



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Motivação para liderar: Revisão sistemática e desenvolvimento de medida

Mariana Marques dos Santos

Brasília, DF

Abril de 2021

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

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

Motivação para liderar: Revisão sistemática e desenvolvimento de medida

Mariana Marques dos Santos

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO/UnB) como requisito parcial à obtenção ao título de mestre.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Juliana Barreiros Porto

Brasília, DF

Abril de 2021

Motivação para liderar: Revisão sistemática e desenvolvimento de medida

Dissertação apresentada e avaliada por banca examinadora constituída por:

Professora Doutora Juliana Barreiros Porto (Presidente)

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

Professor Doutor Josemberg Moura de Andrade (Membro Interno)

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

Professora Doutora Luciana Mourão Cerqueira e Silva (Membro Externo)

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia – Universidade Salgado de Oliveira

(UNIVERSO)

Professora Doutora Fabiana Queiroga (Membro Suplente)

Université Côte D'Azur

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço à minha família. Aos meus pais, Anna e Paulo, pelo constante apoio e torcida, por me darem condições de vivenciar minha jornada acadêmica e por me ensinarem que o estudo e a ciência são a base para uma vida de conquistas. Ao meu irmão, Rodrigo, pelo ouvido amigo e pela paciência e disponibilidade em transformar minhas ideias malucas em análises estatísticas. Ao meu marido, Rodrigo, pelo suporte incondicional que tornou cada obstáculo mais leve e pelas longas conversas que culminaram em muitas das ideias que recheiam este texto.

Agradeço, ainda, a todos os discentes e docentes do PSTO que fizeram parte do meu caminho. Em especial, expresso minha gratidão à minha orientadora, Juliana Porto, por seu cuidado com meu crescimento acadêmico a cada passo, unindo a dose certa de incentivo, autonomia e empatia. Tenho orgulho de aprender contigo desde a graduação e espero que esta parceria permaneça por muito tempo. Aprendi, com você, que um mestrado não se faz individualmente ou em dupla, mas em grupo e, ao lado das colegas mais incríveis que eu poderia imaginar, pude comprovar esta orientação na prática. Obrigada Jeanine, Luísa e Samara, pelo apoio, pelas conversas inspiradoras e pela amizade que compartilhamos nestes anos. Que venham mais desafios, para que possamos enfrentá-los juntas.

Ainda no tema da construção conjunta desta dissertação, não posso deixar de citar minha equipe de trabalho. Este mestrado só foi finalizado graças à paciência e flexibilidade de cada um de vocês, que permitiu que eu mergulhasse neste desafio. Muito obrigada, equipe do RH. Por fim, agradeço a cada um que torceu por mim e participou desta pesquisa, me dando a chance de dar a minha singela contribuição à ciência brasileira. Cada passo desta jornada valeu a pena e me tornou uma pesquisadora e uma pessoa melhor. Sou profundamente grata pela oportunidade de trilhar este caminho.

Sumário

Resumo	vi
Abstract.....	vii
Apresentação	1
Artigo 1.....	8
Artigo 2.....	34

Resumo

O objetivo do presente trabalho foi revisar a definição e a mensuração da Motivação para Liderar (Motivation to Lead ou MTL). Para tanto, o primeiro artigo consistiu em uma revisão de literatura, cujo foco foi identificar as lacunas entre a produção científica nacional e internacional sobre liderança e propor uma agenda nacional de pesquisa sobre o tema. Os resultados apontaram para a necessidade de ampliar o rigor teórico e metodológico das pesquisas, integrando-as à literatura estrangeira. Além disto, abordar o tema de desenvolvimento de liderança foi apontado como uma oportunidade, uma vez que se trata de um assunto emergente e com produção nacional relevante. A centralidade da MTL para o desenvolvimento de líderes a destaca como uma variável de interesse nesta agenda de pesquisa. Apesar disto, sua proposta teórica original apresenta inconsistências importantes, estando pouco alinhada à literatura sobre motivação. No segundo artigo, a MTL foi redefinida como um processo psicológico que direciona, energiza e sustenta comportamentos vinculados a objetivos autodeterminados de desenvolvimento e manutenção de papéis de liderança. Um instrumento de medida fundamentado nesta definição foi proposto, abarcando versões para líderes e não líderes. Os resultados evidenciaram bons índices psicométricos para ambas as versões da medida, bem como correlações com a emissão de comportamentos de liderança. Além disto, foram encontradas evidências de diferenças na MTL de homens e mulheres. Estes achados são discutidos e é proposta uma agenda de pesquisa sobre a variável.

Palavras-chave: liderança, motivação, desenvolvimento de líderes, escala, motivação para liderar.

Abstract

This study aimed to review the definition and mensuration of Motivation to Lead (MTL) construct. The first paper consists of a literature review, whose focus was to identify the gaps between Brazilian and international literature about leadership and propose a national research agenda. The results point to the need to amplify the theoretical and methodological rigor of the research, integrating it with foreign literature. Besides, the approach to the theme of leadership development is pointed to as an opportunity, as it is an emerging topic whit relevant national production. The centrality of MTL to leader development highlights it as an interesting variable in this research agenda. Despite this, the original theoretical framework presents important inconsistencies, since there is little integration with the literature on motivation. In the second paper, MTL is redefined as a psychological process that directs, energizes, and sustains behaviors attached to self-determined goals of development and managing leadership roles. Based on this definition, a measure is proposed, including a version for leaders and another for non-leaders. Results show good psychometric indices for both versions, along with correlations with leadership behavior emission. Besides, evidence of differences on MTL regarding gender was found. These results are discussed and a research agenda about the variable is proposed.

Keywords: leadership, motivation, leader development, scale, motivation to lead.

Apresentação

A formação e retenção de líderes é o maior desafio das organizações modernas. Este dado é apresentado no relatório de 2018 do Global Leadership Forecast, uma pesquisa mundial com mais de 28 mil líderes, CEOs e profissionais de RH, conduzida pelas consultorias Development Dimensions International, Ernst & Young e The Conference Board. A pesquisa aponta que 64% dos CEOs ouvidos indicaram a formação e retenção de talentos de liderança como focos da gestão para os próximos anos. Em consonância, o relatório indica que as organizações pesquisadas investem, em média, quatro mil dólares na formação de cada potencial líder de seus quadros. Este alto investimento em liderança está alinhado com os achados acadêmicos que indicam sua saliência para os processos e resultados organizacionais (Carter et. al., 2015). Ainda assim, apenas 42% dos participantes do Global Leadership Forecast avaliaram que os líderes de suas organizações têm capacidade boa ou excelente para lidar com os desafios e as necessidades do mercado. Este número é reduzido para 18% quando o foco da avaliação é o quadro de novos ou potenciais líderes. Nos últimos 40 anos, o campo de pesquisa sobre desenvolvimento de liderança vem se estabelecendo e produzindo conhecimento que pode fundamentar iniciativas capazes de alterar este cenário (Day & Dragoni, 2015).

Liderança é definida como “um processo multinível de interação líder-liderado (indivíduo, díade, grupo, coletivo) que ocorre em uma situação particular (contexto) onde o líder e os liderados compartilham um propósito (visão, missão) e atingem metas em conjunto voluntariamente” (Yammarino, 2013, p. 149). Desta forma, a liderança é um fenômeno complexo que se estabelece por meio da interação e da influência mútua entre líderes e liderados, com foco em um objetivo comum (Amanchukwu et al., 2015). Apesar de a liderança ser um tema amplamente difundido na literatura acadêmica nacional e internacional, ressalta-se que o desenvolvimento de liderança ainda é apontado como um assunto emergente (Lord et al., 2017).

A produção sobre desenvolvimento de liderança está tradicionalmente ancorada na distinção central entre desenvolvimento de líderes e de liderança. Desenvolvimento de líderes se

refere à expressão da capacidade de um indivíduo de atuar em papéis e processos de liderança de forma eficaz, ao passo que desenvolvimento de liderança se refere ao crescimento da capacidade coletiva para produzir alinhamento, direcionamento e comprometimento em um grupo (Day & Dragoni, 2015). O desenvolvimento de um líder eficaz não garante, portanto, o desenvolvimento de um processo eficaz de liderança, porém é um fator que impacta seu estabelecimento (Day et al., 2014).

A literatura tem tradicionalmente se ocupado com os antecedentes de liderança, indicando que fatores individuais (afetivos, cognitivos e de personalidade) e contextuais (características da organização e da equipe) influenciam o fenômeno. Desta forma, estudos recentes têm buscado propor modelos explicativos multivariados para o fenômeno. Sob esta ótica, um modelo integrador de desenvolvimento e eficácia de líderes, baseado em uma extensa revisão da literatura, propõe que as diferenças individuais geram capacidade de liderar e que esta última molda os comportamentos relacionados à liderança (Zaccaro et al., 2018). A capacidade de liderança seria formada por aspectos cognitivos, sociais e motivacionais, sendo estes últimos relacionados ao manejo funcional de dificuldades e estressores inerentes ao papel. Destaca-se, no entanto, que as pesquisas abarcando os fatores motivacionais do modelo ainda são limitadas, mesmo diante de sua relevância para o processo de liderança (Chan, 1999).

O constructo da motivação para liderar (Motivation to Lead ou MTL), proposto por Chan (1999), está inserido dentre estes atributos motivacionais. Ele é definido como um estado afetivo que impacta a intensidade e a persistência dos esforços de um indivíduo para assumir papéis e responsabilidades relacionadas à liderança (Chan & Drasgow, 2001). Uma metanálise conduzida sobre o constructo evidenciou que ele está relacionado a diferenças individuais (idade, gênero, autoeficácia para liderar, personalidade e valores), bem como à emergência e à manutenção de comportamentos de liderança (Badura et al., 2019).

Os dados refletem, portanto, a importância da MTL no desenvolvimento de líderes, porém algumas lacunas importantes da literatura permanecem inexploradas. No que tange à definição

proposta, nota-se uma disparidade com o conceito de motivação, definida pela literatura como um processo psicológico que energiza, direciona e sustenta ações relacionadas à objetivos individuais (Parks & Guay, 2009). Este processo abarca operações cognitivas, afetivas e comportamentais, associadas a condições contextuais, atuando como um determinante central do comportamento humano (Kanfer et al., 2008). Desta forma, observa-se que a definição de MTL como um estado afetivo, proposta por Chan (1999), não é capaz de englobar a complexidade do fenômeno.

Esta inconsistência reverbera na proposta de estrutura do constructo, que define três tipos de MTL: afetiva (AMTL), social normativa (SNMTL) e não calculativa (NCMTL), com base no modelo de três componentes de comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1991). Neste sentido, observa-se que a mensuração do fenômeno está focada apenas no conteúdo afetivo, social normativo ou calculativo, excluindo aspectos centrais para apreciação da motivação (Ployhart, 2008). Do ponto de vista psicométrico, evidências empíricas demonstram que esta estrutura não se replicou em outros contextos e que os índices de fidedignidade de alguns fatores apresentam valores relativamente baixos (Bobbio & Rattazzi 2006; Kasemaa, 2016). Ademais, uma metanálise sobre o instrumento concluiu que ele é influenciado tanto por características da amostra, quanto da própria escala, evidenciando necessidade de ajustes na mensuração do constructo (Ozgenet al., 2017).

Com base nesta análise crítica acerca da literatura de MTL e frente a importância desse fenômeno para o processo de desenvolvimento de liderança, o presente trabalho tem como objetivo revisar a definição e a mensuração do constructo. Para atingir o objetivo exposto anteriormente, serão apresentados dois artigos. O primeiro terá como objetivos (1) identificar as lacunas entre a produção científica sobre liderança nacional e estrangeira e (2) propor uma agenda nacional de pesquisa sobre o tema, enquanto o segundo terá como objetivos: (1) reformular a definição de MTL, integrando-a a literatura de motivação e (2) construir e buscar evidências de validade para um novo instrumento de medida do constructo.

Destaca-se que um delineamento teórico pertinente e bem fundamentado é critério essencial para a produção de achados e interpretações significativos e confiáveis (Sutton & Sataw, 1995). Sob esta ótica, o presente trabalho contribui com a literatura por meio da proposta de um modelo de MTL teoricamente completo e robusto, favorecendo sua aplicação efetiva em contextos acadêmicos e na prática profissional.

Além disto, uma vez que a MTL é uma variável individual anterior ao engajamento em comportamentos relacionados à liderança, a ampliação da compreensão do fenômeno pode favorecer a seleção de potenciais líderes, bem como o delineamento de ações voltadas para motivação dos líderes atuais. Desta forma, é possível reduzir gastos ao focar os investimentos em profissionais com maior interesse e capacidade para assumir este papel. Sob esta ótica, a proposta de um instrumento de medida confiável e robusto se configura como uma contribuição central do estudo, pois fornece uma ferramenta prática para a ampliação de estudos sobre o tema e, potencialmente, para a seleção de líderes. O instrumento favorece, ainda, a ampliação das pesquisas sobre o tema, ao fornecer uma medida aderente ao fenômeno de interesse.

Referências

- Amanchukwu, E. N., Stanley, G. J. & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
<https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>
- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P. & Joseph, D. L. (2019). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 104(8), 1-24. <https://doi.org/10.1037/apl0000439>
- Bobbio, A. & Rattazzi, A. M. M. (2006). A contribution to the validation of the motivation to lead scale (MTL): A research in the italian context. *Leadership*, 2(1), 117-129.
<https://doi.org/10.1177/1742715006057240>
- Carter, D. R., DeCharch, L. A., Braun, M. T. & Contractor, N. S. (2015). Social Network Approaches to Leadership: An Integrative Conceptual Review. *Journal of Applied Psychology*, 100 (3), 597–622. <https://doi.org/10.1037/a0038922>
- Chan, K. (1999). *Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead*. (Tese de Doutorado). University of Illinois, Urbana, IL, USA.
- Chan, K.Y. & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481-498.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.481>
- Day, D. & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133-56. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- Day, D., Fleenor, J., Atwater, L., Sturm, R. & Mckee, R. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>

- Development Dimensions International Inc., The Conference Board Inc. & EYGM Limited. (2018) *Global Leadership Forecast 2018: 25 research insights to fuel your people strategy*. Bridgeville: Autor. www.ddiworld.com/glf2018.
- Kanfer, R., Chen, G. & Pritchard, R. (2008). The three c's of work motivation: Content, context, and change. In R. Kanfer, G. Chen & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present and future* (pp. 1-16). Routledge.
- Kasemaa, A. (2016). The adaptation of the motivation to lead instrument to the Estonian military context. *Journal of Management and Business Administration*, 24(1), 64-88. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.164>
- 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, 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Ozgen, S., Laginess, A., & Viswesvaran, C. (2017, 30 de março). *The Motivation to Lead Questionnaire: A Meta-Analytic Examination of Score Reliability*. [Apresentação de Poster]. Academy of Management Proceedings 77th Annual Meeting, Atlanta, GA, United States. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.10243abstract>
- Parks, L. & Guay, R. (2009) Personality, values and motivation. *Personality and Individual Differences*, 47, 675-84. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.06.002>
- Ployhart, R. (2008). The measurement and analysis of motivation. In R. Kanfer, G. Chen & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present and future* (pp. 17-62). Routledge.
- Sutton, R., & Staw, B. (1995). What Theory is Not. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 371-384. <https://doi.org/10.2307/2393788>

Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, present, and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149–155. <https://doi.org/10.1177/1548051812471559>

Zaccaro, S. J., Green, J. P, Dubrow, S. & Kolze, M. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, 29, 2-43. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.003>

Artigo 1

Estudo da liderança no Brasil: Uma comparação com as tendências internacionais

Resumo

A liderança é um tema bastante abordado na literatura científica brasileira sobre comportamento organizacional. Porém, as lacunas com relação à produção científica internacional ainda são marcantes. O presente trabalho teve como objetivo identificar estas lacunas e propor uma agenda nacional de pesquisa sobre liderança. Foram analisados 52 artigos relacionados ao tema, publicados em periódicos brasileiros das áreas de administração e psicologia, entre 1996 e 2018. A análise evidenciou defasagens no que tange à incorporação de definições mais abrangentes do constructo e à testagem de modelos mais completos e sofisticados, capazes de abarcar sua complexidade. Como consequência, há a proliferação de estudos atóxicos, que pouco avançam a compreensão da liderança no contexto brasileiro. Além disto, existe a necessidade de ampliar o rigor metodológico das pesquisas, principalmente as relativas ao controle de vieses e à seleção das medidas utilizadas. Ao final, são apresentadas diretrizes para uma agenda de pesquisa nacional sobre liderança.

Palavras-chave: liderança, líderes, gestão, comportamento organizacional, revisão de literatura.

Abstract

Leadership is one of the most researched themes in Brazilian organizational behavior literature. Nevertheless, gaps between these studies and international scientific production are remarkable. Thus, the objective of this paper is to identify these gaps and propose a national research agenda about leadership. Fifty five articles, published in nineteen psychology and administration journals, between 1996 and 2018, were analyzed. The results indicate that Brazilian work have not incorporated wider definitions of the construct and more complex and sophisticated models, capable of address the complexity of the phenomenon. This gap reflects in the proliferation of non-theoretical studies that make little contribution to the comprehension of leadership in this context. In addition, the need to expand methodological rigor is pointed, especially concerning bias control and measure selection. In doing so, a guideline to a research agenda is provided.

Keywords: leadership, leaders, management, organizational behavior, literature review.

Estudo da liderança no Brasil: Uma comparação com as tendências internacionais

Comandar, conduzir, mandar, orientar, encabeçar, guiar. Palavras que, ao longo dos anos, marcaram as concepções sobre liderança no senso comum e no meio acadêmico. Por se relacionar ao alinhamento e à sinergia entre os diversos atores sociais, a liderança é tida como um fenômeno fundamental para a sustentabilidade dos grupos, sendo amplamente investigada pelas ciências organizacionais (Yammarino, 2013). As mudanças nas concepções e perspectivas sobre liderança nas organizações foram constantes na evolução deste campo de pesquisa, porém ocorreram em ritmos distintos ao redor do mundo (Fonseca et al., 2015). Sob esta ótica, lacunas na literatura devem ser analisadas localmente, visando alinhar as produções científicas e promover maior contribuição para a compreensão da liderança em nível mundial.

O objetivo do presente trabalho é, portanto, identificar lacunas e propor uma agenda nacional de pesquisa sobre liderança, com base nas abordagens e perspectivas utilizadas na produção internacional sobre o tema. Para tanto, será realizado um apanhado sobre a produção científica acerca de comportamento organizacional, buscando contextualizar o campo em que se inserem as pesquisas sobre liderança. A seguir, as principais abordagens e perspectivas sobre liderança organizacional serão brevemente apresentadas e os procedimentos e critérios adotados no estudo serão detalhados.

O campo do comportamento organizacional está preocupado com o estudo sistemático da estrutura, do funcionamento e do desempenho das organizações, bem como do comportamento de indivíduos e grupos neste contexto (Middleton, 2002). Organizações são compreendidas como sistemas sociais estruturados e orientados para geração de valor e atingimento de objetivos, por meio da ação coordenada de seus membros (Bastos et al., 2014). Com base nesta definição, destaca-se que o estudo das organizações compreende fenômenos individuais e grupais, bem como suas inter-relações.

Como forma de estruturar a área, os diferentes níveis de análise acerca do comportamento organizacional são categorizados em dois grandes grupos: macro e micro (Miner, 2005). A categoria macro tem foco nos comportamentos, estruturas e processos organizacionais, com bases teóricas primárias nas disciplinas de sociologia e antropologia. Temas de interesse neste grupo são políticas organizacionais, desempenho organizacional e satisfação do cliente (Wright & Boswell, 2002). Teorias relacionadas à categoria micro, por outro lado, estão preocupadas com comportamentos e processos individuais e de pequenos grupos dentro das organizações. Esta subárea inclui o estudo de fenômenos como motivação, liderança e atitudes, com alicerce teórico principal na psicologia.

