



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E  
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

Fábio Rodrigues Pereira

**A Influência de Estilos de Liderança sobre o  
Desempenho Individual na Câmara dos Deputados**

Brasília  
2022



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE  
E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS – FACE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

Fábio Rodrigues Pereira

**A Influência de Estilos de Liderança sobre o  
Desempenho Individual na Câmara dos Deputados**

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antonio  
Coelho Junior

Brasília  
2022

Fábio Rodrigues Pereira

**A Influência de Estilos de Liderança sobre o  
Desempenho Individual na Câmara dos Deputados**

Comissão Examinadora:

Professor Dr. Francisco Antônio Coelho Junior (Presidente)

Universidade de Brasília

Professora Dra. Gardênia da Silva Abbad (Membro Interno)

Universidade de Brasília

Professor Dr. Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva (Membro Externo)

Universidade Lusófona, Lisboa, Portugal

Brasília

2022

## Sumário

Tabelas .....	v
Resumo .....	vi
Abstract .....	viii
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Pergunta de Pesquisa .....	4
1.2. Objetivos da Pesquisa .....	5
1.3. Justificativas da Pesquisa .....	5
1.3.1. Justificativa Teórica .....	6
1.3.2. Justificativa Social .....	8
1.3.3. Justificativa de Gestão .....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
2.1. Critérios de Composição do Referencial Teórico .....	11
2.2. Líder X Chefe .....	12
2.3. Liderança .....	13
2.4. Estilos de Liderança .....	16
2.5. Desempenho Individual .....	19
2.6. Estilos de Liderança e Desempenho Individual .....	21
2.7. Autoavaliação e Heteroavaliação .....	23
3. MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO .....	24
4. MÉTODO .....	26
4.1. Descrição da Organização Estudada .....	26
4.2. Participantes da Pesquisa – População e Amostra .....	29
4.3. Desenho da Pesquisa .....	32
4.4. Instrumentos de Pesquisa .....	34
4.4.1. Roteiro de Entrevista .....	34
4.4.2. Procedimentos de construção de itens da Medida de Desempenho Individual ...	35
4.4.3. Validação semântica e por juízes da Medida de Desempenho Individual .....	37
4.4.4. Medida de Desempenho Individual .....	38
4.4.5. Medida de Estilos de Liderança .....	39
4.4.6. Variáveis Pessoais e Profissionais .....	43
4.5. Procedimentos de Coleta de Dados na Abordagem Quantitativa .....	43
4.6. Procedimentos de Análise de Dados na Abordagem Quantitativa.....	44
5. RESULTADOS .....	45
5.1. Análise fatorial exploratória da Medida de Estilos de Liderança .....	46
5.2. Análise fatorial exploratória da Medida de Desempenho Individual .....	52
5.3. Teste das Hipóteses .....	52
5.4. Discussão dos Resultados .....	55
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	57
REFERÊNCIAS .....	63
APÊNDICE A .....	71
APÊNDICE B .....	72
APÊNDICE C .....	73

**Tabelas**

Tabela 1. Diferenças entre Chefe e Líder .....	13
Tabela 2. Definições de Liderança .....	14
Tabela 3. Estilos de Liderança Transacional, Transformacional e <i>Laissez-faire</i> .....	17
Tabela 4. Modelo Teórico Hipotetizado .....	24
Tabela 5. Desdobramento do Modelo de Desempenho Organizacional .....	28
Tabela 6. Papel do Líder na Gestão do Desempenho .....	29
Tabela 7. R <sup>2</sup> mínimo considerado significativo com poder de 0,80 .....	31
Tabela 8. Desenho da Pesquisa .....	32
Tabela 9. Instrumentos de Pesquisa .....	33
Tabela 10. Itens da medida de estilos de liderança por origem .....	41
Tabela 11. Estilos de Liderança – Variância explicada .....	46
Tabela 12. Carga fatorial dos dados de estilos de liderança .....	48
Tabela 13. Desempenho Individual – Variância explicada .....	50
Tabela 14. Carga fatorial dos dados de desempenho individual .....	51
Tabela 15. Modelo Empírico entre Estilos de Liderança e Desempenho sob a ótica de servidores da Câmara dos Deputados .....	53

## Resumo

A relação entre a manifestação de estilos de liderança e o desempenho no trabalho vem, ao longo dos anos, despertando o interesse nas pesquisas em psicologia organizacional e do trabalho e na administração. Este estudo teve como objetivo geral examinar, empiricamente, o efeito preditivo de estilos de liderança sobre o desempenho de servidores da Câmara dos Deputados, a partir da percepção de liderados. Para verificar a relação proposta, utilizou-se abordagem baseada em método misto. Na abordagem qualitativa, a partir da realização de 11 entrevistas em profundidade feitas junto a especialistas (gestores e técnicos da Diretoria de Recursos Humanos) da Organização em estudo, e posterior análise de conteúdo, foi construída e proposta uma medida de desempenho individual. Esta medida foi baseada nas dimensões ‘qualidade’ e ‘quantidade’ do desempenho realizado, depois submetida à validação semântica e por juízes. Para avaliação dos estilos de liderança, ‘transformacional’, ‘transacional’ e ‘*laissez-faire*’, foram associadas diferentes medidas já validadas, o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), o *Transformational Leadership Inventory* (TLI) e o *Leadership Reward and Punishment Behavior Questionnaire* (LRPQ). Na abordagem quantitativa, aplicou-se, via *survey* realizado on-line, o questionário de estilos de liderança e desempenho a uma população aproximada de 1.300 servidores. Obteve-se uma amostra de 169 respondentes (13%). Para a análise estatística dos dados, foram aplicadas a técnica de análise fatorial exploratória, que apontou algumas evidências de validade interna do instrumento de pesquisa, e a técnica de regressão linear múltipla padrão, para testar a relação de predição entre estilos de liderança e desempenho individual. Como resultados, identificou-se uma estrutura, para a medida de liderança, formada por dois fatores (Fator ‘Liderança transformacional e *Laissez-Faire*’ e Fator ‘Liderança Transacional’) e, para a medida de desempenho, estrutura unifatorial nas suas dimensões ‘qualidade’ e ‘quantidade’. Os resultados confirmaram, ainda, para a amostra investigada, a predição positiva ( $R^2$  ajustado = 14,6%) dos estilos de liderança transformacional e *laissez-faire* sobre o desempenho individual sob a ótica de liderados (Beta = 0,387). Não foi encontrado efeito estatisticamente significativo da predição da liderança transacional sobre o desempenho, tampouco das variáveis pessoais e profissionais. Como limitações, destaca-se o pouco tamanho amostral obtido, bem como a coleta de dados ter acontecido no auge da pandemia da COVID-19, o que impossibilitou a realização de técnicas presenciais de coleta e análise de informações. Este trabalho

procurou reduzir lacunas de pesquisa referidas na literatura do campo do conhecimento em Psicologia Organizacional e do Trabalho e na Administração, e apresentou recomendações práticas à luz dos resultados encontrados. Por fim, propôs-se uma agenda de pesquisa para desenvolver o entendimento da operacionalização dos construtos na organização estudada e na administração pública em geral.

Palavras-Chave: Liderança; Estilos de Liderança; Liderança Transformacional; Liderança Transacional; Liderança *Laissez-faire*; Desempenho Individual; Desempenho no Trabalho; Desempenho em Qualidade; Desempenho em Quantidade.

## Abstract

The relationship between the manifestation of leadership styles and work performance has, over the years, aroused interest in research in organizational and work psychology and in administration. This study aimed to empirically examine the predictive effect of leadership styles on the performance of servants in the Chamber of Deputies, based on the perception of subordinates. To verify the proposed relationship, a mixed method approach was used. In the qualitative approach, an individual performance measure was constructed and proposed based on 11 in-depth interviews carried out with specialists (managers and technicians from the Directorate of Human Resources) of the Organization under study, which was then submitted to content analysis. . This measure was based on the 'quality' and 'quantity' dimensions of the performance performed, then submitted to semantic validation and by judges. To assess the 'transformational', 'transactional' and '*laissez-faire*' leadership styles, different measures already validated were associated, the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), the Transformational Leadership Inventory (TLI) and the Leadership Reward and Punishment Behavior Questionnaire (LRPQ). In the quantitative approach, the questionnaire on leadership styles and individual performance was applied via an online survey to an approximate population of 1,300 civil servants. A sample of 169 respondents (13%) was obtained. For the statistical analysis of the data, the exploratory factor analysis technique was applied, which showed some evidence of the internal validity of the research instrument. The standard multiple linear regression technique was also applied to test the predictive relationship between leadership styles and individual performance. As a result, a structure was identified for the leadership measure, formed by two factors (Factor 'Transformational Leadership and *Laissez-Faire*' and Factor 'Transactional Leadership'). For the individual performance measure, a unifactorial structure was identified in its 'quality' and 'quantity' dimensions. The results also confirmed, for the investigated sample, the positive prediction ( $R^2$  adjusted = 14.6%) of transformational and *laissez-faire* leadership styles on individual performance from the perspective of followers (Beta = 0.387). There was no statistically significant effect of the prediction of transactional leadership on performance, nor of personal and professional variables. As limitations, we highlight the small sample size obtained, as well as the data collection having taken place at the height of the COVID-19 pandemic, which made it impossible to carry out face-to-



face techniques for collecting and analyzing information. This work sought to reduce research gaps mentioned in the literature in the field of knowledge in Organizational and Work Psychology and in Administration, and presented practical recommendations in view of the results found. Finally, a research agenda was proposed to develop an understanding of the operationalization of the constructs in the studied organization and in public administration in general.

Keywords: Leadership; Leadership Styles; Transformational Leadership; Transactional Leadership; *Laissez-faire* leadership; Individual Performance; Work performance; Quality Performance; Performance in Quantity.

## 1. INTRODUÇÃO

Estudos têm apontado que a conduta do líder tem a capacidade de exercer influência sobre o comportamento dos liderados (Dias & Borges, 2017; Martins, 2014). Diversas variáveis vêm sendo associadas visando a compreensão de como se dá essa influência.

Estas variáveis têm origem humana, como motivação dos liderados e comprometimento com o alcance de resultados, e organizacional (como uso de tecnologias associadas ao trabalho e alinhamento estratégico com o desempenho da organização, por exemplo). Fato é que o estilo de liderança adotado em diversas circunstâncias, pelos líderes, é capaz de gerar respostas comportamentais e afetivas nos liderados, podendo, inclusive, influenciar o clima e o desempenho da própria equipe de trabalho (Niemeyer & Cavazotte, 2016).

Quando se considera a natureza ou finalidade da organização, identifica-se que, no caso das organizações públicas, a relação entre lideranças e liderados costuma ser muito mais complexa. Múltiplas condicionantes têm o poder de influenciar nesta relação, desde uma liderança que é indicada politicamente até as dificuldades associadas à mensuração do desempenho, sempre problemática aos olhos dos avaliados (Hadich, Coelho Junior, Botelho & Hollanda, 2020). Alinhar, estrategicamente, o estilo de liderança adotado com o desempenho esperado dos membros da equipe passa a ser, então, esperado, na atuação e conduta tanto de líderes quanto de liderados.

A Emenda Constitucional nº 95, de 2016, trouxe para a administração pública federal brasileira o Novo Regime Fiscal, mais conhecido como Teto de Gastos, a vigorar até 2036. Foi estabelecido um limite para o dispêndio global de cada órgão, incluídas todas as suas despesas (pessoal, seus encargos e benefícios, serviços contratados e investimentos). O limite foi reajustado no primeiro ano em 7,2% e, nos anos subsequentes, passou a ser corrigido pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo – IPCA (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988/2020).

O resultado mais imediato da alteração constitucional é a impossibilidade de reposição dos quadros de servidores efetivos na mesma quantidade e no mesmo ritmo das aposentadorias. Isso porque o regime previdenciário daqueles que se aposentam nos

próximos anos mantém a despesa das aposentadorias na folha de pagamento dos próprios órgãos. A cada servidor que se aposenta, o dispêndio com a sua remuneração é transferido da conta de ativos para a conta de inativos, mantida a despesa total de pessoal do respectivo órgão. Com isso, se a cada servidor aposentado houver o ingresso de um novo servidor, a reposição de quadros representará um acréscimo de despesa, com risco de estouro do Teto de Gastos.

Nos próximos anos, a fronteira para as novas contratações consistirá no montante da redução das seguintes despesas com pessoal: com as exonerações a pedido de servidores efetivos; com o falecimento de servidores da ativa e aposentados que não deixarem pensionistas; e com os falecimentos de pensionistas nos casos em que a sua parcela de pensão não for transferida para outros pensionistas. Como os pedidos de exoneração e os falecimentos são quantitativamente bem menores que as aposentadorias, já se observa uma forte tendência de redução do quadro de servidores, que permanecerá enquanto vigorar o Novo Regime Fiscal (Tribunal de Contas da União [TCU], 2017). Se a eficiência do serviço público, a liderança eficaz e o bom desempenho de servidores já eram desejáveis e necessários, agora tornam-se uma questão de sobrevivência institucional.

A considerar o tempo de contribuição já averbado pelos seus servidores, existe a expectativa de que alguns órgãos terão redução de até 50% dos seus quadros em um período de 12 a 16 anos (TCU, 2017), mesmo com a aprovação da reforma da previdência em 2019. Esse fenômeno ocorre em quase todos os órgãos federais, mas é observado principalmente nas carreiras do Poder Legislativo Federal e em outras em que também se verifica uma maior média de remuneração.

A razão é a alta concorrência nos concursos públicos, que exige maior nível de experiência e conhecimento, mais comum nas pessoas de mais idade. Geralmente, esses servidores, ao tomarem posse em seus cargos, carregam tempo de trabalho na iniciativa privada ou em outros órgãos públicos. Isso tem como consequência o ingresso de servidores com maior média de idade e maior tempo de contribuição previdenciária, quando se compara com outras carreiras. Naturalmente, esses servidores estão mais perto da aposentadoria já quando ingressam na instituição.

Com a considerável redução do número de servidores, vários desafios são lançados no âmbito geral dos serviços a serem prestados e na gestão de pessoas. Necessário se faz decidir a respeito dos serviços que devem deixar de ser prestados por não representarem

contribuição significativa ao cumprimento da missão institucional de cada órgão. Na medida do possível, os serviços que forem mantidos devem passar por processos de automação, principalmente aqueles de natureza operacional. Como consequência, os servidores devem se voltar aos trabalhos mais complexos, mais relacionados à formulação, ensino-aprendizagem, assessoramento de alto nível, auditoria, fiscalização de serviços e contratos, bem como à gestão de equipes, de serviços, de processos e de projetos.

Tal realidade promove uma nova dinâmica na administração pública, com mudanças mais frequentes de estrutura organizacional e de serviços e, principalmente, exige uma rápida alteração no perfil dos servidores. Esses profissionais precisarão desenvolver competências de comunicação, relacionamento, negociação, influência, solução de problemas complexos e de mobilização de pessoas e recursos. Será esperado que assumam mais responsabilidades e que usem mais da criatividade e do pensamento crítico. Tudo isso com o uso mais intenso de tecnologia e de técnicas que permitam ao servidor uma entrega maior e de melhor qualidade. Novo olhar será lançado sobre a gestão de pessoas e sobre os seus processos, metodologias e práticas. As mudanças mais frequentes exigirão práticas flexíveis que permitam a adequação mais rápida às transformações a serem observadas periodicamente.

Na Câmara dos Deputados, Organização que constitui o lócus organizacional desta pesquisa, esta situação também poderá ter impactos profundos no desenho organizacional. Comportamentos típicos do estilo de liderança transacional, por exemplo (Bass & Avolio, 1995, 1997), poderão ser mais requeridos em determinadas contingências. Focam nas tarefas desenvolvidas pelos seus subordinados, oferecendo, quando observado o bom desempenho, recompensas de natureza econômica, política ou psicológica, em um processo constante de trocas. Esse perfil de gestor se assemelha a um estilo mais gerencial, ou de atuação gerencialista, com foco na tecnicidade.

Há, também, momentos em que os gestores deverão apresentar comportamentos associados ao estilo de liderança transformacional (Bass & Avolio, 1995, 1997), que tem seu conceito muito mais próximo da acepção da palavra 'líder'. Tal estilo de liderança identifica aqueles gestores que exercem carisma, persuasão, motivam de forma inspiradora a sua equipe, estimulam intelectualmente os seus liderados, consideram a limitação e o potencial de cada indivíduo e promovem mudanças nos valores das pessoas, sempre em busca do melhor desempenho e do alcance dos objetivos da organização.

No entanto, em contraste com as necessidades apresentadas no atual contexto, que traz mudanças prementes, como mostrado anteriormente, alguns gestores também poderão apresentar comportamentos identificados com aqueles típicos do estilo de liderança *laissez-faire* (Bass & Avolio, 1995, 1997). Este tipo de liderança costuma deixar a própria dinâmica da equipe resolver o dia a dia de trabalho. Costumam recusar-se a tomar decisões, não dedicam atenção às questões da equipe, costumam ser ausentes quando necessária a presença, bem como não oferecem feedbacks e não estabelecem acordos e expectativas. É a dinâmica interna, entre os membros da equipe, baseada em autonomia responsável, que determina este *modus operandi*. Essa, que parece ser uma ausência de liderança, pode ter um importante impacto no desempenho dos colaboradores e nos resultados organizacionais, devido à natureza dos seus comportamentos.

Ações de inovação e de criatividade, por exemplo, na ausência das lideranças, poderão ser incentivadas entre liderados com mais tempo de serviço ou mais conhecimento técnico, por exemplo. Fato é que o estilo de liderança depende das circunstâncias dadas no dia a dia de trabalho, e que cada estilo poderá ser manifestado a depender das contingências provocadas pela dinâmica organizacional. O comportamento dos liderados, da mesma forma, também parece ser igualmente dinâmico e adaptativo ao estilo de liderança percebido.

Esse é o contexto externo e interno da organização estudada a oferecer os elementos para definir a pergunta e os objetivos da pesquisa e justificá-la no campo teórico, social e de gestão.

### **1.1. Pergunta de Pesquisa**

Diante da exposição inicial sobre a realidade da administração pública brasileira e a importância de se investigar a influência de estilos de liderança e suas possíveis associações ao desempenho individual, apresenta-se a seguinte pergunta de Pesquisa:

. Quais são os efeitos preditivos de estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) sobre indicadores do desempenho de servidores da Câmara dos Deputados, sob a perspectiva de liderados?

