabalho na aprendizagem dos líderes, já que ele se refere “ao estudo, à criação e à modificação da composição, do conteúdo, da estrutura e do ambiente no qual tarefas e papéis são desempenhados” (Borges-Andrade, Peixoto, Queiroga, & Pérez-Nebra, 2019, p.720). Aborda-se, portanto, como questão adicional aos objetivos do presente estudo, a indagação do quanto o desenho do trabalho dos líderes favorece o desenvolvimento de suas competências gerenciais.

Diante de todas as hipóteses e questões levantadas, espera-se que o presente artigo, ao possibilitar análise das hipóteses citadas, permita ampliar a compreensão sobre os efeitos da liderança na efetividade das equipes, especialmente no que diz respeito ao papel da qualidade das relações entre líderes e subordinados.

## **Método**

### **Procedimentos**

O estudo foi conduzido em quatro organizações públicas que autorizaram a condução da pesquisa, obtendo-se amostra por conveniência. Em três delas, a pesquisa foi realizada em meio eletrônico, utilizando-se formulário digital autoaplicado. Na outra instituição, a coleta foi presencial, sendo que um dos pesquisadores entrou nas salas da organização, explicou os objetivos da pesquisa e convidou-os a preencherem um questionário impresso e autoaplicado, o qual foi coletado posteriormente. Em todas as organizações, os participantes foram informados do caráter voluntário da sua participação, da garantia do anonimato e do sigilo das informações. Ou seja, os princípios éticos que regem as pesquisas com seres humanos foram respeitados.

Para composição da amostra, os pesquisadores se certificaram, junto a membros da área de gestão de pessoas de cada órgão, de que os respondentes pertenciam a equipes de trabalho. Considerou-se como equipe de trabalho o grupo de integrantes de uma mesma unidade, corresponsáveis por atingir uma meta de trabalho, e atuando sob comando do mesmo chefe, que corresponde à pessoa que ocupa cargo de gestão e coordena a equipe estudada.

### **Amostra**

Participaram do estudo 658 membros de equipes e 217 líderes. Foram consideradas apenas as respostas dos participantes com no mínimo ensino médio completo e que atuavam há pelo menos dois meses na mesma equipe. Também foram descartadas equipes que continham menos de dois membros respondentes. Desse modo, obtiveram-se respostas válidas de 489 membros e 185 líderes.

A amostra de subordinados tinha idade média de 38,95 anos (DP: 9,78) e 49,5% eram homens. A média aritmética de tempo de trabalho na organização foi de 7,93 anos (DP:7,74), 33,5% eram servidores ou empregados públicos, e 35,8% eram terceirizados. Quanto à escolaridade do grupo, a maior parte tinha algum curso de graduação (37%), seguido pelo grupo com especialização (27,8%) ou ensino médio completo (11,7%). Graus educacionais acima e abaixo dos ora relatados apareceram em porcentagens inferiores a 8%. Em relação à chefia, os respondentes relataram trabalhar, em média a 3,02 anos (DP: 4,05) sob a mesma chefia, e a maior parte estava sob comando de uma pessoa do sexo masculino (49,5%, comparado à 37,8% sob comando de chefe mulher). Segundo os membros, o tamanho médio das equipes era de 11,28 membros (DP: 10,22). Quanto aos líderes respondentes, a idade média foi de 46,68 anos (DP: 9,21) e 60% eram homens e 38,4% mulheres. A média aritmética de tempo de trabalho na organização foi de 12,81 anos (DP:8,15) e de 3,77 anos como chefe da equipe que atua (DP: 4,07). Quanto à escolaridade, a maior parte tinha algum curso de especialização (61,6%), seguido pelo grupo com mestrado (17,3%) ou graduação (14,6%).

## **Instrumentos**

Foram coletados os seguintes dados: sexo, idade, escolaridade e dados funcionais: vínculo institucional, tempo de trabalho na instituição e na equipe, tempo de trabalho como subordinado à chefia, como chefe, se for o caso, e o sexo da chefia. Adicionalmente, foram aplicadas as seguintes escalas:

*Questionário de Desenho do Trabalho:* Foi utilizada a escala *Work Design Questionnaire*, desenvolvida por Morgeson e Humphrey (2006) e adaptada por Borges-Andrade et al. (2019). Foram aplicadas apenas algumas sub-escalas referentes às características do conhecimento, da tarefa e sociais. A escala de resposta foi do tipo Likert de

7 pontos (1 = discordo totalmente, 7 = concordo totalmente), respondida pelo próprio líder. Na presente amostra, a escala se comportou ligeiramente diferente da original, sendo composta dos seguintes fatores referentes à dimensão de características da tarefa: autonomia (7 itens,  $\alpha=0,91$ ), variedade de tarefas (4 itens,  $\alpha=0,95$ ) e *feedback* do trabalho (3 itens,  $\alpha=0,92$ ); referentes às características do conhecimento: complexidade do trabalho (3 itens,  $\alpha=0,89$ ), processamento de informação e variedade de habilidades (7 itens,  $\alpha=0,93$ ), resolução de problemas (4 itens,  $\alpha=0,72$ ); e referentes às características sociais, no que diz respeito ao *feedback* dos outros atores da organização (3 itens,  $\alpha=0,91$ ). Em função das importantes alterações à escala original, a análise fatorial confirmatória não foi realizada, por considerar que a estrutura interna da escala ainda se encontra em fase exploratória.

*Competências gerenciais:* Foi utilizada a Escala de Avaliação da Atuação Gerencial (Silva et al., 2007), que originalmente apresenta uma dimensão com quatro facetas. Foi aplicada na versão de hetero-avaliação para os subordinados, e na auto-avaliação para líderes, ambas compostas pelos mesmo 30 itens ( $\alpha = 0,98$ ), de 11 pontos ancorada nas extremidades pelas expressões "Concordo totalmente" e "Discordo Totalmente". Na versão respondida pelos membros, embora todos os itens tivessem carga fatorial maior que 0,76, observou-se presença de multicolinearidade entre eles ( $\alpha = 0,99$  e variância explicada de 74,97%). Optou-se, portanto, por uma versão mais parcimoniosa, mantendo-se apenas os 10 itens de maior carga fatorial, os quais se estruturaram em um único fator ( $\alpha = 0,98$ , cargas entre 0,88 e 0,92, e variância explicada de 83,38%). Na análise fatorial confirmatória (AFC), o ajuste do modelo foi bom:  $df = 35$ ;  $X^2/df = 8,43$ ; NFI = 0,95; CFI = 0,96; TLI = 0,94; RMSEA (IC 90%) = 0,13 (0,12-0,14); SRMR = 0,02. Na versão dos líderes, também houve multicolinearidade, adotando-se a mesma estratégia de se reter apenas os 10 itens com maior carga fatorial, alcançando bons índices na AFE ( $\alpha = 0,94$ ), embora não muito satisfatórios na



AFC:  $df = 35$ ;  $X^2/df = 3,92$ ; NFI = 0,87; CFI = 0,90; TLI = 0,87; RMSEA (IC 90%) = 0,15 (0,12-0,17); SRMR = 0,06.

*Qualidade da relação líder-membro (LMX-MDM)*, desenvolvida por Liden e Maslyn (1998) e adaptada por Côrtes et al. (2019). A escala de resposta da medida foi do tipo Likert de 7 pontos (1 = discordo totalmente, 7 = concordo totalmente), respondida pelos subordinados. A estrutura interna da medida apresentou três fatores com dados de confiabilidade, na presente amostra, satisfatórios sendo: afeto ( $\alpha=0,92$ ), lealdade ( $\alpha=0,85$ ) e respeito profissional ( $\alpha=0,93$ ). Na AFC, o ajuste do modelo foi satisfatório:  $df = 24$ ;  $X^2/df = 4,62$ ; NFI = 0,97; CFI = 0,98; TLI = 0,97; RMSEA (IC 90%) = 0,09 (0,07-0,10); SRMR = 0,03.

*Satisfação no trabalho*: Utilizou-se a Escala de Satisfação no Trabalho (Coelho Junior & Faiad, 2012). A confiabilidade dessa medida, na presente pesquisa, foi satisfatória para as cinco dimensões propostas na escala original: satisfação com a chefia ( $\alpha=0,94$ ), com os colegas ( $\alpha=0,90$ ), com as promoções ( $\alpha=0,93$ ), com o salário ( $\alpha=0,95$ ) e com a natureza do trabalho ( $\alpha=0,87$ ). O ajuste do modelo na AFC foi bom:  $df = 242$ ;  $X^2/df = 3,05$ ; NFI = 0,92; CFI = 0,94; TLI = 0,94; RMSEA (IC 90%) = 0,07 (0,07-0,08); SRMR = 0,05. Foi respondida apenas pelos subordinados, em escala do tipo Likert de 7 pontos (1 = totalmente insatisfeito, 7 = totalmente satisfeito).

*Intenção de rotatividade*: Foi avaliada por medida unidimensional de três itens, adaptada de Siqueira et al. (2014). A escala original ( $\alpha = 0,95$ ) apresenta itens relacionados aos pensamentos, às vontades e ações dirigidas à intenção de sair da empresa. Na presente pesquisa, entretanto, o referencial “empresa” será trocado para “equipe”, obtendo resultados satisfatórios na AFE ( $\alpha=0,93$ ) e AFC:  $df = 2$ ;  $X^2/df = 8,45$ ; NFI = 0,99; CFI = 0,99; TLI = 0,98; RMSEA (IC 90%) = 0,13 (0,08-0,19); SRMR = 0,03. Também foi respondida pelos subordinados, em escala Likert (ancorada nas extremidades "Nunca" e "Sempre").

*Desempenho de equipes* (Puente-Palacios et al., 2016): unifatorial com 9 itens e foi respondida, em escala Likert (1 = discordo totalmente, 5 = concordo totalmente), pelos líderes e subordinados. Na versão respondida pelos membros, foi necessário retirar dois itens por apresentarem indícios de multicolinearidade (“As metas estabelecidas são cumpridas pela equipe” e “Outras equipes reconhecem o bom desempenho desta equipe”). Assim, obteve-se resultados satisfatórios com os sete itens na AFE ( $\alpha=0,91$ ) e AFC:  $df = 14$ ;  $X^2/df = 9,33$ ; NFI = 0,94; CFI = 0,94; TLI = 0,91; RMSEA (IC 90%) = 0,14 (0,12-0,16); SRMR = 0,04. Na versão dos líderes, também foram excluídos os mesmos itens, com bons resultados na AFE ( $\alpha=0,90$ ) e AFC:  $df = 14$ ;  $X^2/df = 5,21$ ; NFI = 0,90; CFI = 0,92; TLI = 0,88; RMSEA (IC 90%) = 0,15 (0,12-0,19); SRMR = 0,05.

## **Análises**

Quanto às análises, foram verificadas as evidências de validade de todos os instrumentos, a partir da análise fatorial exploratória e confirmatória, conforme descrito acima. Foi verificada a pertinência de agrupar os dados, por equipes, analisando os requisitos para emersão dos dados do nível individual para o coletivo ( $AD_{Md}$ , ICC e Anova). Em relação à LMX, após analisar os requisitos para composição das equipes, foram gerados dois índices: a média aritmética e o desvio-padrão por equipe, para se avaliar, respectivamente, a qualidade geral (média) e a diferenciação (variabilidade) da qualidade das relações. Por fim, para testar as hipóteses do estudo, utilizou-se a macro PROCESS versão 3.4 para SPSS com o modelo de mediação múltipla, que estima simultaneamente os efeitos indiretos, os erros padrão e seus intervalos de confiança derivados da distribuição de *bootstrap* com 5000 amostras (Preacher & Hayes, 2004). Para testar o efeito do desenho do trabalho nas competências, realizou-se análise de regressão múltipla linear. Adotou-se nível de significância de 95% e utilizou-se os softwares SPSS e AMOS versão 23.

## Resultados

Previamente à análise dos dados, foram investigados os pressupostos estatísticos que sustentam as análises propostas. Assim, inspecionou-se a normalidade das distribuições, bem como a presença de multicolinearidade. Em seguida, realizou-se análise fatorial exploratória e confirmatória da maioria das escalas, conforme já apresentado na seção anterior.

Constatada a adequação das escalas na presente amostra, procedeu-se à análise dos requisitos para composição dos escores das equipes a partir das respostas dos subordinados, por meio do índice  $AD_{Md}$  para avaliar a concordância intragrupal, e dos índices *Intraclass Correlation Coefficient (ICC)* e Anova para verificar a variabilidade intergrupala. Os resultados dessa análise estão apresentados na Tabela 5.1. Na análise do  $AD_{Md}$ , foram excluídas as equipes cujos resultados superaram o valor de referência, a partir do critério  $AD_{Md} \leq c/6$ , no qual “c” é a amplitude de resposta da escala (Dawson, González-Romá, Davis, & West, 2007). Houve maior perda de equipes para as variáveis satisfação com as promoções e com os salários, provavelmente por que a amostra é composta tanto por servidores quanto por colaboradores terceirizados, os quais apresentam perspectivas de carreira bem distintas entre si. Desse modo, excluídas as equipes que não atendiam aos critérios de  $AD_{Md}$ , computou-se o *ICC*, para verificar a proporção da variância total que é explicada pelo nível das equipes, e a Anova para avaliar a variabilidade intergrupala. Nesse quesito, somente a satisfação com os colegas não permitiu a agregação dos dados no nível da equipe. Embora o valor do *ICC* supere o valor de 0,05, referência para ser considerado satisfatório (Bliese, 2000), o teste Anova apresentou  $p=0,179$ , indicando ausência de variabilidade entre equipes. Diante disso, essa variável foi descartada das análises subsequentes e gerou-se novo banco com os dados agregados para as demais variáveis.