No Brasil, o crescimento da produção sobre comportamento organizacional micro esteve historicamente atrelado à formalização e consolidação da carreira de psicólogo (Borges-Andrade et al., 2018). A ampliação de publicações, a partir do início do século XXI, esteve associada ao fomento de pesquisas na área por parte de agências governamentais brasileiras, o que resultou na formação de grupos de trabalho sobre temas de comportamento organizacional e na criação e ampliação de periódicos e programas de pós-graduação *stricto sensu* na área. Essa produção seguiu crescendo até os dias de hoje, abarcando discussões metodológicas e teóricas cada vez mais amplas e complexas, conforme destacam os mencionados autores.

O cenário apresentado demonstra que a produção científica nacional sobre comportamento organizacional tem sido ampliada ao longo das últimas décadas. Apesar disso, quando comparada com a literatura estrangeira, ainda observam-se grandes lacunas na produção (Borges-Andrade & Pagotto, 2010; Fonseca et al., 2015). Sob esta ótica, é importante revisitar os trabalhos nacionais para indicar onde avançamos e quais são as sinalizações de futuros passos, com base nas tendências internacionais. Este tipo de análise tem potencial para tornar a pesquisa na área ainda mais fecunda e reduzir eventuais estagnações nas publicações.

No Brasil, os temas mais abordados pela literatura de comportamento organizacional micro são afetos e interações sociais no trabalho, com especial destaque para a temática da liderança neste último grupo (Fonseca et al., 2015). Uma vez que a liderança é consistentemente apontada

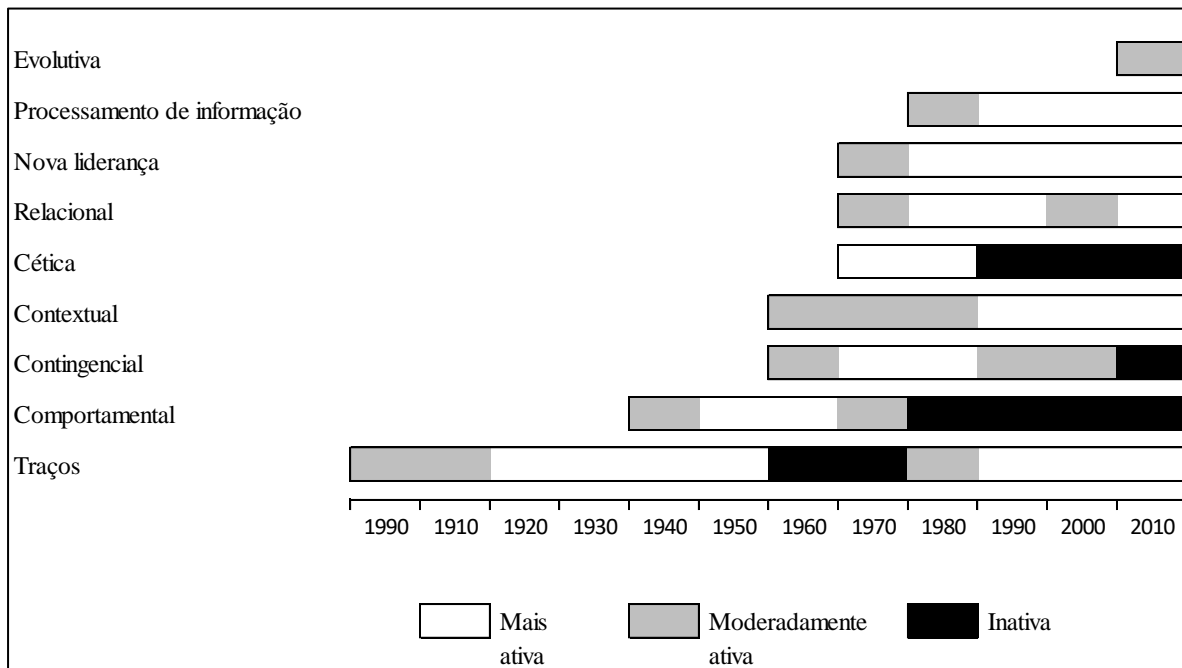
como um fator central para a efetividade organizacional, o enfoque neste fenômeno também é marcante na produção científica internacional (Gardner et. al., 2020). As pesquisas sobre o tema se iniciaram de maneira mais sistemática no período entre guerras mundiais, com ênfase inicial no papel da personalidade e da inteligência como determinantes do fenômeno (Day & Antonakis, 2012).

A denominada escola de traços teve uma produção frutífera, porém os resultados encontrados apresentaram inconsistências, levando os pesquisadores a uma transição no entendimento do fenômeno da liderança, visando incluir fatores relacionados ao próprio líder, aos seus liderados e ao contexto (Yammarino, 2013). Neste sentido, liderança é definida como “um processo multinível de interação líder-liderado que ocorre em uma situação particular onde o líder e os liderados compartilham um propósito e atingem metas em conjunto voluntariamente” (Yammarino, 2013, p. 149).

Após esta primeira fase da produção científica, três ondas de produção científica acerca do tema se destacaram na literatura: (1) comportamento de liderança e atitudes dos liderados, (2) extensões e limitações dos estilos de liderança e (3) expansão do foco de liderança (Lord et al., 2017). Em uma revisão de literatura, são apresentadas escolas de estudo da liderança organizacional que se relacionam com estas ondas (Day & Antonakis, 2012), conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1

Representação temporal da intensidade da produção científica internacional acerca de liderança.



Nota. Adaptado de “Leadership: Past, present, and future”, de D. Day. e J Antonakis, 2012, SAGE.

A primeira onda de estudos corresponde à escola comportamental e se embasa na noção de liderança como um comportamento e não uma predisposição, buscando compreender quais comportamentos são característicos da liderança eficaz. Modelos que definem ações de liderança voltadas para as tarefas e para o relacionamento emergem nesta onda e são influentes até os dias de hoje (Behrendt et al., 2017). Além disso, a operacionalização de critérios de liderança por meio das percepções dos pares e/ou subordinados se destaca como um importante aspecto metodológico do período, gerando um campo de estudos voltado para as atitudes dos liderados frente aos processos de liderança (Lord et al., 2017).

A segunda onda abarca as escolas contingencial, contextual, cética e de processamento de informações e está embasada em críticas e questionamentos acerca da acurácia de relatos de pares/subordinados no acesso aos critérios de liderança. Parte das pesquisas passa a analisar aspectos cognitivos envolvidos nestas avaliações, descrevendo o impacto dos protótipos implícitos de liderança nestas avaliações, configurando as escolas cética e de processamento de informações (Lord, Epitropaki, Foti & Hansbrough, 2020).

Houve, por outro lado, uma ampliação no foco dos estudos para incluir fatores contextuais, visando dar conta da complexidade do fenômeno da liderança. Sob esta ótica, modelos contingenciais foram amplamente difundidos, sob a premissa de que não há um estilo de liderança ideal, mas estilos mais adequados aos diferentes contextos (escolas contextual e contingencial). No entanto, os testes destes modelos evidenciaram resultados pouco consistentes e eles perderam força na literatura de maneira significativa ao longo dos anos (Day & Antonakis, 2012). Neste período, questões macrossociais também impulsionaram pesquisas acerca das diferenças entre gêneros no desenvolvimento, emergência e manutenção da liderança, com ênfase nos vieses e preconceitos envolvidos nestes processos (Lord et al., 2017).

O advento metodológico das metanálises permitiu identificar efeitos estatísticos de maneira mais precisa, possibilitando que teorias e abordagens da escola de traços fossem revisitadas (Zaccaro et al., 2018). A busca por padrões gerais voltou ao centro da literatura, sem excluir fatores contextuais e relacionais, dando início à terceira onda de pesquisas. Com base nestes avanços metodológicos, foram encontradas evidências de relações entre traços e critérios de liderança. Elas impulsionaram a formação da escola de estudos evolucionista, que retoma o foco na análise de diferenças individuais relacionadas à liderança organizacional, mas do ponto de vista biológico e genético (Tuncdogan, Acar & Stam, 2017).

Esta nova ênfase nos estilos de liderança também culminou na definição do modelo de liderança transformacional, que tem grande influência na literatura atual e corresponde à escola da nova liderança. Trata-se de um estilo de liderança com foco na gestão voltada à satisfação das necessidades dos liderados, por meio da ativação de valores e identidades (Ng, 2017). Este tipo de liderança está positivamente relacionado a critérios de eficácia de liderança e a percepções e comportamentos positivos dos subordinados (Hoch et al., 2016). As teorias de liderança carismática, servidora e autêntica guardam similaridades com a liderança transformacional e tem gênese similar na literatura, sendo também englobadas na mencionada escola da nova liderança (Day & Antonakis, 2012).

A escola relacional de estudos de liderança apresenta uma ótica focada na relação entre atores líder e liderado, ainda inserida nesta terceira onda de produção científica. Nesta onda, a teoria de trocas entre esses atores (*Leader Member Exchange* ou LMX) se posiciona como outra corrente teórica de grande relevância nas últimas décadas. A premissa é de que os líderes tratam cada subordinado de forma diferente, independentemente de seu estilo de liderança predominante (Andersen, Buch & Kuvaas, 2020). Neste sentido, a literatura apresenta evidências empíricas de que a qualidade da relação entre o líder e os membros da equipe é determinante para o desempenho do grupo (Martin et al., 2015). Trata-se de uma teoria que abarca o caráter multinível do fenômeno, apresentando uma contribuição significativa para a literatura (Lord et al., 2017).

Alinhado à perspectiva multinível, formou-se também um corpo de literatura que busca compreender a liderança como um processo grupal (Lord et al., 2017). É uma temática mais recente, visto que não está abarcada nas escolas de estudo descritas por Day e Antonakis (2012). Neste contexto, a liderança compartilhada, com foco na forma como diferentes indivíduos podem assumir papéis de liderança ao longo do tempo em um mesmo grupo, tem ganhado atenção. Evidências empíricas já indicam que as diversas formas de compartilhamento de liderança estão relacionadas ao desempenho grupal (Zhu et al., 2018), posicionando este tema como um campo promissor de pesquisa.

As pesquisas acerca de liderança organizacional, no cenário internacional, se desenvolveram ao longo dos anos, abarcando diferentes contextos macroeconômicos e sociais e ampliando sua visão acerca do fenômeno. Esta evolução no campo segue em curso e algumas lacunas e temas emergentes já podem ser apontados. A necessidade de ampliar os estudos acerca do desenvolvimento da liderança, especialmente com um viés multidisciplinar, é uma destas lacunas (Day & Dragoni, 2015). Outro hiato seria a ampliação de estudos acerca da liderança compartilhada, capaz de abarcar melhor o caráter dinâmico do fenômeno (Zhu et al., 2018). Quanto aos temas emergentes, são citadas questões relacionadas às mudanças contextuais importantes, tais como os novos modelos de trabalho e a ampliação da diversidade nas organizações (Lord et al., 2017). Estas

mudanças se posicionam como desafios para o entendimento e a prática da liderança nas organizações e precisam ser exploradas na literatura científica, para embasar práticas adaptativas.

Frente à relevância do fenômeno da liderança para as organizações, à evolução das pesquisas internacionais sobre o tema e à compreensão de que os achados dessas pesquisas são sujeitos a viés cultural e, portanto, podem não ser generalizáveis, o objetivo do presente trabalho será identificar lacunas na literatura científica brasileira, propondo uma agenda nacional de pesquisa. Para tanto, a presente revisão cobrirá os trabalhos publicados no período entre 1996 e 2018, em 19 periódicos brasileiros das áreas de administração e psicologia.

O estudo será realizado de forma a complementar o trabalho de Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) em, pelo menos, três aspectos. Primeiramente, a amostra de artigos analisada será ampliada por meio da revisão dos artigos de quatro periódicos que não foram contemplados na revisão anterior e da inclusão daqueles publicados entre 2014 e 2018. Do ponto de vista do conteúdo dos artigos, uma segunda contribuição será a análise das definições e temáticas de liderança neles presentes, bem como das variáveis relacionadas ao constructo liderança organizacional. As temáticas citadas serão identificadas por meio de uma categorização sistemática, de acordo com as escolas teóricas apontadas por Day e Antonakis (2012) e Lord e colaboradores (2017). Por fim, o terceiro aspecto será a análise da qualidade dos trabalhos, com base nos critérios de qualidade definidos por Desrosier et al. (2002) e Levitt et al. (2018).

Método

Para identificar os artigos inseridos na revisão, foi utilizada a base de dados de comportamento organizacional citada por Borges-Andrade e Pagotto (2010). Entretanto, ela foi atualizada com artigos publicados até o ano de 2018 e outros periódicos foram acrescentados. Os periódicos utilizados na presente revisão são listados na Tabela 1. A base de dados é atualizada anualmente, como descrevem os mencionados autores, e também foi usada na revisão sobre liderança publicada por Fonseca et al. (2015). Todos os artigos publicados nos periódicos listados, sobre temáticas de comportamento organizacional, são lidos e categorizados com base em suas

variáveis critério. Apenas artigos que relatam coleta de dados junto a participantes brasileiros são incluídos na base. Na presente revisão foram incluídos 52 artigos classificados na categoria temática “Liderança”.

Tabela 1

Nome e área dos periódicos consultados.

Área do periódico	Nome do Periódico
Administração	RAUSP - Revista de Administração da USP
Administração	RAE - Revista de Administração de Empresas (FGV-SP)
Administração	RAP - Revista de Administração Pública (FGV-RJ)
Administração	O&S - Organizações e Sociedade (UFBA)
Administração	RAC - Revista de Administração Contemporânea (ANPAD)
Administração	RAM - Revista de Administração Mackenzie (U. Presb. Mackenzie)
Administração	ReAD - Revista Eletrônica de Administração (UFRGS)
Psicologia	EPN - Estudos de Psicologia - Natal (UFRN)
Psicologia	Psicologia: Reflexão e Crítica (UFRGS)
Psicologia	Psicologia em Estudo (U.E.Maringá)
Psicologia	Estudos de Psicologia (PUC–Campinas)
Psicologia	Psicologia: Teoria e Pesquisa (UnB)
Psicologia	PsicoUSF (U.São Francisco)
Psicologia	Psico (PUC-RS)
Psicologia	Psicologia: Ciência e Profissão (CFP)
Psicologia	rPOT - Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (SBPOT)
Psicologia	BAR - Brazilian Administration Review (ANPAD)
Psicologia	Avaliação Psicológica (IBAP)
Psicologia	Paidéia (USP-Ribeirão Preto)

Para cada artigo, foram analisados quatro fatores: definição, variáveis relacionadas, tema, e qualidade do trabalho. O primeiro fator se refere à definição de liderança apresentada no artigo. Foi realizada uma análise de conteúdo que agrupou aspectos recorrentes na conceituação do fenômeno. O segundo fator concerne as variáveis relacionadas à liderança nos trabalhos, que foram agrupadas em dois blocos – antecedentes e consequentes, conforme o modelo teórico proposto no artigo. O grupo de variáveis antecedentes foi, ainda, classificado dentre as categorias: características do líder, do contexto ou dos liderados.

O terceiro fator - tema - se refere às diferentes abordagens teóricas de liderança utilizadas nos trabalhos. Com base na revisão da literatura internacional apresentada, os trabalhos foram classificados nas categorias relacionadas a traços, comportamento de liderança, atitudes dos liderados, modelos situacionais, processamento de informação, liderança e estereótipos, nova liderança, LMX, liderança compartilhada e coletiva, novas formas de trabalho, mudanças sociopolíticas, gerações e desenvolvimento de liderança. Ademais, foi inserida a categoria “outros”, que reúne assuntos não englobados nas revisões internacionais anteriormente citadas.

O último fator se refere à qualidade do artigo. Os critérios para esta análise foram baseados nos *checklists* apresentados por Desrosier e colaboradores (2004) e Levitt e colaboradores (2018) e abordaram a apresentação de dados essenciais em um relato de pesquisa e a adequação dos dados apresentados. Para tanto, foi identificada a inserção dos seguintes dados: relevância prática do estudo, lacuna teórica abordada, objetivo do trabalho, base teórica utilizada, resultados de estudos empíricos prévios relevantes, definição das variáveis, explicação teoricamente embasada dos argumentos e hipóteses, descrição da amostra, apresentação das medidas, evidências de validade das medidas, explicação dos procedimentos de coleta e análise de dados, discussão da relação entre os achados e a literatura, indicação de uma agenda de pesquisa e apresentação das limitações do estudo.

Para cada um destes critérios, o artigo foi avaliado em uma escala de cinco pontos: 0 - não apresenta o indicador, 1 - apresenta o indicador com pouca profundidade/clareza, 2 - apresenta o

indicador com média profundidade/clareza, 3 - apresenta o indicador com boa profundidade/clareza e 4 - apresenta o indicador com profundidade/clareza excelente. No caso da adequação dos dados, foi analisada a pertinência da amostra utilizada (quantidade e representatividade), da medida selecionada para acessar as variáveis, da unidade de análise, do tipo de análise conduzida e das estratégias utilizadas para controle de vieses. Cada indicador foi avaliado em uma escala de cinco pontos: 0 - não adequada, 1 - pouco adequada, 2 - moderadamente adequada, 3 - adequada e 4 - totalmente adequada.

Resultados

O primeiro fator analisado foi a definição de liderança utilizada no trabalho, que esteve presente em apenas 49% dos artigos. Isto sugere uma abundância de trabalhos com base teórica pouco sólida e coerente, corroborando os achados de Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015). Alguns aspectos do constructo se repetiram dentre os vinte e seis artigos que apresentaram algum tipo de definição de liderança, enquanto algumas das definições apresentadas abarcaram mais de um aspecto. A Tabela 2 apresenta estes aspectos e o número de vezes em que eles foram englobados nas definições analisadas, bem como um exemplo de definição que o abarca. Observa-se uma prevalência da noção de influência como central para o fenômeno da liderança. A relevância da relação entre líder e liderados e o foco no atingimento de objetivos comuns também são destacados em grande parte das definições. Apesar disto, algumas das definições ainda estão muito relacionadas à figura do líder, principalmente aos seus comportamentos e capacidades.

Tabela 2

Aspectos prevalentes nas definições analisadas.

Aspecto	Nº de citações	Exemplo de definição
Influência	14	A capacidade de realizar coisas por meio de outras pessoas, transformando a estrutura mental delas e energizando-as para a ação (Benedetti et al., 2004).

Aspecto	Nº de citações	Exemplo de definição
Interação/relação	8	Ato relacional que se estabelece entre pessoas, em espaços e tempos relativamente delimitados, objetivando realizações e expressando interesses de indivíduos, grupos e coletividade (Fischer et al., 2006).
Objetivos comuns	6	Processo de influência das atividades de um grupo organizado em seus esforços para o estabelecimento de metas e realização de objetivos comuns (Dias & Borges, 2015).
Processo	6	Processo coletivo (...) tem como base características que emergem da interação entre os líderes (independentemente do seu nível hierárquico) e suas equipes (Moscardini & Klein, 2015).
Comportamento do líder	5	Conjunto de comportamentos que possibilita aos ocupantes de funções gerenciais realizarem a coordenação de atividades executadas pelos membros de uma equipe de trabalho e a articulação da equipe com o contexto organizacional no qual está inserida (Fonseca et al., 2012).
Autoridade	2	Um relacionamento de autoridade entre, pelo menos, um subordinado e um gerente (Silva, 2007).

A segunda característica analisada foi a abordagem teórica acerca de liderança, indicando temas mais recorrentes na literatura. A Tabela 3 apresenta a quantidade de trabalhos por tema, de acordo com as categorias apresentadas anteriormente. A categoria “outros” reúne os assuntos: solidão na atuação gerencial, ambiguidades e dificuldades relacionadas à liderança e representações sociais de liderança. Com base nos dados apresentados, observa-se uma prevalência de artigos sobre a temática de comportamento de liderança (18,9%), seguida por pesquisas que abordaram o desenvolvimento de liderança (15,1%), a escola de nova liderança (15,1%) e as atitudes dos liderados (13,2%).