A partir dessa pergunta, foram definidos os objetivos geral e específicos da pesquisa, apresentados a seguir.

## 1.2. Objetivos da Pesquisa

Para fazer frente ao que se externou até aqui, os seguintes objetivos de pesquisa foram definidos:

### Objetivo Geral

Examinar, empiricamente, o efeito preditivo de estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) sobre indicadores do desempenho de servidores da Câmara dos Deputados, sob a perspectiva de liderados.

### Objetivos específicos

- a) Construir uma escala de desempenho no trabalho, com base em indicadores de desempenho utilizados na Câmara dos Deputados, a partir das dimensões (i) qualidade e (ii) quantidade;
- b) Apresentar evidências de validade interna de uma escala de desempenho no trabalho, junto a uma amostra de servidores públicos da Câmara dos Deputados;
- c) Descrever percepções de servidores públicos da Câmara dos Deputados acerca do estilo de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) dos seus superiores imediatos;
- d) Descrever percepções de servidores públicos da Câmara dos Deputados acerca do seu próprio desempenho em termos dos indicadores ‘qualidade’ e ‘quantidade’; e
- e) Testar, por meio de regressão linear múltipla padrão, se estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) estão associados ao alcance de indicadores do desempenho de liderados, sob a perspectiva de liderados.

A partir dos objetivos declarados, a próxima Seção é dedicada às justificativas da pesquisa, sob as perspectivas teórica, social e de gestão.

## 1.3. Justificativas da Pesquisa

No contexto descrito, a liderança efetiva e o desempenho individual competente são centrais para o enfrentamento dos desafios que se apresentam e devem levar a resultados

organizacionais melhores, que garantam a continuidade e o desenvolvimento dos serviços públicos que representam a essência de cada instituição.

Muito tem sido estudado sobre liderança (Fonseca, Porto & Borges-Andrade, 2015; Dias & Borges, 2017) e desempenho ao longo das décadas, mas há muito a ser aprofundado para a compreensão das relações entre a atuação dos gestores e suas equipes em cada contexto organizacional. Não há fórmula única que possa atender às necessidades da complexidade de cada ambiente laboral, o que exige estudos específicos para cada organização.

### 1.3.1. Justificativa Teórica

No campo teórico, o presente estudo se justifica pela necessidade de melhor compreender as relações entre os construtos estilos de liderança e desempenho individual, em dimensões específicas que serão utilizadas no novo modelo de gestão de desempenho em implantação na Câmara dos Deputados. Considerando que outras instituições públicas podem vir a utilizar as mesmas dimensões em seus modelos de gestão de desempenho, o avanço teórico que se deseja oferecer poderá ser de grande valia. Este estudo também se justifica por apresentar novos elementos na construção da teoria do campo temático de preditores de desempenho, ao investigar a relação preditiva entre a variável antecedente ‘estilos de liderança’ e a variável critério ‘desempenho’.

Fonseca *et al.* (2015), ao realizar uma revisão da literatura brasileira publicada no período de 1996 a 2013 sobre liderança, apresentaram algumas conclusões e uma agenda de pesquisa. Entre os itens da agenda de pesquisa, em compatibilidade com o presente estudo, são destacados os seguintes:

- a) os estudos devem focar mais em verificar qual estilo de liderança estaria mais vinculado a melhores resultados na satisfação e comprometimento do liderado e no desempenho da equipe e da organização;
- b) são necessários mais estudos correlacionais, com teste de hipóteses, para verificar as relações preditivas entre comportamentos da liderança e diversas outras variáveis;
- c) devem ser desenvolvidos estudos com amostras mais representativas de diversas organizações e setores; e

- d) os pesquisadores precisam demonstrar valor, evidenciando a aplicabilidade dos resultados dos estudos, traduzindo em estratégias, programas e práticas que possam promover melhorias nos ambientes de trabalho, na relação entre os indivíduos e na execução de tarefas.

Em busca de literatura efetuada pelo autor do presente estudo, foram pesquisados os trabalhos sobre liderança e estilos de liderança publicados no período de 2012 a 2019. A amostragem considerou como fontes os anais do Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho (CBPOT), do Encontro de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD (EnEO), do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD (EnGPR) e do Encontro da ANPAD (EnANPAD), sendo selecionadas, nesse último evento, as áreas de Administração Pública (APB), Estudos Organizacionais (EOR) e Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GPR). Optou-se por esses eventos e áreas por entender que são representativos das pesquisas e pesquisadores brasileiros do campo temático de interesse deste estudo, embora nem sempre o que se apresenta em congressos científicos vire, de fato, artigo publicado em revistas científicas. Nos anais destes eventos, foram realizadas buscas por artigos, comunicações de pesquisa, pôsteres, mesas redondas, painéis, simpósios, conferências, cursos e minicursos que tratassem dos temas aqui presentemente estudados (estilos de liderança e desempenho).

Nesta busca literária, foi realizado um cotejamento entre os estudos brasileiros no campo temático e os itens da agenda de pesquisa propostos por Fonseca *et al.* (2015). Em relação aos itens A e B (apresentados na página anterior), em que pese alguns trabalhos terem testado hipóteses para investigar quais estilos de liderança estariam mais associados a desempenho, as dimensões de desempenho objeto do presente estudo não constaram daqueles trabalhos.

Quanto ao item C, apesar de ter havido avanço na diversidade de organizações estudadas, não se identificou pesquisa sobre a relação entre as mesmas variáveis em órgãos representativos do Poder Legislativo Federal, Estadual, Distrital ou Municipal. Por fim, em relação ao item D, ainda identificou-se a necessidade de serem desenvolvidos estudos que possam ter seus resultados aplicáveis no ambiente de trabalho, em termos de melhoria das ações de gestão, valorizando a profissionalização contínua das lideranças na busca por boas práticas de governança, confirmando o que foi antes evidenciado por Fonseca *et al.* (2015).



Soma-se a isso o fato de que diferenças culturais também influenciam e distinguem o comportamento dos líderes organizacionais brasileiros em alguns aspectos (Javidan, Dorfman, Luque & House, 2006). Naturalmente, conclusões de pesquisas internacionais não são aplicáveis automaticamente a essa realidade, razão pela qual optou-se por estudar o lócus de pesquisas desenvolvidas em organizações (públicas e privadas) brasileiras.

### 1.3.2. Justificativa Social

No âmbito interno da Câmara dos Deputados, espera-se que o resultado da pesquisa possa oferecer elementos para a definição e desenvolvimento dos comportamentos mais relevantes aos gestores e também aos membros de suas equipes no contexto da instituição. Com a maior clareza dos comportamentos desejáveis e o seu consequente desenvolvimento por processos de ensino-aprendizagem, espera-se criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, com melhor distribuição da carga de trabalho entre os servidores.

Naturalmente, esse resultado pode ser refletido positivamente nos serviços prestados aos usuários cidadãos, destinatários finais do processo de representação parlamentar e de elaboração legislativa. O desenvolvimento ao longo dos anos dos serviços de apoio técnico-administrativo e de suporte técnico-legislativo tem permitido oferecer, por meio de mecanismos de transparência, uma gama de serviços de informação aos cidadãos.

São conteúdos de projetos de lei e de propostas de emenda à Constituição, pareceres, informações sobre relatorias, atuação parlamentar, composição de colegiados e de bancadas partidárias, resultados de votações e sobre despesas parlamentares no exercício do mandato, bem como entrevistas, audiências públicas, estudos sobre os temas em debate, publicações de temas legislativos, enquetes, notícias, infográficos sobre matérias complexas, mecanismos de interação da sociedade com o Legislativo e cursos oferecidos à população. Esse conjunto de elementos viabiliza, ao cidadão e a organizações da sociedade, o amplo relacionamento com os trabalhos da Câmara e com os deputados individualmente, permitindo que acompanhem e participem ativamente de importantes decisões de caráter nacional.

Tanto melhor será a qualidade das entregas e da informação que chega à sociedade, quanto melhor for o desempenho dos gestores e dos membros de suas equipes na

consecução dos serviços referidos. Segundo Abrucio (2007), os líderes são centrais na viabilização de estratégias construídas em um novo modelo de gestão pública, permeado pela inovação e por uma dinâmica organizacional mais célere e voltada à entrega de resultados aos cidadãos. Nesse sentido, justifica-se a presente pesquisa, do ponto de vista social, visando oferecer insumos ao processo de desenvolvimento de líderes que possam promover melhorias do desempenho individual voltado ao alcance de resultados para a sociedade (valor final da atuação da Câmara dos Deputados junto à sociedade).

### 1.3.3. Justificativa de Gestão

A Câmara dos Deputados passa pela implantação de um modelo de desempenho institucional integrado a partir do qual haverá um desdobramento, em todos os níveis hierárquicos inferiores, das diretrizes, objetivos e metas cuja definição ocorreu nos níveis mais estratégicos. Esse desdobramento considera um desempenho coletivo de cada unidade administrativa, o que demanda, da liderança intermediária, o estabelecimento de acordos de entrega com cada indivíduo da sua equipe e o acompanhamento e orientação do desempenho ao longo do tempo.

Diante desse papel dos gestores, em conformidade com o preconizado por teorias do campo do comportamento organizacional (Rowold & Heinitz, 2007; Jung & Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1995), estudaram-se os principais estilos de liderança e seus comportamentos constitutivos, bem como o desempenho individual no contexto de trabalho.

No campo da gestão, o estudo se justifica por oferecer subsídios a essa relação entre líder e liderado para a construção de um novo modelo de gestão de pessoas, bem como para o desenvolvimento de práticas de recursos humanos que conduzam a um melhor desempenho e resultado organizacional, mais adequadas ao momento que se vive com o Novo Regime Fiscal.

Para o futuro, espera-se que o presente estudo seja capaz de servir à Câmara como insumo para as seguintes aplicações, ou melhoria das políticas e práticas organizacionais:

- no alcance dos resultados organizacionais: na definição dos comportamentos de liderança capazes de conduzir aos resultados almejados;
- no ensino-aprendizagem: no desenvolvimento (ações de capacitação e desenvolvimento gerencial) de líderes e liderados;

- na seleção de gestores: na definição do perfil adequado à natureza da atividade de cada unidade administrativa; e

- na gestão do desempenho: como subsídio para eventual revisão do modelo atual.

A partir dos objetivos definidos para a pesquisa e das suas justificativas, passa-se ao referencial teórico que serviu de base ao estudo. Foi indispensável o exame da teoria a respeito de liderança e de uma classificação de estilos de liderança que fosse mais apropriada à realidade que se desejou investigar. Também mostrou-se imperioso estabelecer os contornos do que vem a ser o desempenho individual na literatura especializada. O próximo Capítulo apresenta o referencial teórico adotado para esta Dissertação acerca destes construtos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este Capítulo se inicia com a apresentação mais pormenorizada dos critérios utilizados para composição do referencial teórico, que está segmentado de forma a discorrer sobre as seguintes temáticas: diferenças entre os termos ‘líder’ e ‘chefe’; conceitos de liderança; estilos de liderança; desempenho individual; e relações entre estilos de liderança e desempenho individual.

### **2.1. Critérios de Composição do Referencial Teórico**

Seguindo as recomendações de Aquino, Pagliarussi e Bitti (2008), para a constituição do referencial teórico, foram pesquisados livros, periódicos nacionais e internacionais e eventos científicos que representam a corrente principal no campo do conhecimento em estudo. Foram registrados em planilhas eletrônicas os nomes dos autores, os títulos dos trabalhos, os anos de publicação, as variáveis estudadas e os seus tipos, a natureza teórica ou empírica dos estudos, o delineamento das pesquisas, as técnicas de coleta de dados, as abordagens aplicadas, as técnicas de amostragem, a origem dos dados, as técnicas de análise dos dados, os setores estudados e os resultados empíricos encontrados. Todo esse conjunto de elementos contribuiu para formatar todos os aspectos da pesquisa.

As pesquisas sobre liderança ocorreram a partir das palavras-chave “liderança”, “estilos de liderança” e “estilos gerenciais” encontradas nos títulos e nos resumos dos livros, periódicos e eventos. Após uma leitura superficial, foram selecionados aqueles que demonstraram sintonia com os objetivos e a pergunta de pesquisa, consideradas as relações preditivas que foram objeto de estudo. Assim, foram escolhidos os que tratam de liderança ou de estilos de liderança como um conjunto de comportamentos do gestor na relação com os membros da sua equipe, sempre em contexto organizacional e com foco no desempenho das pessoas e nos resultados das organizações. Então, foram descartados os que tratavam de desenvolvimento ou formação de lideranças; lideranças políticas ou sociais que não ocorrem em contexto organizacional; e liderança como competência

genérica do gestor, que não corresponde a um construto estudado ou teorizado como um conjunto de comportamentos observáveis.

Quanto à literatura científica a respeito do desempenho individual, utilizou-se o mesmo procedimento de busca e foram escolhidos aqueles livros e artigos que abordam o desempenho individual no ambiente laboral e suas relações mais diretas. Assim, descartaram-se os que tratavam de desempenho de governo, de desempenho organizacional ou de qualquer outro tipo que não tenha relação com o objeto deste trabalho.

A partir dessa etapa inicial, procedeu-se à leitura aprofundada e analítica das obras científicas selecionadas, de modo a construir o referencial da teoria que dá sustentação ao estudo. Com essa leitura, ficaram evidenciadas aquelas classificações de estilos de liderança com maior aplicação na realidade brasileira.

## 2.2. Líder X Chefe

Para provocar o debate sobre a distinção entre os dois termos, pode-se trazer a seguinte afirmativa:

**‘Chefes ordenam, líderes comandam.’**

Iniciando com o significado do termo ‘chefe’ ou, na sua tradução para o inglês, ‘*boss*’, encontra-se a definição de Nez (2008), segundo a qual chefe é aquele que impõe suas próprias ideias a partir da autoridade que seu cargo lhe confere. Utilizando um conceito mais voltado à administração pública, chefe é o indivíduo que tem a autoridade formal, por meio da investidura no cargo, para tomar decisões nos limites da sua competência legal (Faria, 1982). É aquele que manda, sabendo que tem poder e alguma forma de coagir alguém a executar uma tarefa. Por outro lado, o líder é alguém que dirige um grupo de pessoas com a colaboração dos seus integrantes (Tourinho, 1995). Iannini (2000) estabeleceu diferenças entre chefe e líder que estão expressas na Tabela 1.

**Tabela 1.**  
Diferenças entre Chefe e Líder

Chefe	Líder
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto a sugestões
Controla as atividades	Confia e delega
Cria um clima negativo de insegurança e ameaça	Conquista a credibilidade e inspira pela admiração e respeito mútuos
Tem dificuldade de se expressar	Comunica-se bem

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Iannini (2000).

As características comportamentais atribuídas ao chefe também cabem ao gerente, cujos significados são muito próximos. Isso acaba por permitir que sejam estabelecidas diferenças conceituais entre os termos ‘estilos de liderança’ e ‘estilos gerenciais’. Em que pese ser possível estabelecer distinções, a literatura não parece preocupada com isso. Nas classificações de estilos de liderança e de estilos gerenciais, vamos encontrar aquele estilo em que predominam comportamentos típicos de um chefe ou *boss* e, em outro estilo, a presença maior das atitudes de um líder. Dito em outros termos, pode ser entendido que alguns estilos de liderança contemplam comportamentos que não são típicos de um líder, na acepção mais pura da palavra.

Considerando que pode trazer falha de entendimento o uso desses termos para significar as suas diferenças semânticas, mostra-se necessário convencionar, desde já, que, em todas as ocorrências neste trabalho, essas palavras serão utilizadas tão somente com o sentido de ‘superior hierárquico’. Assim, terão o mesmo significado os seguintes vocábulos: chefe, líder, gestor e superior. Isso se justifica porque cada estilo de liderança estudado já traz, nas suas atitudes típicas, a prevalência de um tipo comportamental. O presente estudo está concentrado nesses tipos e não nas diferenças semânticas dos termos.

### 2.3. Liderança

A liderança consiste em temática do campo do comportamento organizacional, que estrutura os seus construtos típicos no nível macro-organizacional (organização), meso-organizacional (equipes de trabalho) e micro-organizacional (indivíduos). Cada variável

estudada no campo encontra-se em um desses níveis e pode interagir com uma ou mais variáveis de outro nível (Puentes-Palacios & Laros, 2009).

Após ampla revisão da literatura, Stogdill (1974, p. 259) concluiu que “... existem quase tantas definições de liderança quanto pessoas que tentaram definir o conceito”. A Tabela 2 apresenta algumas dessas definições.

**Tabela 2.**  
Definições de Liderança

	<b>Autores</b>	<b>Definições</b>
1	Hemphill e Coons (1957; p. 7)	“o comportamento de um indivíduo ... direcionando atividades de um grupo em direção a um objetivo compartilhado”
2	Katz e Kahn (1978; p. 528)	“o incremento influente além da conformidade mecânica com as diretrizes de rotina da organização”
3	Rauch e Behlin (1984; p. 46)	“o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado para o alcance da meta”
4	Richards e Engle (1986; p. 206)	“Liderança é articular visões, incorporar valores e criar o ambiente dentro do qual as coisas podem ser realizadas”
5	Jacobs e Jaques (1990; p. 281)	“Liderança é um processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e fazer com que o esforço voluntário seja despendido para atingir o propósito”
6	Schein (1992; p. 2)	“é a capacidade de sair da cultura ... para iniciar processos de mudança evolutiva que são mais adaptativos”
7	Drath e Palus (1994; p. 4)	“Liderança é o processo de dar sentido ao que as pessoas estão fazendo juntas para que entendam e se comprometam”
8	House <i>et al.</i> (1999; p. 184)	“a capacidade de um indivíduo de influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e o sucesso da organização...”

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Yukl (2013)

Naturalmente, cada uma dessas definições apresentadas aborda diferentes aspectos e alcances do fenômeno liderança. A título de exemplo, o conceito proposto na linha 3

evidencia um foco na tarefa, enquanto as definições das linhas 4, 7 e 8 expressam as pessoas como foco principal.