Tabela 5.1

*Índices para verificação da pertinência em se agrupar as respostas dos subordinados no nível das equipes, bem como número de equipes que atendem aos critérios*

Fator	AD <sub>Md</sub>			ICC	Anova	Número de equipes que atendem aos critérios
	Valor de referência*	Média	Desvio-padrão			
LMX - Afeto	1,17	0,45	0,34	0,35	p < 0,001	98
LMX - Lealdade	1,17	0,67	0,33	0,38	p < 0,001	98
LMX - Respeito	1,17	0,42	0,32	0,27	p < 0,001	98
Competências gerenciais	1,83	0,90	0,48	0,46	p < 0,001	89
Satisfação com chefia	1,17	0,53	0,31	0,46	p < 0,001	95
Satisfação com colegas	1,17	0,65	0,31	0,07	p = 0,179	0
Satisfação com salário	1,17	0,74	0,28	0,15	p = 0,003	65
Satisfação com promoções	1,17	0,81	0,29	0,60	p < 0,001	55
Satisfação com natureza do trabalho	1,17	0,71	0,33	0,17	p = 0,001	94
Intenção de rotatividade	0,83	0,42	0,28	0,37	p < 0,001	80
Desempenho	0,83	0,37	0,21	0,38	p < 0,001	110

\*AD<sub>Md</sub> ≤ c/6, no qual “c” é a amplitude da escala; ICC = *Intraclass Correlation Coefficient*

Sendo assim, foi gerado um banco com os escores grupais para cada modelo a ser testado. Os dados foram, então, submetidos à análise de normalidade e de casos extremos multivariados por meio da distância Mahalanobis. Assim, no banco para se testar as hipóteses 1A e 1B, que tinham o desempenho como variável critério, a amostra era composta por 77 equipes. Foi necessária a exclusão de seis casos extremos multivariados, chegando à amostra final de 71 equipes. De modo semelhante, no banco para testagem das hipótese 2A e 2B, cuja variável dependente é a intenção de rotatividade, a amostra passou de 60 para 55 equipes, após exclusão de cinco *outliers*. Nos bancos para testar as hipótese 3A e 3B, referentes à satisfação no trabalho, após retirada dos casos extremos, a amostra foi composta de 70 equipes para análise de satisfação com a chefia, 64 para satisfação com a natureza do trabalho, 38 para satisfação com as promoções e 43 para satisfação com salário. Após a exclusão desses casos extremos, os dados de todos os bancos respeitaram os pressupostos

estatísticos de normalidade propostos por Miles e Shevlin (2001), além de demonstrarem ausência de multicolinearidade.

A matriz de correlações está apresentada na Tabela 5.2. Dentre elas, destaca-se que as competências gerenciais obtidas por auto-avaliação, embora tenham se relacionado ao desempenho avaliado pelo próprio líder, não mostraram correlação com a LMX, de modo a inviabilizar a testagem das hipóteses de mediação. Adicionalmente, o desempenho avaliado pelo próprio líder não se associou às competências gerenciais obtidas por meio da percepção dos subordinados. Desse modo, todas as hipóteses foram testadas considerando somente as respostas dos subordinados.

Quanto aos objetivos do estudo, foi realizada análise de mediação múltipla, utilizando-se a macro PROCESS versão 3.4 para SPSS. Para cada variável critério, foram testados dois modelos: um com os valores médios da LMX, para avaliar a qualidade geral das relações, e outro com o desvio padrão da LMX, para mensurar a variabilidade das respostas dentro das equipes. Ao testar a hipótese 1, os dados apontaram que a qualidade da relação líder-membro atuou como mediadora da relação entre competências gerenciais e desempenho no trabalho avaliado sob a perspectiva dos subordinados. Mais especificamente, a qualidade geral (nível médio) do respeito profissional foi mediador total dessa relação, suprimindo o efeito direto das competências no desempenho (Tabela 5.3). Houve, portanto, suporte à hipótese 1A. A hipótese 1B, que previa efeitos diferenciados para a qualidade geral e a diferenciação da LMX, não pôde ser testada, tendo em vista que a diferenciação da LMX, mensurada por meio do desvio-padrão, não foi mediadora dessa relação.

Tabela 5.2

*Média e desvio-padrão e correlações de Pearson entre todas as variáveis estudadas*

	Média (desvio- padrão)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Competências (hetero-avaliação)	9,77 (0,76)	-													
2. LMX Afeto - média	6,58 (0,40)	,54**	-												
3. LMX Respeito - média	6,56 (0,46)	,69**	,51**	-											
4. LMX Lealdade - média	6,00 (0,61)	,44*	,54**	,31**	-										
5. LMX Afeto - desvio-padrão	0,44 (0,37)	-,53**	-,81**	-,50**	-,42**	-									
6. LMX Respeito - desvio-padrão	0,41 (0,39)	-,48**	-,46**	-,73**	-,26*	,55**	-								
7. LMX Lealdade - desvio-padrão	0,75 (0,47)	-,011	-,25*	,01	-,47**	,37**	,10	-							
8. Desempenho avaliado pelos membros	4,51 (0,40)	,38**	,15	,44**	,19	-,18	-,35**	0,00	-						
9. Competências (auto-avaliação)	9,67 (1,05)	-,03	,24	,15	,07	-,026	-,023	-,013	0,00	-					
10. Desempenho avaliado pelo líder	4,30 (0,57)	,15	,16	,34*	,04	-,015	-,025	,03	,57**	,42*	-				
11. Intenção de rotatividade	1,63 (0,60)	-,37**	-,024	-,021	-,025	,08	,14	-,010	-,49**	-,010	-,47**	-			
12. Satisfação com chefe	6,36 (0,53)	,82**	,74**	,78**	,35**	-,70**	-,56**	-,011	,54**	,02	,16	-,42**	-		
13. Satisfação com natureza do trabalho	5,93 (0,67)	,57**	,32*	,59**	,19	-,33**	-,43**	-,006	,65**	,03	,19	-,54**	,66**	-	
14. Satisfação com promoções	4,46 (1,44)	,57**	,12	,42**	,27	-,010	-,42**	,14	,53**	-,046	-,027	-,54**	,57**	,68**	-
15. Satisfação com salário	5,23 (1,30)	,52**	,28	,34*	,31*	-,31*	-,026	-,012	,39**	-,034	-,011	-,017	,54**	,87**	,86**

\* p-valor  $\leq 0,05$ ; \*\* p-valor  $\leq 0,01$

Tabela 5.3

*Resultados das análises de mediação múltipla para desempenho e satisfação com a chefia*

	Passo 1		Passo 2		Efeito indireto não padronizado (IC a 95% por <i>bootstrap</i> )
	<i>B</i> (IC a 95%)	$\beta$	<i>B</i> (IC a 95%)	$\beta$	
<b>Variável dependente: Desempenho avaliado pelos membros</b>					
Constante	2,55 (1,41 - 3,69)	-	2,31 (0,79 - 3,83)		
Competências	0,20 (0,08 - 0,32)	0,38**	0,10 (-0,07 - 0,26)	0,19	
LMX Afeto (média)	-	-	-0,19 (-0,47 - 0,10)	-0,19	-0,05 (0,17 - 0,02)
LMX Respeito (média)	-	-	0,32 (0,06 - 0,58)	0,38*	0,13 (0,02 - 0,27)
LMX Lealdade (média)	-	-	0,06 (-0,11 - 0,23)	0,10	0,02 (-0,03 - 0,08)
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,15		0,23		
Mudança F (p-valor)	0,001		0,095		
<b>Variável dependente: Satisfação com a chefia</b>					
Constante	1,32 (0,47 - 2,17)	-	0,16 (-0,79 - 1,11)		
Competências	0,52 (0,43 - 0,60)	0,82**	0,30 (0,17 - 0,42)	0,47**	
LMX Afeto (média)	-	-	0,28 (0,08 - 0,48)	0,26**	0,11 (0,02 - 0,21)
LMX Respeito (média)	-	-	0,27 (0,06 - 0,48)	0,26**	0,12 (0,02 - 0,23)
LMX Lealdade (média)	-	-	-0,05 (-0,17 - 0,07)	-0,06	-0,02 (-0,06 - 0,02)
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,67		0,76		
Mudança F (p-valor)	<0,001		<0,001		
<b>Variável dependente: Satisfação com a chefia</b>					
Constante	1,32 (0,47 - 2,17)	-	2,90 (1,76 - 4,03)		
Competências	0,52 (0,43 - 0,60)	0,82**	0,38 (0,27 - 0,49)	0,60**	
LMX Afeto (desvio-padrão)	-	-	-0,32 (-0,58 - -0,07)	-0,24**	0,10 (0,02 - 0,17)
LMX Respeito (desvio-padrão)	-	-	-0,18 (-0,39 - 0,03)	-0,13	0,04 (0,00 - 0,12)
LMX Lealdade (desvio-padrão)	-	-	-0,01 (-0,16 - 0,15)	-0,01	0,00 (-0,01 - 0,01)
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,67		0,74		
Mudança F (p-valor)	<0,001		0,003		

\* p-valor  $\leq 0,05$ ; \*\* p-valor  $\leq 0,01$ ; IC = intervalo de confiança*B* = coeficiente não-padronizado;  $\beta$  = coeficiente padronizado

Em relação às hipóteses 2A e 2B, que consideram a intenção de rotatividade como variável dependente, embora as competências tenham se associado à LMX e à intenção de deixar a equipe, não houve efeito indireto das competências na relação nessa variável critério, mediante mediação pela LMX. Assim, não houve suporte às hipóteses 2A e 2B. No que diz respeito à satisfação no trabalho como variável dependente, que se refere às hipóteses 3A e 3B, a LMX foi mediadora das relações entre competências gerenciais e satisfação com o chefe (Tabela 5.3), com as promoções e com a natureza do trabalho (Tabela 5.4). Mais detalhadamente, a qualidade geral (média) dos fatores afeto e respeito profissional foram mediadores parciais da relação entre competências e satisfação com o chefe, reduzindo o poder preditivo das competências sob a satisfação com o chefe, oferecendo suporte parcial à hipótese 3A. Em relação à hipótese 3B, destaca-se que a diferenciação da LMX, no que diz respeito ao fator afeto, também foi mediadora parcial dessa relação, fornecendo suporte parcial à hipótese 3B de que os efeitos da qualidade geral ( $\beta = 0,26$ ) e da diferenciação ( $\beta = -0,24$ ) da LMX são diferentes, embora tenham tido magnitude semelhante. Destaca-se ainda que, embora a média e o desvio-padrão do afeto estejam correlacionados ( $r = -0,81$ ,  $p < 0,01$ ), há aproximadamente 34,39% de variância que não é compartilhada entre si. Apresentam, portanto, efeitos próprios, sendo de natureza diferente.

No que diz respeito à satisfação com as promoções, a qualidade geral (média) do fator afeto exerceu o papel de mediação parcial no modelo testado, novamente oferecendo suporte parcial à hipótese 3A. A diferenciação do fator afeto também foi mediadora da relação, em uma significância marginal, tendo em vista que o intervalo de confiança estimado pelo *bootstrap* foi de -1,03 a -0,01 para o coeficiente indireto de -0,41. Ainda assim, houve suporte à hipótese 3B, que previa efeitos diferentes para a qualidade geral (-0,47) e para a diferenciação da LMX (-0,41) enquanto mediadoras da relação em questão. Em relação à



satisfação com a natureza do trabalho, a qualidade geral do fator respeito profissional foi mediadora parcial da relação entre competências e essa variável critério, dando suporte à hipótese 3A. A hipótese 3B não pôde ser testada porque a diferenciação da LMX não foi mediadora dessa relação. Por fim, destaca-se que LMX não atuou como mediadora da relação entre competências e satisfação com o salário.

Em relação à indagação do quanto o desenho do trabalho dos líderes favorece o desenvolvimento de suas competências gerenciais, realizou-se análise de regressão múltipla, conduzida com resposta de 133 líderes e cujos dados seguiram os pressupostos estatísticos necessários para a análise. Não houve associação entre desenho do trabalho e as competências gerenciais avaliadas pelos subordinados. Assim, o modelo foi testado apenas utilizando-se as respostas dos líderes (desenho do trabalho e auto-avaliação das competências gerenciais). Os resultados revelaram que somente o *feedback* dos outros ( $\beta=0,24$ ;  $p=0,005$ ) e o processamento da informação e variedade de habilidades ( $\beta=0,32$ ;  $p=0,008$ ) foram preditores das competências gerenciais por auto-avaliação.

Diante de todo o exposto e de modo resumido, as análises dos dados da presente pesquisa permitiram identificar o papel de mediação da LMX na relação entre as competências gerenciais e alguns resultados da equipe. Adicionalmente, o desenho do trabalho foi preditor das competências gerenciais. As implicações desse conjunto de resultados são discutidas na seção a seguir, analisados sob a luz das teorias da área e os efeitos de predição identificados.

Tabela 5.4.