Tabela 3

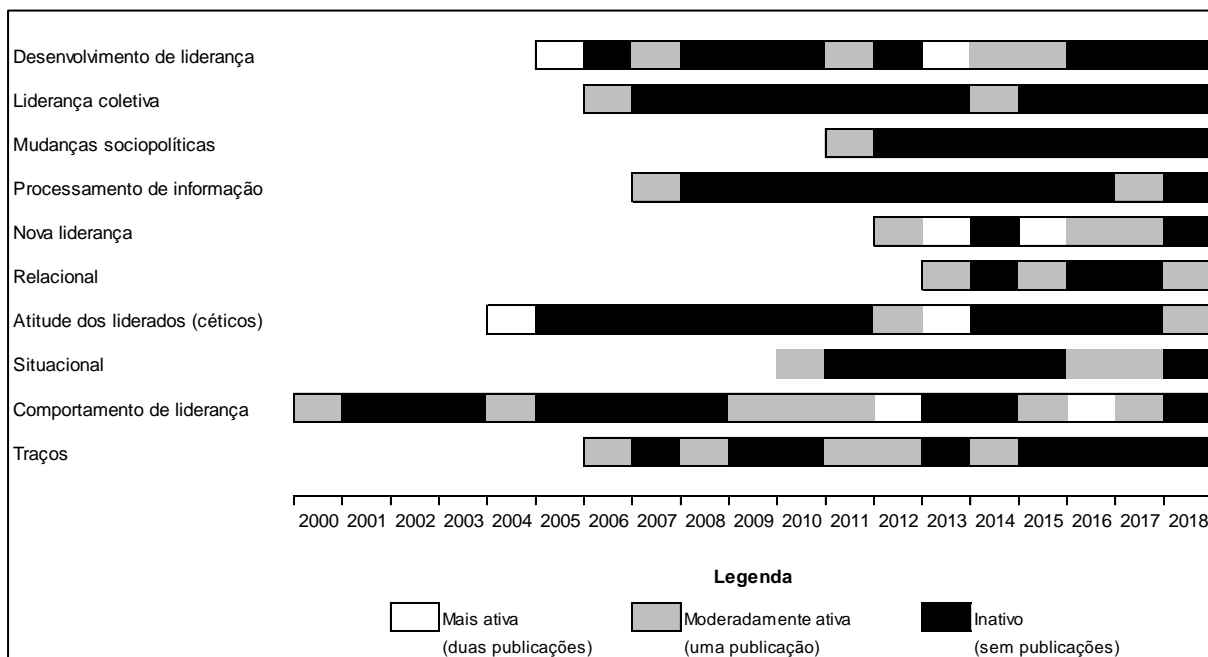
Quantidade de artigos por tema de liderança.

Tema	Nº de artigos	Porcentagem
Comportamento de liderança	10	18,9%
Desenvolvimento de liderança	8	15,1%
Nova Liderança	8	15,1%
Atitudes dos liderados	7	13,2%
Traços	4	7,5%
Outros	4	7,5%
Liderança coletiva	3	5,7%
Modelos Situacionais	3	5,7%
Relacional	3	5,7%
Processamento de Informação	2	3,8%
Mudanças Socioeconômicas	1	1,9%

Este padrão da produção científica se reflete na forma como a literatura da área evoluiu ao longo dos anos, como demonstrado pela Figura 2. Ao compararmos estes dados com os apresentados na Figura 1, que representa a evolução histórica da literatura internacional até o ano de 2012, evidenciam-se diferenças relevantes. De maneira geral, observa-se maior atividade produtiva nos periódicos internacionais em todos os temas abordados. Além disto, há uma defasagem importante entre os anos de emergência dos temas na produção internacional e sua inserção no cenário acadêmico brasileiro. Destaca-se, ainda, que, mesmo após a inserção dos temas, a publicação de trabalhos nacionais não se mantem de forma sustentável.

Figura 2

Número de publicações em liderança por ano e área do periódico.



Chama atenção a diferença no padrão de produção científica acerca de comportamento de liderança, que vive uma queda no cenário internacional e é o tema mais pesquisado no Brasil, com produção ativa até o ano de 2017. Sob esta ótica, observa-se que a produção científica brasileira ainda dá grande ênfase ao papel do líder, com foco em estilos de liderança, sejam eles mais tradicionais ou modernos. Um fator que se destaca neste cenário é a grande prevalência de artigos acerca de desenvolvimento de liderança, que é apontado como um tema emergente no cenário internacional (Lord et al., 2017; Day & Dragoni, 2015). Ressalta-se que ele tem recebido atenção na literatura brasileira nas últimas décadas, refletindo o foco no papel do líder por meio de artigos voltados para formação destes profissionais.

A prevalência dos temas citados também se reflete nas variáveis que são relacionadas à liderança no contexto nacional. Dentre os trabalhos analisados, 22 apresentaram modelos associando diretamente o fenômeno a outras variáveis, sendo que 13 abordaram seus antecedentes e 9 abordaram seus consequentes, conforme descrito na Tabela 4. Com relação aos antecedentes, há um foco claro em determinantes relacionados ao perfil do líder, tais como valores, personalidade, integridade, aprendizagem, estrutura cognitiva e preocupação com os liderados. Por outro lado, os

consequentes investigados estão relacionados a comportamentos e afetos dos liderados, refletindo a centralidade da noção da influência na literatura.

Tabela 4

Variáveis antecedentes e consequentes de liderança analisadas na literatura nacional.

Categoria	Subcategoria	Nº de artigos	Variáveis
Antecedentes (n = 14)	Característica do líder (n = 8)	1	Estrutura cognitiva
		2	Valores pessoais
		2	Consistência, Integridade, Comunicação e Preocupação
		1	Personalidade
		2	Aprendizagem
	Características contextuais (n = 3)	1	Valores organizacionais
		1	Cultura organizacional
		1	Comunicação interna e distância de poder
	Características da equipe (n = 3)	1	Perfil dos liderados
		1	Valores dos liderados
1		Interesses vocacionais dos liderados	
Consequentes (n = 11)		5	Desempenho da equipe
		3	Comprometimento da equipe
		2	Cidadania organizacional da equipe
		1	Afeto dos liderados

Em contrapartida aos dados apresentados, nota-se que há uma prevalência maior de trabalhos relacionados às escolas de nova liderança, situacional e relacional nos últimos cinco anos. Estas escolas abarcam aspectos anteriormente indicados como temáticas que precisavam de maior atenção na literatura brasileira (Fonseca et al., 2015).

O último fator analisado se refere à qualidade dos artigos. Conforme apresentado anteriormente, foram atribuídas notas aos relatos de pesquisa, variando de zero a quatro pontos, com base nos critérios definidos. As médias e desvios padrão das notas obtidas são apresentados na Tabela 5. A média geral dos escores ($M=2,4$; $DP=1,64$) indica que a qualidade dos trabalhos foi classificada como moderada. Ao analisar os dados, observa-se, ainda, que os artigos apresentam maior escore nas categorias de adequação ($M=2,74$; $DP=0,5$), em relação às categorias de informações essenciais ($M=2,34$; $DP=0,13$). Apesar disto, o pior escore apresentado está relacionado à adequação das estratégias de controle de vieses ($M=1,52$; $DP=0,96$). Esta categoria está intimamente ligada ao rigor metodológico da pesquisa e se refere à busca pela redução de possíveis fatores intervenientes que podem afetar os resultados da pesquisa.

Exemplos de estratégias neste sentido são: treinamento de entrevistadores, realização de análises por mais de um avaliador, coleta de dados em diferentes momentos no tempo, análises estatísticas robustas e utilização de mais de uma fonte de dados (Podsakoff et al., 2012). Apenas 30 artigos discutiram possíveis vieses ou indicaram a utilização deste tipo de estratégia. O critério de apresentação de evidências de validade da medida utilizada ($M=1,94$; $DP=1,74$) também esteve entre os menores escores. Em conjunto, estes dados podem indicar a existência de problemas de mensuração nos artigos analisados.

Os demais escores localizados abaixo da média geral estiveram relacionados à construção teórica do estudo, abarcando a delimitação da lacuna teórica e a construção de hipóteses, argumentos e discussões com base na literatura disponível, bem como a sinalização de limitações e pesquisas futuras. Observa-se que, de maneira geral, os artigos analisados são construídos de forma alheia à produção científica anterior, principalmente no que tange aos estudos empíricos já conduzidos. Ao analisar os modelos estudados nos trabalhos, evidencia-se que menos da metade deles (42%) abordam a relação entre liderança e outras variáveis de maneira direta. Desta forma, a literatura brasileira conta com um grande número de estudos exploratórios e/ou descritivos ao passo que faltam estudos inferenciais.

Alguns fatores se destacaram como positivos, como resultado da análise dos relatos de pesquisas. Há clareza na apresentação dos seus objetivos e das amostras utilizadas. Quanto à unidade de análise em que as variáveis foram operacionalizadas nos trabalhos, há adequação com relação a este aspecto, porém este fato deve ser analisado a luz da baixa inclusão de variáveis de contexto nos modelos de pesquisa. Além disto, nos poucos casos em que variáveis grupais ou organizacionais foram incluídas nos modelos, elas não foram mensuradas de acordo com o nível teórico e esta discussão, ou limitação, não foi incluída nos textos. Desta forma, o escore relacionado à adequação da unidade de análise deve ser analisado com cuidado.

Tabela 5

Critérios de avaliação de qualidade dos artigos.

Categoria	Critério	Escore Médio	Desvio Padrão
Informações essenciais	Lacuna teórica	2,06	1,38
Informações essenciais	Relevância prática	2,79	0,96
Informações essenciais	Objetivo	3,35	0,93
Informações essenciais	Estudos empíricos prévios	1,71	1,49
Informações essenciais	Definição das variáveis	2,46	1,00
Informações essenciais	Explicação teoricamente embasada dos argumentos/hipóteses	2,04	1,20
Informações essenciais	Descrição da amostra	3,23	1,20
Informações essenciais	Apresentação das medidas	2,76	1,31
Informações essenciais	Evidências de validade das medidas	1,94	1,74
Informações essenciais	Procedimentos de coleta e análise de dados	2,46	1,35
Informações essenciais	Relação entre os achados e a literatura	1,58	1,33
Informações essenciais	Agenda de pesquisa	1,65	1,60
Informações essenciais	Limitações	1,65	1,67
Adequação	Adequação da medida	3,19	1,00
Adequação	Adequação da amostra	2,75	1,07
Adequação	Adequação da unidade de análise	3,20	1,04
Adequação	Adequação das estratégias de controle de vieses	1,52	0,96
Adequação	Adequação do tipo de análise	2,96	1,01
	Geral	2,40	1,64
	Categoria informações essenciais	2,34	0,13
	Categoria adequação	2,74	0,50

Discussão

Observam-se lacunas importantes entre a produção brasileira e internacional acerca do tema de liderança. Ressalta-se que a produção nacional ainda é bastante restrita e pouco integrada à literatura global. Neste sentido, recomenda-se que os pesquisadores da área busquem integrar seus problemas de pesquisa ao trabalho empírico prévio, preenchendo lacunas relevantes para a área. Para tanto, é essencial que as bases e os argumentos teóricos sejam bem fundamentados, por meio de análises integradoras da literatura.

No que tange aos temas e definições de liderança, os dados apresentados deixam claro que é necessário avançar para incluir aspectos dos liderados e do contexto, ampliando a visão acerca do fenômeno para incluir estes fatores. A liderança é um fenômeno complexo que se estabelece por meio da interação e da influência mútua entre líderes e liderados, com foco em um objetivo comum (Amanchukwu et al., 2015). Desta forma, as definições apresentadas na literatura nacional ainda precisam ser ampliadas, principalmente visando incluir aspectos relacionados ao caráter multinível e multideterminado do constructo. Este movimento estaria associado à inclusão de outras variáveis nos estudos e à utilização de modelos mais complexos e sofisticados. Uma das premissas neste cenário seria, ainda, a inclusão de modelos multinível, uma lacuna clara da área que tem sido apontada no contexto nacional (Puente-Palacios & Laros, 2009) e internacional (Lord et al., 2017).

Com relação às variáveis que foram associadas à liderança, poucos artigos tiveram caráter inferencial. Neste sentido, não apresentaram modelos com testes explícitos de relações entre constructos, permanecendo como estudos exploratórios ou descritivos e discrepando daquilo que relatam as revisões internacionais anteriormente citadas. Diante de uma produção científica internacional bastante frutífera, muitos dos temas abarcados no Brasil são amplamente estudados em outros contextos e os trabalhos analisados acabam por não contribuir efetivamente para o avanço do conhecimento na área. Além disto, esta característica isola os trabalhos entre si, fazendo com que não formem um corpo integrado e compreensível, mesmo no contexto brasileiro.

No campo metodológico, ressalta-se a importância do cuidado com o rigor metodológico das pesquisas. Os artigos analisados não apresentaram satisfatoriamente as estratégias utilizadas pelos autores para controle de vieses. Além disto, as evidências de validade dos instrumentos de coleta de dados estiveram ausentes em muitos dos trabalhos. Estes dados estão diretamente relacionados ao nível em que podemos confiar nos resultados apresentados e contribuem para a construção conjunta e escalonada de conhecimento. É essencial que as pesquisas se preocupem com estes fatores e que todos os dados relevantes sejam relatados nos artigos, para que os leitores possam fazer uma análise crítica dos achados e discussões.

As sugestões aqui apresentadas são consonantes com aquelas apontadas por Fonseca et al. (2015). Revelam que houve pouca evolução acerca destes pontos nos últimos anos. Apesar disto, há uma discreta mudança nos temas abordados, apresentando maior inclusão de aspectos relacionais (Zanini et al., 2013; Zanini et al., 2018) e situacionais (Amaral & Oliveira, 2017) da liderança organizacional. Estas iniciativas devem ser continuadas e fortalecidas, para evitar que a produção nestes temas flutue e se torne inativa ao longo dos anos. Dentro desta ótica, destaca-se a oportunidade de construção de um corpo de pesquisa sobre desenvolvimento de liderança, tema apontado como emergente na literatura internacional e que tem recebido atenção nas pesquisas brasileiras ao longo dos anos (Lord et al., 2017).

Trata-se de um tema central para a os processos sucessórios e que impacta diretamente na sobrevivência das organizações (Giambattista et al., 2005). Os artigos sobre o tema identificados no cenário brasileiro apontam para a relevância de uma formação holística e longitudinal, não limitada à educação formal, uma vez que os líderes devem estar preparados para desafios relacionados ao gerenciamento de atividades e de pessoas (Lins & Borges-Andrade, 2014; Silva & Silva, 2011; Tillmann & Grzybovski, 2005). Estes achados estão amplamente alinhados com a literatura de desenvolvimento de líderes (Day & Dragoni, 2015), sinalizando o alinhamento entre a produção nacional e internacional.

Por fim, destaca-se a relevância das lacunas apontadas relacionadas à construção teórica e ao rigor metodológico (Sutton & Satow, 1995). As buscas por melhorias neste sentido devem ser prioritárias na agenda de pesquisa nacional. Foram identificados temas pouco explorados e oportunidades de investir em assuntos emergentes, porém esta ampliação só será verdadeiramente frutífera quando as pesquisas forem conduzidas de acordo com padrões de qualidade mais robustos. Sob esta ótica, é necessária especial atenção da comunidade científica brasileira, visando posicionar o país como um terreno fértil para produção de conhecimento sobre liderança, capaz de contribuir com o cenário de produção científica mundial.

Referências

- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. & Ololube, N. P. (2015) A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
<http://dx.doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>
- Amaral, R. & Oliveira, L. (2017). Os desafios da primeira gestão: Uma pesquisa com jovens gestores. *RAC*, 21(3), 373-392. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160076>
- Andersen, I. Buch, R. & Kuvaas, B. (2020). A Literature Review of Social and Economic Leader–Member Exchange. *Front. Psychol.* 11, 1474. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01474>
- Bastos, A. V. B., Loiola, E. Queiroz, N. S. & Silva, T. D. (2014). Conceito e perspectivas de estudo das organizações. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos, *Psicologia, Organizações e Trabalho* (73-108). São Paulo, Brasil: Artmed.
- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229–244. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>
- Borges-Andrade, J. E, Rentería-Pérez, E., & Toro, J. P. (2018). Organizational/work psychology in latin america. In: R. Ardila (Org.), *Psychology in latin america: Current status, challenges, and perspectives* (105-158). Cham, Switzerland: Springer.
- Borges-Andrade, J. E., & Pagotto, C. P. (2010). O estado da arte da pesquisa brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(spe), 37-50.
<https://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722010000500004>
- Day, D. & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. In D. V. Day, & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (3-25). California, EUA: SAGE.
- Day, D. & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133-56. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- Desrosiers, E. I., Sherony, K., Barros, E., Ballinger, G. A., Senol, S., & Campion, M. A. (2002). Writing research articles: Update on the article review checklist. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook*

of research methods in industrial and organizational psychology (359–478). Blackwell Publishing.

- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B. & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *RAC*, *19*(3), 290-310. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P. & Cogliser, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of the leadership quarterly. *The Leadership Quarterly*, *31*(1), 1-26. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>
- Giambatista, R. C., Rowe, W. G. & Riaz, S. (2005). Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *Leadership Quarterly*, *16*(6), 963-991. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.09.005>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2016). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, *44*(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., Josselson, R., & Suárez-Orozco, C. (2018). Journal article reporting standards for qualitative primary, qualitative meta-analytic, and mixed methods research in psychology: The APA Publications and Communications Board task force report. *American Psychologist*, *73*(1), 26-46. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000151>
- Lins, M. P. B. E. & Borges-Andrade, J. E. (2014). Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. *Estudos de Psicologia*, *19*(3), 157-238. <http://dx.doi.org/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, 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>
- Lord, R. G., Epitropaki, O., Foti, R. J. & Hansbrough, T. K. (2020). Implicit leadership theories, implicit followership theories, and dynamic processing of leadership information. *Annual Review of*

Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7, 49-74.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045434>

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. & Epitropaki, O. (2015). Leader-Member Exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>

Middleton, J. (2002). *Organizational Behavior*. Capstone.

Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior: Essential theories of motivation and leadership*. M.E. Shape.

Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008> 1048-9843

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>

Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia*, 26(3), 349-361. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300008>

Silva, L. B. & Silva, A. B. (2011). A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencia em organizações não governamentais. *Rev. Adm. Mackenzie*, 12(2), 55-89.
<https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000200004>

Sutton, R., & Staw, B. (1995). What Theory is Not. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 371-384.
<https://www.jstor.org/stable/2393788>

Tillmann, C. & Grzybovski, D. (2005). Sucessão de dirigentes na empresa familiar: Estratégias observadas na família empresária. *Organizações & Sociedade*, 12(32), 45-61.
<https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000100003>

- Tuncdogan, A. Acar, O. A. & Stam, D. (2017). Individual differences as antecedents of leader behavior: Towards an understanding of multi-level outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 40-64. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.011>
- Wright, P. M & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00128-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00128-9)
- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, present, and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 149–155. <https://doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
- Zaccaro, S. J., Green, J. P, Dubrow, S. & Kolze, M. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, 29, 2-43. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.003>
- Zanini, M. T., Migueles, C.P., Colmerauer, M. & Mansur, J. (2013). Os elementos de coordenação informal em uma unidade policial de operações especiais. *RAC*, 17(1), 106-125. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000100007>
- Zanini, M. T., Conceição, M. N. & Migueles, C. P. (2018). Uma análise dos antecedentes da confiança no líder numa unidade policial de operações especiais. *Revista de Administração Pública*, 52(3), 451-468. <https://doi.org/10.1590/0034-7612167811>
- Zhu, J., Liao, Z. Yam, K. C. & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *J Organ Behav*, 39(7), 1-19. <https://doi.org/10.1002/job.2296>

Artigo 2

Motivação para liderar: revisão da definição e mensuração do construto

Resumo

O desenvolvimento de liderança é um desafio recorrente para as organizações, porém o campo de pesquisa sobre o tema ainda se configura como emergente. Neste contexto, a Motivação para Liderar (Motivation to Lead ou MTL) se configura como uma variável promissora para compreensão do fenômeno. Apesar disto, a proposta original do constructo apresenta inconsistências teóricas importantes, que se refletem em sua mensuração, levando a instabilidade na estrutura da medida e problemas com sua confiabilidade. Neste sentido, o objetivo do presente trabalho foi revisar a definição e a mensuração da MTL, integrando-as à literatura acerca de motivação. Participaram do estudo 1149 profissionais brasileiros, que estavam atualmente empregados. Foram conduzidos dois estudos. No primeiro, o foco foi testar a estrutura do instrumento original de MTL no contexto brasileiro. Os resultados evidenciaram que a instabilidade da medida foi replicada. Com base nestes achados e em uma revisão da literatura da MTL, o constructo foi redefinido como um processo psicológico que direciona, energiza e sustenta comportamentos vinculados a objetivos autodeterminados de desenvolvimento e manutenção de papéis de liderança. Uma medida baseada nesta definição foi proposta, com uma versão para líderes e uma para não líderes. Após aplicação do instrumento, evidenciaram-se bons índices psicométricos. Além disto, a medida se relacionou de forma consistente com a emissão de comportamentos de liderança. Foram identificadas, ainda, diferença na MTL de homens e mulheres, que variam de acordo com a ocupação de papéis formais de liderança. Os achados foram discutidos e uma agenda de pesquisa sobre o constructo foi proposta.

Palavras-chave: liderança, motivação, desenvolvimento de liderança, escala, motivação para liderar.

Abstract

The promotions of leadership development are a constant challenge to organizations, but the research field about the theme is still emerging. In this context, the Motivation to Lead (MTL) configures itself as a promisor variable for the phenomenon comprehension. Despite this, the original theoretical framework indicates important inconsistencies, which reflects in its mensuration, leading to instability of the measure structure and problems with reliability. Thus, this study aimed to review the definition and mensuration of the MTL construct, integrating it into motivation literature. 1149 Brazilian professionals currently employed participated in this work, conducted in two studies. In the first, the aim was to test MTL original measure's structure in the Brazilian context. Results showed that the measure's instability was replicated. Based on these findings and in a review of motivation literature, the construct was redefined as a psychological process that directs, energizes, and sustains behaviors attached to self-determined goals of development and managing leadership roles. Based on this definition, a measure is proposed, including a version for leaders and another for non-leaders. After the application of this measure, good psychometric indices for both versions were shown. Besides, the scale consistently correlated with leadership behavior emission. Evidence of differences in woman's and man's MTL was found, varying according to the occupation of formal leadership roles. These results are discussed and a research agenda about the variable is proposed.

Keywords: leadership, motivation, leader development, scale, motivation to lead.

Motivação para liderar: revisão da definição e mensuração do construto

Formar líderes é um processo desafiador, que envolve grandes investimentos individuais e coletivos (Day, 2011). A literatura sobre o tema tem se focado primordialmente no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais que tornem os indivíduos mais aptos para este papel, porém tornar-se líder vai além desta capacidade formal, envolvendo complexos processos sociais, renúncias e investimento de recursos individuais e coletivos (Zaccaro et al., 2018). Sob esta ótica, compreender melhor os processos motivacionais associados ao desenvolvimento de líderes é uma forma de fomentar ações voltadas para a redução dos custos financeiros e humanos deste processo, posicionando a motivação para liderar (Motivation to Lead, ou MTL) como um constructo com potencial para contribuir com este cenário. Neste sentido, o objetivo do presente trabalho foi revisar a definição e a mensuração da MTL, integrando-as à literatura acerca de motivação.

Liderança é definida como “um processo multinível de interação líder-liderado (indivíduo, díade, grupo, coletivo) que ocorre em uma situação particular (contexto) em que o líder e os liderados compartilham um propósito (visão, missão) e atingem metas em conjunto voluntariamente” (Yammarino, 2013, p. 149). Desta forma, a liderança é um fenômeno complexo que se estabelece por meio da interação e da influência mútua entre líderes e liderados, com foco em um objetivo comum (Amanchukwu et al., 2015). Este foco na interação é tradicionalmente apontado como a diferença central entre liderança e gestão, sendo que esta última teria foco nos aspectos administrativos do gerenciamento, tais como o planejamento e o controle de tarefas (Bendassolli, Magalhães & Malvezzi, 2014). Neste sentido, a liderança está associada ao alinhamento e à sinergia entre os diversos atores organizacionais, o que a posiciona como um aspecto essencial para a efetividade das organizações (Carter et al., 2015).

Diante desta centralidade, os mecanismos relacionados ao desenvolvimento de liderança e de líderes tem ganhado maior relevância na literatura (Day et al., 2014). Destaca-se a importante distinção conceitual entre formação de liderança e de líderes. A primeira está relacionada ao crescimento da capacidade coletiva para produzir alinhamento, direcionamento e

comprometimento em um grupo, enquanto a segunda se refere à expressão da capacidade de um indivíduo de atuar em papéis e processos de liderança de forma eficaz (Day & Dragoni, 2015). Ambos os processos estão relacionados, de forma que a formação de líderes efetivos se configura como uma das condições para a construção de processos de liderança funcionais (Day, 2011).

É importante destacar que, ao abordar o desenvolvimento de líderes, a literatura descreve se tratar de um processo de desenvolvimento contínuo e largamente baseado na experiência ao longo da vida e da carreira (Day, 2011). Este dado está relacionado à complexidade envolvida no ato de liderar, que engloba o gerenciamento de si mesmo, das atividades e dos demais membros do grupo (McCauley, Velsor & Ruderman, 2010). Neste sentido, o desenvolvimento de líderes é um processo multideterminado, envolvendo crenças, habilidades e comportamentos, que são modificados e aprimorados ao longo do tempo. Um modelo integrador sobre desenvolvimento e eficácia de líderes, baseado em uma extensa revisão de literatura, defende que as diferenças individuais geram capacidade de liderar e que esta última molda os comportamentos relacionados à liderança (Zaccaro et al., 2018).

A capacidade de liderar é definida como um conjunto de atributos que ativam a predisposição do indivíduo para engajar-se em comportamentos de liderança funcionais, em determinado contexto. Estes atributos podem ser divididos em três grupos: cognitivos, sociais e motivacionais (Zaccaro et al., 2013). Os aspectos cognitivos se referem às competências relacionadas ao processamento de informação, tais como atenção, resolução de problemas, aquisição de novos conhecimentos e metacognição. Atributos sociais são aqueles envolvidos na comunicação com os demais, tais como delegação, negociação e repasse de feedbacks. Por fim, os aspectos motivacionais estão relacionados ao direcionamento e manutenção dos esforços em comportamentos de liderança, incluindo gestão das emoções, resiliência e autoeficácia. Este último grupo trata de atributos que permitem aos líderes manejar os estresses e desafios demandados por suas posições, sem reduzir seu nível de eficácia. Neste sentido, o aspecto motivacional é essencial para o processo

de liderança, mesmo que o foco das pesquisas nesta área seja menor que nos campos cognitivo e social (Chan, 1999).

Com foco nesta lacuna, Chan (1999) propôs o constructo da motivação para liderar (Motivation to Lead ou MTL). Trata-se de uma variável relacionada à pretensão de líderes e não líderes em assumir papéis e responsabilidades relacionados à liderança, bem como à intensidade e à persistência dos esforços relacionados a estas pretensões. Neste sentido, ela é definida como um estado afetivo que impacta a intensidade e a persistência dos esforços de um indivíduo para assumir papéis e responsabilidades relacionadas à liderança (Chan & Drasgow, 2001). Ao propor o constructo, os autores o caracterizam como um fenômeno relacionado às diferenças individuais, que se altera com base nas experiências e nos treinamentos recebidos pelo indivíduo.

No que se refere à estrutura do fenômeno, são propostos três tipos de MTL, com base no modelo de três componentes de comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1991). O autor justifica esta escolha apoiado nas similaridades entre este modelo e duas teorias cognitivo-sociais, delineadas para prever intenções de comportamento. Desta forma, são descritos três tipos de MTL, a saber: afetiva (AMTL), social normativa (SNMTL) e não calculativa (NCMTL). O primeiro fator diz respeito às preferências do indivíduo para assumir papéis de liderança, a segunda se refere à percepção da liderança como uma responsabilidade ou dever e a última abarca motivações altruístas de liderança, desvinculadas dos benefícios advindos desse tipo de papel (Maurer, Hartnell & Lippstreu, 2017). Ressalta-se que o último fator é apresentado pelo autor como um *continuum*, sendo a NCMTL um de seus polos. Além disto, o autor indica a pertinência teórica de um fator de segunda ordem, representando a MTL geral (Chan & Drasgow, 2001).

Visando integrar a literatura sobre MTL, foi realizada uma recente metanálise (Bandura et al., 2019), que incluiu 100 amostras de estudos primários. No que tange aos consequentes da MTL, a metanálise abordou três variáveis: emergência, comportamentos e eficácia de líderes. A primeira se refere à identificação de um indivíduo como líder por seus pares, que atua como um indicador de que ele assumiu este papel no grupo. A segunda está relacionada à emissão de comportamentos

relacionados ao papel de líder e a terceira é uma variável relacionada ao nível em que o líder satisfaz as exigências de sua posição. Os resultados indicaram que todos os tipos de MTL se relacionam com emergência e com a emissão de comportamentos de liderança, porém apenas a AMTL se relacionou com a eficácia de líderes. Os dados reforçam, desta forma, a relevância da MTL para o processo de desenvolvimento de líderes. Apesar disto, pelo menos duas lacunas importantes desta literatura permanecem inexploradas: (1) a desconexão entre o arcabouço teórico da MTL e as teorias de motivação e (2) as inconsistências em sua mensuração.

A literatura mais recente sobre motivação, compreende o fenômeno como um processo psicológico que energiza, direciona e sustenta ações relacionadas a objetivos individuais (Parks & Guay, 2009). Neste sentido, são abarcadas operações cognitivas, afetivas e comportamentais que, relacionadas a condições contextuais, atuam como determinantes centrais do comportamento humano (Kanfer et al., 2008). Ressalta-se que a definição e a estrutura da MTL não levam em consideração o caráter processual do fenômeno, caracterizando-o como um estado afetivo e embasando-se na delimitação das razões que levariam um indivíduo a assumir e se manter em papéis de liderança. No que tange à definição, destaca-se que a delimitação do constructo como um estado afetivo não é capaz de abarcar a complexidade do fenômeno. Quanto à estrutura, vale ressaltar que o foco exclusivo nas razões de determinados comportamentos está relacionado a uma concepção antiga sobre motivação, que deu espaço a modelos mais complexos com foco processual (Kanfer et al., 2008).

Ressalta-se que ambas as lacunas discutidas estão fortemente associadas e sinalizam para a necessidade de revisitar o constructo e suas bases teóricas, aproximando-o do fenômeno real. Com este foco, foram conduzidos três estudos. O primeiro teve como objetivo coletar evidências de validade, no contexto brasileiro, da versão reduzida da medida de MTL (Chan, 1999, adaptada por Bobbio & Rattazzi, 2006). Nos estudos 2 e 3, com base nestes achados, as supracitadas lacunas da literatura serão discutidas e articuladas à literatura de motivação, com o objetivo de revisar a

definição de MTL, bem como propor e buscar evidências de validade para novas medidas do constructo.

Estudo 1

Juntamente com a apresentação da MTL, foi proposto um instrumento para sua mensuração, composto por 27 itens, a serem respondidos em uma escala Likert de concordância, sendo nove deles referentes a cada tipo de MTL (Chan, 1999). Para construir os itens, foram realizadas entrevistas com estudantes universitários dos Estados Unidos da América e de Singapura. O objetivo das entrevistas foi gerar itens associados a cada um dos fatores de MTL propostos teoricamente. Posteriormente, estes itens foram analisados em uma série de estudos piloto, chegando a um total de 46 assertivas. Esta versão foi aplicada em uma amostra de 1594 militares singapurenses, 293 universitários estadunidenses e 274 universitários singapurenses. Os resultados indicaram ajuste aceitável do modelo de três fatores ($\chi^2(963) = 7978,58$; RMSEA = 0,03; SMMR = 0,07; CFI = 0,85). Quanto à confiabilidade da medida, foram apresentados alfas de Cronbach variando entre 0,65 (SNMTL) e 0,91 (AMTL). Com base na análise da correlação entre os fatores, que variou de 0,26 a 0,50, o autor indica, ainda, que há indícios da existência de um fator de segunda ordem representando a MTL geral, porém este modelo não foi empiricamente testado no estudo.

Posteriormente, foi proposta uma versão reduzida da escala (Bobbio & Rattazzi, 2006). Ao traduzir e buscar evidências de validade da medida para o contexto italiano, junto a uma amostra de 624 estudantes universitários, foi evidenciado que o modelo com 27 itens não apresentava bom ajuste. Neste sentido, foram excluídos 12 itens, gerando uma versão com 15 assertivas igualmente distribuídas dentre os fatores teóricos. Após a redução, o modelo de três fatores apresentou bom ajuste ($\chi^2(963) = 43,44$; RMSEA = 0,06; SMMR = 0,04; CFI = 0,97). No que tange à confiabilidade, os alfas de Cronbach variaram entre 0,61 (SNMTL) e 0,82 (AMTL).

Uma metanálise sobre o instrumento concluiu que ele é influenciado tanto por características da amostra, quanto da própria escala, evidenciando necessidade de ajustes na mensuração do constructo (Ozgen et al., 2017). Sob esta ótica, foi realizada uma pesquisa no Portal

de periódicos da CAPES e na base de dados Proquest, que identificou 75 artigos empíricos que incluíam a MTL em seus modelos. A busca foi realizada com os descritores “motivation to lead” e “MTL”, no mês de abril de 2020, incluindo artigos publicados entre 2000 e 2019. Dentre os artigos localizados, apenas 57 (76%) apresentaram dados de evidências de validade da escala, dentre os quais 17 (29,8%) relataram inconsistências. A estrutura teórica não se mostrou estável nas diferentes amostras e foram reportadas exclusão de itens ou índices de ajuste insatisfatório em 11 estudos (19,3%). Outros nove trabalhos (15,8%) indicaram problemas com a confiabilidade da escala, apresentando índices abaixo do mínimo aceitável (Kline, 1999).

Todos os trabalhos que apresentaram problemas com a estrutura da medida utilizaram sua versão original, com 27 itens, porém dois deles aplicaram versões adaptadas pelos autores. No primeiro trabalho (Oh, 2012), foram incluídos apenas 10 itens da medida original, aplicados junto a estudantes de mestrado em administração. A seguir, uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi conduzida para avaliar a estrutura da versão. As razões para a seleção dos 10 itens utilizados não são indicadas no artigo. Após a condução da AFE, três itens foram excluídos e a estrutura final contou com três fatores, sendo que um deles continha apenas um item, referente à NCMTL. Os demais fatores (AMTL e NCMTL) ficaram com três itens cada, porém índice de confiabilidade da escala de NCMTL esteve abaixo do valor mínimo aceitável ($\alpha = 0,63$). O segundo trabalho utilizou apenas as escalas de AMTL e NCMTL, selecionando 13 itens do instrumento original (Jones, 2015). Foi conduzida uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), resultando em um modelo com nove itens, sendo cinco referentes à AMTL e referentes quatro referentes à NCMTL. Os motivos para a seleção dos itens utilizados e os índices de ajuste do modelo não foram apresentados no trabalho.

Um trabalho conduzido com militares estonianos indicou ajuste aceitável ($\chi^2 (132) = 304,8$, $p < 0,001$; RMSEA = 0,62; CFI = 0,96; GFI = 0,94; SRMR = 0,1) de um modelo com a exclusão de nove itens da escala original, resultando em uma medida com seis itens em cada fator (Kasemaa, 2016). Outro trabalho com uma amostra de militares, neste caso de Israel, não conseguiu replicar a

estrutura original na AFE, encontrando quatro itens com carga em mais de um fator (Amit et al., 2007). Além disto, o índice de confiabilidade do fator de NCMTL esteve abaixo do limite mínimo aceitável ($\alpha = 0,61$). Um trabalho, conduzido com estudantes estadunidenses, encontrou um modelo com ajuste adequado (CFI=0,93; SRMR=0,087; RMSEA=0,051), após a exclusão de dois itens, um referente à NCMTL e outro à SNMTL (Tafero, 2007). Ressalta-se, ainda, que o fator de SNMTL teve índice de confiabilidade abaixo do mínimo aceitável ($\alpha = 0,65$). Outra pesquisa com amostra de estudantes estadunidenses chegou a uma estrutura com bom ajuste ($\chi^2(147) = 288,67; p > 0,05$; RMSEA = 0,07; CFI = 0,92; TLI = 0,90; SRMR = 0,08), após a exclusão de oito itens, sendo dois da escala de AMTL e três de cada um dos demais fatores (Cho et al., 2015). Um terceiro trabalho com amostra de alunos conduziu uma AFE e dez itens foram excluídos, devido a baixas cargas fatoriais (Knudsen, 2018).

Um trabalho realizado com líderes estadunidenses (Stephens, 2012) utilizou uma versão da escala com a exclusão de três itens, sendo dois da escala de NCMTL e um da escala de SNMTL. A justificativa para esta exclusão foi o aumento dos índices de confiabilidade, porém, ainda assim, o fator de SNMTL teve um índice abaixo do mínimo aceitável ($\alpha = 0,66$). Outro trabalho com perfil de amostra similar indicou a necessidade da exclusão de três itens, originalmente referentes aos fatores NCMTL e SNMTL, devido à carga na AFE em fator não previsto teoricamente (Demiran, 2015).

Dois trabalhos indicaram que a estrutura não apresentou bons índices de ajuste. O primeiro foi conduzido com recrutas do exército de Israel e realizou uma CFA com um fator metodológico, incluindo todos os itens com conteúdo reverso à definição do fator, e considerando um fator de segunda ordem (Luria & Berson, 2012). Os autores indicaram que esta opção teve melhor ajuste que a versão original e as demais análises foram conduzidas com o fator geral. Um segundo trabalho (Shondrick, 2013) testou, junto a profissionais de uma fábrica multinacional, a estrutura hierárquica proposta por Chan (1999), com os três fatores e um fator geral de segunda ordem. O índice de ajuste

encontrado foi ruim, indicando a inadequação desta estrutura ($\chi^2(1) = 7,65$; $p < 0,01$; RMSEA = 0,27; CFI = 0,72; SRMR = 0,15).

Por fim, cinco trabalhos apresentaram estruturas consistentes com a proposta original, porém obtiveram índices de confiabilidade abaixo do mínimo aceitável. Dentre eles, apenas um, conduzido com líderes religiosos da Malásia (Mutalib & Ghani, 2013), utilizou a escala reduzida, sendo o índice do fator SNMTL foi insatisfatório ($\alpha = 0,62$). Dois trabalhos utilizaram apenas um dos fatores de MTL. Ambos trabalharam com amostras de estudantes, porém um deles considerou apenas a SNMTL ($\alpha = 0,64$; Waldman et al., 2013) e outro apenas a AMTL ($\alpha = 0,68$; Walter, 2016). Um artigo (O'Conor, 2007) coletou dados com profissionais que atuavam em escalas de meio período e obteve índices de confiabilidade problemáticos para os fatores de SNMTL ($\alpha = 0,67$) e NCMTL ($\alpha = 0,50$). Finalmente, um trabalho com amostra de estudantes (Lamb, 2015) evidenciou problemas de confiabilidade com os fatores de SNTML ($\alpha = 0,62$) e NCMTL ($\alpha = -0,28$).