Os estudos da liderança se iniciaram no início do século XX. A partir desse momento, pode-se dizer que as pesquisas sobre o tema se agruparam em fases. Na primeira fase, anterior a 1950, os estudos se voltaram a investigar as características pessoais e os traços de personalidade de líderes efetivos, acreditando que eles pudessem ser universais em relação ao contexto e às diversas situações organizacionais. Na segunda fase, mais destacada entre 1950 e 1960, foram estudados padrões de comportamento do líder que permitissem exercer o poder e influenciar a produtividade e a moral da equipe. Nessa época, dois estilos de liderança foram propostos, sendo um com foco no relacionamento com a equipe e nos sentimentos dos liderados e, o outro, na coordenação operacional e no alcance da alta performance. Numa próxima fase, na década de 1960, estudos se direcionaram aos aspectos contingenciais e situacionais que influenciam o comportamento e a atuação do líder, com atenção às características da tarefa e do liderado. O fim do século XX trouxe estudos sobre a influência cultural nos comportamentos dos gestores, que levaria a perfis distintos de liderança efetiva, a depender da localidade da organização (Fonseca *et al.*, 2015).

No século XXI, ao tratar do campo do comportamento organizacional, alguns autores da literatura internacional têm realizado revisões voltadas especificamente à liderança (p.ex. Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Propõem os comportamentos desejáveis nos líderes, muitas vezes agrupados em estilos de liderança, e identificam as características que podem levar o líder a conduzir a sua equipe e sua organização ao melhor resultado.

Importante trabalho foi desenvolvido no âmbito do Projeto *Global Leadership and Organizational Behavioral Effectiveness* – GLOBE – em 62 diferentes países, com mais de 160 pesquisadores. Estavam entre os objetivos de pesquisa os aspectos culturais e de crença relacionados ao líder efetivo. O atributo do carisma da liderança foi confirmado amplamente (Gelfand, Erez & Aycan, 2007; Javidan, Dorfman, Luque & House, 2006), mas outros atributos foram vinculados a culturas específicas (Javidan *et al.*, 2006), como é o caso de características de comportamento e da forma de exercício do poder e da influência. Verificou-se também a cultura como variável moderadora entre a liderança e a satisfação individual com o trabalho e outros estudos analisaram dimensões de liderança em culturas específicas e em contextos multiculturais (Gelfand *et al.*, 2007).



## 2.4. Estilos de Liderança

No final do século XX, destacaram-se as teorias sobre os estilos de liderança transformacional e transacional, que serão mais detalhados adiante, e sobre a liderança carismática. O líder carismático teria como características, na visão do liderado, o heroísmo, a assertividade, a autoconfiança e a capacidade de operar grandes mudanças, atuando com frequência fora do que se considera convencional (Chemers, 2000; Melo, 2004).

Fonseca *et al.* (2015) associaram as teorias propostas da seguinte forma:

“A liderança carismática poderia ser melhor enquadrada como uma retomada do movimento de traços, enquanto as lideranças transformacional e transacional poderiam ser encaradas como uma mistura do movimento de comportamentos com o movimento contingencial, já que o que diferencia os dois perfis são os comportamentos gerenciais e seus efeitos esperados no comportamento do liderado. Pesquisas ligaram os estilos transformacional e transacional a variáveis de resultado, como satisfação, comprometimento, envolvimento, lealdade, performance do liderado e efetividade da equipe de trabalho” (p. 294).

Evidencia-se que as várias teorias e seus conceitos se complementam e os modelos propostos acabam, em geral, tendo três focos: a tarefa, o relacionamento e a situação (Melo, 2004; Silva, 2008; Yulk & Lepsinger, 2005).

Burns (1978) propôs os estilos de liderança transacional e transformacional, teoria depois desenvolvida por Bass (1985) e por Bass e Avolio (1995, 1997), que estudaram três estilos de liderança: transformacional, transacional e *laissez-faire*. Segundo esses autores, a liderança transformacional envolve o engajamento entre líder e liderado em significativo nível de motivação para desenvolver o trabalho definido. Esse comportamento do líder é voltado para o desenvolvimento dos membros da sua equipe, para a criação de um ambiente organizacional que ajude a promover mudanças nos valores dos liderados e para a criação de um clima de confiança e de uma visão compartilhada, sempre em busca dos objetivos da organização. Já a liderança transacional compreende comportamentos que consideram recompensas aos membros da equipe, sempre que apresentam um bom desempenho na execução de tarefas. Há um processo de troca de natureza econômica, política ou psicológica. Por fim, conceituam a liderança *laissez-faire* como sendo aquela identificada por um comportamento neutro e

despreocupado. Esse tipo de liderança não cuida do desenvolvimento do liderado e das suas necessidades e realizações. Na verdade, assemelha-se mais com a ausência de liderança, com características de negligência e descaso. Os comportamentos da liderança transacional trariam melhores resultados em ambientes mais estáveis, enquanto aqueles comportamentos presentes na liderança transformacional parecem ser mais adequados em momentos de turbulência e mudança. A Tabela 3 organiza os elementos e comportamentos presentes em cada um desses estilos de liderança.

**Tabela 3.**

Estilos de Liderança Transacional, Transformacional e *Laissez-faire*

Estilos de Liderança	Elementos do Conceito e Comportamentos do Líder
Transacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Foco nas tarefas.</li> <li>. Considera recompensas aos membros da equipe.</li> <li>. Há um processo de troca econômica, política ou psicológica.</li> </ul>
Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Engajamento entre líder e liderado em significativo nível de motivação.</li> <li>. Líder procura criar um ambiente organizacional para promover o desenvolvimento dos liderados.</li> <li>. Líder promove mudanças nos valores dos liderados em busca dos objetivos da organização.</li> </ul>
<i>Laissez-faire</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Comportamento neutro e despreocupado do líder.</li> <li>. Líder não cuida do desenvolvimento do liderado e de suas necessidades.</li> <li>. Assemelha-se a ausência de liderança, negligente e com descaso.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Bass e Avolio (1995, 1997).

Ressalte-se que cada líder exibe diferentes estilos de liderança em certa quantidade (Bass, 1985). Mais que isso, a dosagem de cada estilo de liderança pode variar no trato de cada membro da equipe, que, em função das suas características de personalidade, da natureza das suas atividades e do seu grau de instrução, pode exigir uma diferente combinação de comportamentos do seu líder.

Na literatura internacional, alguns tipos estão em fase de construção de modelos teóricos, como os estilos de liderança compartilhada, servidora, espiritual, virtual e

autêntica, carecendo de delimitação conceitual, de medidas confiáveis e de evidências empíricas (Fonseca *et al.*, 2015).

Para a realização desta pesquisa, foi adotado o referencial dos estilos de liderança transacional, transformacional e *laissez faire*, na forma proposta por Bass e Avolio (1995). Essa escolha se justifica por duas razões. A primeira delas refere-se à maturidade do modelo proposto por esses autores em âmbito internacional, já bastante estudado e consolidado, diferentemente daqueles referenciados por Fonseca *et al.* (2015), enumerados no parágrafo anterior.

A segunda razão assenta-se no momento vivido pela Organização estudada. Por um lado, trata-se de uma fase de muitas mudanças, que pode exigir dos líderes comportamentos típicos do estilo de liderança transformacional, que promove mudanças nos valores e maior nível de motivação e de desenvolvimento de liderados. Por outro lado, as modificações implementadas trazem uma sistemática de desdobramento de objetivos nos vários níveis organizacionais e o estabelecimento de indicadores e de metas a serem alcançadas, conforme descrito no Capítulo 4 (Método).

Toda essa métrica a ser implantada demandará dos líderes comportamentos esperados no estilo de liderança transacional, quais sejam, o foco nas tarefas e uma prática de recompensas de natureza econômica, política ou psicológica. E, no sentido oposto, poderá ser evidenciado que os comportamentos típicos da liderança *laissez-faire* provavelmente não levarão ao alcance dos objetivos propostos no âmbito das mudanças administrativas em curso, uma vez que pressupõe certa autonomia e maturidade das próprias equipes de trabalho (auto-gestão da equipe), o que nem sempre pode ser encontrado dado à diversidade dos membros.

Esta pesquisa, portanto, procurou respostas sobre os comportamentos de líderes que levam aos melhores resultados, e o modelo de Bass e Avolio (1995) pareceu oferecer mais elementos para esse fim, quando foram cotejados os estilos de liderança e as características que ora se apresentam na organização. Os resultados almejados com o processo de mudança e com o desenvolvimento da liderança na organização estudada demandam melhoria do desempenho individual, seja do próprio líder, seja dos membros da equipe que ele lidera. Assim, mostra-se necessário apresentar o referencial teórico sobre desempenho individual, em especial nas dimensões que guardam relação direta com a entrega dos resultados organizacionais. É o que se enuncia na próxima Seção.

## 2.5. Desempenho Individual

A gestão do desempenho individual e de equipes mostrou-se central na reforma do setor público no final do século passado e no início do presente século. (Moynihan, 2008). A redução da primazia das regras e regulamentos e a prioridade na definição de indicadores e metas e na reunião e análise de informações sobre o desempenho foram medidas adotadas para o incremento dos resultados do setor público (Hood, 1991; Ferlie *et al.*, 1996). Pesquisas na área pública evidenciaram que, por meio da implantação da gestão do desempenho, mostra-se maior a probabilidade de as organizações públicas alcançarem seus objetivos, com a oferta de serviços de melhor qualidade aos cidadãos e às empresas (De Waal, 2010).

Dooren *et al.* (2010) afirmam que a palavra desempenho conta com vários significados, que por vezes são ambíguos no setor público. De toda forma, defendem um conceito que entendem ser mais habitualmente aceito, definindo-o como um comportamento intencional de âmbito individual ou organizacional. Partindo da definição como uma ação deliberada, esses autores apresentam uma categorização em quatro perspectivas: desempenho em produtividade, desempenho em competências ou capacidade, desempenho em bons resultados e desempenho em resultados sustentáveis. Interpreta-se a primeira perspectiva como sendo voltada à quantidade das entregas, que tem uma natureza mais objetiva.

O desempenho em bons resultados e o desempenho em resultados sustentáveis têm relação com a qualidade das entregas e carregam um juízo de valor, de característica mais subjetiva. Por fim, o desempenho em competência ou capacidade está vinculado aos meios necessários para a qualidade e quantidade das entregas. Na presente pesquisa, o enfoque dado ao desempenho será aquele referente ao resultado final da entrega em quantidade e qualidade e não aos meios necessários para atingir esse resultado.

Quanto ao nível de análise, o desempenho pode ser medido no âmbito da organização, dos seus departamentos, da equipe ou do indivíduo (Brannick & Prince, 2009). Para esclarecer a gestão do desempenho, Guimarães *et al.* (1998) ensinam como o processo pode ocorrer nesses distintos níveis. No nível organizacional, a partir da missão, da visão e do objetivo macro, são estabelecidos o planejamento, o monitoramento e a

avaliação que dão a direção necessária à sustentabilidade da organização, enquanto o resultado global esperado representa o desempenho. No nível departamental ou funcional, a atenção concentra-se nos objetivos e metas da unidade produtiva, sempre tendo em vista o desempenho da organização. No nível da equipe, a análise volta-se ao resultado dos projetos e dos processos de trabalho sob sua responsabilidade. Por fim, no nível do indivíduo, o desempenho é o resultado do seu próprio trabalho. No nível da equipe e do indivíduo, o objetivo final é a qualidade e quantidade dos serviços que prestam e produtos que fornecem em nome da organização (Dias & Borges, 2015).

Coelho Jr. (2011) expõe que “desempenho, segundo Pontes (2002) e Grote (2003), relaciona-se à qualidade e quantidade de trabalho realizado, bem como ao custo e tempo dispendidos na sua execução” (p. 3). Essa associação traz importante contribuição ao presente trabalho, visto que os fatores de avaliação do desempenho objeto de norma na organização estudada são ‘qualidade’, ‘quantidade’ e ‘tempestividade’. Estes são considerados os fatores “fixos”, aplicáveis a todos os servidores, diferentemente dos fatores “elegíveis”, entre os quais podem ser escolhidos alguns para o processo de negociação prévia, desenvolvimento e avaliação ao final, conforme a natureza da atividade desenvolvida pelo servidor. Os fatores avaliativos elegíveis não foram pesquisados neste trabalho, razão pela qual são aqui citados tão somente para justificar a sua exclusão do estudo.

Os fatores avaliativos individuais elegíveis são assim denominados e descritos:

I – disponibilidade: o avaliado possui flexibilidade e prontidão para atender as demandas institucionais, bem como tarefas eventuais inerentes ao serviço;

II – iniciativa: o avaliado propõe soluções, age em tempo oportuno, antecipa-se a problemas e adota comportamentos proativos que contribuem para o desempenho da unidade;

III – foco no usuário/cidadão: o avaliado atende às necessidades do cliente/cidadão com confiabilidade e presteza;

IV – inovação: o avaliado identifica necessidades e oportunidades de inovação e aperfeiçoamento, contribuindo para a implantação e disseminação de novas metodologias de trabalho;

V – cooperação: o avaliado colabora com os colegas de trabalho e compartilha conhecimentos relevantes para o desenvolvimento ou o aperfeiçoamento de atividades, prezando pela coesão e harmonia da equipe;

VI – comunicação oral e/ou escrita: o avaliado descreve situações, defende ideias e fornece informações de forma objetiva e coerente; utiliza corretamente a norma padrão da língua portuguesa e as estruturas de comunicação oficiais.

Observa-se que os fatores elegíveis são característicos de competências requeridas para que o indivíduo consiga entregar o resultado e, por isso, caberia dizer que representam um meio. Já os fatores avaliativos fixos estão associados ao próprio resultado final do trabalho do indivíduo e, assim, podemos considerar que são finalísticos.

Pelas razões expostas, considerando que o foco desse trabalho está no estudo de comportamentos constitutivos de estilos de liderança que levem ao resultado organizacional, propõe-se testar a associação entre os estilos de liderança e o desempenho individual nas dimensões da ‘qualidade’ e ‘quantidade’ dos serviços prestados. Estes indicadores foram selecionados, para fins de realização desta Dissertação, por conta de critérios de acessibilidade e conveniência, além de serem fatores avaliativos importantes na política organizacional de avaliação de desempenho que se debate na Câmara dos Deputados.

## **2.6. Estilos de Liderança e Desempenho Individual**

Zhu, Chew e Spangler (2005) afirmam que a liderança representa um dos principais mecanismos impulsionadores do desempenho. Isso acaba por se aplicar ao desempenho individual e ao desempenho organizacional. Cabe aos líderes a tomada de decisão e a mobilização de recursos organizacionais para transformá-los em produtos e serviços e, no final, entregá-los às partes interessadas.

A gestão do desempenho não depende somente de instrumentos e estratégias, mas principalmente de uma liderança que se mostre eficaz e eficiente (Souza *et al.*, 2005). O desenvolvimento de equipes capazes de entregar resultados depende muito da liderança. Ao confiarem nos seus líderes, os membros das equipes tornam-se mais dispostos a fazer frente aos riscos com o fim de ver os objetivos cumpridos (Shen & Chen, 2007). Os liderados passam a acreditar que os seus interesses e direitos não serão descartados pelo líder. Quando isso acontece, há uma relação positiva entre o comportamento do líder e o

compromisso do membro da equipe, o que melhora o seu desempenho. Benedetti *et al.* (2004) confirmam esse entendimento ao afirmarem que maiores níveis de desempenho são alcançados como resultado do surgimento de uma visão estimulante de futuro criada pelo líder. Wayne *et al.* (1999) e Waldman *et al.* (2001) caminharam no mesmo sentido em suas pesquisas ao indicarem que a liderança eficaz melhora o desempenho das organizações e dos indivíduos. Observa-se, assim, que a liderança consiste em fenômeno dual, explicado pela relação entre líder e liderado (Burns, 1978). Este estudo dá atenção a essa relação.

Alguns autores reforçam esse fenômeno dual entre líder e liderado, estabelecendo relações entre os estilos de liderança que são objeto do presente estudo e o desempenho individual. Bass (1985) e Jung e Avolio (1999) afirmam que a atenção primeira de líderes transacionais está nos objetivos, estabelecendo o vínculo entre desempenho e recompensas, e também no *feedback* construtivo que mantém os liderados focados na tarefa. A liderança transformacional procura sensibilizar seus liderados a respeito do que é o certo e importante e motivá-los para entregas que vão além das expectativas (Bass, 1985). Para Neto *et al.* (2012), os líderes transformacionais se enxergam como agentes de mudança, vistos que têm como missão a transformação da organização em que atuam. Assim, segundo esses autores, lidam com resistências de seus liderados e de outros atores, assumem posições e riscos, enfrentam a complexidade e a incerteza e confrontam a realidade. Esses líderes procuram ir além do instrumentalismo, mais típico no universo da liderança transacional. Por fim, a liderança *laissez-faire* não esclarece expectativas, não resolve conflitos e concede liberdade aos membros da equipe para tomarem decisões, abrindo mão do seu poder de decidir (Bass & Avolio, 2000).

Rowold e Heinitz (2007) desenvolveram amplo estudo sobre pesquisas de vários autores que investigaram a influência de estilos de liderança sobre o desempenho individual. Naquele estudo, com o uso do Questionário de Liderança Multifatorial (*Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ*) de Bass e Avolio (1995), apresentaram evidências de validade de critério dos estilos de liderança transformacional e transacional, o que estabeleceu uma clara distinção entre os comportamentos observáveis nos dois estilos, demonstrando também os resultados que esses estilos promoveram no desempenho de liderados. Esses autores fizeram uso de autoavaliação e heteroavaliação, abordadas resumidamente na Seção que se segue.

## 2.7. Autoavaliação e Heteroavaliação

Os comportamentos de gestores são passíveis de observação por outros indivíduos, razão pela qual a sua avaliação pode acontecer por diversas fontes: subordinados, superiores, pares e usuários dos seus serviços ou produtos (Kim, 2010; Rice, Robone, & Smith, 2010). Considerada a frequência com que os subordinados lidam com o superior imediato, as avaliações de liderados costumam ser mais precisas e claras (Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995).