*Resultados das análises de mediação múltipla para satisfação com promoções e natureza do trabalho*

	Passo 1		Passo 2		Efeito indireto não padronizado (IC a 95% por <i>bootstrap</i> )
	<i>B</i> (IC a 95%)	$\beta$	<i>B</i> (IC a 95%)	$\beta$	
<b>Variável dependente: Satisfação com as promoções</b>					
Constante	-6,30 (-11,59 - 1,01)	-	-2,66 (-9,37 - 4,05)		
Competências	1,11 (0,57 - 1,65)	0,57**	1,27 (0,42 - 2,12)	0,65**	
LMX Afeto (média)	-	-	-1,46 (-2,88 - -0,04)	-0,42*	-0,47 (-0,99 - -0,11)
LMX Respeito (média)	-	-	0,34 (-0,97 - 1,65)	0,11	0,16 (-0,36 - 0,87)
LMX Lealdade (média)	-	-	0,35 (-0,58 - 1,28)	0,14	0,15 (-0,27 - 0,59)
$R^2$	0,32		0,40		
Mudança F (p-valor)	<0,001		0,229		
<b>Variável dependente: Satisfação com as promoções</b>					
Constante	-6,30 (-11,59 - 1,01)	-	-8,90 (-17,07 - -0,74)		
Competências	1,11 (0,57 - 1,65)	0,57**	1,33 (0,54 - 2,11)	0,68**	
LMX Afeto (desvio-padrão)	-	-	1,54 (-0,07 - 3,14)	0,37	-0,41 (-1,03 - -0,01)
LMX Respeito (desvio-padrão)	-	-	-0,55 (-1,90 - 0,80)	-0,15	0,20 (-0,21 - 0,72)
LMX Lealdade (desvio-padrão)	-	-	-0,01 (-0,95 - 0,92)	0,00	0,00 (-0,10 - 0,11)
$R^2$	0,32		0,41		
Mudança F (p-valor)	<0,001		0,191		
<b>Variável dependente: Satisfação com a natureza do trabalho</b>					
Constante	0,91 (-0,96 - 2,79)	-	0,28 (-2,17 - 2,72)		
Competências	0,51 (0,32 - 0,70)	0,57**	0,37 (0,11 - 0,63)	0,41**	
LMX Afeto (média)	-	-	-0,24 (-0,74 - 0,26)	-0,13	-0,07 (0,27 - 0,09)
LMX Respeito (média)	-	-	0,72 (0,27 - 1,17)	0,47**	0,29 (0,04 - 0,60)
LMX Lealdade (média)	-	-	-0,19 (-0,47 - 0,08)	-0,17	-0,08 (-0,18 - 0,04)
$R^2$	0,32		0,44		
Mudança F (p-valor)	<0,001		0,013		

\* p-valor  $\leq 0,05$ ; \*\* p-valor  $\leq 0,01$ ; IC = intervalo de confiança; *B* = coeficiente não-padronizado;  $\beta$  = coeficiente padronizado

## Discussão

O presente artigo tinha como objetivo identificar se chefes mais competentes desenvolvem relações de melhor qualidade com os membros de sua equipe, com consequente impacto positivo para os resultados da equipe. Os resultados forneceram suporte à hipótese 1A, que defende que a qualidade da relação líder-membro atua como mediadora da relação entre as competências gerenciais e o desempenho das equipes. Não houve suporte à hipótese 2A, porque a LMX não atuou como mediadora entre as competências e a intenção de rotatividade. Em relação à satisfação no trabalho, a LMX foi mediadora parcial das relações entre competências e satisfação com a chefia, com as promoções e com a natureza do trabalho, fornecendo suporte parcial à hipótese 3A. Por fim, em relação às hipóteses que previam efeitos diferentes da qualidade geral (média) e da diferenciação (variabilidade) da LMX enquanto variáveis mediadoras, houve suporte parcial apenas à hipótese 3B, que tinha satisfação como variável dependente.

No que diz respeito ao desempenho das equipes, mais especificamente, a qualidade média do respeito profissional atuou como mediadora total entre as competências e tal medida de efetividade. Ou seja, para que as competências do líder gerem impacto no desempenho da unidade, é necessário que os membros da equipe manifestem admiração e reconhecimento profissional pelo líder. Caso contrário, mesmo que o chefe seja considerado competente pela equipe, não haverá resultados positivos no desempenho da unidade. Esse resultado encontra respaldo nos achados de outros estudos, como uma meta-análise que identificou o papel de mediação da LMX na relação entre comportamentos de recompensa contingente e o desempenho no trabalho dos subordinados (Dulebohn et al., 2012), além de outras pesquisas que encontraram associações positivas entre competências gerenciais e critérios de efetividade de equipes, como o desempenho de projetos (Marzagão & Carvalho, 2016) e a eficácia da equipe (Santos, Caetano, & Jesuino, 2012). No nível das equipes, outro

estudo apontou que a LMX foi preditora do desempenho da equipe ( $\gamma=0,19$ ;  $p < 0,001$ ) (Van Breukelen, Van Der Leeden, Wesselius, & Hoes, 2012). Verifica-se, portanto, que os resultados dessas pesquisas são compatíveis com os achados aqui apresentados.

Em relação às hipóteses 2A e 2B, esperava-se que a LMX atuasse como mediadora da relação entre as competências gerenciais e a intenção de rotatividade, em função de pesquisas que encontraram associação entre a LMX e a essa medida de efetividade (Bhatti, Islam, Mirza, & Ali, 2015) e que apontam o papel de mediação da qualidade da relação líder-membro (Henderson et al., 2009; Meuser et al., 2016).

Por outro lado, a qualidade geral (média) da LMX foi mediadora parcial da relação entre competências e satisfação com o chefe, com as promoções e com a natureza do trabalho, oferecendo suporte parcial à hipótese 3A. Mais detalhadamente, o afeto e o respeito foram mediadores da relação entre competências e satisfação com a chefia. Sendo assim, para que haja aumento da satisfação com a chefia, chefes devem não somente expressar suas competências, mas também desenvolver relações de afeto e admiração profissional (respeito). Para fins de comparação, não foram encontrados estudos que avaliassem tais relações no nível coletivo.

Os resultados apontam ainda que, se o foco for a satisfação com as promoções, as chefias devem tomar cuidado ao desenvolver relações de amizade, porque o afeto pode trazer impacto negativo para essa satisfação na equipe ( $\beta=-0,42$ ;  $p\text{-valor} \leq 0,05$ ). Verifica-se ainda que houve aumento da magnitude do  $\beta$  das competências gerenciais, o que sugere indícios de associações complexas ou variância compartilhada entre as variáveis. Ainda assim, considera-se que, de acordo com os dados encontrados, mesmo o chefe sendo competente, ao existir uma relação de amizade com os membros, haverá redução na satisfação com as promoções na equipe. Embora esse dado possa parecer contra intuitivo, é possível que a relação de amizade deixe os liderados mais à vontade para questionar os posicionamentos e

as decisões de sua chefia quanto a determinados aspectos, tais como oportunidades de promoção. Além disso, pode ser também que, em uma relação caracterizada pela afeto, os liderados desenvolvam expectativas elevadas e irreais de ascensão funcional, as quais não se concretizam, por exemplo, devido a limitações do plano de carreira a que está submetido.

Outro ponto que pode explicar a relação inversa entre afeto e satisfação com as promoções é a interferência de outras variáveis no modelo, como a justiça distributiva, a qual se refere à percepção de que os resultados organizacionais são justos e equitativos. A justiça distributiva tem sido estudada principalmente em termos de equidade, de modo que o resultado é avaliado pelo trabalhador a partir dos seus esforços e sua contribuição, comparando-o a situações semelhantes, a partir do princípio de troca: o que se recebe, em comparação ao esforço que foi despendido (Lambert, Keena, Leonec, May, & Haynes, no prelo). É pertinente dizer, portanto, que tal construto guarda relação com a própria teoria da LMX, em que se pressupõe que, em uma relação de alta qualidade, o subordinado irá aceitar as demandas do líder, além de se engajar em atividades que não estavam previstas no contrato de trabalho (Liden & Maslyn, 1998). Ou seja, sugere-se que, quanto maior qualidade da relação, maior o esforço e a contribuição do membro da equipe.

Sendo assim, tendo em vista a existência de uma relação de amizade com o chefe, acompanhado de tamanho esforço em contrapartida, pode ser que os subordinados considerem que suas promoções são insuficientes diante de suas contribuições. Considerem, também, que não há justiça na distribuição dos resultados. De fato, achados de outras pesquisas apontam que a justiça distributiva se associa com a LMX e com a satisfação no trabalho (Dulebohn et al., 2012; Lambert et al., no prelo; Qureshi, Frank, Lambert, Klahm, & Smith, 2017). Pode ser, por conseguinte, que o resultado encontrado na presente pesquisa seja devido à interferência da justiça distributiva, a qual se relaciona com ambas as variáveis. Sendo assim, estudos futuros poderiam propor a ampliação do modelo aqui proposto,

incluindo a justiça distributiva, a qual poderia atuar, a título de exemplo, como variável moderadora.

Ainda quanto à satisfação no trabalho, se o foco for a satisfação com a natureza do trabalho, considerando o respeito como mediador ( $\beta=0,47$ ; p-valor  $< 0,01$ ), as organizações devem incentivar que os chefes, além de expressarem suas competências, mantenham relações em que a equipe o admire e reconheça-o como profissional competente. Ou seja, mediante um chefe competente, que mantém relações em que haja respeito por parte dos membros de sua equipe, maior a satisfação da unidade nesse quesito. Não foram encontrados estudos que testassem as dimensões da LMX como mediadoras da relação entre competências e satisfação com a natureza do trabalho. Ainda assim, considera-se tal achado pertinente, porque o fator de natureza do trabalho inclui itens que se referem à satisfação com a variedade de tarefas e com o interesse que as tarefas despertam nos membros da equipe. Sendo assim, é defensável que o líder competente consiga delegar tarefas mais desejáveis e interessantes, tal como pressupõe a própria teoria da LMX (Côrtes et al., 2019), de sorte que a equipe irá admirá-lo e reconhecê-lo por suas habilidades, o que também impactará positivamente na satisfação com a natureza do trabalho.

Além da qualidade geral da LMX, também se testou a diferenciação como mediadora das mesmas relações, para avaliar se a magnitude dos efeitos são diferentes (hipóteses 1B, 2B e 3B). Não houve suporte às hipóteses 1B e 2B, que tinham o desempenho e a intenção de rotatividade como variáveis dependentes, respectivamente, porque a LMX não foi mediadora das relações hipotetizadas. Os dados forneceram somente suporte parcial à hipótese 3B, na qual a satisfação no trabalho era a variável estudada.

Assim, a diferenciação da LMX, no que diz respeito ao fator afeto, foi mediadora parcial da relação entre competências e satisfação com a chefia, fornecendo suporte parcial à hipótese 3B de que os efeitos da qualidade geral (afeto:  $\beta = 0,26$ ) e da diferenciação (afeto:  $\beta$

= -0,24) da LMX são diferentes, embora tenham tido magnitude semelhante e com sinais opostos. Esses achados revelam que há variabilidade nas percepções dos membros da equipe. Assim, por mais que as equipes do presente estudo sejam, de certa forma, homogêneas, tendo em vista a permissão para emergência dos dados do nível individual para o coletivo (obtida por meio dos índices  $AD_{Md}$ , ICC e Anova), ainda ocorre certa variabilidade: trata-se da diferenciação da LMX. Tal fenômeno, inclusive, apresentou impacto significativo na satisfação com a chefia. Desse modo, no caso em questão, quanto mais competente a equipe percebe o líder, maior a qualidade geral (média) do afeto e menor a diferenciação do afeto (variabilidade das percepções dentro da equipe), mais a equipe está satisfeita com o chefe. Ou seja, para que as equipes sejam satisfeitas com o chefe, líderes precisam manifestar competências gerenciais, além de desenvolver relações afetuosas com seus subordinados, de modo consistente com cada membro da unidade. Esses resultados condizem com os achados de uma meta-análise, em que a qualidade das relações se associou à satisfação com a chefia (Dulebohn et al., 2012), ainda que no nível individual. Em outra revisão da literatura, a diferenciação da LMX apresentou impacto negativo sob a satisfação geral com o trabalho (Henderson et al., 2009). Todavia, não foram encontrados estudos que avaliassem o efeito da diferenciação nas diferentes dimensões de satisfação com o trabalho, e tampouco que também considerassem os diferentes fatores da LMX. Os resultados do presente artigo contribuem, portanto, para a melhor compreensão da teoria, preenchendo lacunas importantes de pesquisa.

Assim como a satisfação com a chefia, ao se estudar a satisfação com as promoções, também houve efeitos diferentes entre a qualidade geral (afeto - efeito indireto por *bootstrap*: -0,47 com intervalo de confiança de -0,99 a -0,11) e a diferenciação do afeto da LMX (afeto - efeito indireto por *bootstrap*: -0,41 com intervalo de confiança de -1,03 a -0,01), fornecendo suporte parcial à hipótese 3B. Destaca-se, entretanto, que o efeito da diferenciação foi marginal, em função do limite superior do intervalo de confiança do *bootstrap* ser muito

próximo de zero. Sendo assim, são necessários novos estudos para verificar a replicabilidade desses achados. Resumidamente, esses resultados evidenciam que, quando os chefes são considerados competentes pela equipe, quanto maior a qualidade geral do afeto e maior a variabilidade das respostas sobre o afeto dentro da equipe (maior diferenciação), menor a satisfação da equipe com as promoções. Tais resultados revelam que o líder deve ser cauteloso ao desenvolver relações afetuosas diferenciadas com os membros de sua equipe, porque podem levar a uma equipe mais insatisfeita com as promoções na organização. Esses achados, contudo, carecem de maior atenção em pesquisas futuras, dada a ausência de pesquisas que considerem todas essas variáveis no mesmo modelo.