Ressalta-se que não foram identificados trabalhos que apresentaram dados psicométricos da medida no contexto brasileiro. Neste sentido, dada a relevância da MTL para o desenvolvimento de líderes, faz-se necessário compreender como a estrutura do instrumento se comporta neste contexto e se os problemas apresentados se replicam no Brasil. Sob esta ótica, o objetivo deste estudo foi coletar evidências de validade, no contexto brasileiro, da versão reduzida da medida de MTL (Chan, 1999, adaptada por Bobbio & Rattazzi, 2006). Optou pelo uso da escala reduzida, pois o ajuste original deste modelo foi mais satisfatório e a análise da literatura evidenciou menos problemas com a estrutura e a confiabilidade deste instrumento.

Método

Participantes e procedimentos

Participaram deste estudo 850 profissionais que atuavam em uma organização pública de pesquisa, vinculada ao governo federal. A coleta de dados foi conduzida em novembro de 2020, por meio de um formulário eletrônico. O questionário foi enviado para todos os profissionais da

organização e foi obtida uma taxa de resposta de 14,1%, totalizando 850 respondentes. Dentre os participantes, 190 (22,3%) atuavam em cargos de liderança formal. A maior parte dos respondentes era do sexo masculino (55,34%), tinha doutorado completo (39,3%) e a média de idade dentre os participantes foi de 51,5 (DP = 9,9) anos. A participação no estudo foi voluntária e não havia qualquer identificação do respondente no formulário online.

Instrumentos

Foi aplicada a versão reduzida da medida de MTL (Chan, 1999, adaptada por Bobbio & Rattazzi, 2006), composta por 15 itens, a serem respondidos em uma escala tipo *Likert* de sete pontos. A instrução do questionário pedia que o respondente se imaginasse em uma situação de trabalho em equipe em que havia uma necessidade de escolher um líder. Com esta situação em mente, o indivíduo devia avaliar o quanto concordava com cada um dos itens.

A escala foi traduzida para o português e a acurácia da tradução foi verificada pelo procedimento de *back translation*, seguindo as orientações do ITC (International Test Commission, 2016). A versão em português foi traduzida novamente ao inglês por um tradutor independente, nativo de país de língua inglesa. As versões obtidas foram ajustadas até que fossem congruentes entre si. Cada um dos fatores de MTL estava representado por cinco itens. Exemplos de itens referentes à AMTL, à NCMTL e à SNMTL são, respectivamente, “Eu geralmente quero ser o líder nos grupos em que trabalho”, “Eu nunca espero obter mais privilégios se eu concordar em liderar um grupo” e “Eu sinto que tenho o dever de liderar os outros, se me perguntarem”.

Análise de dados

O banco de dados foi dividido aleatoriamente em duas partes, cada uma contendo as respostas de 425 respondentes. Na primeira parte do banco, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), utilizando o *software Factor*, implementada utilizando uma matriz policórica e método de extração *Robust Wighted Least Squares* (RDWLS) (Asparouhov & Muthen, 2010). Estes parâmetros foram selecionados devido à sua robustez para ausência de normalidade e adequação para aplicação em dados categóricos (DiStefano & Morgan, 2014). A decisão do número de fatores

retidos foi embasada na técnica da análise paralela (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011) e a rotação utilizada foi a *Robust Promin* (Lorenzo-Seva & VanGinkel, 2016).

A adequação de ajuste do modelo foi avaliada por meio dos índices de ajuste *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA), *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Goodness of Fit Index* (GFI). A adequação dos índices foi considerada de acordo com as indicações de Brown (2006): RMSEA < 0,08; SRMR < 0,08; CFI > 0,90 e GFI > 0,95. A estabilidade dos fatores foi avaliada por meio do índice H (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018). Valores de H acima de 0,8 indicam que a variável latente está bem definida, sendo replicável em diferentes amostras.

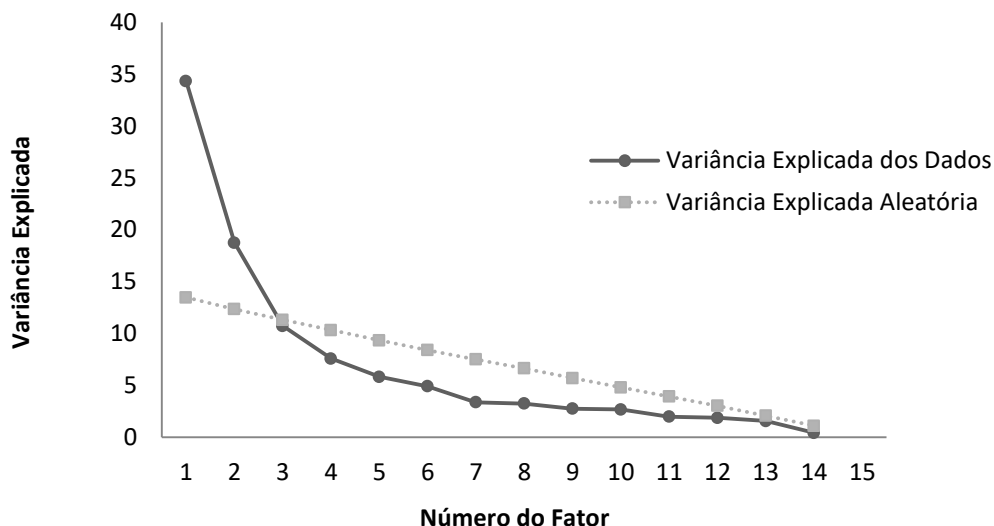
Na segunda parte da amostra, foi conduzida uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), com método de estimação *Weighted Least Squares Mean And Variance Adjusted* (WLSMV). Mais uma vez, a seleção do estimador foi realizada devido a sua robustez para ausência de normalidade e adequação para aplicação em dados categóricos (Finney & DiStefano, 2006). O ajuste do modelo foi avaliado por meio dos índices de ajuste *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Tucker Lewis Index* (GFI). Para a adequação dos índices foram utilizados os mesmos critérios da análise fatorial exploratória. A confiabilidade dos fatores foi acessada por meio do cálculo do Alfa de Cronbach e do Ômega de McDonald.

Resultados

Para análise da fatorabilidade dos dados, foram utilizados o índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = 0,82) e o Teste de Esfericidade de Bartlett (3491,5; gl = 105; p < 0,001). Em conjunto, estes resultados indicam a adequação da análise fatorial. Inicialmente, a análise paralela sugeriu a extração de dois fatores, explicando 51,6% da variância do constructo (ver Figura 1).

Figura 1.

Resultados da Análise Paralela



Uma vez que a diferença entre a variância explicada aleatória e a variância explicada dos dados foi pequena para o terceiro fator e o modelo teórico postula três fatores para o constructo, testou-se um modelo com três fatores. Ao analisar as cargas fatoriais desta opção, no entanto, evidenciou-se que o terceiro fator tinha apenas dois itens com carga exclusiva. Neste sentido, a opção por dois fatores se provou empiricamente mais adequada.

Após a extração do modelo com dois fatores, evidenciou-se que os itens 10 (Liderar os outros é realmente mais um trabalho sujo do que um trabalho honrado) e 14 (Não é certo recusar papéis de liderança) não obtiveram carga em nenhum fator. Neste sentido, foi analisado um novo modelo com a retirada destes itens. As cargas fatoriais deste modelo podem ser observadas na Tabela 1, bem como os índices de confiabilidade e estabilidade dos fatores.

Observa-se que os itens referentes à MTL afetiva (AMTL) e à MTL social normativa (SNMTL) se agruparam no segundo fator, enquanto os itens referentes à MTL não calculativa (NCMTL) compuseram o primeiro fator. Com base no conteúdo dos itens agrupados no segundo fator, nota-se que todos estão associados a uma disposição, desejo ou gosto por papéis de liderança. Neste sentido, mesmo com a inclusão dos itens referentes à SNMTL, este fator será denominado AMTL, devido ao teor contido em seus itens.

O ajuste do modelo foi mediano ($\chi^2 = 165,27$, $gl = 53$; $p < 0,001$; $RMSEA = 0,08$; $CFI = 0,95$; $GFI = 0,99$). Além disto, o índice H indicou que o fator NCMTL pode não ser estável entre diversas amostras, uma vez que obteve um valor de H limítrofe. Quanto à confiabilidade, os índices relativos à AMTL foram satisfatórios (Damásio, 2012). Os índices relativos à NCMTL foram aceitáveis, porém o alfa de Cronbach apresentou um valor limítrofe.

Tabela 1

Resultados da AFE da escala de MTL de Chan (1999).

Nº do item	Redação do item	NCMTL	AMTL
Item 1	Na maioria das vezes, prefiro ser um líder em vez de um seguidor, quando estou trabalhando em grupo.		0,858
Item 2	Eu acredito que posso contribuir mais para um grupo se eu for um seguidor e não um líder.		-0,619
Item 3	Eu geralmente quero ser o líder nos grupos em que trabalho.		0,837
Item 4	Eu sou do tipo que apoiaria ativamente um líder, mas prefiro não ser apontado como líder.		0,604
Item 5	Eu tenho uma tendência a assumir o comando na maioria dos grupos ou equipes em que trabalho.		0,778
Item 6	Eu nunca concordarei em liderar se não puder ver nenhum benefício em aceitar esse papel.	-0,494	
Item 7	Eu gostaria de saber 'o que há para mim' se eu concordar em liderar um grupo.	-0,553	
Item 8	Eu nunca espero obter mais privilégios se eu concordar em liderar um grupo.	0,727	
Item 9	Se eu concordar em liderar um grupo, eu nunca esperaria vantagens ou benefícios especiais.	0,809	
Item 11	Eu sinto que tenho o dever de liderar os outros, se me perguntarem.		0,709
Item 12	Eu concordo em liderar sempre que me perguntam ou sou nomeado pelos outros membros.		0,599
Item 13	É apropriado que as pessoas aceitem papéis ou posições de liderança quando solicitadas.		0,335
Item 15	Eu nunca concordaria em liderar só porque os outros votaram em mim.		-0,387
	Índice H	0,78	0,89
	α	0,69	0,87
	Ω	0,74	0,86

Nota: α = Alfa de Cronbach; Ω = Ômega de McDonald.

A seguir, foi conduzida uma análise confirmatória. Foram testados quatro modelos: (1) o modelo original de três fatores, (2) o modelo de dois fatores encontrado na AFE, (3) um modelo unifatorial e (4) um modelo com os três fatores originais e um fator de segunda ordem. Os dois últimos modelos foram incluídos devido à indicação do estudo original de que pode haver um fator geral de MTL (Chan & Drasgow, 2001).

No que tange à presença do fator de segunda ordem, a literatura tem apontado que modelos bifactor são mais adequados para avaliar a pertinência dos fatores gerais, uma vez que partem da premissa de que o fator geral e os fatores específicos são ortogonais, permitindo avaliar a porcentagem de variância explicada unicamente por cada fator (Valentini et al., 2015). Desta forma, foram testados dois modelos bifactor: um com a estrutura encontrada na AFE (Modelo 5) e um com a estrutura original com três fatores (Modelo 6). A Tabela 2 apresenta os resultados relativos aos ajustes dos modelos, indicando que nenhum dos modelos apresentou ajuste satisfatório aos dados.

Tabela 2

Índices de ajustes da AFC da escala de MTL de Chan (1999).

Modelo	χ^2	gl	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
Modelo 1	527,62	87	0,11	0,89	0,87	0,09
Modelo 2	512,90	64	0,13	0,89	0,86	0,09
Modelo 3	1831,60	90	0,21	0,59	0,52	0,15
Modelo 4	527,62	87	0,11	0,89	0,87	0,09
Modelo 5	317,05	52	0,11	0,93	0,90	0,07
Modelo 6	313,22	75	0,09	0,94	0,92	0,07

Discussão

Com base nos dados apresentados, nota-se que a instabilidade na estrutura do instrumento de medida da MTL se replica no contexto brasileiro. A estrutura encontrada empiricamente na AFE não replicou a estrutura original e não se confirmou na AFC. Além disto, observa-se que o alfa de

Cronbach e o índice H do fator NCMTL foram limítrofes, indicando que pode haver problemas com a estabilidade e a confiabilidade do fator. Sob esta ótica, fica claro que os problemas de mensuração do constructo são relevantes, podendo estar associados a incongruências mais profundas na concepção teórica do constructo.

Conforme descrito anteriormente, a base teórica para a proposta dos fatores de MTL foi o modelo de três componentes de comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1991). Comprometimento é definido como uma atitude ancorada na avaliação acerca da correspondência entre um objeto e os valores de um indivíduo (Judge et al., 2017). Trata-se de um fenômeno que reduz a variabilidade comportamental, focando os esforços pessoais em objetos com os quais há maior comprometimento. Neste sentido, o comprometimento pode atuar como uma das diversas forças que energizam a ação, sendo, portanto, relacionado ao processo de motivação (Meyer, Becker & Vandenberghe, 2004). De fato, um estudo testou a relação entre comprometimento afetivo e MTL e encontrou evidências de que o primeiro pode atuar como antecedente do último, indicando que se trata de constructos distintos (Stephens, 2012).

Para além desta inconsistência teórica, destaca-se que a própria estrutura do modelo de três componentes de comprometimento organizacional tem sido questionada na literatura, uma vez que ambiguidades e redundâncias nas definições dos fatores têm sido apontadas (Cohen, 2007). Amplas evidências empíricas apontam para correlações baixas ou nulas entre o fator calculativo e os demais fatores, padrão que se repete em sua relação com antecedentes e consequentes tradicionais de comprometimento; por outro lado, as pesquisas também apontam para altas correlações entre os fatores afetivo e normativo, indicando dificuldades em separar os fatores empiricamente (Solinger, van Olffen & Roe, 2008). Neste sentido, a estrutura encontrada no presente trabalho, em que AMTL e NCMTL se uniram em um fator, está alinhada com a literatura de comprometimento, refletindo problemas recorrentes com esta estrutura. As discussões apresentadas reforçam, portanto, a necessidade de revisar a definição e a base conceitual da MTL, aspectos que serão abordados no Estudo 2.

Estudo 2

Conforme apresentado anteriormente, motivação é definida como um processo psicológico que energiza, direciona e sustenta ações relacionadas a objetivos individuais (Parks & Guay, 2009). Objetivos são definidos como representações internas de estados futuros desejados e o processo motivacional se baseia em sua definição, priorização e efetivação (Brandstätter & Hennecke, 2018). Trata-se, portanto, de operações complexas e multideterminadas, envolvendo mecanismos cognitivos, afetivos e comportamentais (Kanfer et al., 2008). Além de estar amparada em amplas evidências empíricas, esta perspectiva processual torna as teorias motivacionais mais bem equipadas para compreender o fenômeno real, ao abarcar mecanismos subjacentes e suas relações com diversas variáveis, integrando diversas abordagens sobre o tema (Kanfer et al., 2017).

Ao não abarcar este caráter processual, o modelo de MTL torna-se limitado no que tange à compreensão dos mecanismos subjacentes à atuação da MTL no desenvolvimento de líderes. Os modelos mais modernos de motivação vão além da identificação das razões dos comportamentos, focando-se na forma como diversas variáveis definem e energizam o comportamento, por meio de processos de autorregulação (Kanfer et al., 2008). Define-se autorregulação como a capacidade individual de guiar e modular pensamentos, afetos e comportamentos ao longo do tempo e em diferentes contextos (Diefendorff & Lord, 2008).

De forma geral, a motivação pode, portanto, ser descrita como um processo de autorregulação em que as diferenças individuais e os incentivos contextuais levam o indivíduo a selecionar objetivos e, em seguida, empregar mecanismos para efetivá-los (Locke, 1997). O resultado obtido a partir da aplicação destes mecanismos é, então, avaliado com base no objetivo definido e na satisfação das necessidades a ele subjacentes, gerando impacto nos objetivos doravante definidos.

Neste sentido, a motivação é um processo composto por dois grandes subprocessos: a definição e a efetivação de objetivos (Heckhausen & Heckhausen, 2018). A definição de objetivos implica a análise de diversos cursos de ação e a escolha do objetivo mais adequado para o indivíduo.

De maneira geral, a escolha de um objetivo está relacionada com a satisfação das necessidades relacionadas à sobrevivência e adaptação humana ao meio (Klein, Austin & Cooper, 2008), porém fatores individuais - personalidade, valores, crenças - e contextuais - recompensas, oportunidades, dificuldades situacionais - podem impactar a saliência e a relevância das necessidades (Deci & Ryan, 2014).

A literatura sobre definição de objetivos tem se focado nas características dos objetivos e em como elas afetam o processo motivacional e a emissão de comportamentos (Klein, Austin & Cooper, 2008). A teoria da expectância é especialmente influente neste cenário. Ela postula que a seleção de um objetivo será baseada na análise de dois fatores: a valência e a expectância (Behling & Starke, 1973). Valência é definida como uma orientação afetiva com relação ao objetivo e seus resultados. Neste sentido, metas com maior valência são aquelas que trazem maiores benefícios ao indivíduo, estando alinhadas a seus valores e a sua personalidade. A expectância, por sua vez, se refere ao nível em que o objetivo é alcançável utilizando-se os recursos disponíveis, ou seja, a probabilidade de que o investimento feito na direção do objetivo seja efetivamente seguido pelo resultado esperado.

A escolha de um objetivo estaria relacionada, portanto, ao valor a ele agregado e a sua viabilidade, no entanto diversas variáveis podem alterar a percepção sobre estes fatores (Brandstätter & Hennecke, 2018). Por exemplo, a aquisição de novas habilidades e uma maior experiência de vida podem ampliar o nível percebido de expectância, enquanto a oferta de recompensas e o comprometimento com a organização podem afetar o nível de valência. Além disto, a literatura aponta que, caso objetivos sejam diretamente conflitantes, as necessidades, as experiências anteriores e as pistas situacionais serão determinantes para a escolha (Klein, Austin & Cooper, 2008).

O subprocesso de efetivação de objetivos, por sua vez, se refere aos mecanismos por meio dos quais os indivíduos buscam atingir os objetivos selecionados. Em geral, modelos teóricos nesta área se valem da noção de ciclo de *feedback*, em que ações relacionadas aos objetivos são colocadas

em prática e avaliadas, retroalimentando o processo. A Teoria do Controle (Control Theory ou CT) e a Teoria da Cognição Social (Social Congnition Theory ou SCT) são os principais exemplos deste tipo de modelo. Ambas descrevem um mecanismo geral em que a emissão do comportamento gera um *feedback* acerca do desempenho, que é comparado com objetivo definido, gerando mudanças no comportamento para se adequar ao padrão desejado (Diefendorff & Lord, 2008).

Alguns modelos, como o Modelo Rubicon de Fases da Ação, têm maior foco nas micro ações que ocorrem antes da emissão dos comportamentos. Sua premissa básica é um processo em que os indivíduos planejam suas ações, buscando informações, avaliando as possíveis condutas e seus resultados e formulando intenções de comportamento. Além disto, nestes modelos, o comportamento emitido gera feedback acerca do próprio objetivo, levando a uma avaliação que pode redirecionar o indivíduo ao processo de definição de objetivos (Brandstätter & Hennecke, 2018).

Diante desta breve revisão sobre a literatura de motivação, fica clara a necessidade de revisar a definição de MTL. Com base no arcabouço teórico apresentado, a MTL é redefinida como um processo psicológico que direciona, energiza e sustenta comportamentos vinculados a objetivos autodeterminados de desenvolvimento e manutenção de papéis de liderança. Refere-se, portanto, aos processos que levam os indivíduos a assumir papéis de liderança e direcionar seus esforços para ampliar sua efetividade nestes papéis, posicionando-se um fenômeno central para o desenvolvimento de liderança. Esta definição amplia o conceito para abarcar a noção processual da motivação, incluindo os três subprocessos motivacionais apontados na literatura: direcionamento (ou atenção), iniciação (ou energização) e esforço (ou intensidade), que atuam em todas as etapas do processo motivacional, funcionando como indicadores para sua mensuração (Ployhart, 2008).