Em estudo sobre lacunas de competências, Brandão (2009) afirma que o uso apenas de autoavaliações constitui uma limitação em pesquisas, considerando que as percepções das próprias necessidades de desenvolvimento são diferentes na intensidade, quando comparadas às percepções de outros indivíduos com os quais uma pessoa interage. Afirma, então, que o diagnóstico pode ser mais preciso se realizado com sustentação em avaliações por outros indivíduos. Esse autor observou que o gestor parece ser mais leniente em autoavaliação. No entanto, constatou que foram semelhantes os resultados da auto e da heteroavaliação, com distinção apenas na intensidade do desempenho das competências em ambiente laboral. Naquele estudo, mostrou-se importante a intensidade da expressão das competências, visto que era relevante saber o quanto elas precisavam ser desenvolvidas.

No presente trabalho, segundo os seus objetivos geral e específicos, faz-se um recorte para analisar a possível variação da auto-percepção de desempenho em função do estilo de liderança, razão pela qual será feita heteroavaliação dos estilos de liderança (percepção do liderado acerca de estilos de liderança de seu líder) e a autoavaliação do desempenho do liderado (percepção do liderado quanto ao seu próprio desempenho entregue nos indicadores 'qualidade' e 'quantidade').

Apresentada a base teórica sobre liderança e desempenho individual e também os fatores avaliativos que serão objeto de estudo, desenha-se, no Capítulo a seguir, o modelo teórico e as hipóteses que foram testadas ao longo da pesquisa.



### 3. MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO

Jung e Avolio (1999) pesquisaram os estilos de liderança transformacional e transacional e os compararam em condições de tarefas individuais e de grupo para determinar se eles tinham diferentes impactos sobre o desempenho individual e coletivo. Na presente pesquisa, essa comparação realiza-se tão somente entre estilos de liderança e o desempenho individual.

Propôs-se, aqui, um modelo teórico hipotetizado para o qual se estabeleceram proposições hipotéticas para submeter a teste empírico durante o estudo. O modelo parte da premissa de que a conduta dos líderes estará associada ao desempenho percebido por parte dos liderados. A Figura 1 apresenta a representação pictórica do modelo teórico.

**Figura 1.**  
Modelo Teórico Hipotetizado



Fonte: Elaborada pelo autor.

O modelo volta-se a verificar as relações preditivas entre estilos de liderança e desempenho de liderados, em compatibilidade com os estudos de Rowold e Heinitz (2007), Jung e Avolio (1999) e Bass e Avolio (1995), que analisaram a relação entre os mesmos estilos de liderança presentes nas hipóteses testadas nesta pesquisa e indicadores ou dimensões do desempenho individual. No modelo aqui apresentado, para os estilos de liderança, foi aplicada a heteroavaliação e, para a segunda variável, desempenho do liderado, aplicou-se a autoavaliação. Estas informações estão concentradas na Tabela 4.

**Tabela 4.**  
Modelo Teórico Hipotetizado

Avaliador	Tipo de Avaliação	Variáveis Avaliadas	Hipóteses: estilos de liderança e dimensões do desempenho
Liderado	Heteroavaliação	Estilo de Liderança	transacional, transformacional e <i>laissez-faire</i>
	Autoavaliação	Desempenho do Liderado	qualidade e quantidade das entregas

Fonte: Elaborada pelo autor.

Assim, objetivou-se testar os efeitos preditivos dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez faire* sobre indicadores de ‘qualidade’ e ‘quantidade’ relativos ao desempenho dos liderados. Considerando as referências encontradas na literatura e o objetivo desta pesquisa, apresentam-se as seguintes hipóteses de pesquisa, que foram submetidas a teste:

**H1:** O estilo de liderança transacional predirá positivamente o desempenho do liderado na dimensão quantidade das entregas.

**H2:** O estilo de liderança transformacional predirá positivamente o desempenho do liderado na dimensão qualidade das entregas.

**H3:** O estilo de liderança *laissez-faire* predirá negativamente o desempenho do liderado na dimensão quantidade das entregas.

Essas hipóteses relacionam os estilos de liderança com as dimensões do desempenho dos indivíduos, ou seja, com a ‘quantidade’ e a ‘qualidade’ das entregas. Considerados os comportamentos observáveis em cada perfil de liderança, conforme proposto por Bass e Avolio (1995) e por outros autores referidos (Subseção 4.4.6), parece adequado associar o estilo transacional à dimensão quantidade das entregas (H1), o estilo transformacional à qualidade das entregas (H2) e o estilo *laissez-faire* também à quantidade das entregas (H3). É uma pesquisa que tem um caráter exploratório, portanto, as hipóteses serão testadas objetivando-se compreender, sob a ótica de liderados que participaram desta pesquisa, como estes fenômenos manifestam-se entre si, segundo sua percepção. Para que a pergunta de pesquisa seja respondida adequadamente a partir dos testes das hipóteses apresentadas, expõe-se, no próximo Capítulo, o método utilizado ao longo das fases de elaboração e aplicação dos instrumentos de pesquisa e de análise dos dados coletados.

## **4. MÉTODO**

Neste Capítulo, descreve-se a Organização que foi estudada, justifica-se a escolha dos participantes da pesquisa, ao localizá-los na estrutura organizacional, e definem-se os procedimentos de amostragem. Discorre-se sobre o desenho da pesquisa quanto à natureza e delineamento adotados, ao recorte temporal definido, ao ambiente de investigação objeto de estudo, ao critério de validade aplicado e à abordagem de campo. Em seguida, descrevem-se os instrumentos de pesquisa com as medidas utilizadas e, por fim, são apresentados os procedimentos para validação dos instrumentos, para coleta de dados e para análise dos dados coletados.

### **4.1. Descrição da Organização Estudada**

A pesquisa foi desenvolvida na Câmara dos Deputados, órgão do Poder Legislativo Federal cuja missão institucional e constitucional é a representação, a discussão e elaboração de leis e a fiscalização dos atos dos demais poderes da República (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988/2020).

No que tange à estrutura organizacional, a Câmara tem como órgão máximo o Plenário, espaço institucional destinado aos debates e deliberações pelos 513 deputados federais acerca de qualquer matéria legislativa, fiscalizatória ou administrativa. Os deputados se organizam em colegiados menores na composição de comissões temáticas permanentes ou temporárias para debaterem e deliberarem, em primeira instância, sobre temas de sua competência ou sobre matéria específica que justificou a sua constituição. As comissões contam com secretarias próprias de apoio e com plenários específicos destinados às suas reuniões.

A Mesa Diretora é constituída por sete deputados eleitos entre os pares para os cargos de Presidente, Primeiro e Segundo Vice-Presidentes e Primeiro, Segundo, Terceiro e Quarto Secretários, que são encarregados coletivamente ou individualmente pela direção dos trabalhos legislativos e pela supervisão da estrutura de apoio técnico legislativo e administrativo.

Cada bancada de partido político conta com uma Liderança Partidária, com um líder e vice-líderes, responsáveis por reunir, discutir e orientar o processo de debate e votação

com os deputados do próprio partido e de outros partidos, dentro ou fora dos espaços deliberativos.

Também integram a estrutura da Câmara alguns outros órgãos políticos que são de pouca relevância para o objeto do presente estudo e, por essa razão, não serão aqui referidos.

Os gabinetes de membros da Mesa Diretora e das Lideranças Partidárias e as secretarias das comissões permanentes possuem equipes integradas por servidores efetivos da Câmara dos Deputados e por ocupantes de cargos de natureza especial, de livre nomeação e exoneração. As atividades dessas equipes consistem no assessoramento técnico e político dos titulares desses órgãos nas competências estabelecidas no Regimento Interno.

Cada deputado conta com um gabinete específico, constituído por secretários parlamentares, de livre nomeação e exoneração. Nesses gabinetes, destinados às atividades de representação do mandato, é proibida a lotação de qualquer servidor efetivo da Câmara. Como extensão dos gabinetes parlamentares nos estados, o deputado pode ter escritórios estaduais, onde pode alocar parte dos secretários parlamentares.

Para dar suporte às atividades da Casa Legislativa, há duas unidades administrativas de nível superior: a Secretaria-Geral da Mesa e a Diretoria-Geral. Essas duas unidades contam com estrutura funcional organizada em diretorias e unidades departamentais que, por sua vez, estão compostas por **coordenações**, entendidas como subunidades administrativas. Essas estruturas, em todos os níveis, são compostas integralmente por servidores efetivos da Carreira Legislativa da Câmara.

O foco da presente pesquisa está nas relações entre os gestores e os membros de suas equipes, compostas por servidores efetivos das estruturas da Secretaria-Geral da Mesa e da Diretoria-Geral. Essas unidades superiores são responsáveis pela direção de 16 departamentos e assessorias, considerados unidades administrativas vinculadas, cujas competências incluem, de forma resumida:

- . a consultoria e o assessoramento em matérias legislativas;
- . a consultoria e o assessoramento em matérias orçamentárias e de fiscalização;
- . a pesquisa e documentação legislativa e orçamentária;
- . o registro e revisão de debates;
- . o apoio logístico aos gabinetes parlamentares;

- . a segurança e o policiamento das dependências centrais e remotas;
- . o assessoramento jurídico em matérias legislativas e administrativas;
- . o assessoramento de estratégia, de gestão e de inovação;
- . a gestão de licitações, contratos e almoxarifados;
- . os serviços técnicos de arquitetura, engenharia e administração predial;
- . a administração financeira e contábil;
- . a tecnologia da informação;
- . a gestão de pessoal;
- . a formação e desenvolvimento de pessoal;
- . a assistência em saúde;
- . a comunicação social; e
- . o controle interno.

Está em implantação na Câmara um modelo de desempenho organizacional que, a partir do seu desdobramento, direciona o desempenho individual esperado. A Tabela 5 sintetiza a relação entre os níveis da estrutura e o desdobramento da estratégia, das diretrizes e dos objetivos organizacionais com a medição do seu alcance a partir da definição de indicadores e metas para cada unidade ou subunidade administrativa.

**Tabela 5.**

Desdobramento do Modelo de Desempenho Organizacional

<b>Unidades Administrativas</b>	<b>Medição de alcance de objetivos</b>
Superiores (DG e SGM)	Indicadores e metas
Vinculadas (Diretorias ou Departamentos)	Indicadores e metas
Subunidades ( <b>Coordenações</b> )	Indicadores e metas

Fonte: Elaborada pelo autor.

Essa descrição resumida do modelo de desempenho organizacional contribui para delimitar as funções de cada diretor de coordenação. No papel de líder, ele deve desdobrar, para o desempenho individual, a estratégia, as diretrizes, os objetivos e as metas, sempre com vistas ao alcance dos resultados de cada subunidade administrativa e, por consequência, dos resultados da organização como um todo. A Tabela 6 apresenta as atribuições principais do líder na gestão do desempenho individual no modelo descrito.

**Tabela 6.**  
Papel do Líder na Gestão do Desempenho

<b>Etapas da gestão do desempenho</b>	<b>Papel do líder</b>
Acordo com o liderado	. traduz a estratégia, as diretrizes e os objetivos . acorda as atividades individuais e o resultado . aponta os fatores a serem utilizados na avaliação
Acompanhamento do liderado	. orienta e estimula o desempenho . adota medidas para o melhor resultado
Avaliação do liderado	. avalia . oferece <i>feedback</i> . estabelece novo acordo

Fonte: Elaborada pelo autor.

Com a apresentação sucinta da organização, da sua estrutura, do seu modelo de desempenho organizacional e do papel do líder na gestão do desempenho individual, espera-se que fique evidenciada a razão da escolha dos participantes da pesquisa na forma da próxima Seção.

#### **4.2. Participantes da Pesquisa – População e Amostra**

As posições de gestão técnica e administrativa são todas privativas de servidores públicos efetivos da Câmara dos Deputados. Essa definição normativa inclui os cargos de Diretor-Geral, Secretário-Geral da Mesa, seus adjuntos, diretores de diretorias e de unidades departamentais, chefes de assessorias e diretores de coordenações.

Tal regra acaba por impedir uma renovação mais frequente das ideias, técnicas e metodologias de gestão que poderiam ingressar mais rapidamente a partir de profissionais recém-chegados de outras organizações. Por outro lado, pode permitir o desenvolvimento e a escolha mais sistematizada de gestores com perfis mais adequados às posições, o que levará a resultados organizacionais mais efetivos. Esta pesquisa oferece subsídios a iniciativas dessa natureza.

Na etapa qualitativa, participaram onze gestores e técnicos da Diretoria de Recursos Humanos, lotados em diferentes áreas e níveis da hierarquia, envolvidos com temas ligados ao processo decisório, ao planejamento e ao assessoramento de gestão de pessoas, avaliação de desempenho, ensino-aprendizagem e gestão estratégica.

Nessa fase, foram realizadas entrevistas com o fito de subsidiar a elaboração dos itens referentes a desempenho que integraram o questionário aplicado na pesquisa quantitativa. Esses são os servidores que dominam o significado adequado dos fatores avaliativos do desempenho, aqui considerados como dimensões do desempenho.

Nessa abordagem, o interesse não estava no número de entrevistados, mas na diversidade e profundidade dos argumentos obtidos das respostas. Isso permitiu ter maior precisão na construção dos itens do questionário submetido aos participantes da etapa quantitativa. Assim, não se definiu *a priori* um número mínimo de entrevistados. Utilizou-se a saturação teórica, em que, quando o pesquisador verifica que as informações recebidas estão se repetindo, a coleta de dados por meio de entrevistas é encerrada e o tamanho da amostra é definido (Flick, 2009; Tracy, 2013).

Na etapa quantitativa, os servidores participantes da pesquisa foram os servidores integrantes das equipes dirigidas pelos diretores de coordenação, todos do quadro permanente da Câmara. Essa escolha se justifica por ser mais evidente, nesse nível, a presença ou ausência de comportamentos esperados dos líderes e a suficiência ou insuficiência do desempenho individual.

A relação mais direta e diária entre líderes e liderados, aí encontrada, possibilita uma percepção mais apurada dos comportamentos que foram objeto de avaliação. Também é nessa porção da estrutura da instituição que quase todos os serviços são gerados e prestados aos usuários internos e externos e, portanto, onde mais acontece o resultado organizacional.

Outro elemento é importante considerar. Com as mudanças na gestão interna em curso, não mais existirão seções e serviços subordinados às coordenações. Os diretores de coordenação passam a contar com alguns supervisores de processos de trabalho e de projetos entre as dezenas de colaboradores que irá gerir. Não haverá mais a alocação permanente e de tempo integral de colaboradores em áreas temáticas de menor nível.

A proposta é que uma maior fluidez na composição de equipes para o desenvolvimento de tarefas, com o melhor aproveitamento da força de trabalho e uma maior flexibilidade de alocação de pessoas, seja mais compatível com a nova dinâmica organizacional necessária. Esse novo formato vem confirmar o diretor de coordenação como o líder a ser observado como tendo esse ou aquele estilo de liderança.

A Câmara dos Deputados conta com, aproximadamente, 2.700 servidores efetivos, sendo que perto de 1.300 deles representam a população da pesquisa, composta por

integrantes das coordenações e de outras subunidades administrativas de mesmo nível hierárquico, constituídas na forma de núcleos e secretarias-executivas.

As coordenações totalizam 87 unidades, das quais foram excluídas 9 delas, que não contam com equipe supervisionada, visto que os seus titulares atuam como coordenadores de processos de trabalho, articulando as atividades de vários servidores subordinados a outros diretores de coordenação. São, então, entre essas, 78 coordenações como de interesse da pesquisa. Foram considerados também 15 núcleos que se encontram em órgãos de assessoramento e, por isso, possuem nomenclatura distinta. Foram incluídas igualmente as 26 secretarias-executivas de comissões parlamentares permanentes, cujos titulares têm semelhante responsabilidade de gestão de equipe.

Em resumo, o questionário foi encaminhado aos servidores de 119 coordenações, núcleos e secretarias-executivas. A definição da amostra, para esta etapa quantitativa, portanto, foi não probabilística e por conveniência, pelo critério de acessibilidade e aderência ao atingimento dos objetivos deste estudo (Cooper & Schindler, 2016).

Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) propõem o  $R^2$  mínimo que pode ser considerado significativo estatisticamente em função do tamanho da amostra e do nível de significância escolhido, uma vez definido o número de variáveis independentes. A Tabela 7 ilustra esses valores para um poder (probabilidade) de 0,80.

**Tabela 7.**  
 $R^2$  mínimo considerado significativo com poder de 0,80

Tamanho da amostra	Nível de significância ( $\alpha$ ) = 0,01 Número de variáveis independentes				Nível de significância ( $\alpha$ ) = 0,05 Número de variáveis independentes			
	2	5	10	20	2	5	10	20
20	45	56	71	NA	39	48	64	NA
50	23	29	36	49	19	23	29	42
100	13	16	20	26	10	12	15	21
250	5	7	8	11	4	5	6	8
500	3	3	4	6	3	4	5	9
1.000	1	2	2	3	1	1	2	2

Fonte: Hair *et al.* (2009, p. 167)

Na Seção 4.6. *Procedimentos de Coleta de Dados*, informa-se o tamanho da amostra colhida na resposta ao questionário da pesquisa. Passa-se, então, ao desenho e tipologia da pesquisa na próxima Seção.



### 4.3. Desenho da Pesquisa

A pesquisa deve ser planejada em função da pergunta que a orienta, dos objetivos estabelecidos, da teoria que lhe serve de sustentação, das hipóteses definidas, do modelo teórico proposto e da organização estudada.

A pesquisa tem caráter exploratório e descritivo (etapa qualitativa) e correlacional e explicativo (etapa quantitativa). Baseou-se no levantamento de dados primários, por meio de um *survey* realizado com recorte temporal transversal. Diante desses elementos, a Tabela 8 resume o desenho da pesquisa, que será mais detalhado em seguida.

**Tabela 8.**  
Desenho da Pesquisa

ITEM	TIPO
Natureza e delineamento da pesquisa e abordagem de campo	descritiva na etapa qualitativa
	correlacional e explicativa na etapa quantitativa
Recorte temporal	transversal
Ambiente de investigação	de campo, com uma organização estudada
Critério de validade	de conclusão analítica e estatística
Coleta de dados	primária
Análise de dados	análise de conteúdo e análise estatística

Fonte: Elaborada pelo autor.

A pesquisa lançou mão do método misto, seguindo duas etapas consecutivas: a primeira qualitativa e, a segunda, quantitativa. Na abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas com 11 especialistas em gestão de pessoas da própria Organização, com o objetivo de colher indicadores de desempenho suficientes para construir os itens do questionário, depois aplicado na etapa quantitativa. Utilizou-se a saturação teórica como critério para a finalização das entrevistas.