De maneira adicional, após testar as hipóteses do artigo, buscou-se responder à questão adicional do estudo. Assim, no que diz respeito à indagação do quanto o desenho do trabalho dos líderes favorece o desenvolvimento de suas competências gerenciais, apenas duas subdimensões do desenho do trabalho foram preditoras das competências gerenciais: o *feedback* dos outros, e o processamento da informação e variedade de habilidades. Tais achados coincidem com os resultados de outras pesquisas, que apontam que a qualidade do *feedback*, o aumento de responsabilidades, a diversidade e a complexidade das tarefas, e a quantidade de desafios impactam no potencial desenvolvimento dos líderes (Dragoni, Tesluk, Russell, & Oh, 2009; Groves, 2007; McCauley, Eastman, & Ohlott, 1995; Mumford, Marks, Connelly, Zaccaro, & Reiter-Palmon, 2000a; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000b).

Entretanto, é importante destacar que, como não é possível estabelecer relações de causalidade entre as variáveis, considerando se tratar uma pesquisa transversal, duas possibilidades podem ser consideradas: 1) o desenho do trabalho, de fato, favorece o desenvolvimento de competências gerenciais, ou 2) a escolha dos profissionais de liderança leva em consideração aspectos do desenho do trabalho que o escolhido irá desenvolver,



especialmente no que diz respeito ao preparo deles para atuar com situações que exijam processamento da informação e variedade de habilidades. Ainda assim, em qualquer uma das situações, as organizações podem se beneficiar dos achados do presente estudo, ao propor o redesenho do trabalho de potenciais líderes, colocando-os em situações que demandem processamento da informação e variedade de habilidades, e que também recebam *feedback* de outros autores da organização.

Embora o presente artigo traga importantes contribuições para a literatura e as organizações, algumas limitações devem ser destacadas. A amostra reduzida de equipes representa uma limitação, apontando para a necessidade de novas pesquisas, com amostras diversas, a fim de verificar se haverá reaplicação desses resultados em outros estudos. Adicionalmente, outra limitação se refere à natureza transversal do estudo, que não permite o estabelecimento de causalidade entre os fenômenos observados. Optou-se, todavia, por esse delineamento em função da dificuldade de se obter dados de equipes nas organizações públicas, a qual seria ainda mais acentuada caso fosse necessária a coleta em mais de um momento. Recomenda-se, então, o desenvolvimento de pesquisas experimentais e longitudinais para melhor compreensão da relação entre a LMX e as variáveis estudadas. Outro ponto que merece atenção são os índices de *RMSEA* maiores que 0,08 na análise fatorial confirmatória das escalas, sugerindo a existência de falta de ajuste entre o modelo e os dados da população. Entretanto, considerou-se que tais valores não prejudicariam a análise, tendo em vista que os valores de *RMSEA* geralmente ficam altos quando os graus de liberdade (*df - degrees of freedom*) são baixos, mesmo que o modelo esteja corretamente especificado, conforme apresentado por Kenny, Kaniskan, e McCoach (2015). Adicionalmente, os demais índices das análises fatoriais confirmatórias, especialmente o CFI e o SRMR, foram satisfatórios de modo geral. Ademais, outra limitação é o viés da fonte comum, considerando que todos os modelos foram testados com dados dos mesmos

respondentes (subordinados para as hipóteses, e líderes para a questão do desenho do trabalho). Desse modo, são necessários novos estudos com participação de uma maior diversidade de atores e, até mesmo, coleta de dados secundários objetivos.

Apesar dessas limitações, os resultados permitem concluir que a qualidade da relação entre líderes e membros apresenta-se como fenômeno de grande relevância para as organizações, porque atua como mediadora das relações entre as competências do líder e os resultados da equipe. No que diz respeito ao desempenho, por exemplo, é fundamental que os gestores desenvolvam relações de respeito profissional com os membros de sua equipe, nas quais haja admiração e reconhecimento de suas competências, por parte da equipe. Isso porque essa relação de respeito é o mecanismo por meio do qual as competências do líder geram efeitos positivos no desempenho da equipe. Adicionalmente, a qualidade da relação também traz impactos para a satisfação com o chefe, com as promoções e com a natureza do trabalho das equipes, conforme já detalhado anteriormente.

Assim, diante da importância da LMX, recomenda-se a ampliação dos estudos sobre o tema no Brasil. Nesse sentido, embora o presente estudo tenha enfatizado duas abordagens da LMX (a qualidade geral e a diferenciação), as duas foram tratadas separadamente. Sugere-se, portanto, que próximos estudos verifiquem se há interação entre a qualidade geral e a diferenciação da LMX, tal como proposto no estudo de Blanc e González-Romá (2012). Novas pesquisas poderiam também investigar quais as configurações das qualidades da relações dentro da mesma equipe, avaliando, por exemplo, a existência e o impacto de equipes com dois subgrupos distintos e bem característicos, revelando uma distribuição bimodal, a exemplo da pesquisa de Li e Liao (2014).

Recomenda-se ainda que as organizações públicas, ao planejar o desenvolvimento de líderes e seus potenciais sucessores, atentem-se não somente às competências necessárias ao exercício de gestão, mas também para a qualidade das relações desenvolvidas entre os líderes

e seus subordinados, especialmente em relação ao afeto e ao respeito profissional, a depender do resultado que desejam obter. É importante mencionar ainda que o líder deve procurar manter boas relações de modo consistente com toda sua equipe, porque a diferenciação nas relações entre líder e os membros da sua unidade pode trazer impactos negativos para os resultados da unidade. Por fim, possíveis sucessores de líderes poderiam se beneficiar ao participar de atividades desafiadoras, que exijam amplo processamento da informação e variedade de habilidades, nas quais também haja *feedback* de outros atores da organização, em função da associação entre desenho do trabalho e competências gerenciais.

### Referências

- Ahmed, R., & Anantatmula, V. S. (2017). Empirical study of project managers leadership competence and project performance. *Engineering Management Journal*, 29(3), 189–205. doi: 10.1080/10429247.2017.1343005
- Bhatti, G. A., Islam, T., Mirza, H. H., & Ali, F. H. (2015). The relationships between LMX, job satisfaction and turnover intention. *Science International (Lahore)*, 27(2), 1523-1526.
- Blanc, P. M. L., & González-Romá, V. (2012). A team level investigation of the relationship between Leader–Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 534-544. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.006
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 49–381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borges-Andrade, J. E., Peixoto, A. L. A., Queiroga, F., & Pérez-Nebra, A. R. (2019). Adaptation of the Work Design Questionnaire to Brazil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(3), 720-731. doi: 10.17652/rpot/2019.3.16837
- Chan, D. (1998). Functional Relations Among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
- Coelho Junior, F. A., & Faiad, C. (2012). Evidências de Validade da Escala de Satisfação no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 11(1), 111-121.

- Côrtes, M. G., Souza, M. G. S., & Puente-Palacios, K. E. (2019). Qualidade da Relação Líder-Membro: Evidências de Validade da Escala Multidimensional. *PsicoUSF*, 24(3), 569-581. doi: 10.1590/1413-82712019240313
- Dawson, J., González-Romá, V., Davis, A., & West, M. (2007). Organizational climate and climate strength in UK hospitals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 89-111. doi: 10.1080/13594320601046664
- Day, D. V., & Miscenko, D. (2015). Leader–Member Exchange (LMX): Construct Evolution, Contributions, and Future Prospects for Advancing Leadership Theory. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. Oxford: Oxford University Press.
- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E. A., & Oh, I.-S. (2009). Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 52(4), 731–743.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. doi: 10.1177/0149206311415280
- Freitas, P. F. P., & Odélius, C. C. (2018). Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. *Cad. EBAPE.BR*, 16(1), 35-49.
- Furtado, L. M. G. P. (2016). *Leader-Member Exchange (LMX) within team contexts: a look beyond the leader-member dyad*. (Tese de doutorado), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260. doi: 10.1108/02621710710732146
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). New York: Prentice-Hall.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *Leadership Quarterly*, 20(4), 517.
- Kenny, D. A., Kaniskan, B., & McCoach, D. B. (2015). The Performance of RMSEA in Models With Small Degrees of Freedom. *Sociological Methods & Research*, 44(3), 486-507. doi: 10.1177/0049124114543236
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leonec, M., May, D., & Haynes, S. H. (no prelo). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal*. doi: 10.1016/j.soscij.2019.02.002
- Li, A. N., & Liao, H. (2014). How do leader-member exchange quality and differentiation affect performance in teams? An integrated multilevel dual process model. *J Appl Psychol*, 99(5), 847-866. doi: 10.1037/a0037233
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 434-451. doi: 10.1037/apl0000089
- Marzagão, D. S. L., & Carvalho, M. M. (2016). A influência das competências comportamentais dos líderes de projetos no desempenho de projetos Seis Sigma. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 18*(62), 609-632. doi: 10.7819/rbgn.v18i62.2450
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2016). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *22, 1*, 113–129. doi: 10.1017/jmo.2015.25
- McCauley, C. D., Eastman, L. J., & Ohlott, P. J. (1995). Linking Management Selection and Development through Stretch Assignments. *Human Resource Management, 34*(1), 93-115.
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A Network Analysis of Leadership Theory: The Infancy of Integration. *Journal of Management, 42*(5), 1374-1403. doi: 10.1177/0149206316647099
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying Regression and Correlation: A Guide for Students and Researchers*. Londres: Sage Publication.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321–1339. doi: 10.1037/0021-9010.91.6.1321

- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000a). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, *11*(1), 87-114. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00044-2
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000b). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, *11*(1), 11-35. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00041-7
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, *36*(4), 717-731. doi: 10.3758/BF03206553
- Puente-Palacios, K. E., & Albuquerque, F. J. B. (2014). Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (2 ed., pp. 385-412). Porto Alegre: Artmed.
- Puente-Palacios, K. E., & Brito, L. S. (2017). Impacto das Competências de Equipes sobre o Desempenho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *33*, 1-10. doi: 10.1590/0102.3772e3352
- Puente-Palacios, K. E., Martins, M. C. F., & Palumbo, S. (2016). Team Performance: Evidence for Validity of a Measure. *Psico-USF*, *21*(3), 513-525. doi: 10.1590/1413-82712016210306
- Qureshi, H., Frank, J., Lambert, E. G., Klahm, C., & Smith, B. (2017). Organisational justice's relationship with job satisfaction and organisational commitment among Indian police. *The Police Journal: Theory, practice and principles*, *90*(1), 3-23. doi: 10.1177/0032258X16662684



- Santos, J., Caetano, A., & Jesuíno, J. C. (2012). As competências funcionais dos líderes e a eficácia das equipas. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 11(2-3), 95-106.
- Silva, W., Laros, J. A., & Mourão, L. (2007). Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 7(1), 7-30.
- Siqueira, M. M. M., Gomide Júnior, S., Oliveira, A. F., & Polizzi Filho, A. (2014). Intenção de rotatividade. In M. M. M. Siqueira (Ed.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 209-216). Porto Alegre: Artmed.
- Van Breukelen, W., Van Der Leeden, R., Wesselius, W., & Hoes, M. (2012). Differential treatment within sports teams, leader–member (coach–player) exchange quality, team atmosphere, and team performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1). doi: 10.1002/job.735
- Yu, A., Matta, F. K., & Cornfield, B. (2017). Is LMX Differentiation Beneficial or Detrimental for Group Effectiveness? A Meta-Analytic Investigation and Theoretical Integration. *Academy of Management Journal*. doi: 10.5465/amj.2016.1212
- Zhu, J., Song, L. J., Zhu, L., & Johnson, R. E. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 215-232. doi: 10.1016/j.leaqua.2018.06.003

## Capítulo 6

### Considerações finais

A presente tese se propunha a preencher algumas lacunas na literatura sobre liderança, em especial no que diz respeito à Teoria de Troca Líder-Membro (LMX). Eram elas: 1) poucos estudos adotam escalas que possibilitam a avaliação multidimensional do construto; 2) o estudo sobre o tema é ainda incipiente no Brasil; 3) as pesquisas geralmente se limitam à análise dos efeitos da LMX no nível dos indivíduos, faltando estudos que avaliem os efeitos da LMX no nível das equipes, especialmente no âmbito nacional; e 4) há déficit de estudos que integrem diferentes teorias de liderança. Para preencher essas lacunas, foram realizados dois estudos, que resultaram na elaboração de três artigos: dois referentes à primeira coleta, realizada em uma escola de governo e analisada no nível individual; e um artigo referente à segunda coleta, cujos dados foram coletados em quatro organizações públicas e analisados no nível coletivo. A seguir, considerando os resultados desses estudos, apresenta-se a contribuição do presente trabalho para cada uma das lacunas supracitadas.

#### **6.1 Lacuna 1: Ausência da avaliação enquanto construto multidimensional.**

Conforme apresentado nas considerações iniciais dessa tese, a revisão da literatura revelou que poucos estudos adotam escalas que possibilitam a avaliação multidimensional da LMX. Diante disso, a presente tese propôs o uso da LMX-MDM, escala que avalia o construto considerando suas diferentes dimensões (a princípio: afeto, respeito profissional, lealdade e contribuição). Sendo assim, inicialmente foi conduzido o primeiro artigo da tese, para verificar as evidências psicométricas de validade do instrumento. Os resultados obtidos foram satisfatórios e resultaram no refinamento do construto, ao identificar a necessidade de retirada do fator contribuição.