O direcionamento está associado ao foco das ações e pensamentos de um sujeito, ou seja, a qual objetivo é selecionado (Ployhart, 2008). A iniciação foca-se na excitação eliciada pelo objetivo, estando voltada para o componente emocional da motivação (Mitchell & Daniels, 2003). Por fim, o esforço se refere à quantidade de recursos mentais e físicos que são alocados para um determinado

objetivo (Ployhart, 2008). A mensuração efetiva da motivação deve incluir todos estes subprocessos, avaliando o quanto eles são ativados frente à saliência de certo objetivo (Ployhart, 2008).

No caso da MTL, direção, iniciação e esforço foram definidos, respectivamente, como (1) orientação da alocação de recursos individuais no sentido do desenvolvimento e da manutenção de liderança, frente a objetivos concorrentes, (2) experiências afetivas relacionadas à ativação de objetivos de desenvolvimento e manutenção de liderança e (3) proporção de recursos individuais alocados no desenvolvimento e manutenção de liderança. Frente à nova definição proposta, o presente estudo terá como objetivo apresentar e coletar evidências de validade para novos instrumentos de mensuração da MTL, ancorados nesta nova articulação teórica. Uma vez que os objetivos associados à liderança são diferentes para indivíduos que estão ou não em papéis de liderança formal, o Estudo 2A abordará uma medida voltada para respondentes que não atuam em posições formais de liderança, enquanto o Estudo 2B contemplará a mensuração da MTL daqueles que já ocupam este tipo de papel.

Estudo 2A

Método

Participantes e procedimentos. As análises deste estudo foram realizadas com o mesmo banco de dados do estudo anterior. A única diferença nos procedimentos de coleta foi que os respondentes eram automaticamente direcionados a cada um dos instrumentos de MTL de acordo com a resposta dada a uma pergunta acerca de sua atuação em cargos de liderança. A amostra final de não líderes contém dados de 663 profissionais que atuavam em uma organização pública de pesquisa, vinculada ao governo federal. A maioria eram homens (54%), tinham doutorado completo (39,4%) e a média de idade foi de 52,5 (DP = 10) anos.

Instrumentos. Conforme destacado anteriormente, a mensuração da motivação está associada a identificação do estado de cada subprocesso do fenômeno com relação a um objetivo focal. Neste sentido, os itens da versão do instrumento para não líderes se referem ao objetivo de assumir este tipo de papel. A elaboração dos itens baseou-se na definição dos subprocessos e no

instrumento proposto por Barrick, Stewart e Piotrowski (2002). Após a redação inicial, eles foram submetidos à análise semântica e de juízes. A análise semântica foi realizada por oito alunos de graduação e pós-graduação em psicologia, que avaliaram os itens com relação à clareza de seu conteúdo. A análise de juízes foi realizada por 10 mestres e/ou doutores em psicologia organizacional, que avaliaram os itens quanto à sua pertinência em relação ao constructo analisado.

A versão final do instrumento para não líderes tem 22 itens, sendo nove associados ao subprocesso de direção, sete associados ao subprocesso iniciação e seis voltados ao subprocesso esforço. Exemplos de itens referentes a cada um dos processos citados são, respectivamente: “Eu foco meus esforços em me tornar líder”, “Eu me sinto animado com a perspectiva de assumir papéis de liderança” e “Eu invisto muita energia me preparando para assumir papéis de liderança”. Além da aplicação das duas versões do novo instrumento de mensuração da MTL, foram incluídas no questionário a versão reduzida da medida de MTL proposta por Chan (1999) e adaptada por Bobbio e Rattazzi (2006) e uma medida de comportamento de liderança transformacional. Mesmo diante das inconsistências apresentadas anteriormente, a estrutura obtida na AFE do Estudo 1 foi considerada para as análises do presente estudo.

Os comportamentos de liderança transformacional foram mensurados por meio de uma adaptação da Escala de Atitudes Frente a Estilos de Liderança (Fonseca & Porto, 2013). Foram incluídos apenas os itens referentes ao estilo de liderança transformacional, que foram ajustados para se referir ao comportamento do próprio respondente. A escala estava composta por 24 itens, a serem respondidos por meio de uma escala de frequência com cinco pontos. Exemplos de itens da escala foram “Consigno que o grupo trabalhe junto em busca do mesmo objetivo” e “inspiro outros com meus planos para o futuro”. As análises do presente estudo indicaram a pertinência da exclusão dos dois itens invertidos (“Ajo sem considerar os sentimentos dos membros da equipe” e “Geralmente não reconheço o bom desempenho dos membros da equipe”), resultando em uma

estrutura unifatorial com bom ajuste ($\chi^2 = 534,91$, $gl = 209$; $p < 0,001$; $RMSEA = 0,06$; $CFI = 0,99$; $TLI = 0,99$) e índices de confiabilidade excelentes ($\alpha = 0,96$; $\Omega = 0,96$).

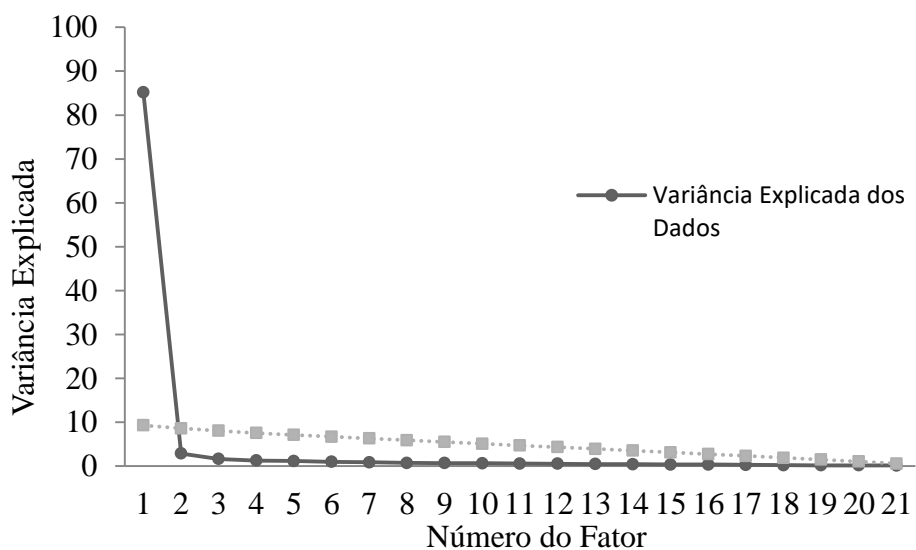
Análise de dados. Os procedimentos de análise de dados foram os mesmos descritos no Estudo 1. O banco de dados foi dividido aleatoriamente em duas partes, sendo que a primeira com 332 e a segunda com 331 participantes. Na primeira parte do banco foi conduzida a AFE e na segunda a AFC, utilizando-se os mesmos parâmetros descritos no Estudo 1. Adicionalmente, na AFE, a adequação de modelo unifatorial foi avaliada pelos índices *Item Unidimensional Congruence* (UniCo), *Explained Common Variance* (ECV) e *Mean of Item Residual Absolute Loadings* (MIREAL). Valores de UniCo $> 0,95$, ECV $> 0,85$ e MIREAL $< 0,30$ indicam que os dados podem ser tratados como essencialmente unidimensionais (Ferrando & Lorenzo-Seva, 2018). A confiabilidade das escalas foi novamente acessada por meio do cálculo do Alfa de Cronbach e do Omega de McDonald. Por fim, diferenças entre grupos foram acessadas por meio de Testes t e ANOVAs, enquanto a relação entre as variáveis acessadas foram obtidas por meio de correlações de Spearman.

Resultados

Para análise da fatorabilidade dos dados, foram utilizados o índice de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = 0,92$) e o Teste de Esfericidade de Bartlett ($3693,7$; $gl = 231$; $p < 0,001$), indicando a adequação da análise fatorial. A análise paralela sugeriu a extração de um fator, explicando 85,2% da variância (ver Figura 2). Os índices de adequação de modelo unifatorial confirmaram a pertinência desta estrutura aos dados (UniCo = 0,99, ECV = 0,96 e MIREAL = 0,14).

Figura 2.

Resultados da Análise Paralela



A extração dos fatores resultou nas cargas fatoriais apresentadas na Tabela 3, bem como os índices de confiabilidade e estabilidade dos fatores. Observa-se que todos os itens obtiveram cargas fatoriais altas, sendo que a menor carga reportada teve um valor de 0,804. O modelo teve bom ajuste aos dados ($\chi^2 = 346,8$, gl = 209; $p < 0,001$; RMSEA = 0,04; CFI = 0,99; GFI = 0,99). Além disto, o índice H indicou estabilidade do fator e os índices de confiabilidade apresentaram valores excelentes.

Tabela 3

Resultados da AFE da escala de MTL proposta, versão para não líderes.

Nº do item	Redação do item	MTL
Item 1	Eu foco meus esforços em me tornar líder.	0,947
Item 2	Eu planejo minhas ações para favorecer minha ascensão como líder.	0,917
Item 3	Ao organizar meu tempo, opto por atividades que me preparam mais para assumir papéis de liderança.	0,916
Item 4	Eu tenho objetivo de me tornar líder.	0,924
Item 5	Eu tenho desejo de me tornar líder.	0,934
Item 6	Eu traço objetivos de carreira que me direcionam para assumir papéis de liderança.	0,915
Item 7	Ao escolher posições de trabalho, eu opto por aquelas que me permitem liderar equipes.	0,900

Nº do item	Redação do item	MTL
Item 8	Concentro minha atenção em atividades em que eu possa assumir papéis de liderança.	0,924
Item 9	Tenho a liderança como meta.	0,923
Item 10	Eu me sinto animado com a perspectiva de assumir papéis de liderança.	0,937
Item 11	Pensar em assumir papéis de liderança me deixa alegre.	0,911
Item 12	Sinto-me desafiado a assumir papéis de liderança.	0,846
Item 13	Eu fico entusiasmado com a ideia de poder liderar.	0,938
Item 14	Pensar que posso me tornar líder me deixa satisfeito.	0,920
Item 15	A ideia de liderar pessoas me deixa inspirado.	0,899
Item 16	Fico empolgado pensando em liderar.	0,939
Item 17	Eu trabalho duro para assumir papéis de liderança.	0,916
Item 18	Eu me esforço para assumir papéis de liderança.	0,935
Item 19	Eu me dedico muito para que me percebam como líder.	0,947
Item 20	Eu invisto muita energia me preparando para assumir papéis de liderança.	0,917
Item 21	Eu me engajo fortemente em treinamentos e cursos sobre liderança, sempre que tenho oportunidade.	0,916
Item 22	Eu me empenho bastante para me tornar líder.	0,924
Índice H		0,92
α		0,98
Ω		0,99

Nota: α = Alfa de Cronbach; Ω = Ômega de McDonald.

A seguir, foi conduzida a AFC, na qual foram testados três modelos. O primeiro foi um modelo unifatorial, em conformidade com a estrutura apontada pela AFE. Os demais modelos tiveram motivações teóricas. Uma vez que o instrumento foi construído para abarcar os três subprocessos motivacionais (direção, iniciação e esforço), o segundo modelo incluiu os itens referentes a cada subprocesso em três fatores. Por fim, uma vez que a literatura aponta que estes subprocessos são componentes da motivação profundamente entrelaçados (Ployhart, 2008), foi testado um modelo com três fatores de primeira ordem, com um fator de segunda ordem representando a MTL. Uma vez que o modelo unidimensional, apontado como mais adequado pela AFE, não obteve índices satisfatórios, optou-se por incluir um modelo bifactor, para avaliar a

pertinência da utilização do fator geral. A Tabela 4 apresenta os resultados relativos aos ajustes dos modelos.

Tabela 4

Índices de ajustes da AFC da escala de MTL proposta, versão para não líderes.

Modelo	χ^2	gl	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
Modelo 1	811,42	209	0,10	0,99	0,99	0,03
Modelo 2	557,09	206	0,07	0,99	0,99	0,02
Modelo 3	557,09	206	0,07	0,99	0,99	0,02
Modelo 4	490,98	187	0,07	0,99	0,99	0,02

Observa-se que os índices de ajuste do modelo com três fatores e do modelo bifactor foram adequados e similares. Neste sentido, foram realizadas análises adicionais relativas ao modelo bifactor, uma vez que elas são úteis para a definição de dimensionalidade (Rodriguez et al., 2016). Foram calculados dois índices que indicam a proporção de variância explicada pelo fator geral: o Explained Common Variance (ECV) e o Omega Hierárquico (Ω_H). Ambos indicaram que o fator geral explica grande parte da variância do constructo (ECV = 0,95; Ω_H = 0,98). Frente à pertinência e a relevância do fator geral, o modelo bifactor mostrou-se o mais adequado aos dados. Além disto, esta estrutura também se adequa à proposta teórica, em que os subprocessos são indicadores de um fenômeno motivacional geral. A Tabela 5 apresenta as cargas fatoriais do modelo final.

Tabela 5

Cargas fatoriais da AFC da escala de MTL proposta, versão para não líderes.

Nº do item	Redação do item	MTL	Direção	Iniciação	Esforço
Item 1	Eu foco meus esforços em me tornar líder.	0,92	0,01		
Item 2	Eu planejo minhas ações para favorecer minha ascensão como líder.	0,92	0,01		

Nº do item	Redação do item	MTL	Direção	Iniciação	Esforço
Item 3	Ao organizar meu tempo, opto por atividades que me preparam mais para assumir papéis de liderança.	0,89	-0,02		
Item 4	Eu tenho objetivo de me tornar líder.	0,92	0,33		
Item 5	Eu tenho desejo de me tornar líder.	0,93	0,11		
Item 6	Eu traço objetivos de carreira que me direcionam para assumir papéis de liderança.	0,91	-0,04		
Item 7	Ao escolher posições de trabalho, eu opto por aquelas que me permitem liderar equipes.	0,88	-0,12		
Item 8	Concentro minha atenção em atividades em que eu possa assumir papéis de liderança.	0,88	-0,16		
Item 9	Tenho a liderança como meta.	0,92	0,15		
Item 10	Eu me sinto animado com a perspectiva de assumir papéis de liderança.	0,85		0,27	
Item 11	Pensar em assumir papéis de liderança me deixa alegre.	0,89		0,30	
Item 12	Sinto-me desafiado a assumir papéis de liderança.	0,76		0,22	
Item 13	Eu fico entusiasmado com a ideia de poder liderar.	0,90		0,28	
Item 14	Pensar que posso me tornar líder me deixa satisfeito.	0,90		0,25	
Item 15	A ideia de liderar pessoas me deixa inspirado.	0,97		0,30	
Item 16	Fico empolgado pensando em liderar.	0,90		0,20	
Item 17	Eu trabalho duro para assumir papéis de liderança.	0,92			0,03
Item 18	Eu me esforço para assumir papéis de liderança.	0,92			-0,01
Item 19	Eu me dedico muito para que me percebam como líder.	0,85			-0,01
Item 20	Eu invisto muita energia me preparando para assumir papéis de liderança.	0,90			0,43
Item 21	Eu me engajo fortemente em treinamentos e cursos sobre liderança, sempre que tenho oportunidade.	0,75			0,21
Item 22	Eu me empenho bastante para me tornar líder.	0,95			0,03

A confiabilidade dos fatores indicou índices acima de 0,90, caracterizando-se como excelente. A Tabela 6 apresenta as médias, desvios padrão, índices de confiabilidade e correlações entre os fatores.

Tabela 6

Dados descritivos e correlação entre os fatores de MTL propostos (versão para não líderes).

Fator	M	DP	α	Ω	Direção	Iniciação	Esforço
Direção	3,55	0,47	0,96	0,98	-		
Iniciação	3,42	1,01	0,95	0,97	0,90	-	
Esforço	3,83	1,17	0,93	0,96	0,93	0,88	-
MTL Geral	3,59	0,83	0,98	0,99	0,99	0,96	0,96

Nota: α = Alfa de Cronbach; Ω = Ômega de McDonald.

Quanto às relações entre a MTL e os dados demográficos, foram encontradas correlações significativas entre todos os subprocessos de MTL, bem como a MTL geral, com idade (ver Tabela 7). Em todos os casos, as correlações foram negativas, indicando que quanto maior a idade do indivíduo, menor sua MTL. Não houve relação significativa entre MTL e escolaridade.

Tabela 7

Correlação entre MTL e dados demográficos (versão para não líderes).

	MTL Geral	Direção	Iniciação	Esforço	Idade
MTL Geral					
Direção	0,975**				
Iniciação	0,964**	0,906**			
Esforço	0,962**	0,931**	0,888**		
Idade	-0,190**	-0,193**	-0,191**	-0,173**	
Escolaridade	-0,011	-0,009	-0,005	-0,032	0,007

Também foram encontradas diferenças significativas na MTL de homens e mulheres. Tanto no fator geral, quanto nos subprocessos direção, iniciação e esforço, os escores dos homens foram maiores do que os das mulheres, conforme apresentado na Tabela 8.

Tabela 8

Diferenças na MTL entre homens e mulheres (versão para não líderes).

Fator	Homens		Mulheres		t(600)
	M	DP	M	DP	
Direção	2,38	1,01	2,16	0,96	4,16***
Iniciação	2,70	1,07	2,40	1,09	3,67***
Esforço	2,40	1,02	2,10	0,96	4,03***
MTL Geral	2,49	1,00	2,18	0,96	4,11***

***p < 0,001.

Quanto à relação entre MTL e as demais variáveis, observa-se que a nova MTL (geral e fatores) teve relações fortes e positivas com a AMTL, enquanto as relações com a NCMTL não foram significativas. No que tange à relação com comportamento de liderança transformacional, foram encontradas relações positivas e significativas com a medida de MTL proposta, sendo a maior delas com o subprocesso de iniciação. No que tange ao modelo antigo de MTL, comportamento de liderança relacionou-se significativamente apenas com AMTL e NCMTL, porém a relação com este segundo fator foi fraca. A Tabela 9 apresenta as correlações descritas.

Tabela 9

Correlação entre as variáveis do estudo.

	MTL Geral	Direção	Iniciação	Esforço	COMPTLID	AMTL
MTL Geral						
Direção	0,975**					
Iniciação	0,964**	0,906**				
Esforço	0,962**	0,931**	0,888**			
COMPTLID	0,396**	0,369**	0,406**	0,370**		
AMTL	0,694**	0,664**	0,694**	0,656**	0,420**	
NCMTL	-0,044	-0,072	-0,005	-0,046	0,192**	0,040

Nota: COMPTLID = Comportamento de Liderança Transformacional; AMTL = MTL Afetiva (modelo antigo); NCMTL = MTL Não Calculativa (modelo antigo).

Estudo 2B

Método

Participantes e procedimentos. Para este estudo, foram coletados dados com líderes que atuavam na organização citada nos estudos anteriores, bem como junto a líderes de diversas organizações brasileiras, por meio de um procedimento de amostragem bola de neve. Em ambos os casos a coleta foi realizada por meio de um formulário *online* e o sigilo dos dados foi garantido aos respondentes. Ao final, foram obtidos dados de 489 líderes, sendo 394 afiliados à organização de pesquisa citada nos estudos anteriores. A maioria eram homens (56,7%), tinham doutorado completo (29,8%) e idade entre 41 e 50 anos (37,6%).

Instrumentos. Os itens do instrumento de MTL para líderes se referiam ao objetivo de manter-se em papéis de liderança. Os processos de elaboração dos itens, análise semântica e de juízes foram realizados da mesma forma que no Estudo 2A. A versão final do instrumento contou com nove itens relativos à direção, oito itens relativos à iniciação e seis itens relativos à intensidade. Exemplos de item de cada subprocesso são, respectivamente, “Eu foco meus esforços em me manter no meu papel de líder da equipe”, “Eu me sinto animado em atuar como líder” e “Eu invisto muita energia em me aprimorar em meu papel de liderança”. Além do instrumento da MTL, foram incluídos na coleta as demais medidas descritas no Estudo 2A.