Essa construção permitiu que o conjunto dos itens expressasse os comportamentos observáveis que estão representados pelos fatores avaliativos ou dimensões de desempenho individual aplicáveis aos liderados. Na abordagem qualitativa, a pesquisa foi de natureza exploratória e descritiva, etapa em que, a partir de entrevistas, foram identificados e descritos os comportamentos observáveis que apresentavam indicadores associados às dimensões de desempenho ‘qualidade’ e ‘quantidade’.

Os indicadores de desempenho levantados foram necessários para a construção dos itens do questionário de autoavaliação de desempenho. Esta construção permitiu que o conjunto dos itens expressasse os comportamentos observáveis que eram representados pelos fatores avaliativos ‘qualidade’ e ‘quantidade’.

Na segunda etapa, de natureza quantitativa, o questionário foi encaminhado aos colaboradores das coordenações para que avaliassem, conforme discriminado no modelo teórico hipotetizado, os estilos de liderança e o desempenho dos liderados. Na abordagem quantitativa, a pesquisa é explicativa, sendo estudada e explicada a correlação e os efeitos preditivos entre a variável antecedente ‘estilos de liderança’ e a variável critério ‘desempenho individual’.

O recorte temporal da pesquisa foi transversal, visto que a sua aplicação ocorreu em momento único, não permitindo a comparação com a mesma pesquisa aplicada em outros momentos. O ambiente de investigação é de campo, em que se definiu uma única organização para o estudo.

O critério de validade da pesquisa, para o segundo momento, quantitativo, foi o de conclusão estatística. A partir das hipóteses estabelecidas e da aplicação do questionário descrito em Subseção específica, com seus itens próprios e respectivas escalas, os dados foram analisados estatisticamente, visando mensurar o grau de predição existente entre as variáveis.

A Tabela 9 apresenta os instrumentos utilizados em cada um dos dois momentos da pesquisa (qualitativo e quantitativo). Todos os procedimentos e a caracterização dos instrumentos utilizados, estão descritos na próxima Seção.

**Tabela 9.**  
Instrumentos de Pesquisa

<b>Abordagem</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Finalidade</b>
Qualitativa	Roteiro de Entrevista	Levantamento de indicadores representativos do desempenho para construção dos itens do questionário sobre ‘qualidade’ e ‘quantidade’
Quantitativa	Questionário	Heteroavaliação dos estilos de liderança e autoavaliação do desempenho do liderado

Fonte: Elaborada pelo autor.

Como se observa, foram utilizados dois instrumentos de pesquisa: um roteiro de entrevista e um questionário. O questionário foi composto por uma medida perceptual de estilos de liderança e de desempenho, com objetivo de testar o modelo teórico hipotetizado. A seguir, são descritos: o roteiro de entrevista; as medidas que foram utilizadas na composição do questionário; os procedimentos de construção dos itens referentes ao desempenho individual; e os procedimentos de coleta e de análise de dados (análise de conteúdo das entrevistas e análises estatísticas).

#### **4.4. Instrumentos de Pesquisa**

Para cumprir os objetivos estabelecidos para o estudo e para testar as hipóteses, os líderes foram avaliados quanto aos seus estilos de liderança e os liderados quanto ao desempenho individual. Os estilos de liderança foram mensurados com o uso de itens extraídos de 3 diferentes questionários já validados e testados em outras pesquisas. O desempenho individual foi objeto de questionário construído e validado no âmbito desta pesquisa, em que constam itens descritivos de comportamentos que expressem dimensões do desempenho ('qualidade' e 'quantidade') com base em fatores avaliativos fixados em norma própria e aplicáveis aos servidores da Câmara.

##### **4.4.1. Roteiro de Entrevista**

Para a realização das entrevistas, elaborou-se um roteiro semiestruturado (Apêndice A) para ser norteador e servir de orientação quanto aos procedimentos utilizados pelo pesquisador na condução das entrevistas. O objetivo das entrevistas foi identificar comportamentos esperados referentes às duas dimensões do desempenho do liderado, foco da presente Dissertação, 'qualidade' e 'quantidade'.

O roteiro contou com 3 perguntas-estímulo abertas, sendo uma para cada dimensão estudada. As perguntas abordaram o comportamento expresso pelo liderado em cada dimensão do desempenho e também as características do trabalho entregue que pudessem qualificar o desempenho. À medida que o entrevistado desenvolvia sua argumentação, novas perguntas foram elaboradas, visando aprofundamento. Ao final, foi perguntado se havia algo a acrescentar, criticar ou sugerir em relação aos fatores de avaliação de desempenho apresentados.

Previamente ao dia de agendamento de cada entrevista, todas realizadas pelo autor, os entrevistados receberam as perguntas constantes do roteiro e, também, os fatores avaliativos estudados pelas áreas de gestão de pessoas na Câmara, com os seus respectivos descritores.

A colaboração nas entrevistas ocorreu de forma voluntária e os participantes foram informados de que poderiam interromper sua participação a qualquer momento, caso desejassem. As entrevistas foram individuais, sendo sete presenciais e quatro remotas, sendo estas por meio de plataforma de reunião virtual.

A duração média aproximada foi de quarenta minutos, sendo a primeira metade destinada a apresentar o objetivo da pesquisa, a sua importância para a Organização e a relevância da contribuição do participante. A segunda metade voltou-se às perguntas encaminhadas e à coleta das respostas oferecidas.

Após a exposição inicial feita pelo entrevistador, garantiu-se o anonimato em relação a tudo o que seria falado, solicitou-se autorização para a gravação e informou-se o tempo estimado médio de duração da entrevista.

As respostas oferecidas nas entrevistas foram analisadas com base na apresentação, relevância e repetição dos elementos, de forma a contribuir para a constituição dos itens do questionário de pesquisa. As gravações foram transcritas, as respostas foram interpretadas e os itens de pesquisa foram elaborados, na sua versão inicial, conforme os procedimentos apresentados a seguir.

#### 4.4.2. Procedimentos de construção de itens da medida de desempenho individual

Após a realização das 11 entrevistas, foram executados os seguintes passos até a elaboração de itens para compor a medida de desempenho individual:

1. As entrevistas gravadas foram transcritas pelo Voicy do Telegram, uma espécie de programa robô (*bot*) desse aplicativo de celular. Os conteúdos transcritos foram transferidos para um único texto em arquivo Word, organizado por entrevistado, na sequência em que ocorreram as entrevistas. Foram destacadas, em negrito, as ideias principais apresentadas pelos entrevistados. Como é natural no uso de soluções de transcrição de áudio em texto, as partes destacadas, quando não intelegíveis, foram submetidas a nova audição para correção do trecho transcrito.

2. A partir do texto inicial, com o uso da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), foi produzida uma tabela com as ideias principais extraídas das entrevistas, cujas linhas correspondem aos entrevistados e as colunas às dimensões do desempenho.

3. Nova tabela foi produzida, em que houve o reposicionamento de algumas ideias principais para a coluna de dimensão de desempenho mais relacionada ao seu conteúdo. Nela, também foi ajustada a redação para expressar melhor a ideia apresentada. Esta tabela se apresenta no Apêndice B, em que foram substituídos os nomes dos entrevistados por letras para garantir o anonimato.

4. Uma terceira tabela foi elaborada, na forma do Apêndice C, em que não constou mais a indicação dos entrevistados. Nesta, as ideias principais foram organizadas por dimensão do desempenho e agrupadas por similaridade temática, com eliminação ou fusão daquelas repetidas ou de significados muito próximos. Com esses elementos, foi elaborada a redação inicial de itens para serem avaliados para inclusão nos instrumentos de pesquisa. Na redação desses itens, que também constam do Apêndice C, há algarismos subscritos representativos da frequência em que foram pronunciados alguns termos, os quais procurou-se utilizar, desde que fossem adequados à boa compreensão do texto. Essa contagem de palavras foi realizada com o uso dos softwares R e RStudio.

Os itens do questionário de pesquisa resultantes dos procedimentos listados foram construídos sob a forma de referenciais de desempenho, representados por comportamentos objetivos e passíveis de serem observados no ambiente laboral, conforme sugerido por Nisembaum (2000), Santos (2001) e Carbone *et al.* (2005). Assim, cada assertiva ou afirmativa submetida a avaliação pelo respondente está expressa por um comportamento esperado, representando o que o avaliado deve ser capaz de fazer. Conforme Mager (1990), na redação do item, utiliza-se um verbo e um objeto de ação, com o acréscimo, se necessário, de uma condição com a qual se deseja que o desempenho se dê e um critério de quantidade ou qualidade que se mostre ideal.

Na elaboração de itens, também foram aplicadas as recomendações de Brandão e Bahry (2005), que consistem em evitar:

- a) redação excessivamente extensa e o uso de termos muito técnicos que possam prejudicar o entendimento pelo avaliador;
- b) abstrações, duplicidades, irrelevâncias, ambiguidades e obviedades;

- c) aplicação de verbo que não indique uma ação concreta, ou que não expresse um comportamento passível de ser observado no ambiente de trabalho, tais como apreciar, pensar, saber, compreender e acreditar.

#### 4.4.3. Validação semântica e por juízes da medida de desempenho individual

Conforme relatado, o processo descrito na Seção anterior gerou itens de questionário constitutivos da medida de desempenho individual. A partir de então, esses itens passaram por um processo de validação semântica por uma subamostra de servidores integrantes da população da Câmara a ser pesquisada. Foram escolhidos servidores públicos que tivessem conhecimento e entendessem da temática objeto do estudo, e que pudessem contribuir de alguma forma para a validação. O formulário de validação semântica foi respondido por 17 servidores.

Para cada um dos itens, foi solicitado que eles respondessem, de acordo com o próprio entendimento, sobre o grau de relação existente entre o item analisado e a dimensão do desempenho em destaque. Para tanto, foi utilizada uma escala de 0 a 10, em que: 0 - significa que não há qualquer relação entre o item apresentado e a dimensão do desempenho destacada; e 10 - significa que há completa relação entre o item apresentado e a dimensão de desempenho respectiva. Quanto mais próximo de 0 fosse marcado, menor seria o grau de relação com a dimensão do desempenho. E quanto mais próximo de 10, maior seria o grau de relação com a dimensão.

Objetivamente, foi perguntado ao participante sobre o grau em que cada item é capaz de mensurar o desempenho do gestor ou do membro de equipe naquelas duas dimensões (qualidade e quantidade). O propósito consistiu em verificar se o item poderia ser utilizado, em momento posterior, para medir a percepção do avaliador quanto ao grau de manifestação daquele comportamento pelo avaliado. A partir do resultado da validação semântica, concluiu-se pela manutenção de todos os itens.

O próximo passo foi a validação por juízes, da medida de desempenho, realizada no âmbito do Grupo de Pesquisas e Estudos Avançados em Comportamento Organizacional - GepaCO - da Universidade de Brasília. Participaram 11 pesquisadores desse campo do conhecimento. Após a validação no grupo de pesquisa, o instrumento ainda passou pela validação de 3 professores do Departamento de Administração,

especialistas no estudo de desempenho. Avaliou-se pertinência do item, clareza e alinhamento ao constructo investigado, conforme se vê a seguir.

A validação por juízes teve como objetivo avaliar os seguintes quesitos: (a) a qual dimensão teórica do desempenho cada item pertence; (b) clareza na redação do item; (c) pertinência teórica do item para mensuração de desempenho; e (d) relevância e alinhamento do item com a dimensão de desempenho selecionada. Para tanto, foi utilizada uma escala do tipo *Likert* de 1 a 5, ancorada nos extremos, em que: 1 - significava que o participante discorda totalmente que o item possui aquele atributo ou característica; e 5 - significava que o participante concorda totalmente que o item possui aquele atributo ou característica. Os respondentes também contaram com um campo de redação livre para apresentar alguma dúvida, crítica, sugestão ou proposta de nova redação do item.

A validação por juízes levou à exclusão de dois itens, à alteração de redação de dois itens e à subdivisão de um item em outros dois. Quanto à sua versão final, após os procedimentos de validação semântica e por juízes, para orientar os respondentes, foram informadas, na primeira página do formulário eletrônico, as dimensões de desempenho, com seus respectivos descritores, na forma adotada internamente na Câmara dos Deputados. A Subseção que se segue apresenta os itens na sua versão final, com a redação utilizada no questionário da pesquisa.

#### 4.4.4. Medida de Desempenho Individual

Como relatado, para a avaliação do desempenho do liderado, em autoavaliação, foi construída uma medida a partir das entrevistas, que tiveram como insumo inicial os seguintes fatores avaliativos de mensuração do desempenho em discussão na Câmara dos Deputados:

- I – **qualidade**: refere-se ao quanto o avaliado realiza o trabalho com o nível de excelência, ou a qualidade adequada, à finalidade a que se destina;
- II – **quantidade**: o avaliado desenvolve o trabalho em volume adequado, consideradas a capacidade individual, a complexidade das tarefas e a quantidade demandada.

Portanto, a **definição operacional de desempenho de liderado** utilizada na pesquisa constitui-se das dimensões de desempenho em qualidade e quantidade, na forma em que descritas, medidas por intermédio de um questionário estruturado em que se

utiliza uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, com os seguintes níveis representativos do grau de manifestação do comportamento pelo liderado, em autoavaliação: 1 – nunca; 2 – raramente; 3 – ocasionalmente; 4 – frequentemente; e 5 – sempre.

A medida de desempenho contou com 8 itens, e sinaliza comportamentos observáveis do liderado no que se refere aos indicadores ‘qualidade’ e ‘quantidade’, conforme a dimensão do desempenho. São exemplos de itens de ‘Desempenho em Qualidade’: *Ofereço solução adequada ao problema que fui designado a resolver; Realizo o trabalho observando critérios e requisitos técnicos aplicáveis; e Realizo entregas sem falhas.* São exemplos de itens da dimensão Quantidade: *Equilíbrio a quantidade de trabalho que me foi designada com o nível de qualidade esperado.*

#### 4.4.5. Medida de Estilos de Liderança

A medida de estilos de liderança, nos fatores referentes aos estilos de liderança transformacional e transacional, foi construída a partir da perspectiva teórica de Bass e Avolio (1995). Para fins de operacionalização a esta pesquisa, seguindo procedimento e recomendação de Fonseca e Porto (2013), optou-se por associar três fatores distintos, de medidas distintas, mas já consolidadas no estudo e identificação dos estilos de liderança. Estes fatores, pela teoria e procedimentos de análise, eram ortogonais (independentes), e optou-se pelo seu uso mais recente, uma vez que os itens já teriam sido adaptados aos novos contextos organizacionais em relação à validação original de Bass e Avolio (1995). Foram extraídos itens pertencentes a cada um dos três fatores (ver Tabela 10), adaptando-os em termos de linguagem, quando foi requerido durante a validação semântica.

A primeira medida que teve itens extraídos foi o Questionário Multifatorial de Liderança (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ), de autoria dos próprios Bass e Avolio (1995). A medida aplica-se ao estilo de liderança transformacional, cujas dimensões são: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Também se aplica ao estilo de liderança transacional, que apresenta as seguintes dimensões: recompensa contingente e gerenciamento por exceção ativo e passivo. Essa medida contempla igualmente itens referentes à liderança *laissez-faire*.

Apesar de alguns autores criticarem as propriedades psicométricas dessa medida (Hinkin & Schiesheim, 2008; Heinitz, Liepman, & Felfe, 2005; Yulk, 1999; Tejada,



Scandura, & Pillai, 2001), ela tem sido aplicada com frequência em estudos sobre as lideranças transformacional e transacional (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996), e vem tendo seus itens continuamente adaptados às novas perspectivas e desafios da liderança.

A segunda foi a medida de Podsakoff e cols. (1990), o Inventário de Liderança Transformacional (Transformational Leadership Inventory - TLI). São seis dimensões de liderança transformacional objeto da medida: prover um modelo/exemplo apropriado, articular uma visão, estimular intelectualmente, prover suporte individualizado, incentivar a aceitação de metas do grupo e esperar uma alta performance. Podsakoff e cols. (1990), Podsakoff, Mackenzie e Bommer (1996) e Schriesheim, Castro, Zhou e DeChurch (2006) apontaram evidências de que essa medida é confiável psicometricamente.

Por fim, a terceira medida é o Questionário de Comportamentos de Recompensa e Punição do Líder (Leadership Reward and Punishment Behavior Questionnaire – LRPQ) de Podsakoff e cols., de 1984, citados por Schriesheim e cols. (1991). O instrumento mede a recompensa e a punição contingentes à performance, que são comportamentos característicos do estilo de liderança transacional. Hinkin & Schriesheim (2008) e Schriesheim e cols. (1991) indicam validade psicométrica para essa medida.

Considerando as críticas, as recomendações e os estudos que confirmaram a validade psicométrica, no todo ou em parte, das medidas referidas, Fonseca e Porto (2013) propuseram a conjugação das três medidas. Esta perspectiva conjugada foi a adotada na presente Dissertação.

As autoras estudaram as evidências de validade de uma escala para mensuração de atitudes frente à liderança transformacional e transacional. Portanto, o propósito do estudo foi distinto do presente, mas as conclusões a que chegaram sobre as medidas servem perfeitamente à construção da medida de estilos de liderança aqui utilizada.

Alguns itens referentes aos comportamentos do estilo de liderança *laissez-faire* foram acrescidos à proposta de Fonseca e Porto (2013), extraídos do MLQ, de Bass e Avolio (1995). Este acréscimo se deu em virtude da opinião informal de alguns entrevistados, durante a etapa qualitativa, de que a liderança *laissez-faire*, na Câmara dos Deputados, não necessariamente teria um conteúdo negativo, como a teoria clássica de

liderança colocava, mas sim significava dar maior autonomia e responsividade aos membros da equipe.

Assim, a medida que se apresenta nesta Subseção considera a formulação de Fonseca e Porto (2013), com a exclusão de alguns itens não aplicáveis à realidade da Câmara dos Deputados, com pequenas adequações de redação em outros e com o acréscimo de itens referentes ao estilo de liderança *laissez-faire*. Essas adequações tiveram por finalidade construir uma medida mais adequada aos objetivos do presente estudo e às características da organização investigada. A Tabela 10 relaciona os itens, classificados por estilo de liderança, com a indicação da origem de cada um (MLQ, TLI ou LRPQ).