Quanto ao fator contribuição, cabe salientar que há uma fragilidade nessa dimensão, evidenciada tanto no cenário internacional, quanto na única publicação brasileira que adotou a LMX-MDM, na qual os dois itens da dimensão apresentaram comunalidades bem abaixo do esperado na análise fatorial (Amaral, 2007). De fato, os autores da escala original tiveram grande dificuldade para composição do fator, tendo incluído um novo item já ao final da pesquisa (Liden & Maslyn, 1998). Em um outro estudo, na análise de conteúdo dos itens da LMX-MDM por juízes (Joseph et al., 2011), observou-se que tal dimensão parecia avaliar o construto de comportamento de cidadania organizacional. Tais autores destacam que, na presença de itens desse outro construto, os itens do fator apresentam baixas cargas fatoriais. Desse modo, todos esses achados apontam para a pertinência de se excluir o fator contribuição, que parece se referir ao resultado das relações de alta qualidade, enquanto comportamentos de cidadania organizacional, e não à LMX em si.

Desse modo, a LMX-MDM foi utilizada nos demais artigos da tese, incluindo os fatores afeto, respeito profissional e lealdade. Em análise fatorial exploratória e confirmatória, a estrutura da escala foi igualmente replicada no segundo e terceiro artigo, fornecendo evidências da consistência do instrumento. De fato, na análise fatorial confirmatória, para todos os artigos, verificou-se que a estrutura com três fatores primários, agrupados em um fator latente de segunda ordem, apresentou melhores índices, se comparada à versão com apenas um fator.

Adicionalmente, além do primeiro artigo, os demais manuscritos também demonstraram a relevância de se adotar a medida multidimensional, uma vez que os fatores apresentaram diferentes contribuições para os resultados individuais e coletivos. Em síntese, o segundo artigo, cujo foco foi o efeito nas atitudes dos membros, revelou que os três fatores da LMX foram mediadores parciais da relação entre as competências gerenciais e a satisfação

com a chefia. Somente a lealdade, entretanto, foi mediadora parcial positiva da relação entre competências e satisfação com as promoções.

No terceiro artigo, cujos dados foram analisados no nível coletivo, também se identificaram efeitos diferentes nas variáveis critério, a depender do fator da LMX. Em suma, a qualidade média do respeito profissional atuou como mediadora total entre as competências e o desempenho de equipes. Em relação à satisfação no trabalho, a qualidade geral do afeto e do respeito (em níveis médios) foram mediadores da relação entre competências e satisfação com a chefia. Ainda em relação à satisfação com a chefia, a variabilidade nas relações de afeto dentro da equipe (desvio-padrão) também foi mediadora dessa relação. No que diz respeito à satisfação com as promoções, tanto a qualidade geral (média) quanto a diferenciação (desvio-padrão) do afeto foram mediadores da relação entre competências gerenciais e esse quesito. Por fim, quanto à satisfação com a natureza do trabalho, apenas o respeito profissional foi mediador da relação entre competências do líder e esse tipo de satisfação.

Diante desses achados, verifica-se que os três fatores da LMX apresentam efeitos preditivos diferentes sob os fenômenos pesquisados, justificando, portanto, o uso da medida multidimensional, conforme já se mencionava na literatura internacional (Greguras & Ford, 2006; Joseph, Newman, & Sin, 2011; Liden, Wu, Cao, & Wayne, 2016). Desse modo, recomenda-se a utilização da LMX-MDM nas próximas pesquisas sobre o tema no Brasil, bem como em diagnósticos organizacionais.

## **6.2 Lacuna 2: Estudo ainda incipiente sobre o tema no Brasil.**

A próxima lacuna se refere ao estudo sobre o tema ainda incipiente no Brasil, caracterizada por um número reduzido de pesquisas, se comparado à produção internacional. No âmbito nacional, não havia estudos que avaliassem a relação entre a LMX e construtos

como a intenção de rotatividade e o desempenho de equipes. Adicionalmente, nenhum dos estudos encontrados testava as competências gerenciais enquanto antecedentes da qualidade da relação líder-membro, e tampouco avaliavam o papel da LMX enquanto variável mediadora.

Nesse sentido, os três artigos aqui propostos contribuem para a melhor compreensão da liderança, especialmente no que diz respeito à qualidade das relações entre líderes e membros de equipe. Destaca-se, inclusive, que o primeiro deles já está publicado no periódico *Psico-USF* e o segundo já foi submetido à *Revista Colombiana de Psicología*. Espera-se, então, que o presente trabalho seja apenas um marco inicial para novas pesquisas no país, que investiguem o papel da LMX em relação a diversos comportamentos organizacionais.

### **6.3 Lacuna 3: Pesquisas se limitam à análise dos efeitos da LMX no nível dos indivíduos.**

Além das questões já apresentadas, a terceira lacuna que motivou o desenvolvimento desta tese foi o fato de as pesquisas geralmente se limitarem à análise dos efeitos da LMX no nível dos indivíduos, faltando estudos que avaliassem os efeitos da LMX no nível das equipes, especialmente no âmbito nacional. De fato, o único estudo brasileiro que avaliou a qualidade das relações em nível coletivo foi a tese de Furtado (2016). Assim, o papel da LMX na efetividade das equipes foi o tema do terceiro artigo desta tese.

No artigo em questão, foi realizada análise dos requisitos para emersão dos dados do nível individual para o coletivo ( $AD_{Md}$ ,  $ICC$  e  $Anova$ ), os quais demonstraram a pertinência de se adotar as medidas no nível das equipes. Os resultados desse manuscrito (capítulo 5) guardam algumas similaridades com o artigo que testou as mesmas hipóteses no nível individual (capítulo 4). Dentre eles, destaca-se o fato de que a LMX não foi mediadora da relação entre as competências do líder e a intenção de rotatividade, em ambos os níveis.

Apesar dessas semelhanças, alguns achados foram divergentes: no nível individual, além do afeto e respeito profissional, a lealdade também foi mediadora entre competências e satisfação com a chefia. No nível coletivo, por outro lado, esse papel somente foi exercido pelo afeto e respeito. No que diz respeito à satisfação com as promoções, também houve algumas diferenças a depender do nível de análise: no nível individual, a lealdade foi mediadora positiva entre as competências e a satisfação; enquanto no nível coletivo, o afeto foi mediador negativo, de modo que mesmo o chefe sendo competente, ao existir uma relação de amizade com a equipe, haverá redução na satisfação com as promoções na unidade. Outro ponto de divergência entre estudos foi a atuação do fator respeito da LMX, no nível coletivo, na condição de mediador da relação entre as competências e a satisfação com a natureza do trabalho. No nível individual, a LMX não foi mediadora dessa relação. A comparação desses achados revela a importância de se considerar os níveis de análise de maneira adequada, considerando aspectos teóricos, de mensuração, análise de dados e desenhos inferenciais, conforme mencionado por Yammarino et al. (2005), tendo em vista as diferenças no poder preditivo exercido pelos fatores da LMX, a depender dos níveis estudados. Esses achados identificados em diferentes níveis revelam que a relação entre competências do gestor, LMX e consequentes (atitudes ou desempenho) são fenômenos paralelos, de acordo com a descrição dada por Kozlowski e Klein (2000). Isso significa dizer que mantém relações similares entre si. Entretanto, as diferenças encontradas também demonstram que não se tratam de fenômenos homólogos, uma vez que as relações encontradas no nível individual não se replicam no nível coletivo. A relevância deste achado está em mostrar, em primeiro lugar, que pesquisas em diferentes níveis são necessárias para identificar a presença ou não de similaridades nos resultados. Em segundo lugar, relevam o risco envolvido em adotar resultados de pesquisas de um nível para compreender o mesmo fenômeno ocorrido em um nível diferente.

Adicionalmente, ao se estudar as equipes, há a possibilidade do estudo da diferenciação da LMX, conceito que remete à ideia original da teoria, que enfatiza as trocas diferenciadas entre o líder e cada membro de equipe. No terceiro artigo, foi relatado o impacto significativo da diferenciação do afeto como mediador da relação entre as competências do líder (satisfação com a chefia e com as promoções). Nesses casos, quanto maior a diferenciação (maior desvio-padrão), maior a insatisfação da equipe nesses quesitos. Sendo assim, os gestores devem manter relações afetivas de qualidade semelhante e modo consistente com cada membro, caso queiram aumentar a satisfação com a chefia e com as promoções de suas equipes.

Diante desses resultados, fica clara a relevância de se estudar a qualidade das relações entre líderes e membros no nível da equipe, porque podem contribuir para a efetividade dessas unidades. Sendo assim, recomenda-se a ampliação de estudos sobre o tema, relacionando-o a diferentes fenômenos organizacionais, a exemplo do que já ocorre na literatura internacional.

#### **6.4 Lacuna 4: Déficit de estudos que integrem diferentes teorias de liderança.**

Por fim, o último aspecto que fomentou o interesse pelos temas aqui tratados foi o déficit de estudos que integrem diferentes teorias de liderança. Propôs-se, então, o uso concomitante de das competências gerenciais e da qualidade da relação entre líder e membro, que é descrita a partir dos papéis desempenhados por ambos e resultante de um processo de troca. Os achados dos três estudos permitiram afirmar que ambas se referem a construtos distintos, embora tenham a liderança como foco. A título de exemplo, na tabela 5.2, referente às correlações bivariadas do terceiro artigo, verifica-se que as correlações entre os fatores da LMX e as competências gerenciais não superaram o valor de 0,69. Ou seja, não se chega a alcançar sequer 50% de variância compartilhada. Esses resultados são compatíveis com a

definição de liderança enquanto processo, o qual se desenvolve e é composto por identidades que se reforçam recíproca e mutuamente, como líderes e seguidores (DeRue & Ashford, 2010).

Ademais, ficou evidente que desenvolver competências gerenciais, por si só, pode não gerar o impacto necessário, especialmente em relação ao desempenho das equipes, tendo em vista que a LMX (respeito profissional) foi mediadora total dessa relação. Sendo assim, é recomendável que as organizações também se preocupem com a qualidade das relações ao desenvolver programas de desenvolvimento de liderança. A esse respeito, considerando a relação entre desenho do trabalho e competências gerenciais, as instituições também podem programar ações de redesenho do trabalho, oferecendo atividades com maior processamento da informação e variedade de habilidades, e que também propiciem maior *feedback* dos outros atores da organização.



## **Capítulo 7**

### **Conclusões**

Conforme apresentado na seção anterior, todas as lacunas apresentadas foram preenchidas, com importante contribuição para a literatura sobre o tema. Quanto aos objetivos da tese em si, a tabela a seguir apresenta as hipóteses propostas e os resultados obtidos nos respectivos artigos (Tabela 6.1).

Em relação às aplicações desses achados, verificou-se a importância da qualidade das relações entre os líderes e os membros de sua equipe, tanto para os resultados individuais quanto para os coletivos. Para alcançar melhores práticas organizacionais, os gestores devem, então, ter a consciência de quais resultados querem alcançar, em termos de desempenho de equipes e satisfação no trabalho. Também devem ter em mente se desejam melhorar resultados individuais, de algum membro de sua equipe, ou coletivos, referentes à equipe como um todo, dadas as diferenças encontradas por níveis de análises.

A presente tese traz, portanto, relevantes contribuições para a pesquisa e as práticas organizacionais. Todavia, destacam-se algumas limitações, especialmente relacionadas ao tamanho das amostras e ao desenho transversal dos estudos. Ainda assim, esta tese representa importante avanço na área, de modo que também se recomenda a ampliação do uso da LMX-MDM nos próximos estudos e diagnósticos organizacionais.

Tabela 6.1

*Resumo dos resultados obtidos nos artigos da tese, a partir das hipóteses propostas*

	Hipótese	Artigo	Resultados
1A	A qualidade da relação entre líder-membro atua como mediadora da relação entre competências gerenciais e satisfação no trabalho dos membros.	Artigo 2 (nível individual)	a) Os três fatores da LMX foram mediadores parciais da relação entre as competências e a satisfação com a chefia. b) Apenas a lealdade foi mediadora parcial da relação entre competências e satisfação com as promoções.
1B	A qualidade da relação entre líder-membro atua como mediadora da relação entre competências gerenciais e intenção de rotatividade dos membros.	Artigo 2 (nível individual)	Não houve suporte à hipótese
2A	A qualidade geral da relação entre líder-membro atua como mediadora da relação entre competências gerenciais e desempenho da equipe.	Artigo 3 (nível coletivo)	A qualidade média do respeito profissional foi mediadora total da relação entre competências gerenciais e desempenho da equipe.
2B	A qualidade da relação entre líder-membro atua como mediadora da relação entre competências gerenciais e intenção de rotatividade da equipe.	Artigo 3 (nível coletivo)	Não houve suporte à hipótese
2C	A qualidade da relação entre líder-membro atua como mediadora da relação entre competências gerenciais e satisfação no trabalho da equipe.	Artigo 3 (nível coletivo)	a) A qualidade média do afeto e do respeito profissional foram mediadoras parciais entre as competências e a satisfação com a chefia. b) A alta diferenciação nas relações de afeto dentro da equipe (desvio-padrão) foi mediadora parcial da relação entre competências e satisfação com a chefia. c) Tanto a qualidade média quanto a alta diferenciação (desvio-padrão) do afeto foram mediadoras parciais da relação entre competências e satisfação com as promoções. d) A qualidade média do respeito profissional foi mediadora parcial da relação entre competências e satisfação com a natureza do trabalho.
3A	Trabalhos que proporcionam maior autonomia, variedades de tarefas e acesso a <i>feedback</i> favorecem a expressão de competências gerenciais.	Artigo 3	Não houve suporte à hipótese
3B	Trabalhos que demandam conhecimentos mais complexos, maior processamento da informação, resolução de problemas e variedade de habilidades favorecem a expressão de competências gerenciais.	Artigo 3	Trabalhos que demandam maior processamento da informação e variedade de habilidades favorecem a expressão de competências gerenciais.
3C	Trabalhos que propiciam maior <i>feedback</i> dos outros atores da organização favorecem a expressão de competências gerenciais.	Artigo 3	Trabalhos que propiciam maior <i>feedback</i> dos outros atores da organização favorecem a expressão de competências gerenciais.