Análise de dados. Os procedimentos de análise de dados foram os mesmos descritos no Estudo 2A.

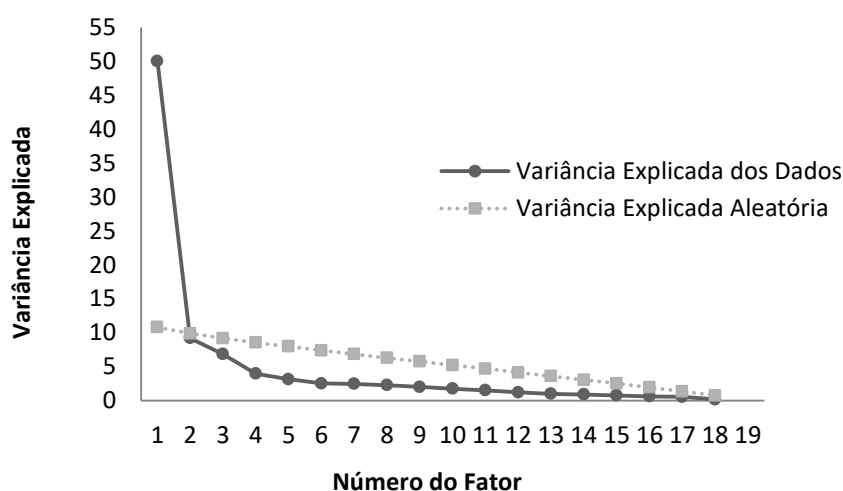
Resultados

O índice de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = 0,94$) e o Teste de Esfericidade de Bartlett ($2715,1,8$; $gl = 171$; $p < 0,001$) indicaram a adequação da análise fatorial. Inicialmente, a análise paralela sugeriu a extração de dois fatores. Após extração do modelo com dois fatores, foram evidenciados quatro itens com carga em ambos os fatores: “Eu penso em deixar meu cargo de liderança”, “Eu tenho intenção de deixar meu cargo de liderança”, “Ser líder me deixa inspirado” e “Eu me engajo fortemente em treinamentos e cursos sobre liderança”. Optou-se pela exclusão destes itens e foi

conduzida uma nova análise paralela, que indicou a pertinência de extração de apenas um fator, explicando 56% da variância do constructo (ver Figura 3) Os índices de adequação de modelo unifatorial confirmaram a pertinência desta estrutura aos dados (UniCo = 0,98, ECV = 0,87 e MIREAL = 0,27).

Figura 3.

Resultados da Análise Paralela.



A extração do fator resultou nas cargas fatoriais apresentadas na Tabela 10, juntamente com os índices de confiabilidade e estabilidade dos fatores. Observa-se que todos os itens obtiveram cargas fatoriais adequadas, com a menor carga com um valor de 0,56. O modelo teve ajuste mediano aos dados ($\chi^2 = 491,24$, gl = 152; $p < 0,001$; RMSEA = 0,09; CFI = 0,98; GFI = 0,99). Além disto, o índice H indicou estabilidade do fator e os índices de confiabilidade apresentaram valores excelentes.

Tabela 10

Resultados da AFE da escala de MTL proposta, versão para líderes.

Nº do item	Redação do item	MTL
Item 1	Eu foco meus esforços em me manter no meu papel de líder da equipe.	0,757
Item 2	Estar na liderança é um objetivo de carreira para mim.	0,785
Item 3	Eu planejo minhas ações para favorecer minha manutenção no papel de líder da minha equipe.	0,778
Item 4	Ao organizar meu tempo, eu opto por atividades que me preparam melhor para liderar.	0,644
Item 7	Eu tomo decisões pensando em aprimorar minha liderança.	0,361
Item 8	Ao escolher posições de trabalho, eu opto por aquelas que me permitem liderar equipes.	0,143
Item 9	Tenho a liderança como meta	0,765
Item 10	Eu me sinto animado em atuar como líder.	0,764
Item 11	Liderar me desafia.	0,560
Item 12	Ocupar um papel de liderança me deixa alegre.	0,825
Item 13	Eu fico entusiasmado com meu papel de liderança.	0,836
Item 14	Liderar me deixa satisfeito.	0,817
Item 16	Sinto-me orgulhoso de ocupar um papel de liderança.	0,702
Item 17	Fico empolgado com meu papel de liderança.	0,814
Item 18	Eu trabalho duro para me manter na liderança.	0,732
Item 19	Eu me esforço para me manter na liderança.	0,846
Item 20	Eu me dedico muito para me destacar como líder.	0,762
Item 21	Eu invisto muita energia em me aprimorar em meu papel de liderança.	0,612
Item 23	Eu me empenho bastante para me manter em meu papel de liderança.	0,819
		Índice H 0,99
		α 0,95
		Ω 0,95

Nota: α = Alfa de Cronbach; Ω = Ômega de McDonald.

A seguir, foi conduzida a AFC, na qual foram testados seis modelos. O primeiro foi um modelo unifatorial, em conformidade com a estrutura apontada pela AFE, com exclusão dos quatro itens citados anteriormente. De acordo com o procedimento realizado para a escala de não líderes, os demais modelos tiveram motivações teóricas. Foram testados modelos com três fatores, dividindo os itens relativos aos subprocessos motivacionais, um deles com todos os itens (modelo 2) e o outro com a exclusão dos itens indicados pela AFE (modelo 3). Seguindo esta mesma lógica,

foram testados dois modelos com os três fatores e um fator de segunda ordem: um com todos os itens (modelo 4) e outro com a exclusão dos itens indicados na AFE (modelo 5). Por fim, foi analisado um modelo bifactor, com a estrutura indicada na AFE, uma vez que ela apresentou melhores índices de ajuste nas análises anteriores (modelo 6). A Tabela 11 apresenta os resultados relativos aos ajustes dos modelos.

Tabela 11

Índices de ajustes da AFC da escala de MTL proposta, versão para líderes.

Modelo	χ^2	gl	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
Modelo 1	1400,98	230	0,14	0,89	0,88	0,09
Modelo 2	1085,28	227	0,12	0,92	0,91	0,08
Modelo 3	391,43	149	0,08	0,97	0,97	0,05
Modelo 4	1085,28	227	0,12	0,92	0,91	0,08
Modelo 5	391,43	149	0,08	0,97	0,97	0,05
Modelo 6	303,80	133	0,07	0,98	0,97	0,04

Os resultados evidenciarão que o modelo bifactor teve o melhor ajuste aos dados. Além disso, as análises de proporção de variância explicada sinalizaram novamente para a grande relevância do fator geral (ECV = 0,83; e $\Omega H = 0,92$). Como indicado anteriormente, esta estrutura também é pertinente teoricamente, reforçando sua seleção como melhor modelo. A Tabela 12 apresenta as cargas fatoriais do modelo final.

Tabela 12

Cargas fatoriais da AFC da escala de MTL proposta, versão para líderes.

Nº do item	Redação do item	MTL	Direção	Iniciação	Esforço
Item 1	Eu foco meus esforços em me manter no meu papel de líder da equipe.	0,80	0,03		

Nº do item	Redação do item	MTL	Direção	Iniciação	Esforço
Item 2	Estar na liderança é um objetivo de carreira para mim.	0,82	0,40		
Item 3	Eu planejo minhas ações para favorecer minha manutenção no papel de líder da minha equipe.	0,72	-0,04		
Item 4	Ao organizar meu tempo, eu opto por atividades que me preparam melhor para liderar.	0,71	-0,16		
Item 7	Eu tomo decisões pensando em aprimorar minha liderança.	0,70	-0,31		
Item 8	Ao escolher posições de trabalho, eu opto por aquelas que me permitem liderar equipes.	0,76	0,12		
Item 9	Tenho a liderança como meta	0,78	0,31		
Item 10	Eu me sinto animado em atuar como líder.	0,73		0,43	
Item 11	Liderar me desafia.	0,51		0,27	
Item 12	Ocupar um papel de liderança me deixa alegre.	0,76		0,41	
Item 13	Eu fico entusiasmado com meu papel de liderança.	0,77		0,50	
Item 14	Liderar me deixa satisfeito.	0,67		0,47	
Item 16	Sinto-me orgulhoso de ocupar um papel de liderança.	0,67		0,37	
Item 17	Fico empolgado com meu papel de liderança.	0,75		0,43	
Item 18	Eu trabalho duro para me manter na liderança.	0,78			0,41
Item 19	Eu me esforço para me manter na liderança.	0,79			0,50
Item 20	Eu me dedico muito para me destacar como líder.	0,79			0,15
Item 21	Eu invisto muita energia em me aprimorar em meu papel de liderança.	0,71			-0,08
Item 23	Eu me empenho bastante para me manter em meu papel de liderança.	0,77			0,30

A confiabilidade dos fatores indicou índices acima de 0,8, caracterizando-se como boa. A

Tabela 13 apresenta as médias, desvios padrão, índices de confiabilidade e correlações entre os fatores.

Tabela 13

Dados descritivos e correlação entre os fatores de MTL propostos (versão para líderes).

Fator	M	DP	α	Ω	Direção	Iniciação	Esforço
Direção	3,09	0,90	0,87	0,91	-		
Iniciação	3,78	0,80	0,90	0,93	0,72	-	
Esforço	3,38	0,98	0,87	0,92	0,83	0,68	-
MTL Geral	3,42	0,80	0,95	0,92	0,94	0,87	0,91

Nota: α = Alfa de Cronbach; Ω = Ômega de McDonald.

Quanto às relações entre a MTL e os dados demográficos, a idade se correlacionou negativamente com a MTL geral e os subprocessos direção e esforço, evidenciando que conforme a idade do profissional aumenta, a MTL se reduz (ver Tabela 14). Não houve relações significativas entre MTL e escolaridade.

Tabela 14

Correlação entre MTL e dados demográficos (versão para líderes).

	MTL Geral	Direção	Iniciação	Esforço	Idade	Escolaridade
MTL Geral	1,000					
Direção	0,939**	1,000				
Iniciação	0,870**	0,725**	1,000			
Esforço	0,913**	0,827**	0,684**	1,000		
Idade	-0,235*	-0,279*	-0,119	-0,236*	1,000	
Escolaridade	-0,075	-0,055	-0,193	0,017	0,219	1,000

Também foram encontradas diferenças significativas na MTL de homens e mulheres, com exceção do subprocesso iniciação. Tanto no fator geral, quanto nos subprocessos direção e esforço, os escores das mulheres foram maiores do que os dos homens, conforme apresentado na Tabela 15.

Tabela 15

Diferenças na MTL entre homens e mulheres (versão para líderes).

Fator	Homens		Mulheres		t(268)	p
	M	DP	M	DP		
Direção	3,09	0,86	3,33	0,87	-2,33	0,020
Iniciação	3,77	0,75	3,90	0,70	-1,49	0,137
Esforço	3,36	0,94	3,62	0,89	-2,29	0,023
MTL Geral	3,41	0,75	3,62	0,74	-2,28	0,023

Por fim, foram calculadas as correlações entre todas as variáveis mensuradas. A Tabela 16 apresenta estes resultados. Os dados evidenciaram relações significativas da MTL geral e seus processos, com todos os fatores de MTL do modelo antigo. A única exceção foi a relação entre iniciação e NCMTL, que não foi significativa. Ressalta-se, no entanto, que as relações com AMTL foram moderadas, enquanto as relações com NCMTL foram fracas. Quanto à relação com liderança transformacional, foram encontradas correlações significativas e positivas com a MTL geral e todos os subprocessos. No caso da medida antiga, apenas AMTL teve relação com este tipo de comportamento.

Tabela 16

Correlação entre as variáveis do estudo.

	MTL Geral	Direção	Iniciação	Esforço	COMPTLID	AMTL	NCMTL
MTL Geral	1,000						
Direção	0,939**	1,000					
Iniciação	0,870**	0,725**	1,000				
Esforço	0,913**	0,827**	0,684**	1,000			
COMPTLID	0,430**	0,365**	0,447**	0,385**	1,000		
AMTL	0,565**	0,532**	0,582**	0,452**	0,401**	1,000	
NCMTL	-0,189**	-0,248**	-0,083	-0,186*	0,108	-0,084	1,000

Nota: AComp = Comprometimento Afetivo; NComp = Comprometimento Normativo; COMPTLID = Comportamento de Liderança Transformacional; AMTL = MTL Afetiva (modelo antigo); NCMTL = MTL Não Calculativa (modelo antigo). *p<0,05; **p<0,01.

Discussão

Os dados apresentados evidenciaram maior adequação psicométrica do instrumento de MTL proposto, sustentando a pertinência teórica da definição revisada. Do ponto de vista psicométrico, observa-se que as estruturas dos modelos tiveram bons índices de ajuste e de confiabilidade. A proposta de um instrumento de medida mais confiável e robusto pode beneficiar os estudos futuros, que podem ampliar as evidências de validade para além da validade relacionada à estrutura interna da medida. Do ponto de vista prático, esta medida tem potencial para fornecer um diagnóstico mais preciso da MTL e de seus processos subjacentes, atuando como uma ferramenta importante no alinhamento entre as ações organizacionais e as necessidades individuais dos profissionais.

Do ponto de vista teórico, observa-se que a nova medida apresentou correlações fracas à moderadas com a medida de Chan (1999). Estes resultados evidenciam que se trata de fenômenos diferentes, mesmo que relacionados. Os dados indicam, ainda, que o engajamento no processo motivacional está mais associado ao interesse e/ou gosto pelo papel de liderança, o que está de acordo com a literatura da Teoria da Autodeterminação, segundo a qual o desempenho em atividades que são motivadoras por si só é mais satisfatório (Deci, Olafsen & Ryan, 2017).

No que tange à relevância do constructo proposto para o desenvolvimento de líderes, destaca-se que a MTL e seus subprocessos se relacionaram consistentemente com comportamentos de liderança transformacional. Uma vez que este tipo de comportamento tem sido associado à efetividade (Hoch et al., 2018) e à emergência (López-Zafra, Garcia-Retamero & Landa, 2008) de líderes, estes dados apontam para a relevância do fenômeno para estes processos. Ressalta-se que os estudos com o modelo antigo de MTL evidenciaram que apenas a AMTL era capaz de prever a eficácia de líderes (Bandura et al., 2019). Neste sentido, a consistência da correlação de todos os subprocessos de MTL propostos com este tipo de comportamento pode indicar que se trata de um modelo mais bem equipado para a compreensão do fenômeno.

Vale destacar as relações entre MTL e aspectos demográficos. Os dados indicaram que o avanço da idade reduz a MTL dos indivíduos. No caso dos não líderes, estes achados podem estar

relacionados ao processo de construção de carreira. A literatura aponta que a exploração das opções de carreira está associada à idade, uma vez que, a medida em que os profissionais vão se tornando mais experientes, suas identidades vão sendo definidas, reduzindo sua busca por outras opções de carreira (Jiang et al., 2018). Sob esta ótica, a medida em que envelhecem, os indivíduos abandonam progressivamente objetivos concorrentes, focando-se em ampliar sua efetividade na carreira atual.

No caso dos líderes, esta redução da motivação pode estar associada ao aumento de sua percepção de autoeficácia, advindo da ampliação de sua experiência com a liderança. Estudos apontam que, na medida em que os indivíduos se tornam mais confiantes em sua capacidade de realizar certas atividades, reduzem os esforços focados em aprimorar-se para realizá-las (Vancouver, More & Yoder, 2008). A ideia central é que, quando um objetivo é considerado relativamente atingido, os recursos individuais são voltados para objetivos concorrentes, em que há maior lacuna entre o estado atual e o desejado. Desta forma, uma vez que a MTL de líderes está voltada para a manutenção deste papel, ela tende a diminuir na medida em que a autoeficácia do líder é ampliada.

Outro achado de grande relevância do presente estudo é a diferença de MTL entre homens e mulheres, que seguiu padrões distintos para líderes e não líderes. Historicamente, a liderança tem sido sistematicamente caracterizada como um papel masculino. O protótipo de líder ideal está associado à características associadas ao universo masculino, tais como virilidade, força e coragem, ao passo que se espera que as mulheres sejam sensíveis, empáticas e dóceis (Koburtay, Syed & Haloub, 2019). Esta inconsistência tem dois efeitos importantes. Primeiramente, ela atua como um sinal contextual que indica às mulheres que elas não serão capazes de assumir papéis de liderança (Powell & Butterfield, 2017). Por outro lado, ela também afeta a forma como mulheres que assumem estes papéis são avaliadas pelos demais, uma vez que elas serão avaliadas não apenas com base no protótipo de líder ideal, mas também com base no protótipo do papel feminino (Johnson et al., 2008). Pautado neste arcabouço teórico, um estudo indicou que crenças baseadas nos papéis tradicionais de gênero e pouco contato com modelos de liderança feminina estão relacionados à menores níveis de AMTL em mulheres (Elprana et al., 2015).

Para além dos papéis sociais implícitos, há também uma limitação prática. Mulheres ainda são responsáveis por grande parte do trabalho doméstico e são socialmente responsabilizadas pelo cuidado com os filhos (Ferguson, 2013). Neste sentido, elas precisam manejar muitos objetivos concorrentes, tanto do ponto de vista profissional quanto pessoal. Sob esta ótica, lhes sobra menos recursos para investir em seu desenvolvimento como líderes, o que pode ter um impacto importante em seu processo motivacional. Em conjunto, estes fatores podem reduzir o interesse das mulheres em posições de gestão, conforme indicado pelo menor escore de MTL entre as mulheres não líderes. Apesar disto, dentre aquelas que de fato assumiram este papel, evidencia-se o efeito contrário: os escores de MTL são maiores. Esta inversão pode estar relacionada ao fato de que, diante de todas estas barreiras, é necessário que líderes femininas empenhem maior energia para se manter neste papel (Cook & Glass, 2014).

A diferença na emergência de liderança entre homens e mulheres é um assunto recorrente na literatura, porém as explicações tradicionais para este fenômeno se pautaram em modelos focados nas diferenças individuais (Cook & Glass, 2014). Desta forma, a menor atuação feminina em papéis de poder era atribuída às características de personalidade das mulheres, que eram percebidas como naturalmente menos assertivas ou competitivas. Até o presente momento, a literatura de MTL seguiu este caminho. Maiores níveis de MTL entre homens foram encontrados na literatura (Badura et al., 2019), porém a compreensão da MTL como um gosto pessoal (AMTL), um dever social percebido (SNMTL) ou um ato de altruísmo (NCMTL) desloca a noção de causalidade exclusivamente para o nível individual.

Este exemplo ilustra a maior virtude do modelo de MTL proposto neste trabalho. Ao abarcar a noção processual da motivação, ele está mais bem equipado para lidar com a complexidade do fenômeno. A noção de alocação de recursos abarca variáveis das mais diversas naturezas, que se relacionam e influenciam de forma a definir as condições e a capacidade do indivíduo de assumir ou se manter em papéis de liderança. Tratando-se do desenvolvimento de um papel tão multideterminado e desafiador, é necessário um modelo que possa dar conta desta dinâmica.

Os dados aqui apresentados indicam que o modelo proposto pode ser adequado para esta demanda, porém algumas lacunas do estudo precisam ser pontuadas. Do ponto de vista metodológico, destaca-se que a amostra utilizada incluiu um grande número de profissionais com alta formação acadêmica, o que pode fazer com que os achados aqui apresentados sejam limitados. Desta forma, sugere-se que outros estudos apliquem os instrumentos propostos em amostras mais variadas e representativas. Outra questão relevante foi à mensuração de todas as variáveis em um só momento e por autorrelato. Este tipo de medida pode conter vieses e seria interessante que estudos futuros trabalhassem com coletas longitudinais e por heteroavaliação, no caso de comportamento de liderança.