**Tabela 10.**

Itens da medida de estilos de liderança por origem

Item do questionário	Origem
<b><i>Liderança transformacional:</i></b>	
1. Busca novas oportunidades para a unidade.	TLI
2. Entende claramente para onde a equipe está indo.	TLI
3. Traça um futuro interessante para a equipe.	TLI
4. Inspira outros com os seus planos para o futuro.	TLI
5. Consegue fazer com que outros se comprometam com a sua visão de futuro.	TLI
6. Apresenta novas formas de olhar para as coisas que costumavam ser confusas para os membros da equipe.	TLI
7. Estimula os membros da equipe a pensarem de novas maneiras sobre problemas antigos.	TLI
8. Consegue que a equipe trabalhe junto em busca do mesmo objetivo.	TLI
9. Desenvolve atitude e cooperação entre os membros da equipe.	TLI
10. Insiste no melhor desempenho da equipe.	TLI
11. Mostra que tem expectativas altas em relação à equipe.	TLI
12. Lidera pelo exemplo.	TLI
13. Lidera “fazendo” em vez de liderar “dizendo”.	TLI
14. Mostra respeito pelos sentimentos dos membros da equipe.	TLI
15. Considera as necessidades pessoais dos membros da equipe.	TLI

16. Dá feedback positivo quando um membro da equipe tem bom desempenho. LRPQ

17. Elogia pessoalmente os membros da equipe quando eles fazem um trabalho de destaque. LRPQ

### *Liderança transacional*

18. Repreende membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões. LRPQ

19. Indica sua desaprovação caso o desempenho dos membros da equipe esteja abaixo do que são capazes. LRPQ

20. Diz aos membros da equipe o que devem fazer para serem recompensados pelos seus esforços. MLQ

21. Negocia com os membros da equipe sobre o que eles podem esperar receber em troca das suas realizações. MLQ

22. Dá aos membros da equipe o que eles querem em troca do seu apoio. MLQ

### *Liderança laissez-faire*

23. Interfere quando os problemas se tornam sérios. MLQ

24. Evita se envolver quando surgem assuntos importantes. MLQ

25. Está acessível quando precisam dele(a). MLQ

26. Interfere diante de erros. MLQ

27. Demora a responder questões urgentes que lhe são colocadas. MLQ

28. Evita tomar decisões. MLQ

---

Fonte: Fonseca e Porto (2013), Bass e Avolio (1995), adaptado pelo autor.

Notas: TLI = Transformational Leadership Inventory; LRPQ = Leadership Reward and Punishment Behavior Questionnaire; MLQ = Multifactor Leadership Questionnaire

Assim, a **definição operacional de estilos de liderança** a ser utilizada na presente pesquisa é a proposta por:

- Podsakoff e cols. (1990), Bass e Avolio (1995) e Podsakoff e cols. (1996), que associam, à liderança transformacional, os comportamentos de prover um modelo/exemplo apropriado, de articular uma visão, de estimular intelectualmente, de prover suporte individualizado, de incentivar a aceitação de metas do grupo e de esperar uma alta performance, consubstanciados no Inventário de Liderança Transformacional (Transformational Leadership Inventory - TLI) e no Questionário de Comportamentos de

Recompensa e Punição do Líder (Leadership Reward and Punishment Behavior Questionnaire – LRPQ);

- Bass e Avolio (1995), que associam à liderança transacional os comportamentos de negociação de troca constantes do Questionário Multifatorial de Liderança (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ);

- Podsakoff e cols. (1990), que associam à liderança transacional os comportamentos de *feedback* e de punição contingente presentes no Questionário de Comportamentos de Recompensa e Punição do Líder (Leadership Reward and Punishment Behavior Questionnaire – LRPQ); e

- Bass e Avolio (1995), que associam à liderança *laissez-faire* os comportamentos de liderança passiva, integrantes do Questionário Multifatorial de Liderança (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ).

A definição considera a mensuração desses estilos de liderança por meio de um questionário estruturado em que se utiliza uma escala do tipo *likert* de 5 pontos, com os seguintes níveis representativos do grau de manifestação dos comportamentos pelo líder: 1 – nunca; 2 – raramente; 3 – ocasionalmente; 4 – frequentemente; e 5 – sempre.

#### 4.4.6. Variáveis Pessoais e Profissionais

Na aplicação do questionário, foram coletados dados referentes à identidade de gênero, faixa etária e nível de escolaridade, considerados variáveis pessoais, bem como dados relativos à unidade de lotação e tempo de trabalho na Câmara, entendidos como variáveis profissionais. Esses dados serviram para complementar as análises desse estudo, sendo também testadas, como variáveis preditoras, da autoavaliação do desempenho por parte dos liderados.

### 4.5. **Procedimentos de Coleta de Dados na Abordagem Quantitativa**

Na etapa quantitativa, o questionário foi transposto para formulário *on-line*, com texto de apresentação do objeto da pesquisa e da sua finalidade, do tempo estimado para resposta e do meio de contato para esclarecimento de qualquer dúvida. Nesse texto, também foi garantido o anonimato do respondente, informando que os resultados seriam analisados de forma agrupada, sem qualquer individualização. A pesquisa se deu via *survey* (levantamento).

Com esse formato, o questionário foi encaminhado por e-mail para toda a população de servidores públicos concursados, que fazem parte do escopo desta pesquisa (Coordenações da Câmara). Como toda a pesquisa, essa etapa exigiu a autorização da Câmara dos Deputados, que fez o disparo dos e-mails a partir de conta institucional. As solicitações de participação foram reiteradas ao longo de dois meses e não se conseguiu uma amostra que atendesse os critérios definidos.

Então, o pesquisador solicitou aos diretores de departamento que mobilizassem as equipes das coordenações, núcleos e secretarias-executivas de comissões permanentes para a resposta ao questionário enviado. A iniciativa aumentou a amostra, mas não o suficiente para encerrar a coleta. Ressalta-se que a coleta de dados aconteceu em momento de trabalho remoto dos servidores da Câmara, em virtude da pandemia da COVID-19, o que pode ter desestimulado um aumento na participação.

Nova abordagem foi iniciada pelo pesquisador, dessa vez de forma direta com os mais de cem diretores de coordenação, chefes e secretários. Na oportunidade, utilizou-se de aplicativo de troca de mensagens, quando também se encaminhou o *link* para resposta à pesquisa. Esse último movimento surtiu um efeito maior, visto que permitiu o imediato repasse da mensagem e do *link* aos servidores integrantes da população investigada. Ao final, tendo como encerrada a coleta de dados, obteve-se uma amostra com 169 respondentes de uma população aproximada de 1.300 servidores.

Os procedimentos foram cuidadosamente planejados para que fosse possível o registro automático e seguro das respostas e a transferência dos dados para software especializado em tratamento e análise de dados de pesquisas em ciências sociais.

#### **4.6. Procedimentos de Análise de Dados na Abordagem Quantitativa**

Para o exame dos dados coletados na abordagem quantitativa, as respostas ao questionário foram convertidas para uma planilha Excel, para leitura pelo software de análise estatística SPSS. A partir da leitura pelo SPSS, foram realizadas análises estatísticas descritivas, inferenciais e de validação fatorial exploratória.

Na análise fatorial, calcularam-se as comunalidades, cargas fatoriais, consistência interna, variância explicada e *Eigenvalues* de cada item ou fator. A interpretação dos fatores se deu por critérios estatísticos e teóricos (Pasquali, 1999), considerando a

precisão e fidedignidade dos fatores. Para isso, serão expostos, no próximo Capítulo, os resultados da análise fatorial exploratória do questionário de heteroavaliação de estilos de liderança e autoavaliação de desempenho de liderado.

Nas análises fatoriais realizadas, aplicou-se o método de fatoraçoão dos componentes principais e também o índice KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) para verificar a fatorabilidade dos dados (Field, 2010). Utilizou-se a rotação ortogonal (*Varimax*) para as análises. Para o estabelecimento dos fatores representativos dos estilos de liderança e do desempenho, aplicou-se o critério de *Eigenvalues*, considerando somente os valores superiores a 1, conforme sugerido por Hair et al. (2013), Tabachnick e Fidell (2012) e Field (2010). Ao fim, utilizou-se o *Alpha de Cronbach* para verificar a consistência interna da escala e dos fatores.

Procurou-se investigar se os três estilos de liderança se comportariam em fatores distintos e se as duas dimensões do desempenho de liderado também se apresentariam em diferentes fatores. Após a análise fatorial procedeu-se ao cálculo dos escores fatoriais, viabilizando a análise estatística inferencial por meio do teste do modelo de regressão.

No modelo de regressão (linear padrão), testaram-se as hipóteses do modelo teórico, identificando-se as relações de predição entre as variáveis. Testou-se, também, o efeito das variáveis pessoais e profissionais a partir de recodificações feitas (transformação das categorias de análise em 0 e 1, quando as variáveis não eram intervalares ou sequenciais). Todos os itens que deram carga negativa, se misturados a itens com carga positiva dentro de um mesmo fator, foram convertidos para o cálculo dos escores fatoriais. Os pressupostos de regressão também foram verificados, optando-se pela manutenção dos resultados com o tamanho total da amostra. Os resultados estão apresentados no próximo Capítulo.

## **5. RESULTADOS**

Neste Capítulo, são apresentados os resultados da etapa quantitativa da pesquisa, em que são exibidas as análises estatísticas dos dados coletados e realizados os testes das hipóteses, em resposta ao Modelo Teórico Hipotetizado. Para isso, são verificadas as relações preditivas entre os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* de um lado e, de outro, o desempenho dos liderados em qualidade e quantidade.

Inicialmente, os resultados da fase quantitativa são apresentados separadamente para os estilos de liderança e para o desempenho individual de liderado, após análise fatorial dos dados. Ao final, esses resultados são associados em regressão linear múltipla, no teste das hipóteses, para a verificação das relações empíricas de predição entre as variáveis objeto de estudo.

### 5.1. Análise fatorial exploratória da medida de estilos de liderança

Na aplicação do teste KMO para os dados de estilos de liderança, o índice encontrado foi de 0,925. Para Pasquali (1999), Field (2010) e Hair et al. (2013), esse resultado é considerado um excelente índice de fatorabilidade dos dados.

A Tabela 11 apresenta os fatores com seus respectivos valores próprios (*Eigenvalues*) e percentuais de variância explicada. Destacam-se os dois primeiros fatores, com *Eingnvalue* de 13,033 e 2,197, que, juntos, explicam 54,39% da variância total. Dito em outras palavras, 54,39% do comportamento das variáveis de estilos de liderança são explicados pelos Fatores 1 e 2.

**Tabela 11.**  
Estilos de Liderança - Variância explicada

<b>Fator</b>	<b>Eigenvalue</b>	<b>% de Variância</b>
1	13,033	46,545
2	2,197	7,847
3	1,615	5,768
4	1,311	4,681
5	1,105	3,951
6	0,895	3,199
7	0,805	2,875
8	0,730	2,605
9	0,689	2,461
10	0,610	2,177
11	0,585	2,091
12	0,538	1,921

13	0,423	1,512
14	0,396	1,415
15	0,364	1,299
16	0,331	1,183
17	0,314	1,123
18	0,299	1,069
19	0,266	0,950
20	0,256	0,913
21	0,218	0,779
22	0,188	0,671
23	0,183	0,655
24	0,168	0,599
25	0,145	0,521
26	0,129	0,460
27	0,117	0,417
28	0,089	0,315

---

Fonte: Dados da pesquisa.

Foram testadas estruturas com os dois, três, quatro e cinco primeiros fatores, que apresentam *Eigenvalues* maiores que 1. Verificou-se que a estrutura a demonstrar o melhor ajuste do modelo considera dois fatores para os estilos de liderança, tendo em vista os índices estatísticos calculados, a teoria que envolve as variáveis, a amostra estudada e o contexto organizacional. Os itens referentes aos estilos de liderança transformacional e de liderança *laissez-faire* compuseram o Fator 1. Os itens relacionados à liderança transacional integraram o Fator 2. A distribuição das cargas fatoriais na matriz padrão é exibida a seguir.

A Tabela 12 apresenta, por fator, a variância explicada, os respectivos itens presentes no questionário, o estilo de liderança associado ao comportamento referido no item e também, por item, as cargas fatoriais e as comunalidades (proporção compartilhada da variância).



**Tabela 12.**  
Carga fatorial dos dados de estilos de liderança

Fator	Variância Explicada	Item do questionário	Estilo de Liderança	Carga Fatorial	Comunidades
Estilos de Liderança Transformacional e <i>Laissez-faire</i>	46,54%	Mostra respeito pelos sentimentos dos membros da equipe.	Transformacional	0,871	0,623
		Entende claramente para onde a equipe está indo.	Transformacional	0,808	0,654
		Inspira outros com os seus planos para o futuro.	Transformacional	0,805	0,658
		Traça um futuro interessante para a equipe.	Transformacional	0,804	0,680
		Desenvolve atitude e cooperação entre os membros da equipe.	Transformacional	0,798	0,665
		Lidera pelo exemplo.	Transformacional	0,780	0,600
		Consegue fazer com que outros se comprometam com a sua visão de futuro.	Transformacional	0,760	0,695
		Considera as necessidades pessoais dos membros da equipe.	Transformacional	0,750	0,471
		Consegue que a equipe trabalhe junto em busca do mesmo objetivo.	Transformacional	0,745	0,511
		Lidera “fazendo” em vez de liderar “dizendo”.	Transformacional	0,738	0,530
		Estimula os membros da equipe a pensarem de novas maneiras sobre problemas antigos.	Transformacional	0,727	0,642
		Busca novas oportunidades para a unidade.	Transformacional	0,725	0,607
		Elogia pessoalmente os membros da equipe quando eles fazem um trabalho de destaque.	Transformacional	0,716	0,548
		Está acessível quando precisam dele(a).	<i>Laissez-faire</i>	0,712	0,457
Dá feedback positivo quando um membro da equipe tem bom desempenho.	Transformacional	0,691	0,529		

Fator	Variância Explicada	Item do questionário	Estilo de Liderança	Carga Fatorial	Comunalidades
Estilos de Liderança Transformacional e <i>Laissez-faire</i> (continuação)	46,54%	Insiste no melhor desempenho da equipe.	Transformacional	0,656	0,627
		Evita tomar decisões.	<i>Laissez-faire</i>	- 0,654	0,379
		Apresenta novas formas de olhar para as coisas que costumavam ser confusas para os membros da equipe.	Transformacional	0,650	0,509
		Demora a responder questões urgentes que lhe são colocadas.	<i>Laissez-faire</i>	- 0,637	0,337
		Interfere quando os problemas se tornam sérios.	<i>Laissez-faire</i>	0,542	0,403
		Mostra que tem expectativas altas em relação à equipe.	Transformacional	0,533	0,469
		Evita se envolver quando surgem assuntos importantes.	<i>Laissez-faire</i>	- 0,518	0,205
		Interfere diante de erros.	<i>Laissez-faire</i>	0,333	0,339
Estilo de Liderança Transacional	7,85%	Indica sua desaprovação caso o desempenho dos membros da equipe esteja abaixo do que são capazes.	Transacional	0,878	0,617
		Repreende membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões.	Transacional	0,821	0,501
		Diz aos membros da equipe o que devem fazer para serem recompensados pelos seus esforços.	Transacional	0,556	0,389
		Negocia com os membros da equipe sobre o que eles podem esperar receber em troca das suas realizações.	Transacional	0,513	0,407
		Dá aos membros da equipe o que eles querem em troca do seu apoio.	Transacional	0,338	0,211

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 12, observa-se o sinal negativo da carga fatorial de alguns itens, todos relativos ao estilo de liderança *laissez-faire*. São eles: “Evita tomar decisões”, “Demora

a responder questões urgentes que lhe são colocadas” e “Evita se envolver quando surgem assuntos importantes”. No caso desses itens negativos, como eles estavam misturados junto a outros itens positivos dentro do mesmo fator, eles foram recodificados para o cálculo dos escores fatoriais e teste do modelo de regressão.

O item “Intefere diante de erros”, do estilo de liderança *laissez-faire*, apareceu com carga fatorial nos dois fatores. No entanto, ele foi considerado somente no Fator 1, tendo em vista ter nele a sua maior carga fatorial. Situação semelhante ocorreu com o item “Repreende membros da equipe se seu trabalho estiver abaixo dos padrões”, integrante do estilo de liderança transacional, que, pelo mesmo motivo, foi considerado no Fator 2.

Para aferir a consistência interna, adotou-se a medição do Alpha de Cronbach, resultando no índice de 0,923 para os 23 itens do conjunto dos estilos de liderança transformacional e *laissez-faire*. Para os 5 itens do estilo de liderança transacional, o Alpha de Cronbach foi de 0,767. De forma geral, a literatura científica considera aceitáveis valores acima de 0,6 nas pesquisas do campo de ciências humanas e de 0,7 para as demais áreas (Field, 2010).

## 5.2. Análise fatorial exploratória da medida de desempenho individual

Para os itens de desempenho de liderados, o KMO foi de 0,823, considerado um ótimo índice de fatorabilidade dos dados, segundo Pasquali (1999), Field (2010) e Hair et al. (2013).

A Tabela 13 apresenta os fatores com seus respectivos valores próprios (*Eigenvalues*) e percentuais de variância explicada. Destaca-se o Fator 1, com *Eigenvalue* de 3,287, que explicou 41,089% da variância total. Considerado o critério de valor próprio, ao se verificar que somente o primeiro fator ficou acima de 1, a medida de desempenho de liderado, diferentemente do esperado, apresentou somente um Fator envolvendo as duas dimensões de desempenho, ‘qualidade’ e ‘quantidade’.

**Tabela 13.**  
Desempenho Individual - Variância explicada

Fator	Eigenvalue	% de Variância
1	3,287	41,089
2	0,947	11,838

3	0,881	11,099
4	0,762	9,770
5	0,615	7,701
6	0,572	7,147
7	0,517	6,459
8	0,399	4,987

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 14 apresenta, por fator, a variância explicada, os respectivos itens presentes no questionário, as dimensões do desempenho referentes ao comportamento exposto no item e também, por item, as cargas fatoriais e as comunalidades.