## Referências

- Amaral, D. J. (2007). *Teoria da Troca entre Líder Liderado (LMX): Uma teoria diádica de liderança para a identificação dos aspectos que compõem a interação líder-liderado*. (Tese de doutorado), Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Ashford, S. J., & Sitkinb, S. B. (2019). From problems to progress: A dialogue on prevailing issues in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 454-460. doi: 10.1016/j.leaqua.2019.01.003
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annu Rev Psychol*, 60, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Azevedo, E. M. A. (2014). *Antecedentes da satisfação e do engajamento de funcionários de uma empresa pública*. (Dissertação de mestrado), IBMEC, Rio de Janeiro.
- Barankievicz, V. A. (2017). *Práticas estratégicas de gestão de pessoas, média gerência e clima organizacional* (Tese de doutorado), Universidade Positivo, Curitiba.  
Recuperado de Catálogo de Teses e Dissertações CAPES
- Bârgău, M. (2015). Leadership versus management. *Romanian Economic and Business Review*, 10(2), 197-204.
- Bracken, D. W., Dalton, M. A., Jako, R. A., McCauley, C. D., & Pollman, V. A. (1997). Should 360-degree feedback be used only for developmental purposes? Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Braga, D. F. (2012). *Liderança autêntica: Efeito sobre o desempenho e no comportamento de cidadania organizacional*. (Dissertação de mestrado), Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.

- Brant, P. S. (2012). *A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de liderança e suas influências na satisfação no trabalho*. (Dissertação de mestrado), Universidade FUMEC, Belo Horizonte.
- D'Ávila, P. R. (2016). *Liderança, qualidade de troca social em equipes de trabalho e o comprometimento organizacional: Um estudo com peacekeepers brasileiros no Haiti*. (Tese de doutorado), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Day, D. V., & Miscenko, D. (2015). Leader–Member Exchange (LMX): Construct Evolution, Contributions, and Future Prospects for Advancing Leadership Theory. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange*. Oxford: Oxford University Press.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will Lead and Who will Follow? a Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations. . *Academy of Management Review*, 35(4), 627–647. doi: 10.5465/amr.35.4.zok627
- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E. A., & Oh, I.-S. (2009). Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 52(4), 731–743.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. doi: 10.1177/0149206311415280
- Fernandes, K. M. S. (2017). *Cidadania Organizacional e Liderança LMX: estudo de caso com servidores de uma instituição pública*. (Dissertação de mestrado), Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte. Recuperado de Catálogo de Teses e Dissertações CAPES

- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310. doi: 10.1590/1982-7849rac20151404
- Freitas, P. F. P., & Odellius, C. C. (2018). Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. *Cad. EBAPE.BR*, 16(1), 35-49.
- Furtado, L. M. G. P. (2016). *Leader-Member Exchange (LMX) within team contexts: a look beyond the leader-member dyad*. (Tese de doutorado), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Galvão, V. B. A., Silva, A. B., & Silva, W. R. (2012). O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. *Educação e Pesquisa*, 38(1), 131-147. doi: 10.1590/S1517-97022011005000002
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Gonçalves, R. C. (2015). *Antecedentes do comportamento de retaliação: estudo em uma grande empresa brasileira de economia mista*. (Dissertação de mestrado), IBMEC, Rio de Janeiro.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 433-465. doi: 10.1348/096317905X53859

- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260. doi: 10.1108/02621710710732146
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). New York: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Horta, J. R. (2012). *Mulheres na Liderança: Efeitos do Gênero em avaliações de desempenho*. (Dissertação de mestrado), Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.
- Joseph, D. L., Newman, D. A., & Sin, H.-P. (2011). Leader–Member Exchange (LMX) Measurement: Evidence for Consensus, Construct Breadth, and Discriminant Validity. In D. D. Bergh & D. J. Ketchen (Eds.), *Building Methodological Bridges (Research Methodology in Strategy and Management)* (Vol. 6, pp. 89-135). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Keller, T., & Dansereau, F. (2001). The Effect of Adding Items to Scales: An Illustrative Case of LMX. *Organizational Research Methods*, 4(2), 131-143.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. In S. W. J. Kozlowski & K. J. Klein (Eds.), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organization: Foundations, Extensions and New Directions* (pp. 3-90). San Francisco: Jossey-Bass.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Liden, R. C., Wu, J., Cao, X., & Wayne, S. J. (2016). Leader–Member Exchange Measurement Leader–Member Exchange Measurement In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange* (pp. 29-54). Oxford: Oxford University Press.
- Lindsey, E., Homes, V., & McCall, M. W. J. (1987). Key events in executive lives. Technical Report #32. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Lins, M. P. B. E., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 19(3), 159-168. doi: 10.1590/S1413-294X2014000300001
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434-451. doi: 10.1037/apl0000089
- Maccarielo, F. M. (2012). *Liderança e satisfação no trabalho: uma visão dos seguidores*. (Dissertação de mestrado), IBMEC, Rio de Janeiro. Recuperado de [http://s3.amazonaws.com/public-cdn.ibmec.br/portalibmec-content/public/arquivos/df/dis\\_2012\\_16\\_-\\_luis\\_felipe\\_younes\\_do\\_amaral.pdf](http://s3.amazonaws.com/public-cdn.ibmec.br/portalibmec-content/public/arquivos/df/dis_2012_16_-_luis_felipe_younes_do_amaral.pdf)
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. doi: 10.1111/peps.12100
- Mazur, K. (2012). Leader-Member Exchange and Individual Performance: The Meta-analysis. *Management*, 16(2), 40-53. doi: 10.2478/v10286-012-0054-0

- McCauley, C. D., Eastman, L. J., & Ohlott, P. J. (1995). Linking Management Selection and Development through Stretch Assignments. *Human Resource Management, 34*(1), 93-115.
- Meirovich, G., & Gu, J. (2015). Empirical and Theoretical Validity of Hersey-Blanchard's Contingency Model. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 20*(3), 56-74. doi: 10.9774/GLEAF.1158.2015.au.00006
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A Network Analysis of Leadership Theory: The Infancy of Integration. *Journal of Management, 42*(5), 1374-1403. doi: 10.1177/0149206316647099
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321–1339. doi: 10.1037/0021-9010.91.6.1321
- Muller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management, 28*(5), 437–448. doi: 10.1016/j.ijproman.2009.09.003
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., & Reiter-Palmon, R. (2000a). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly, 11*(1), 87-114. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00044-2
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000b). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly, 11*(1), 11-35. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00041-7
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member



- relationships over time. *Organ Behav Hum Decis Process*, 108(2), 256-266. doi: 10.1016/j.obhdp.2008.09.002
- Nelson, H. (2008). *Developing Future Leaders for High-Growth Indian Companies: New Perspectives*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Niemeyer, J. R. L. (2013). *Ética na liderança e LMX (Leader Member Exchange): uma análise sobre o desempenho individual*. (Dissertação de mestrado), Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro.
- Niemeyer, J. R. L., & Cavazotte, F. S. C. N. (2016). Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: A study in a telecommunications company. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 67-92. doi: 10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p67-92
- Nunes, E. M. G. T., & Gaspar, M. F. M. (2016). A liderança em enfermagem e a satisfação dos pacientes em contexto hospitalar. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 35(2), e55726. doi: 10.1590/1983-1447.2016.02.55726
- Oliveira, L. B., & Rocha, J. C. (2017). Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(65), 415-431. doi: 10.7819/rbgn.v19i64.3373
- Oliveira, L. B., & Silva, F. F. R. (2015). The Effects of High Performance Work Systems and Leader-Member Exchange Quality on Employee Engagement: Evidence from A Brazilian Non-Profit Organization. *Procedia Computer Science*, 55, 1023-1030. doi: 10.1016/j.procs.2015.07.092
- Pasquali, L. (1998). Princípios de elaboração de escalas psicológicas. *Revista de Psiquiatria Clinica*, 25(5), 206-213.

- Pellegrini, E. K. (2015). Relational leadership through the lens of international LMX research. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of Leader–Member Exchange*. Oxford: Oxford University Press.
- Pereira, G. S. (2016). *Liderando com humildade: um estudo sobre o impacto da humildade do líder no desempenho e na cidadania dos liderados*. (Dissertação de mestrado), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Pereira, L. M. R., Loiola, E., & Gondim, S. M. G. (2016). Aprendizagem de competências, suporte à transferência de aprendizagem e desempenho docente: evidências de validação de escala e teste de relações. *Organizações & Sociedade*, 23(78), 438-459.
- Reatto, D., & Godoy, A. S. (2015). A produção sobre aprendizagem informal nas organizações no Brasil: mapeando o terreno e rastreando possibilidades futuras. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(1), 57-88. doi: 10.1590/1413-2311.0102014.47369
- Ribeiro, T. S. (2018). *Influência da Relação Líder–Seguidor na experiência de justiça sobre comportamentos retaliativos: uma análise comparativa entre duas organizações brasileiras*. (Dissertação de mestrado), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Recuperado de Catálogo de Teses e Dissertações CAPES
- Rocha, J. C. (2014). *Antecedentes situacionais e individuais do engajamento no trabalho*. (Dissertação de mestrado), IBMEC, Rio de Janeiro.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: a meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097-1130. doi: 10.1037/a0029978
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader–member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic

- practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113. doi: 10.1016/S1048-9843(99)80009-5
- Schyns, B., & Day, D. (2010). Critique and review of leader–member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 1-29. doi: 10.1080/13594320903024922
- Silva, F. F. R. (2014). *O impacto da gestão de recursos humanos e da liderança sobre o engajamento: um estudo com empregados do Operador Nacional do Sistema Elétrico*. (Dissertação de mestrado), IBMEC, Rio de Janeiro.
- Silva, W., Laros, J. A., & Mourão, L. (2007). Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 7(1), 7-30.
- Silveira, N. S. P. (2007). *Similaridade e Dissimilaridade: A influencia da diversidade na qualidade da relação de superiores e subordinados*. (Dissertação de mestrado), Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Silveira, N. S. P., & Hanashiro, D. M. M. (2009). Similaridade e Dissimilaridade entre Superiores e Subordinados e suas Implicações para a Qualidade da Relação Diádica. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(1), 117-135. doi: 10.1590/S1415-6552009000100008
- Soares, E. D. (2018). *O impacto da relação de troca entre o líder e seus liderados na comunicação de sua equipe*. (Tese de doutorado não publicada), Universidade Nove de Julho, São Paulo.
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434-457. doi: 10.1590/1982-7849rac2016140075

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 654-676. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.007

Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Uk Chun, J., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, *16*(6), 879–919. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.09.002

Zhu, J., Song, L. J., Zhu, L., & Johnson, R. E. (2019). Visualizing the landscape and evolution of leadership research. *The Leadership Quarterly*, *30*(2), 215-232. doi: 10.1016/j.leaqua.2018.06.003

## **Apêndice 1**

**Questionário aplicado no primeiro estudo da tese, cuja coleta ocorreu em uma escola de governo**

# RELAÇÃO ENTRE LÍDER E LIDERADOS

## PESQUISA ACADÊMICA

Olá! Convido você a dedicar alguns minutos para participar de uma pesquisa sobre a relação entre o líder e seus liderados, que faz parte de um projeto de doutorado da Universidade de Brasília, realizado pela aluna Marcela Guimarães Côrtes.

aprovou a realização da pesquisa, mas quem decide participar é você. Sua contribuição será muito importante para o desenvolvimento de líderes. Sua participação é voluntária, sigilosa e anônima.

Para essa pesquisa, entendemos que o líder é o seu chefe imediato. Assim, você responderá a algumas perguntas sobre aspectos da sua chefia e do seu trabalho. Se tiver alguma dúvida, estou à disposição para esclarecer antes, durante ou após a realização da pesquisa.

O questionário é composto de 6 partes. Por favor, leia atentamente antes de responder e marque o que corresponde ao que de fato você pensa sobre as questões.



**Marcela Guimarães Côrtes**  
lidermembro@gmail.com

1

## PARTE 1

Marque o quanto concorda com as afirmações relacionadas à sua chefia imediata, na escala de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo totalmente).