Por fim, do ponto de vista teórico, o presente trabalho se limitou a uma apresentação inicial do constructo e de sua estrutura. Algumas relações iniciais puderam ser identificadas, porém é necessário aprofundar-se nos mecanismos subjacentes a estes achados. Sob esta ótica, considera-se que o modelo proposto tem potencial para ampliar a compreensão destas e de outras relações encontradas na literatura da MTL. Para tanto, sugere-se que estudos futuros se foquem na elaboração e no teste de uma rede nomológica, incluindo antecedentes e consequentes da MTL, bem como os mecanismos envolvidos no processo.

Referências

- Amanchukwu, E. N., Stanley, G. J. & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>
- Amit, K., Lisak, A. Popper, M & Gal, R. (2007). Motivation to lead: Research on the motives for undertaking leadership roles in the Israel Defense Forces (IDF). *Military Psychology*, 19(3), 137-160. <https://doi.org/10.1080/08995600701386317>
- Antloga, C. S., Monteiro, R., Maia, M., Porto, M. & Maciel, M. (2020). Trabalho Feminino: Uma Revisão Sistemática da Literatura em Psicodinâmica do Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36(s), 1-8. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e36nspe2>
- Asparouhov, T., & Muthen, B. (2010). *Simple second order chi-square correction* [Unpublished manuscript]. https://www.statmodel.com/download/WLSMV_new_chi21.pdf.
- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., & Joseph, D. L. (2019). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 331-354. <https://doi.org/10.1037/apl0000439>
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.43>
- Behling, O. & Starke, F. A. (1973). The postulates of expectancy theory. *Academy of Management Journal*, 16(3), 373-388. <https://doi.org/10.2307/254999>
- Bendassolli, P. F., Magalhaes, M. O., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. Bastos, *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed., pp. 413-449). Artmed.
- Bobbio, A. & Rattazzi, A. M. M. (2006). A contribution to the validation of the motivation to lead scale (MTL): A research in the italian context. *Leadership*, 2(1), 117-129. <https://doi.org/10.1177/1742715006057240>

- Brandstätter, V. & Henecke, M. (2018). Goals. In J. Heckhausen, & H. Heckhausen, *Motivation and action* (3^a ed., pp. 453-484). Springer.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. The Guilford Press.
- Carter, D. R., DeCharch, L. A., Braun, M. T. & Contractor, N. S. (2015). Social Network Approaches to Leadership: An Integrative Conceptual Review. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 597–622. <https://doi.org/10.1037/a0038922>
- Chan, K. (1999). *Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead*. [Tese de Doutorado, University of Illinois]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Chan, K.Y. & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481-498. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.481>
- Cho, Y., Harrist, S. Steele, M. Murn, L. T. (2015). College student motivation to lead in relation to basic psychological need satisfaction and leadership self-efficacy. *Journal of College Student Development*, 56(1), 32-44. <https://doi.org/10.1353/csd.2015.0005>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Cook, A. & Glass, C. (2014). Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis. *Gender, Work and Organization*, 21, 91-103. <https://doi.org/10.1111/gwao.12018>
- Damáσιο, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em Psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213-228. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1677-04712012000200007
- Day, D & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2, 133-56. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>

- Day, D. V. (2011). Leadership development. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, B. & M. Uhl-Bien, *The SAGE Handbook of Leadership* (pp. 37-50). SAGE.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E. & Mckee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25, 63-82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace. In M. Gagné, *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 13–32). Oxford University Press.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Demiran, A. (2015). *Measurement of transformational leadership through a conditional reasoning test*. [Dissertação de mestrado, Middle East Technical University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Diefendorff, J. M. & Lord, R. D. (2008). Goal-striving and self-regulation processes. In R. Kanfer, G. Chen & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present and future* (pp. 151-196). Routledge.
- DiStefano, C. & Morgan G. B. (2014). A Comparison of Diagonal Weighted Least Squares Robust Estimation Techniques for Ordinal Data. *Structural Equation Modeling*, 21(3), 425-38. <https://doi.org/10.1080/10705511.2014.915373>
- Dobewall, H. & Strack, M. (2014). Relationship of Inglehart's and Schwartz's valuedimensions revisited. *International Journal of Psychology*, 49(2), 240-248. <https://doi.org/10.1002/ijop.12004>
- Elprana, G., Felfe, J., Stiehl, S., & Gatzka, M. (2015). Exploring the sex difference in affective motivation to lead: Furthering the understanding of women's underrepresentation in leadership positions. *Journal of Personnel Psychology*, 14(3), 142–152. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000137>

- Ferguson, L. (2013). Gender, work and the sexual division of labor. In G. Waylen, K. Celis, J. Kantola & L. Weldon, *The Oxford Handbook of Gender and Politics* (pp. 337-361). Oxford University Press.
- Ferrando, P. J., & Lorenzo-Seva U. (2018). Assessing the quality and appropriateness of factor solutions and factor score estimates in exploratory item factor analysis. *Educational and Psychological Measurement, 78*, 762-780. <https://doi.org/10.1177/0013164417719308>
- Finney, S. J. & DiStefano, C. (2006). Nonnormal and categorical data in structural equation models. In Hancock, G. R. & Mueller, R. O., *Structural equation modeling: A second course*, 269-314, LAP.
- Fonseca, A. M. O. & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica, 12*(2), 157-166.
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712013000200007
- Heckhausen J. & Heckhausen, H. (2018). Motivation and action: Introduction and overview. In J. Heckhausen, & H. Heckhausen, *Motivation and action* (pp. 1-14). Springer.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management, 44*, 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- House, R. J. & Singh, J. V. (1987). Organizational behavior: Some new directions for I/O Psychology. *Annu. Rev. Psychol., 38*, 669-718. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.38.020187.003321>
- International Test Commission. (2016). *The ITC Guidelines for Translating and Adapting Tests* (2nd edition).
- Jiang, Z., Newman, A., Le, H., Presbitero, A., & Zheng, C. (2018). Career exploration: A review and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior, 110*, 338-356.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.008>
- Johnson, S. K., Murphy, S. E., Zewdie, S., & Reichard, R. J. (2008). The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 106*(1), 39–60.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.12.002>

- Jones, S. L. *Learning to lead: A quasi-experimental test of the interplay between experience and training* [Tese de doutorado, University of Minnesota]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kanfer, R. Chen, G. & Pritchard, R. D. (2008). The three c's of work motivation: content, context, and change. In R. Kanfer, G. Chen & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present and future* (pp. 1-16). Routledge.
- Kanfer, R., Frese, M. & Johnson, R. R. (2017). Motivation Related to Work: A Century of Progress. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 338-355. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000133>
- Kasemaa, A. (2016). The adaptation of the motivation to lead instrument to the Estonian military context. *Journal of Management and Business Administration, 24*(1), 64-88. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.164>
- Klein, H. J., Austin, J. T. & Cooper, J. T. (2008). Goal choice and decision processes. In R. Kanfer, G. Chen & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present and future* (pp. 101-150). Routledge.
- Kline, P. (1999). *The handbook of psychological testing*. Routledge.
- Knudsen, Q. E. (2018). *Leadership developmental readiness: Furthering our understanding of this multi-dimensional construct* [Dissertação de mestrado, Montclair state University]. Psychology Commons. <https://digitalcommons.montclair.edu/etd/135>
- Koburtay, T., Syed, J. & Haloub, R. (2019). Congruity between the female gender role and the leader role: A literature review. *European Business Review, 31*(6), 831-848. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2018-0095>
- Lamb, W. B. (2015). *Service-learning experiences and university students' motivation to lead* [Tese de doutorado, Regent University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.

- Locke, E. The motivation to work: What we know. (1997). In: M. Maehr & P. Pintrich, *Advances in motivation and achievement* (Vol. 10, pp. 375-412). Emerald.
- López-Zafra, E., Garcia-Ratamero, R. & Landa, J. M. A. (2008). The role of transformational leadership, emotional intelligence, and group cohesiveness on leadership emergence. *Journal of Leadership Studies*, 2(3), 37-49. <https://doi.org/10.1002/jls.20074>
- Lorenzo-Seva, U., & Van Ginkel, J. R. (2016). Multiple Imputation of missing values in exploratory factor analysis of multidimensional scales: estimating latent trait scores. *Annals of Psychology*, 32(2), 596-608. <https://doi.org/10.6018/analesps.32.2.215161>
- Luria, G & Berson, Y. (2012). How do leadership motives affect informal and formal leadership emergence? *J. Organiz. Behav.*, 34, 995–1015. <https://doi.org/10.1002/job.1836>
- Maurer, T. J., Hartnell, C. A. & Lippstreu, M. (2017). A model of leadership motivations, error management culture, leadership capacity, and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(4), 481-507. <https://doi.org/10.1111/joop.12181>
- Mayer, J. D. (2015). The personality systems framework: Current theory and development. *Journal of Research in Personality*, 56, 4–14. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2015.01.001>
- McCauley, C. D., Velsor, E. & Roderman, M. N. (2010). Introduction: Our view of leadership development. In E. Velsor, C. D. McCauley & M. N. Ruderman, *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp. 1-26). Jossey-Bass.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>

- Mitchell, T. R., & Daniels, D. (2003). Motivation. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 225–254). John Wiley & Sons Inc.
- Mutalib, M. & Ghani, A. (2013). Leadership traits, leadership behavior, and job autonomy of imams in peninsular Malaysia: A moderated mediation analysis. *International Journal of Business and Society*, 14(1), 17-40. <http://www.ijbs.unimas.my/index.php/content-abstract/all-issues/36-vol-14-no-1-2013/179-leadership-traits-leadership-behavior-and-job-autonomy-of-imams-in-peninsular-malaysia-a-moderated-mediation-analysis>
- Ng, K., Ang, S., & Chan, K. (2008). Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733-743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.733>
- O'Connor, P. J. (2007). *The mediation of temperament by character in the prediction of workplace outcomes* [Tese de doutorado, University of Queensland]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Oh, D. (2012). Leadership emergence in autonomous work teams: Who is more willing to lead? *Social Behavior and Personality*, 40(9), 1451-1464. <http://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.9.1451>
- Ozgen Novelli, S., Laginess, A., & Viswesvaran, C. (2017, 30 de março). *The Motivation to Lead Questionnaire: A Meta-Analytic Examination of Score Reliability*. [Apresentação de Poster]. Academy of Management Proceedings 77th Annual Meeting, Atlanta, GA, United States. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.10243abstract>
- Papavero, E. M. (2009). *Assessing the Relationships Between Person-Organization Fit, Moral Philosophy, and the Motivation to Lead* [Tese de doutorado, North central University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Parks, L. & Guay, R. P. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and Individual Differences*, 47, 675-684. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.06.002>

- Ployhart, R. E. (2008). The measurement and analysis of motivation. In R. Kanfer, G. Chen & R. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present and future* (pp. 17-62). Routledge.
- Powell, G.N. & Butterfield, D.A. (2017). Linking leader anti-prototypes and prototypes to gender stereotypes. *Gender in Management, 32*(2), 128-140. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2016-0130>
- Rodriguez, A., Reise, S. P. & Haviland, M. G. (2016). Evaluating bifactor models: Calculating and interpreting statistical indices. *Psychological Methods, 21*(2), 137-150. <https://doi.org/10.1037/met0000045>
- Shondrick, S. J. (2013). *Rating leadership potential from above: The effects of implicit theories on supervisors' ratings of leadership potential* [Tese de doutorado, University of Akron]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Solinger, O. N., van Olffen, W. & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 70-83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Stephens, J. L. (2012). *The effects of calling, career commitment, and organizational commitment on motivation to lead* [Tese de doutorado, Regent University]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Tafero, T. L. (2007). *Personality predictors of motivation to lead* [Tese de doutorado, Clemson University]. TigerPrints. https://tigerprints.clemson.edu/all_dissertations/144
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality Assessment of Ordered Polytomous Items with Parallel Analysis. *Psychological Methods, 16*, 209-220. <https://doi.org/10.1037/a0023353>
- Valentini, F., Gomes, C. M. A., Muniz, M., Mecca, T. P., Laros, J. A. & Andrade, J. M. (2015). Confiabilidade dos índices fatoriais da Wais-III adaptada para a população brasileira. *Revista Psicologia: Teoria e Prática, 17*(2), 123-139. <http://dx.doi.org/10.15348/1980-6906/psicologia.v17n2p123-139>.

- Vancouver, J. B., More, K. M., & Yoder, R. J. (2008). Self-efficacy and resource allocation: Support for a nonmonotonic, discontinuous model. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 35–47.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.35>
- Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Walumbwa, F. O. (2013). The development of motivation to lead and leader role identity. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20*(2), 156–168.
<https://doi.org/10.1177/1548051812457416>
- Walter, S. L. (2016). Who develops? *Understanding the role of leadership mindset in developmental opportunities* [Tese de doutorado, University of Iowa]. Iowa Research Online.
<https://doi.org/10.17077/etd.cx0wgi85>
- Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, present, and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20*(2), 149–155. <https://doi.org/10.1177/1548051812471559>
- Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S. & Kolze, M. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly, 29*, 2-43. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.003>
- Zaccaro, S. J., LaPort, K. & José, I. (2013). The attributes of successful leaders: A performance requirements approach. In M. G. Rumsey, *The Oxford Handbook of Leadership* (pp. 11-36). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195398793.001.0001>

Conclusão

Apesar de sua relevância prática, o desenvolvimento de líderes é apontado como uma lacuna na produção acadêmica sobre liderança (Lord et al., 2017). Paralelamente, as pesquisas sobre sucessão de líderes têm se focado excessivamente no evento da sucessão, desconsiderando o caráter contínuo deste fenômeno, uma vez que a identificação e a formação de potenciais sucessores não são eventos pontuais, mas que ocorrem de forma longitudinal (Berns & Klarner, 2017). Neste sentido, o processo constante de identificação e formação de potenciais líderes é essencial para a sobrevivência das organizações, favorecendo a realização de sucessões planejadas e suaves (Farah et al., 2020). Este cenário aponta para a necessidade de ampliar a compreensão dos mecanismos envolvidos no desenvolvimento de líderes, permitindo que esta identificação seja efetiva e que eventuais lacunas de competências e aspectos motivacionais possam ser adequadamente reduzidas.

Os dados apresentados no presente trabalho vão ao encontro desta necessidade, ao abordarem a Motivação para Liderar (Motivation to Lead ou MTL) como um processo psicológico que direciona, energiza e sustenta comportamentos vinculados a objetivos autodeterminados de desenvolvimento e manutenção de papéis de liderança. Esta nova perspectiva aproxima a variável da natureza processual da motivação, permitindo que ela se posicione como uma forma de identificar líderes em potencial, para além da mensuração de competências. As evidências apresentadas no segundo artigo sinalizam a pertinência desta definição e da operacionalização sugerida. Neste sentido, a medida de MTL se configura como uma ferramenta prática com grande potencial para as organizações. Além disto, a estrutura com subprocessos permite investigar como eles se desencadeiam e se mantem individualmente e como se correlacionam , favorecendo a elucidação dos mecanismos subjacentes à MTL.

A importância da variável é reforçada pelos achados referentes a correlação da MTL com comportamentos de liderança, sinalizando a relevância deste tipo de motivação para os processos de emergência e de efetividade de líderes. A literatura aponta para a necessidade de compreender o

desenvolvimento de líderes como um processo para além do desenvolvimento de competências, abrangendo o indivíduo de forma holística (Day & Dragoni, 2015). Ao abarcar os processos psicológicos pelos quais os indivíduos buscam atingir objetivos relacionados à liderança, a nova proposta de MTL vai ao encontro com essa demanda, posicionando-se como uma variável com grande potencial para os estudos da área. Além disto, esta nova perspectiva está mais bem equipada para avaliar como diferentes configurações de liderança podem afetar a motivação para assumir este tipo de papel, ao variar aspectos que tem a função eminentemente motivacional, tais como o desafio e o poder associado ao papel (McCauley et al., 2010).

Os padrões de diferenças na MTL por gênero, identificados no presente trabalho, são um achado especialmente relevante, uma vez que podem auxiliar a compreender a baixa representatividade das mulheres em posições de liderança. A literatura sobre liderança feminina apresenta vastas evidências de que mulheres que ocupam estes papéis são avaliadas de forma mais desfavorável, sendo penalizadas por adotar estilos de liderança tidos como masculinos (Elsesser, 2016). Contrária à modelos anteriores, a definição de MTL proposta não indica a motivação para liderar como algo inerente ao indivíduo, associado a razões pessoais. A noção de alocação de recursos que embasa o construto mostra-se mais bem preparada para identificar os vieses que restringem a participação feminina nas posições de poder organizacional. Neste sentido, é importante que as pesquisas futuras integrem as literaturas de liderança feminina, papéis de gênero e motivação para liderar, visando ampliar a compreensão das diferenças de MTL identificadas.

Os achados se mostram promissores quanto à utilidade e robustez do modelo de MTL proposto, porém algumas lacunas relevantes ainda precisam ser exploradas. A primeira é a necessidade promover novas aplicações do instrumento sugerido, visando ampliar as evidências de sua validade e realizar eventuais ajustes. É necessário ainda, que seja descrita uma rede nomológica para o constructo, especificando seus antecedentes e consequentes, de forma a esclarecer como a natureza do objetivo selecionado afeta o processo motivacional. Uma vez que os achados do presente trabalho evidenciaram diferenças no padrão de relações da MTL com diversas variáveis

entre líderes e não líderes, ressalta-se a importância de identificar as eventuais diferenças entre as relações e mecanismos da MTL para os diferentes perfis. Esta proposta pode enriquecer e apontar, ainda, para estratégias distintas de manutenção desta motivação em indivíduos que ocupam diferentes papéis.

Ressalta-se que a rede nomológica proposta não deve limitar-se apenas a inclusão de novas variáveis, mas abarcar a exploração de mecanismos pelos quais a MTL pode influenciar ou ser influenciada por fenômenos individuais e grupais. Uma vez que a literatura apresenta amplas evidências de que o fenômeno motivacional é um meio pelo qual as diferenças individuais impactam o comportamento, é especialmente relevante avaliar esta função mediadora da MTL (Parks & Guay, 2009). Paralelamente, o caráter processual da definição proposta carrega consigo o potencial de ampliar a compreensão de mecanismos subjacentes à MTL. Neste sentido, as pesquisas futuras devem explorar os passos que estão envolvidos na seleção e efetivação de objetivos relacionados à liderança, bem como o impacto de variáveis motivacionais como autoeficácia, orientação para objetivos e foco regulatório.

Tomadas em conjunto, as sugestões e discussões apresentadas configuram-se como uma agenda de pesquisa sobre a MTL, voltada para a consolidação da variável no meio acadêmico. A continuidade das pesquisas sobre o tema será essencial para ampliar as evidências da adequação do modelo proposto, bem como para fomentar sua complementação e ajuste, quando necessário. Com base nos resultados expostos no presente trabalho, sinaliza-se que este caminho de produção de conhecimento tem grande potencial de ser frutífero para a compreensão de fenômenos centrais para o ambiente organizacional.

Referências

- Berns, K. V. D. & Klarner, P. (2017). A Review of the CEO Succession Literature and a Future Research Program. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 2015.0183.
<https://doi.org/10.5465/amp.2015.0183>
- Day, D. & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 133-56. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111328>
- Elsesser, K. M. (2016). Gender bias against female leaders: A review. In M. L. Connerley & J. Wu, *Handbook on well-being of working women* (161-173). Springer.
- Farah, B., Elias, R., Clercy, C. D. & Rowe, G. (2020) Leadership succession in different types of organizations: What business and political successions may learn from each other. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101289. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.03.004>.
- 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, 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089>.
- McCauley, C. D., Velsor, E. & Roderman, M. N. (2010). Introduction: Our view of leadership development. In E. Velsor, C. D. McCauley & M. N. Ruderman, *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp. 1-26). Jossey-Bass.
- Parks, L. & Guay, R. P. (2009). Personality, values, and motivation. *Personality and Individual Differences*, 47, 675-684. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.06.002>