**Tabela 14.**

Carga fatorial dos dados de desempenho individual

Fator	Variância Explicada	Item do questionário	Dimensão do Desempenho	Carga Fatorial	Comunalidades
Desempenho de Liderado	41,09%	Realizo o trabalho observando critérios e requisitos técnicos aplicáveis.	Qualidade	0,629	0,510
		Melhor continuoamente a qualidade do serviço prestado.	Qualidade	0,579	0,441
		Ofereço solução adequada ao problema que fui designado a resolver.	Qualidade	0,450	0,360
		Equilibro a quantidade de trabalho que me foi designada com o nível de qualidade esperado.	Quantidade	0,425	0,385
		Realizo entregas em quantidade compatível com a minha capacidade individual e com a complexidade das tarefas.	Quantidade	0,386	0,312
		Quando surge um problema relacionado ao trabalho, analiso-o de forma abrangente.	Qualidade	0,336	0,223
		Realizo entregas sem falhas.	Qualidade	0,323	0,219
		Presto informações seguras.	Qualidade	0,307	0,198

Fonte: Dados da pesquisa.

Para os 8 itens da medida de desempenho de liderados, o Alpha de Cronbach resultou no índice de 0,792. Conforme Field (2010), esse resultado demonstra a consistência interna da escala e do fator, embora as comunalidades tenham ficado abaixo daquilo que se esperava.

### 5.3. Teste das hipóteses

A partir do Modelo Teórico Hipotetizado, para verificar as relações preditivas entre estilos de liderança e desempenho de liderados, retomam-se, aqui, as hipóteses de pesquisa:

**H1:** O estilo de liderança transacional predirá positivamente o desempenho do liderado na dimensão quantidade das entregas.

**H2:** O estilo de liderança transformacional predirá positivamente o desempenho do liderado na dimensão qualidade das entregas.

**H3:** O estilo de liderança *laissez-faire* predirá negativamente o desempenho do liderado na dimensão quantidade das entregas.

Conforme exposto nas Subseções anteriores, os comportamentos dos estilos de liderança transformacional e *laissez-faire* se agruparam, empiricamente, no mesmo Fator 1, e aqueles itens referentes ao ‘estilo de liderança transacional’ compuseram o Fator 2. Em relação ao desempenho de liderados, os comportamentos referentes às dimensões de desempenho em qualidade e quantidade se agruparam, integrando um único fator. Esse comportamento empírico das variáveis, diferentemente do esperado, condicionará a apresentação e testagem das hipóteses adiante.

Para o teste, aplicou-se um modelo de regressão linear múltipla padrão, que considera as variáveis pessoais, profissionais, os dois fatores empíricos de estilos de liderança e o fator empírico ‘desempenho do liderado’. Calculou-se o escore fatorial para cada um dos fatores identificados, bem como foram recodificadas as variáveis pessoais e profissionais que não eram intervalares ou ordinais.

Ressalte-se, ainda, novamente, que três itens do Fator 1, todos referentes a comportamentos do estilo de liderança *laissez-faire*, precisaram ser recodificados em decorrência do sentido negativo da carga fatorial mensurada. Tal medida mostrou-se necessária visando o cálculo dos escores fatoriais, para fins de realização da regressão.

Como se observa na Tabela 15, o modelo empírico de regressão demonstrou um  $R^2$  ajustado de 14,6%. Somente o estilo de liderança integrado entre liderança transformacional e liderança *laissez-faire* contribuiu, de forma estatisticamente significativa, ao modelo (Beta = 0,387). Nenhuma das variáveis pessoais e profissionais (faixa etária, tempo de trabalho na Câmara, gênero e grau de escolaridade) contribuiu de forma estatisticamente significativa ao modelo. Os dados podem ser visualizados na Tabela 15.

**Tabela 15.**

Modelo Empírico entre Estilos de Liderança e Desempenho sob a ótica de servidores da Câmara dos Deputados

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficiente padronizado	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 (Constante)	3,298	0,208		15,874	0,000
Escore Fatorial das Lideranças Transformacional e <i>Laissez-faire</i>	0,202	0,043	0,387	4,744	0,000
Escore Fatorial da Liderança Transacional	0,009	0,039	0,018	0,224	0,823
Faixa etária	0,040	0,039	0,094	1,020	0,309
Tempo de Câmara	- 0,021	0,025	- 0,079	- 0,851	0,395
Gênero	- 0,023	0,054	- 0,030	- 0,422	0,674
Grau de escolaridade	0,041	0,055	0,054	0,749	0,455
$R^2 = 0,176$					
$R^2$ ajustado = 0,146					
Erro padrão da estimativa = 0,337					

Fonte: Dados da pesquisa.

No modelo empírico, com fundamento nos resultados expostos, verifica-se que a variável Escore Fatorial das Lideranças Transformacional e *Laissez-faire* foi estatisticamente significativa (Sig = 0,000) e contribuiu para a predição da variável critério ‘Desempenho de Liderado’. O mesmo não ocorreu com a variável independente Escore Fatorial da Liderança Transacional, que não se relacionou, de forma estatisticamente significativa, com a variável critério Escore Fatorial de Desempenho de Liderado (Sig = 0,823).

O resultado obtido demonstrou que a hipótese H1 foi totalmente refutada, visto que o Fator 2 não apresentou índice estatístico de significância que permitisse afirmar que os comportamentos típicos do estilo de liderança transacional predisseram o desempenho do liderado, segundo a percepção dos servidores integrantes da amostra.

Por outro lado, pode-se afirmar que, para a amostra estudada, foram parcialmente confirmadas as hipóteses H2 e H3. Os índices estatísticos demonstraram que os comportamentos estudados nos estilos de liderança transformacional e *laissez-faire* predisseram, de forma agrupada e positivamente, o desempenho do liderado nas dimensões ‘qualidade’ e ‘quantidade’, a partir do julgamento dos liderados. Este agrupamento entre os itens referentes aos estilos de liderança transformacional e *laissez-faire* não era esperado, e foi, de certa forma, surpreendente.

Especial atenção deve ser dedicada à hipótese H3, cuja assertiva pressupunha a predição negativa entre o estilo de liderança *laissez-faire* e o desempenho do liderado em quantidade de entregas. Diferentemente do esperado, ao agrupar-se em um único fator, conjuntamente com a liderança transformacional, sua predição se deu de maneira positiva.

O modelo empírico de regressão apontou que há uma predição do fator fruto do agrupamento desses dois estilos de liderança, sobre o fator de desempenho individual. O agrupamento pode ser devido a especificidades da dinâmica do trabalho na Câmara dos Deputados na época em que os dados foram coletados, quando todos procuraram se adequar à pandemia da COVID-19 (trabalho compulsório em home-office, com equipes autogerenciáveis e com grande autonomia decisória entre os membros das equipes). Os estilos de liderança transformacional e *laissez-faire* foram percebidos como integrados pelos 169 participantes desta pesquisa. Isso talvez diga respeito à análise situacional da atuação das lideranças, diferentemente do que se esperava do comportamento dos líderes

presente nos itens atinentes a este fator. Novos estudos, inclusive, devem ser realizados, contando com outras metodologias (observação participante ou grupos focais, por exemplo), visando identificar comportamentos da atuação das lideranças durante o auge da pandemia da COVID-19 na Câmara, a fim de entender razões que levaram ao agrupamento dos itens destes dois fatores na amostra pesquisada. Apresenta-se, a seguir, discussão dos resultados desta Dissertação.

#### **5.4. Discussão dos Resultados**

Rowold e Heinitz (2007), ao estudarem o quanto o desempenho individual é influenciado pelos estilos de liderança, confirmaram a validade de critério dos estilos transformacional e transacional com o uso do *Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ*. Isso também ocorreu na análise fatorial do presente trabalho, em que esses estilos de liderança agruparam-se em fatores distintos, o que permitiu chegar a conclusões diferentes sobre a sua capacidade de predição.

Os resultados do modelo empírico proposto explicitam que, para a amostra investigada, apenas os estilos de liderança transformacional e *laissez-faire* tiveram efeito preditivo sobre o desempenho de liderados, no que tange aos indicadores ‘qualidade’ e ‘quantidade’ do trabalho entregue. Esses estilos de liderança têm como foco a gestão baseada na condução comportamental das pessoas (Martins, 2014), conforme teoria proposta por Bass e Avolio (1995, 1997), diferentemente da liderança transacional, que se mostra com foco nas tarefas. Os dados sugerem que os líderes com atenção às pessoas, durante a pandemia da COVID-19, em teletrabalho compulsório, conseguiram melhores resultados dos seus liderados nas dimensões de desempenho presentemente estudadas.

Mesmo afirmando que há muitas pesquisas com resultados inconclusivos nesse campo do conhecimento, Yulk (2013) e Dias e Borges (2017) apresentaram pesquisas que demonstraram os efeitos positivos no desempenho a partir de comportamentos do líder tanto focados nas tarefas quanto direcionados às pessoas e aos relacionamentos (Niemeyer & Cavazotte, 2016). Tal relação não se confirmou por completo na presente pesquisa, tendo em vista que a liderança transacional, focada nas tarefas, não demonstrou efeito preditivo estatisticamente significativo sobre o desempenho de servidores.



Os resultados expostos na Seção 5.3. também encontram respaldo em Bass (1999), que sugere serem mais eficazes os líderes que apresentam mais comportamentos transformacionais do que transacionais. Mesmo reconhecendo que um líder pode apresentar comportamentos dos dois estilos de liderança, esse autor sugere que aqueles de perfil mais transformacional seriam mais capazes de satisfazer os liderados e levá-los ao melhor desempenho.

Outro ponto importante a refletir refere-se à reunião em um único fator dos itens relativos ao estilos de liderança transformacional e *laissez-faire*. Burns (1978), ao propor originalmente os estilos de liderança transformacional e transacional, não propôs o estilo de liderança *laissez-faire*. Diante disso, pergunta-se se o conjunto dos comportamentos *laissez-faire* seria um estilo de liderança, ou a sua ausência. Nesse sentido, justifica-se, em parte, que a análise fatorial dos dados tenha demonstrado dois fatores e não três. É importante que se compreenda a dinâmica da atuação das lideranças, na Câmara, de modo a interpretar melhor o agrupamento destes itens a partir da conduta e atuação das lideranças durante o cenário pandêmico. Não se pode dissociar o efeito pandemia na análise e interpretação dos resultados desta pesquisa, uma vez que a coleta de dados aconteceu no auge da mesma, o que pode ter influenciado na percepção dos respondentes.

Avaliado de um ponto de vista teórico diferenciado, parece fazer sentido, na Câmara dos Deputados, o comportamento das respostas daqueles itens relacionados ao estilo de liderança *laissez-faire* que apresentaram carga fatorial positiva. Eles se agruparam com o estilo de liderança transformacional e apresentaram o mesmo sinal dos itens desse estilo. Na liderança transformacional, o líder passa a missão a cada liderado e não exerce o controle rigoroso comum na liderança transacional. Nesse aspecto, a liderança transformacional e a *laissez-faire* se assemelham. Deve-se considerar que as equipes de onde se retirou a amostra são compostas em geral por especialistas. Sem necessitar de tanto controle, este perfil de servidor costuma ser capaz de gerenciar o seu próprio tempo para apresentar os resultados, passível, então, de ter gestor com comportamentos típicos do estilo *laissez-faire*.

Organizações que se transformam para terem colaboradores mais qualificados ao longo do tempo tendem a ter estruturas hierárquicas mais horizontalizadas (Hadich et al. 2020). Nesse tipo de estrutura, os indivíduos geralmente têm uma maior consciência sobre a responsabilidade de entrega de resultado, o que exige menor presença da liderança. Esse

é um processo que tem se verificado na Câmara dos Deputados ao longo das últimas décadas.

Identifica-se, a partir dos resultados desta pesquisa, que o estilo de liderança *laissez-faire* necessita do desenvolvimento de mais estudos empíricos para a sua compreensão, especialmente para comparar a efetividade dos comportamentos desse tipo de líder entre unidades compostas por indivíduos de diferentes níveis de qualificação.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral deste estudo foi examinar, empiricamente, o efeito preditivo de estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) sobre indicadores do desempenho de servidores da Câmara dos Deputados, sob a perspectiva de liderados. Para tal, foram realizadas 11 entrevistas, sob a lógica da abordagem qualitativa, e um *survey on-line* junto a 169 servidores públicos da Câmara dos Deputados.

Ainda, foi adaptada uma medida de avaliação do estilo de liderança, à luz de recomendação da literatura, bem como foi construída e validada uma medida de desempenho para a Câmara, baseada nos indicadores de ‘qualidade’ e ‘quantidade’ de trabalho realizado. Por fim, foram realizados procedimentos de análise fatorial exploratória e teste de regressão, que culminou com a apresentação de um modelo empírico que relacionou estilos de liderança e desempenho percebido junto aos participantes do estudo. Julga-se, assim, que o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa foram plenamente atingidos.

O primeiro objetivo específico teve como alvo “construir uma escala de desempenho no trabalho com base em indicadores de desempenho a partir das dimensões (i) qualidade e (ii) quantidade”. Esta etapa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, que tomou por base o modelo de desempenho em debate na Câmara e fez uso da aplicação de 11 entrevistas semiestruturadas junto a servidores da área de gestão de pessoas e da análise de conteúdo dos argumentos apresentados.

Isso permitiu a construção de itens representativos de comportamentos de desempenho no que se refere à ‘qualidade’ e ‘quantidade’, depois submetidos a procedimentos de validação semântica e por juízes. Esse processo resultou na medida de desempenho individual de liderado, que veio a compor o questionário aplicado durante o *survey*. A realização dessas etapas leva a concluir que este objetivo foi alcançado.

Outro objetivo específico foi “apresentar evidências de validade interna de uma escala de desempenho no trabalho junto a uma amostra de servidores da Câmara dos Deputados”. Para esse passo, utilizou-se do procedimento estatístico de análise fatorial exploratória, aplicado sobre os dados coletados referentes à medida de desempenho individual. Tal análise permitiu concluir que há importantes evidências de validade interna na escala elaborada, mesmo que as duas dimensões do desempenho, qualidade e quantidade, tenham sido agrupadas em fator único. Novas dimensões de desempenho (como tempestividade, por exemplo) poderão, inclusive, ser incorporadas em novas buscas por evidências de validade, consoante com o sistema de gestão de desempenho da Câmara.

Estabeleceu-se um terceiro objetivo específico, assim definido: “descrever percepções de servidores da Câmara dos Deputados acerca do estilo de liderança dos superiores imediatos”. A aplicação dos questionários, com a medida de estilos de liderança, e a análise dos dados coletados, permitiram verificar, para a amostra estudada, uma presença significativamente maior de comportamentos típicos do estilo de liderança transformacional, em detrimento dos estilos de liderança transacional e *laissez-faire*. Assim, conclui-se que esse objetivo também fora plenamente alcançado.

O objetivo “descrever percepções de servidores públicos da Câmara dos Deputados acerca do seu próprio desempenho em termos dos indicadores ‘qualidade’ e ‘quantidade’” também foi alcançado, quando se verificaram elevados índices de aplicação destes dois indicadores nas rotinas de trabalho. Muitos dos relatos dos 11 entrevistados também demonstraram a importância dessas dimensões para a compreensão das expectativas de desempenho na Câmara.

Por fim, objetivou-se “testar, por meio de regressão linear múltipla padrão, se estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) estão associados ao alcance de indicadores do desempenho de liderados, sob a perspectiva de liderados”. Acredita-se, também, que tal objetivo específico foi igualmente alcançado, com base no

modelo empírico definido para teste por regressão linear múltipla. Com base na amostra estudada, o conjunto dos comportamentos típicos da liderança transformacional e *laissez-faire* apontaram efeitos preditivos positivos significativos sobre o desempenho de liderados. O estilo de liderança transacional não demonstrou ter efeito preditivo sobre o desempenho junto à amostragem pesquisada.

Sobre o desempenho individual, vale destacar que tramita, atualmente, no Senado Federal, o Projeto de Lei Complementar nº 116, de 2017, que define fatores avaliativos de desempenho a serem aplicados a todos os servidores públicos federais. Entre esses fatores de avaliação, estão as dimensões de ‘qualidade’ e ‘produtividade individual’. Na mesma linha, discute-se, também atualmente, uma norma na Câmara dos Deputados, de alcance estritamente interno, que considera, entre os seus critérios de avaliação, as dimensões de ‘qualidade’ e ‘quantidade’ da produção individual. Vale trazer o que propõem Dooren *et al.* (2010), que categorizaram o desempenho em perspectivas, definindo, entre elas, o desempenho em produtividade e o desempenho em bons resultados. As iniciativas do Legislativo guardam forte relação com essas perspectivas.

Analisando-se a literatura levantada para a presente pesquisa sobre desempenho individual, não se encontrou medida voltada ao desempenho individual nessas dimensões referidas que possam fazer face às iniciativas do Poder Legislativo. Assim, em atendimento aos dois primeiros objetivos específicos definidos, este trabalho teve como um dos seus propósitos reduzir esta lacuna, apresentando, como uma primeira tentativa, uma medida com bons indicadores psicométricos capazes de mensurar o desempenho individual nas dimensões ‘qualidade’ e ‘quantidade’. Novas evidências de validade, com outras amostras e outros perfis de trabalhadores, de outros setores ou departamentos, são recomendadas. Caso o tamanho amostral seja robusto, recomenda-se também o emprego de técnicas de equações estruturais para a análise da estrutura confirmatória da medida apresentada neste trabalho.

A partir dos resultados desta Dissertação, a Câmara poderá decidir reunir, em um único fator avaliativo, os comportamentos presentes nas duas dimensões. Também, poderá propor o desenvolvimento de outros estudos com vistas a aprimorar os resultados aqui encontrados. Em que circunstâncias o desempenho acontece na Câmara? Como são pactuadas as metas de trabalho? Como o estilo de liderança poderá influenciar no tipo de pactuação feita?

O presente trabalho trouxe contribuições para a agenda de pesquisa proposta por Fonseca *et al.* (2015), destacando:

- a) a verificação sobre o estilo de liderança que estaria mais proximamente vinculado ao desempenho;
- b) o teste de hipóteses, para investigar as relações preditivas entre comportamentos de liderança e o desempenho; e
- c) o campo do conhecimento de liderança e desempenho no lócus de uma Organização do poder legislativo brasileiro, ampliando o escopo do universo amostral e organizacional estudado.