	Discordo Totalmente							Concordo Totalmente
1. Eu gosto muito do meu chefe como pessoa.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Meu chefe me defenderia se eu fosse "atacado(a)" no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Eu me disponho a fazer um esforço extra, além daquele normalmente requerido, para auxiliar meu chefe no alcance das suas metas.	1	2	3	4	5	6	7	
4. Eu me impressiono com o conhecimento do meu chefe sobre seu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Meu chefe é uma pessoa com a qual é agradável trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7	
6. Eu não me importo de trabalhar o meu máximo para o meu chefe.	1	2	3	4	5	6	7	
7. Eu respeito o conhecimento do meu chefe e a sua competência no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	
8. O meu chefe me defende no trabalho perante seus superiores, mesmo sem o conhecimento de todas as questões envolvidas.	1	2	3	4	5	6	7	
9. Faço tarefas para meu chefe que vão além das minhas atribuições.	1	2	3	4	5	6	7	
10. Meu chefe é o tipo de pessoa que qualquer um gostaria de ter como amigo.	1	2	3	4	5	6	7	
11. Meu chefe me defenderia perante outros na organização se eu cometesse um erro sem ter tido a intenção.	1	2	3	4	5	6	7	
12. Eu admiro as habilidades profissionais do meu chefe.	1	2	3	4	5	6	7	

2

## PARTE 2

Escreva, nos quadros à direita, o número que melhor representa o quanto concorda que as ações listadas caracterizam sua chefia imediata. Você pode escolher qualquer número entre 1 e 11, conforme a escala abaixo:



**ATENÇÃO! Perceba que a escala mudou!**

1. Ter o hábito de planejar os trabalhos executados pela equipe.
2. Transmitir os objetivos de trabalho aos membros da equipe.
3. Incentivar a implantação de melhorias contínuas nos trabalhos da equipe.
4. Definir de forma clara as atribuições de cada membro da equipe.
5. Considerar o perfil dos membros da equipe para a distribuição dos trabalhos.
6. Apoiar a aplicação no trabalho de novos conhecimentos e habilidades.
7. Construir relacionamentos saudáveis com os membros da equipe.
8. Dar *feedback* aos membros da equipe em relação aos trabalhos executados.
9. Considerar a opinião da equipe na tomada de decisões importantes.
10. Ser receptivo a críticas relativas ao trabalho.
11. Demonstrar habilidades para lidar com conflitos interpessoais.
12. Avaliar os resultados obtidos pela equipe.
13. Ter visão global dos objetivos da organização.
14. Incentivar a troca de *feedback* entre os membros da equipe.
15. Buscar soluções quando os resultados obtidos pela equipe são insatisfatórios.

**3**

## PARTE 2

continuação...



16. Demonstrar habilidade em criar condições para que a equipe trabalhe motivada.
17. Demonstrar habilidade de negociação.
18. Comunicar aos membros da equipe o que está sendo feito em outras áreas da organização.
19. Explicitar reconhecimento pelos trabalhos que a equipe realiza.
20. Investir no próprio aperfeiçoamento profissional.
21. Compartilhar informações necessárias para que a equipe discuta sobre os trabalhos.
22. Promover a preparação de sucessores para o exercício da função gerencial.
23. Promover condições necessárias para o bem-estar da equipe.
24. Delegar responsabilidades para a execução de tarefas.
25. Promover regularmente a capacitação da equipe.
26. Garantir continuidade a trabalhos iniciados.
27. Demonstrar visão de futuro.
28. Aprender com as estratégias de sucesso adotadas por outras equipes.
29. Incentivar a equipe a interagir com outras equipes da organização.
30. Demonstrar habilidade para lidar com mudanças.

**4**

## PARTE 3

Marque o número que melhor representa a frequência com que você pensa sobre as afirmações a seguir, na escala de 1 (Nunca) a 5 (Sempre).

Nunca Sempre

1. Penso em sair do setor onde trabalho.  1  2  3  4  5
2. Planejo sair do setor onde trabalho.  1  2  3  4  5
3. Tenho vontade de sair do setor onde trabalho.  1  2  3  4  5

## PARTE 4

Escreva, nos quadros à esquerda, o número que melhor representa o quanto se considera satisfeito com seu trabalho atual. Você pode escolher qualquer número entre 1 (Totalmente insatisfeito) e 7 (Totalmente satisfeito), conforme a escala abaixo:

Totalmente insatisfeito Totalmente satisfeito

Exemplo: No meu trabalho atual, sinto-me **7 (totalmente satisfeito)** ... com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.

### No meu trabalho atual, sinto-me...

1.  ... com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
2.  ... com o modo como meu chefe organiza o trabalho no meu setor.
3.  ... com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
4.  ... com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
5.  ... com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
6.  ... com o tipo de amizades que meus colegas demonstram por mim.
7.  ... com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.

5

## PARTE 4

continuação...

Totalmente insatisfeito Totalmente satisfeito

### No meu trabalho atual, sinto-me...

8.  ... com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.
9.  ... com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
10.  ... com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal.
11.  ... com a capacidade de meu trabalho me absorver.
12.  ... com o meu salário comparado ao custo de vida.
13.  ... com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que eu faço.
14.  ... com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.
15.  ... com a quantidade de dinheiro que recebo ao final de cada mês.
16.  ... com as oportunidades de ser promovido ou ter ascensão nesta empresa.
17.  ... com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
18.  ... com o entendimento entre mim e meu chefe.
19.  ... com o tempo que eu tenho de esperar por uma promoção nesta empresa.
20.  ... com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.
21.  ... com a maneira como meu chefe me trata.
22.  ... com a variedade de tarefas que realizo.
23.  ... com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
24.  ... com a capacidade profissional de meu chefe.

6



## PARTE 5

Marque com um "X", ao lado de cada frase, o valor que melhor representa a frequência com a qual seu chefe mostra o comportamento escrito. As opções de resposta vão de 1 a 5, conforme a escala a seguir:

1	2	3	4	5
<b>Não me lembro</b> dele(a) ter mostrado esse comportamento comigo.	Mostra esse comportamento comigo <b>raramente</b> .	Mostra esse comportamento comigo <b>às vezes</b> .	Mostra esse comportamento comigo <b>frequentemente</b> .	Mostra esse comportamento comigo <b>quase sempre</b> .

### Meu (minha) chefe...

- ... me ridiculariza.  1  2  3  4  5
- ... me diz que meus pensamentos ou sentimentos são irracionais.  1  2  3  4  5
- ... me trata de maneira fria.  1  2  3  4  5
- ... me diminui na presença de outras pessoas.  1  2  3  4  5
- ... invade minha privacidade.  1  2  3  4  5
- ... me lembra de erros e falhas que cometi no passado.  1  2  3  4  5
- ... não me dá crédito por trabalhos que realizei que exigiram grande esforço.  1  2  3  4  5
- ... me culpa para evitar se constanger.  1  2  3  4  5
- ... não cumpre acordos que ele (a) faz comigo.  1  2  3  4  5
- ... "desconta" sua raiva em mim quando está irritado(a) por outro motivo.  1  2  3  4  5
- ... faz comentários negativos a meu respeito para outras pessoas.  1  2  3  4  5
- ... é rude comigo.  1  2  3  4  5
- ... impede que eu interaja com meus colegas de trabalho.  1  2  3  4  5
- ... me diz que sou incompetente.  1  2  3  4  5
- ... mente pra mim.  1  2  3  4  5

7

## PARTE 6

Agora, preciso saber alguns dados sobre você e seu trabalho. Não se preocupe, porque esses dados não serão utilizados para identificá-lo, mas apenas para caracterizar a amostra do nosso estudo.

- Data de nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_
- Sexo:  Feminino  Masculino
- Nome da sua instituição: \_\_\_\_\_
- A qual poder corresponde a sua instituição?  Executivo  Judiciário  Legislativo
- Qual seu cargo?
  - Servidor efetivo
  - Servidor sem vínculo, ocupante de cargo comissionado
  - Outro. Especifique: \_\_\_\_\_
- Há quanto tempo trabalha em sua instituição? \_\_\_\_ anos \_\_\_\_ meses
- Marque a opção correspondente à sua escolaridade.
  - Ensino médio incompleto  Especialização completa
  - Ensino médio completo  Mestrado incompleto
  - Graduação incompleta  Mestrado completo
  - Graduação completa  Doutorado incompleto
  - Especialização incompleta  Doutorado completo
- Há quanto tempo trabalha como subordinado à sua chefia? \_\_\_\_ anos \_\_\_\_ meses
- Sexo da sua chefia imediata:  Feminino  Masculino

Muito obrigada!

8

## **Apêndice 2**

**Questionário aplicado aos membros da equipe no segundo estudo da tese, cuja coleta ocorreu em quatro organizações públicas**

# PESQUISA ACADÊMICA

## RELAÇÃO ENTRE LÍDER E LIDERADOS

**OLÁ, MEMBRO DA EQUIPE!**  
Convido você a dedicar alguns minutos para participar de uma pesquisa sobre a relação entre o líder e seus liderados, que faz parte de um projeto de doutorado da Universidade de Brasília, realizado pela aluna **Marcela Guimarães Côrtes**.

Se você aprovou a realização da pesquisa, mas quem decide participar é você. Sua contribuição será muito importante compreender melhor o comportamento das chefias. Sua participação é voluntária, sigilosa e anônima.

Para essa pesquisa, entendemos que **o líder é o seu chefe imediato**. Assim, caso concorde em participar da pesquisa, você responderá a algumas perguntas sobre aspectos da sua chefia e do seu trabalho. Se tiver alguma dúvida, estou à disposição para esclarecer antes, durante ou após a realização da pesquisa.

O questionário é composto de 6 partes. Por favor, leia atentamente antes de responder e marque o que corresponde ao que de fato você pensa sobre as questões.

1



**Marcela Guimarães Côrtes**  
lidermembro@gmail.com

## PARTE 1

Marque o quanto concorda com as afirmações relacionadas à sua chefia imediata, na escala de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo totalmente).

- |  | Discordo Totalmente |   |   |   |   |   |   | Concordo Totalmente |
|--|---------------------|---|---|---|---|---|---|---------------------|
| 1. Eu gosto muito do meu chefe como pessoa.  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |                     |
| 2. Meu chefe me defenderia se eu fosse "atacado(a)" no trabalho.   | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |                     |
| 3. Eu me impressiono com o conhecimento do meu chefe sobre seu trabalho.   | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |                     |
| 4. Meu chefe é uma pessoa com a qual é agradável trabalhar.  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |                     |
| 5. O meu chefe me defende no trabalho perante seus superiores, mesmo sem o conhecimento de todas as questões envolvidas. | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |                     |
| 6. Eu respeito o conhecimento do meu chefe e a sua competência no trabalho.  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |                     |
| 7. Meu chefe é o tipo de pessoa que qualquer um gostaria de ter como amigo.  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |                     |
| 8. Meu chefe me defenderia perante outros na organização se eu cometesse um erro sem ter tido a intenção.                | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |                     |
| 9. Eu admiro as habilidades profissionais do meu chefe.  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |                     |

## PARTE 2

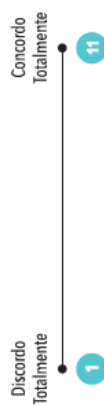
Marque o número que melhor representa a frequência com que você pensa sobre as afirmações a seguir, na escala de 1 (Nunca) a 5 (Sempre):

- |  | Nunca |   |   |   |   | Sempre |
|--|-------|---|---|---|---|--------|
| 1. Penso em sair do setor onde trabalho.         | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |        |
| 2. Planejo sair do setor onde trabalho.          | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |        |
| 3. Tenho vontade de sair do setor onde trabalho. | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |        |

2

## PARTE 3

Escreva, nos quadros à direita, o número que melhor representa o quanto concorda que as ações listadas caracterizam sua chefia imediata. Você pode escolher qualquer número entre 1 e 11, conforme a escala abaixo:

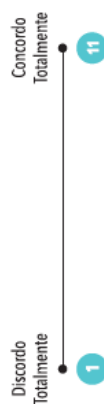


### ATENÇÃO! Perceba que a escala mudou!

1. Ter o hábito de planejar os trabalhos executados pela equipe.
2. Transmitir os objetivos de trabalho aos membros da equipe.
3. Incentivar a implantação de melhorias contínuas nos trabalhos da equipe.
4. Definir de forma clara as atribuições de cada membro da equipe.
5. Considerar o perfil dos membros da equipe para a distribuição dos trabalhos.
6. Apoiar a aplicação no trabalho de novos conhecimentos e habilidades.
7. Construir relacionamentos saudáveis com os membros da equipe.
8. Dar *feedback* aos membros da equipe em relação aos trabalhos executados.
9. Considerar a opinião da equipe na tomada de decisões importantes.
10. Ser receptivo a críticas relativas ao trabalho.
11. Demonstrar habilidades para lidar com conflitos interpessoais.
12. Avaliar os resultados obtidos pela equipe.
13. Ter visão global dos objetivos da organização.
14. Incentivar a troca de *feedback* entre os membros da equipe.
15. Buscar soluções quando os resultados obtidos pela equipe são insatisfatórios.

## PARTE 3

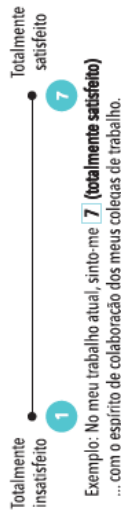
continuação...



16. Demonstrar habilidade em criar condições para que a equipe trabalhe motivada.
17. Demonstrar habilidade de negociação.
18. Comunicar aos membros da equipe o que está sendo feito em outras áreas da organização.
19. Explicitar reconhecimento pelos trabalhos que a equipe realiza.
20. Investir no próprio aperfeiçoamento profissional.
21. Compartilhar informações necessárias para que a equipe discuta sobre os trabalhos.
22. Promover a preparação de sucessores para o exercício da função gerencial.
23. Promover condições necessárias para o bem-estar da equipe.
24. Delegar responsabilidades para a execução de tarefas.
25. Promover regularmente a capacitação da equipe.
26. Garantir continuidade a trabalhos iniciados.
27. Demonstrar visão de futuro.
28. Aprender com as estratégias de sucesso adotadas por outras equipes.
29. Incentivar a equipe a interagir com outras equipes da organização.
30. Demonstrar habilidade para lidar com mudanças.