Os resultados aqui apresentados oferecem subsídios para a definição, ou redesenho, de um novo modelo de gestão de pessoas, que possa levar a um melhor desempenho e, por consequência, a um melhor resultado organizacional. Os comportamentos da liderança transformacional testados na pesquisa podem ser observados na seleção de novos gestores, com vistas à definição do perfil adequado à natureza das distintas atividades de unidades administrativas.

Esses comportamentos também podem ser objeto do processo de ensino-aprendizagem, no desenvolvimento de líderes para que sejam cada vez mais efetivos. Programas de capacitação gerencial poderão dar maior ênfase ao debate de questões relacionadas ao que significa ‘qualidade’ e ‘quantidade’ de desempenho. Ao mesmo tempo, a medida de desempenho individual criada neste estudo pode oferecer elementos para instrumentos de avaliação a serem utilizados no futuro.

Algumas limitações de pesquisa merecem ser apontadas. A amostra colhida neste estudo foi pequena para generalizar os seus resultados. Foram 169 respondentes para uma população aproximada de 1.300 servidores (13%). Uma possível razão pode ter sido o reflexo da pandemia do novo coronavírus, que levou servidores a realizarem trabalho remoto sem a devida organização dos processos de trabalho e sem que estivessem preparados para essa nova realidade. As formas de comunicação diária, que estavam centradas em contatos pessoais, telefonemas e e-mails, foram substituídas por aplicativos de troca de mensagens. Essa conjuntura dificultou que a amostra fosse maior.

Em organizações que amadureceram o trabalho remoto com mais vagar, os meios de comunicação formal foram substituídos de maneira mais efetiva e, com a chegada da pandemia, a transição integral para o exercício de atividades à distância ficou facilitada (Alencar, 2020). A adaptação ao modelo remoto não ocorreu na Câmara de forma estruturada e organizada, dada a mudança súbita a que todos foram submetidos. Isso prejudicou a interlocução com os possíveis respondentes da pesquisa e pode ter afastado o interesse dos servidores em temas que não tivessem uma estrita relação com as tarefas a ele encaminhadas para execução à distância.

Deve ser ressaltado, também, que o contexto da pandemia exigiu das pessoas a realização de inúmeras atividades domésticas e familiares, que não estavam previstas ou presentes anteriormente. Um bom exemplo foram os cuidados com a educação escolar dos filhos, que participavam de algumas poucas aulas virtuais, o que demandou dos pais a atuação também como professores. Como responder a uma pesquisa sobre desempenho sem as condições adequadas para o trabalho remoto e tendo que lidar com esse contexto doméstico?

Outra limitação relativa à amostra é que não foi possível incluir, na pesquisa, dimensões do desempenho específicas dos gestores, como a ‘gestão de resultados’ e a ‘gestão de equipe’, que poderiam ser associadas aos estilos de liderança em auto e heteroavaliação. Isso exigiria dividir a população em subamostras, para que cada uma respondesse a um modelo diferente de questionário. Se fosse adotada essa subdivisão para coleta de dados durante a pandemia, correria-se o risco de não conseguir amostras representativas em nenhum dos subgrupos de servidores. Diferente seria se a Câmara já contasse com mecanismos formais mais efetivos de comunicação com teletrabalhadores.

Por fim, para avançar no estudo de comportamentos de gestores públicos e servidores que podem levar a melhores resultados individuais e organizacionais, propõe-se a seguinte agenda de pesquisa:

- . estudo de outras variáveis preditoras ou moderadoras do desempenho na Câmara dos Deputados, com foco na análise do desenho do trabalho, na autonomia decisória e na responsabilização das ações;

- . construção e validação de uma escala para medir outras dimensões do desempenho na Câmara que envolvam os seguintes fatores avaliativos elegíveis referidos

na Seção 2.5, a saber: disponibilidade, iniciativa, foco no cidadão, inovação, cooperação e comunicação oral ou escrita;

. aplicação e teste dos modelos empíricos aqui apresentados em pesquisas futuras na Câmara dos Deputados e em outros órgãos da administração direta, com amostras maiores e mais representativas e diversificadas; e

. aplicação de outros modelos teóricos de estilos de liderança que possam apontar comportamentos distintos de gestores que demonstrem ter impacto positivo no desempenho individual.

Em resumo, novos trabalhos precisam ser desenvolvidos para o aprofundamento do debate teórico e empírico de tema tão relevante à prestação de serviços públicos e tão caro aos servidores e às organizações: a relação entre os comportamentos da liderança e o desempenho. A administração pública brasileira e, em última instância, a própria sociedade brasileira só têm a ganhar com isso: servidores públicos mais bem preparados e serviços oferecidos, de fato, com eficiência.

## REFERÊNCIAS

- Abrucio, F. L. (2007). Trajetória Recente da Gestão Pública Brasileira: Um Balanço Crítico e a Renovação da Agenda de Reformas. *RAP Edição Especial Comemorativa*, 67-86.
- Alban-Metcalf, J., & Alimo-Metcalf, B. (2013). Reliability and validity of the “leadership competencies and engaging leadership scale”. *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 56-73.
- Alencar, A. L. A., Barbosa, D. M. C. & Barcelos, M. N. (2020). A necessidade de evolução na atuação das corregedorias dos tribunais de contas: novos tempos, novos contextos. A experiência recente da Corregedoria do Tribunal de Contas da União. *Revista TCU*, 146, julho/dezembro.
- Aquino, A. C. B., Pagliarussi, M. S., & Bitti, E. J. S (2008). Heurística para a composição de referencial teórico. *Revista Contabilidade & Finanças da Universidade de São Paulo*, 19 (47), 73-88.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 8, Issue 3, 19–31.
- Bass, B. M.; & Avolio, B. J. (1995). *MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>



- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). MLQ: Multifactor Questionnaire: Third edition manual and sampler set. *Mind Garden*.
- Benedetti, M. H., Hanashiro, D. M. M., & Popadiuk, S. (2004). Liderança: Uma Relação com Base no Gerenciamento de Stakeholders, a Partir da Ótica dos Liderados. *Organização & Sociedade*, 11(31).
- Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível* [Tese de Doutorado, Universidade de Brasília].
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56 (2), 179-194.
- Brannick, M. T., & Prince, C. (2009). An Overview of Team Performance Measurement. In: Brannick, M. T., Salas E., & Prince, C. *Team Performance Assessment and Measurement: Theory, Methods, and Applications*. Taylor & Francis e-Library.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B., & Vilhena, R. M. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, Série Gestão de Pessoas.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: a functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27-43. <https://doi.org/10.1037//1089-2699.4.1.27>
- Coelho Jr., F. A. (2011). Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. *EnGPR – III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, João Pessoa - PB, novembro de 2011.
- Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988 (2020). Recuperada em 20 de novembro de 2020 de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Grupo A.
- De Waal, A. A. (2010). Achieving High Performance in the Public Sector: What Needs to Be Done? *Public Performance & Management Review*, 34(1), 81-103.

- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, 80(1), 200-221. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>
- Dooren W. V., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2010). *Performance Management in the Public Sector*. Routledge.
- Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Center for Creative Leadership.
- Faria, Albino Nogueira, de (1982). *Chefia e liderança*. LTC Livros Técnicos e Científicos.
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford University Press.
- Flick, U. (2009). *Introdução à Pesquisa Qualitativa* (3ª ed.). Artmed.
- Fonseca, A. M. O. & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial da escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157-166.
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *RAC*, 19(3), 290-310. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58(1), 479-514. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559>
- Grote, D. (2003). *O indicador de performance. Perguntas e respostas*. Campus.
- Guimarães, T. A., Nader, R. M., & Ramagem, S. P. (1998). Avaliação de Desempenho de Pessoal: Uma Metodologia Integrada ao Planejamento e Avaliação Organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 32(6), 43-61.
- Hadich, I., Coelho Junior, F.A., Botelho, E.A. & Hollanda, P.P.T.M de (2020). Efetividade percebida na avaliação de desempenho: o caso de uma organização

- pública brasileira. VII Encontro Brasileiro de Administração Pública. On-line. Anais. <https://ebap.online/ebap/index.php/VII/viiebap/paper/viewFile/883/455>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Bookman.
- Heinitz, K., Liepman, D., & Felfe, J. (2005). Examining the factor structure of the MLQ: Recommendation for a reduced set of factors. *European Journal of Psychological Assessment, 21*, 182-190. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.21.3.182>
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hinkin, T. R., & Schiesheim, C. A. (2008). Theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly, 19*, 501-513. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.001>
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? *Public Administration, 69*, 3-19.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Associates (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner & V. Arnold.
- Iannini, Pedro Paulo (2000). *Chefia e liderança: capacitação gerencial*. Aprenda Fácil.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281-295). Leadership Library of America.
- Javidan, M., Dorfman, P. W., Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives, 20*(1), 67-90. Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMP.2006.19873410>
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (1999). Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. *Academy of Management Journal, 42*(2), 208-218.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.) John Wiley.
- Kim, J. (2010). Strategic human resource practices: Introducing alternatives for organizational performance improvement in the public sector. *Public Administration Review*, 70(1), 38-49.
- Kirkbride, P. (2006). Developing Transformational Leaders: The Full Range Leadership Model in Action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7, 385-425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Mager, R. F. (1990). *Preparing instructional objectives: a critical tool in the development of effective instruction*. Belmont (EUA): Fearon-Pitman Publishers.
- Martins, H. F. (2014). Burocracia e a revolução gerencial – a persistência da dicotomia entre política e administração. *Revista Do Serviço Público*, 48(1), 42-78.
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62.
- Moynihan, D. P. (2008). *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Georgetown Univ. Press.
- Neto, A. C., Tanure, B., Santos, C. M. M., & Lima, G. S. (2012). Executivos Brasileiros: na Contramão do Perfil Deificado da Liderança Transformacional. *Revista de Ciência da Administração*, 14(32), 35-49.
- Nez, E. (2008). *Desenvolvimento de liderança no serviço público*. Colider.
- Niemeyer, J. R. L., & Cavazotte, F. de S. C. N. (2016). Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 67-92. DOI: <http://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p67-92>.
- Nissembaum, H. (2000). *A competência essencial*. São Paulo: Infinito.

- Özaralli, N. (2003). Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (6), 335-344.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower` trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Pontes, B. R. (2002). *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. LTR.
- Puente-Palacios, K. E., & Laros, J. A. (2009). Análise multinível: Contribuições para estudos sobre efeito do contexto no comportamento individual. *Estudos de Psicologia*, 26(3), 349-361. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-166X2009000300008>
- R Core Team (2022). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>.
- Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 45-62). Pergamon Press.
- Rice, N., Robone, S., & Smith, P. C. (2010). International comparison of public sector performance: the use of anchoring vignettes to adjust self-reported data. *Evaluation*, 16(1), 81-101.
- Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership* (pp. 199–214). Miles River Press.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

- Rowold, J & Heinitz, K (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18, 121-133. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.003>
- Santos, A. C. (2001). O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração da USP*, 36 (2), 25-32.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L, Zhou. X., & DeChurch, L. A. (2006). An investigation of path-goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 21-38. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.10.008>
- Schriesheim, C. A., Hinkin, T. R., & Tetrault, L. A. (1991). The discriminant validity of the Leader Reward and Punishment Questionnaire (LRPQ) and satisfaction with supervision: A two-sample, factor analytic investigation. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 159-166. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1991.tb00550.x>
- Silva, W. (2008). *O impacto de ações de capacitação na atuação gerencial: um estudo de caso no setor público* [Tese de doutorado, Universidade de Brasília].
- Shen, M. J, Chen, M. C. (2007). The Relationship of Leadership, Team Trust and Team Performance: A Comparison of the Service and Manufacturing Industries. *Social Behavior and Personality*, 35(5), 643-658.
- Souza, V. L., Mattos, I. B., Sardinha, R. L. L. L., & Alves, R. C. S. (2005). *Gestão de Desempenho*. Editora FGV.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. Free Press.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2007). *Using multivariate analysis*. Allyn & Bacon.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12, 31-52. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00063-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00063-7)
- Tribunal de Contas da União (2017). *Acórdão nº 2779/2017 – Plenário*.
- Tourinho, N. (1995). *Chefia, liderança e relações humanas* (3ª ed.). Ibrasa.

- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods: collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Wiley-Blackwell.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, *44*(1), 134-143.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success. *Journal of Organizational Behavior*, *20*(5), 577-595.
- Yulk, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, *10*, 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Prentice Hall.
- Yulk, G., & Lepsinger, R. (2005). Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*, *34*(4), 361-375. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.08.004>
- Zhu, W.; Chew, I. K. H.; & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human capital - enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, *16*, pp. 39-52.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Objetivo: construção de medida do desempenho individual para pesquisa.

Pesquisador: Fábio Rodrigues Pereira

Perguntas:

- a) Quando falamos que um membro de uma equipe realiza um trabalho com qualidade, que características esse trabalho deve ter?
- b) Quando dizemos que um membro de uma equipe desenvolve o seu trabalho em quantidade adequada, o que isso significa para você?
- c) Você gostaria de acrescentar algo? Tem alguma dúvida, crítica ou sugestão aos conceitos mostrados ou à forma como eles foram apresentados?

#### **Fatores de avaliação do desempenho individual do liderado:**

I – **qualidade:** o avaliado realiza o trabalho com a qualidade adequada à finalidade a que se destina;

II – **quantidade:** o avaliado desenvolve o trabalho em volume adequado, consideradas a capacidade individual, a complexidade das tarefas e a quantidade demandada;



## APÊNDICE B

### ELEMENTOS DAS ENTREVISTAS PARA MEDIDA DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

Entrevistado	Elementos de Desempenho Individual	
	Qualidade	Quantidade
<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· observa/atende critérios e requisitos técnicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· compatível com a complexidade</li> <li>· quantidade adequada à demanda</li> <li>· quantidade adequada à capacidade individual</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· atende a técnica e padrões</li> <li>· pensa em algo além</li> <li>· atende bem o resultado que se espera</li> <li>· efetividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· demanda é atendida</li> <li>· quantidade pela média</li> <li>· quantidade adequada</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· tem conformidade</li> <li>· relaciona-se bem em trabalho relacional</li> <li>· escrito corretamente, se atende aos parâmetros</li> <li>· sintético e orientativo</li> <li>· ausência de falha</li> <li>· qualidade da informação oferecida</li> </ul>	
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· trabalhos escritos claros e com informação precisa</li> <li>· no atendimento ao público, fornecer informação precisa e responder claramente com cordialidade</li> <li>· entrega o melhor resultado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· associa quantidade com prazo</li> </ul>
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· faz bem feito</li> <li>· poucas falhas, com capricho</li> <li>· compreende o problema</li> <li>· tem iniciativa para melhorar a qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· quantidade vinculada à capacidade que cada um</li> </ul>
<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· não deve ter erros</li> <li>· atende a expectativa do destinatário daquele serviço</li> <li>· atende a boa técnica</li> <li>· segue parâmetros/requisitos</li> <li>· atende as expectativas e os objetivos iniciais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· dá conta da demanda</li> <li>· realiza a média que é esperada</li> </ul>
<b>G</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· trabalho completo</li> <li>· antecipar a problemas que poderiam surgir</li> <li>· tem uma visão que vai além</li> <li>· entrega mais do que foi pedido</li> <li>· trabalho completo que não prejudica o fluxo de trabalho</li> <li>· em nível de qualidade que não prejudique a quantidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· boa quantidade sem prejudicar a qualidade</li> </ul>
<b>H</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· trabalho realizado com zelo</li> <li>· a qualidade está relacionada com a natureza da atividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· equilíbrio entre a quantidade e a complexidade das demandas e o volume de entrega</li> </ul>
<b>I</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· realiza o trabalho com apuro técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· corresponde às demandas</li> <li>· tem disposição de aceitar novas demandas</li> </ul>
<b>J</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· está dentro da média a ser desenvolvida por todos</li> <li>· considera a complexidade e a capacidade de cada um</li> </ul>
<b>K</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· procura saber qual é o padrão de exigência</li> </ul>	

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota: os nomes dos entrevistados foram substituídos por letras para garantir o anonimato.

## APÊNDICE C

### REDAÇÃO DOS ITENS DA MEDIDA DE DESEMPENHO A PARTIR DOS ELEMENTOS DAS ENTREVISTAS

Elementos extraídos das entrevistas após adequações	Itens elaborados para compor a medida de desempenho individual
<b>Qualidade</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· compreende o problema</li> <li>· antecipa-se a problemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Compreendo de forma abrangente o problema a ser resolvido e ofereço solução adequada<sup>22</sup>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· observa / atende critérios e requisitos técnicos</li> <li>· relaciona-se bem em trabalho relacional</li> <li>· escreve corretamente, de forma clara e precisa</li> <li>· realiza uma entrega completa e sem falhas</li> <li>· fornece uma informação segura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Realizo o trabalho observando critérios<sup>12</sup> e requisitos técnicos<sup>27</sup>.</li> <li>· Realizo entregas<sup>32</sup> completas e sem falhas.</li> <li>· Forneço informações<sup>23</sup> precisas<sup>5</sup> e seguras.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· atinge o resultado que se espera</li> <li>· realiza entregas com efetividade</li> <li>· atende a expectativa do destinatário do serviço</li> <li>· em nível de qualidade que não prejudique a quantidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Alcanço o resultado<sup>70</sup> esperado pelo destinatário do serviço prestado.</li> <li>· Realizo entregas<sup>32</sup> em nível de qualidade<sup>103</sup> que não prejudica o atendimento do volume demandado<sup>28</sup>.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· pensa em algo além</li> <li>· entrega o melhor resultado, mais do que foi pedido</li> <li>· tem iniciativa para melhorar a qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Melhoro<sup>47</sup> continuamente a qualidade<sup>103</sup> do serviço prestado.</li> </ul>
<b>Quantidade</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· compatível com a complexidade</li> <li>· quantidade adequada à demanda</li> <li>· quantidade adequada à capacidade individual</li> <li>· em quantidade próxima à média da equipe</li> <li>· em volume que não prejudique a qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Realizo entregas<sup>32</sup> em quantidade<sup>75</sup> compatível com a minha capacidade<sup>39</sup> individual.</li> <li>· Equilíbrio adequadamente<sup>22</sup> a quantidade<sup>75</sup> de trabalho executada e o nível de qualidade<sup>103</sup> oferecido.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota: os números subscritos representam a frequência em que os termos foram pronunciados nas entrevistas.