## PARTE 4

Escreva, nos quadrados à esquerda, o número que melhor representa o quanto se considera satisfeito com seu trabalho atual. Você pode escolher qualquer número entre 1 (Totalmente insatisfeito) e 7 (Totalmente satisfeito), conforme a escala abaixo:



### No meu trabalho atual, sinto-me...

- ... com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- ... com o modo como meu chefe organiza o trabalho no meu setor.
- ... com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.
- ... com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido.
- ... com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- ... com o tipo de amizades que meus colegas demonstram por mim.
- ... com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.
- ... com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.
- ... com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho.
- ... com a maneira como a empresa realiza promoções de seu pessoal.
- ... com a capacidade de meu trabalho me absorver.
- ... com o meu salário comparado ao custo de vida.
- ... com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que eu faço.
- ... com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho.
- ... com a quantia em dinheiro que recebo ao final de cada mês.
- ... com as oportunidades de ser promovido ou ter ascensão nesta empresa.
- ... com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- ... com o entendimento entre mim e meu chefe.
- ... com o tempo que eu tenho de esperar por uma promoção nesta empresa.
- ... com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.
- ... com a maneira como meu chefe me trata.
- ... com a variedade de tarefas que realizo.
- ... com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
- ... com a capacidade profissional de meu chefe.

5

## PARTE 5

Marque o número que melhor representa o que sua equipe faz ou a forma como ela se comporta, na escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente):

- 
- Uma escala horizontal com o número 1 no extremo esquerdo e o número 5 no extremo direito. Acima do 1 está escrito 'Discordo Totalmente' e acima do 5 está escrito 'Concordo Totalmente'.
1. Os serviços/produtos entregues por esta equipe são considerados satisfatórios pelas pessoas que os recebem.  1  2  3  4  5
  2. Os serviços/produtos desta equipe são de ótima qualidade.  1  2  3  4  5
  3. Esta equipe cumpre suas metas de trabalho com sucesso.  1  2  3  4  5
  4. Esta equipe é reconhecida por outros gestores por seu bom desempenho.  1  2  3  4  5
  5. Esta equipe responde com agilidade a novas demandas.  1  2  3  4  5
  6. Os prazos de trabalho estabelecidos são cumpridos por esta equipe.  1  2  3  4  5
  7. Esta equipe é produtiva.  1  2  3  4  5
  8. As metas estabelecidas são cumpridas pela equipe.  1  2  3  4  5
  9. Outras equipes reconhecem o bom desempenho desta equipe.  1  2  3  4  5

## PARTE 6

Agora, preciso saber alguns dados sobre você e seu trabalho. Esses dados não serão utilizados para identificá-lo!

- Data de nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino
- Vínculo: ( ) Servidor ( ) Terceirizado ( ) Estagiário ( ) Outro. Especifique: \_\_\_\_\_
- Quantas pessoas compõem a sua equipe (incluindo você)? \_\_\_\_\_
- Exerce cargo de chefia? Se sim, qual o nível? \_\_\_\_\_
- Há quanto tempo trabalha em sua instituição? \_\_\_\_ anos \_\_\_\_ meses
- Há quanto tempo trabalha em sua equipe? \_\_\_\_ anos \_\_\_\_ meses
- Marque a opção correspondente à sua escolaridade.
- ( ) Ensino médio incompleto ( ) Graduação completa ( ) Mestrado completo
- ( ) Ensino médio completo ( ) Especialização completa ( ) Doutorado completo
- Há quanto tempo trabalha como subordinado à sua chefia? \_\_\_\_ anos \_\_\_\_ meses
- Sexo da sua chefia imediata: ( ) Feminino ( ) Masculino

6



### **Apêndice 3**

**Questionário aplicado aos chefes da equipe no segundo estudo da tese, cuja coleta ocorreu em quatro organizações públicas**



# PESQUISA ACADÊMICA

## RELAÇÃO ENTRE LÍDER E LIDERADOS

### OLÁ, CHEFE DE EQUIPE!

Convido você a dedicar alguns minutos para participar de uma pesquisa sobre a relação entre o líder e seus liderados, que faz parte de um projeto de doutorado da Universidade de Brasília, realizado pela aluna Marcela Guimarães Côrtes.

aprovou a realização da pesquisa, mas quem decide participar é você. Sua contribuição será muito importante para compreender melhor o comportamento das chefias. Sua participação é voluntária, sigilosa e anônima.

Para essa pesquisa, entendemos que **você é o líder de sua equipe**. Assim, caso concorde em participar da pesquisa, você responderá a algumas perguntas sobre aspectos do seu trabalho e de sua equipe. Se tiver alguma dúvida, estou à disposição para esclarecer antes, durante ou após a realização da pesquisa.

O questionário é composto de 4 partes. Por favor, leia atentamente antes de responder e marque o que corresponde ao que de fato você pensa sobre as questões.



**Marcela Guimarães Côrtes**  
lidemembro@gmail.com

1

## PARTE 1

Marque o quanto concorda com as afirmações relacionadas ao seu trabalho, na escala de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo totalmente).

	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	
1. O meu trabalho possibilita que eu decida sobre quando fazer minhas atividades.	1	2	3	4	5	6	7
2. O meu trabalho permite que eu decida a ordem em que as tarefas são feitas.	1	2	3	4	5	6	7
3. O meu trabalho permite que eu planeje como fazer minhas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
4. O meu trabalho me dá a oportunidade de usar minha iniciativa pessoal ou julgamento na sua realização.	1	2	3	4	5	6	7
5. O meu trabalho me permite tomar muitas decisões por conta própria.	1	2	3	4	5	6	7
6. O meu trabalho me proporciona autonomia para tomar decisões.	1	2	3	4	5	6	7
7. O meu trabalho me permite tomar decisões sobre os métodos que uso para realizá-lo.	1	2	3	4	5	6	7
8. O meu trabalho me dá independência e liberdade de escolher como realizá-lo.	1	2	3	4	5	6	7
9. O meu trabalho me dá autonomia para decidir por conta própria como executá-lo.	1	2	3	4	5	6	7
10. O meu trabalho envolve uma grande variedade de tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
11. O meu trabalho consiste em fazer muitas coisas diferentes.	1	2	3	4	5	6	7
12. O meu trabalho exige a realização de um amplo conjunto de tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
13. O meu trabalho envolve a realização de uma variedade de tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
14. As atividades do meu trabalho fornecem, por si só, informações diretas e claras sobre a efetividade (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
15. O meu trabalho, por si só, fornece feedback sobre o meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
16. O meu trabalho, por si só, me fornece informação sobre meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
17. O meu trabalho exige que eu faça apenas uma tarefa ou atividade por vez.	1	2	3	4	5	6	7
18. As tarefas do meu trabalho são simples e descomplicadas.	1	2	3	4	5	6	7
19. O meu trabalho abrange tarefas relativamente descomplicadas.	1	2	3	4	5	6	7

2



## PARTE 1

continuação...



20. O meu trabalho abrange tarefas relativamente simples.  1  2  3  4  5  6  7
21. O meu trabalho exige que eu monitore uma grande quantidade de informações.  1  2  3  4  5  6  7
22. O meu trabalho exige que eu pense muito.  1  2  3  4  5  6  7
23. O meu trabalho exige que eu esteja atento a mais de uma tarefa ao mesmo tempo.  1  2  3  4  5  6  7
24. O meu trabalho exige que eu analise muitas informações.  1  2  3  4  5  6  7
25. O meu trabalho inclui a solução de problemas sem resposta correta e clara.  1  2  3  4  5  6  7
26. O meu trabalho exige que eu seja criativo.  1  2  3  4  5  6  7
27. O meu trabalho faz com que eu tenha que lidar, muitas vezes, com problemas que eu nunca tinha visto antes.  1  2  3  4  5  6  7
28. O meu trabalho exige ideias ou soluções únicas para os problemas.  1  2  3  4  5  6  7
29. O meu trabalho exige uma variedade de habilidades.  1  2  3  4  5  6  7
30. O meu trabalho exige que eu utilize várias habilidades diferentes para a sua realização.  1  2  3  4  5  6  7
31. O meu trabalho exige que eu utilize várias habilidades complexas ou de alto nível.  1  2  3  4  5  6  7
32. O meu trabalho exige o uso de uma variedade de habilidades.  1  2  3  4  5  6  7
33. Eu recebo muitas informações do meu chefe imediato e dos meus colegas sobre o meu desempenho no trabalho.  1  2  3  4  5  6  7
34. Outras pessoas da organização, como superiores e colegas, me fornecem informações sobre a efetividade (por exemplo, qualidade e quantidade) do meu trabalho.  1  2  3  4  5  6  7
35. Eu recebo *feedback* de outras pessoas sobre meu desempenho (como meus superiores ou colegas).  1  2  3  4  5  6  7

3

## PARTE 2

Escreva, nos quadrados à direita, o número que melhor representa o quanto concorda que as ações listadas caracterizam o seu trabalho. Você pode escolher qualquer número entre 1 e 11, conforme a escala abaixo:



**ATENÇÃO!** Perceba que a escala mudou!

1. Tenho o hábito de planejar os trabalhos executados pela equipe.
2. Transmito os objetivos de trabalho aos membros da equipe.
3. Incentivo a implantação de melhorias contínuas nos trabalhos da equipe.
4. Defino de forma clara as atribuições de cada membro da equipe.
5. Considero o perfil dos membros da equipe para a distribuição dos trabalhos.
6. Apoio a aplicação no trabalho de novos conhecimentos e habilidades.
7. Construo relacionamentos saudáveis com os membros da equipe.
8. Dou *feedback* aos membros da equipe em relação aos trabalhos executados.
9. Considero a opinião da equipe na tomada de decisões importantes.
10. Sou receptivo a críticas relativas ao trabalho.
11. Demonstro habilidades para lidar com conflitos interpessoais.
12. Avalio os resultados obtidos pela equipe.
13. Tenho visão global dos objetivos da organização.
14. Incentivo a troca de *feedback* entre os membros da equipe.
15. Busco soluções quando os resultados obtidos pela equipe são insatisfatórios.

4

## PARTE 2

Discordo  
Totalmente

1

Concordo  
Totalmente

11

continuação...

16. Demonstro habilidade em criar condições para que a equipe trabalhe motivada.
17. Demonstro habilidade de negociação.
18. Comunico aos membros da equipe o que está sendo feito em outras áreas da organização.
19. Explicito reconhecimento pelos trabalhos que a equipe realiza.
20. Invisto no próprio aperfeiçoamento profissional.
21. Compartilho informações necessárias para que a equipe discuta sobre os trabalhos.
22. Promovo a preparação de sucessores para o exercício da função gerencial.
23. Promovo condições necessárias para o bem-estar da equipe.
24. Delego responsabilidades para a execução de tarefas.
25. Promovo regularmente a capacitação da equipe.
26. Garanto continuidade a trabalhos iniciados.
27. Demonstro visão de futuro.
28. Aprendo com as estratégias de sucesso adotadas por outras equipes.
29. Incentivo a equipe a interagir com outras equipes da organização.
30. Demonstro habilidade para lidar com mudanças.

5

## PARTE 3

Discordo  
Totalmente

1

Concordo  
Totalmente

5

Marque o número que melhor representa o que a equipe que chefia faz ou a forma como ela se comporta, na escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente):

1. Os serviços/produtos entregues por esta equipe são considerados satisfatórios pelas pessoas que os recebem.  1  2  3  4  5
2. Os serviços/produtos desta equipe são de ótima qualidade.  1  2  3  4  5
3. Esta equipe cumpre suas metas de trabalho com sucesso.  1  2  3  4  5
4. Esta equipe é reconhecida por outros gestores por seu bom desempenho.  1  2  3  4  5
5. Esta equipe responde com agilidade a novas demandas.  1  2  3  4  5
6. Os prazos de trabalho estabelecidos são cumpridos por esta equipe.  1  2  3  4  5
7. Esta equipe é produtiva.  1  2  3  4  5
8. As metas estabelecidas são cumpridas pela equipe.  1  2  3  4  5
9. Outras equipes reconhecem o bom desempenho desta equipe.  1  2  3  4  5

## PARTE 4

Agora, preciso saber alguns dados sobre você e seu trabalho. Esses dados não serão utilizados para identificá-lo!

Data de nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino  
Vínculo: ( ) Servidor ( ) Terceirizado ( ) Estagiário ( ) Outro. Especifique: \_\_\_\_\_  
Quantas pessoas compõem a sua equipe (incluindo você)? \_\_\_\_\_  
Qual o nível do seu cargo de chefia? \_\_\_\_\_  
Há quanto tempo trabalha em sua instituição? \_\_\_\_ anos \_\_\_\_ meses  
Há quanto tempo trabalha em sua equipe? \_\_\_\_ anos \_\_\_\_ meses  
Marque a opção correspondente à sua escolaridade.  
( ) Ensino médio incompleto ( ) Graduação completa ( ) Mestrado completo  
( ) Ensino médio completo ( ) Especialização completa ( ) Doutorado completo  
Há quanto tempo trabalha como chefe de sua equipe? \_\_\_\_ anos \_\_\_\_ meses

6

QUAL O NOME DA EQUIPE QUE CHEFIA?

Handwriting practice lines consisting of four rows of red dashed lines for writing.

7

Agradeço a participação!



**Marcela Guimarães Côrtes**  
lidemembro@gmail.com