

**Insper Instituto de Ensino e Pesquisa  
Programa de Mestrado Profissional em Administração**

**João Gabriel Machado de Matos**

**Leadership Pipeline: Preferência dos Liderados em Relação à  
Liderança Transformacional e Transacional na Hierarquia  
Organizacional**

**São Paulo  
2015**

João Gabriel Machado de Matos

**Leadership Pipeline: Preferência dos Liderados em Relação à  
Liderança Transformacional e Transacional na Hierarquia  
Organizacional**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Charles Kirschbaum

**São Paulo  
2015**

# FOLHA DE APROVAÇÃO

João Gabriel Machado de Matos

Leadership Pipeline: Preferência dos Liderados em Relação à Liderança Transformacional e Transacional na Hierarquia Organizacional

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Charles Kirschbaum

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

## Banca Examinadora

Prof. Dr. Charles Kirschbaum

Orientador

Instituição: Insper

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Tatiana Iwai

Instituição: Insper

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. Reed Nelson

Instituição: Universidade Nove de Julho

Assinatura: \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais que sempre incentivaram o ensino e não mediram esforços para que eu pudesse ter a melhor formação possível e que me permitiu chegar até aqui.

Aos docentes do Insper por permear e incentivar o conhecimento ao longo do curso de Mestrado Profissional em Administração, sempre se preocupando com a formação, orientando os futuros mestres.

Dentre os professores, um agradecimento especial ao meu orientador e co-orientador que souberam criticar de forma colaborativa para o desenvolvimento desta dissertação.

Aos meus colegas da turma MPA07 pelo companheirismo, amizade e troca de conhecimentos fundamentais para a formação de mestres qualificados e responsáveis.

## RESUMO

Matos, João. **Leadership Pipeline: Preferência dos Liderados em Relação à Liderança Transformacional e Transacional na Hierarquia Organizacional**. 2015. 38 f. Dissertação (Mestrado) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2015.

Esta pesquisa promove um link entre a teoria de Leadership Pipeline com Liderança Transformacional e Transacional ao examinar as preferências dos liderados, ao longo dos níveis organizacionais, em relação aos estilos por eles desejáveis. As hipóteses foram construídas levando-se em consideração as características e necessidades que os liderados possuem no início e ao final da carreira, manifestando desejos diferentes em relação ao seu líder. Para quantificar a liderança desejável e testar as hipóteses foi utilizado o MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) dentro de uma instituição financeira do Brasil. Os resultados demonstram uma preferência para os estilos de liderança transformacionais, bem como uma separação ordenada da preferência entre os níveis organizacionais para determinadas tipologias, como consideração individualizada e influência idealizada, corroborando as hipóteses formuladas.

Palavras-chave: liderança; pipeline de liderança; liderança transformacional; liderança transacional, nível organizacional, hierarquia organizacional.

## ABSTRACT

Matos, João. **Leadership Pipeline: Preferência dos Liderados em Relação à Liderança Transformacional e Transacional na Hierarquia Organizacional**. 2015. 38 f. Dissertation (Mastership) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2013.

This research makes a link between the theory of Leadership Pipeline and Transformational and Transactional Leadership examining the followers preferences, across the organizational levels, in relation to the desirable types of leaders. The hypotheses were formulated considering the characteristics and needs that followers have at the beginning and the end of the career, manifesting desires for different leaders. To quantify the desirable leadership and test the hypothesis the MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) was applied in a financial institution in Brazil. The results show a preference for transformational leadership styles and a sorted separation of the preferences between organizational levels for certain types, such as individual consideration and idealized influence, corroborating the hypotheses.

**Keywords:** leadership; Leadership pipeline; transformational leadership; transactional leadership; organizational levels; hierarchical levels.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variáveis capturadas.....	23
Tabela 2 - Matriz de correlação das tipologias de liderança .....	25
Tabela 3 - Matriz de correlação das variáveis dependentes .....	26
Tabela 4 - Modelo 1A.....	28
Tabela 5 - Modelo 1B.....	28
Tabela 6 - Modelo 1C.....	29
Tabela 7 - Modelo 2.....	31

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Modelo teórico.....	19
Figura 2 - Médias das dimensões de liderança por nível.....	26

## SUMÁRIO EXECUTIVO

### Introdução

Feitos são diretamente associados a líderes, que geralmente representam o resultado de todos os envolvidos, e é inegável o impacto de uma gestão competente para se obter sucesso. Bons líderes são difíceis de encontrar ou formar, conseqüentemente empresas tem dificuldade de suprir estes cargos em todos os níveis hierárquicos. Para que as firmas atinjam melhores resultados no cenário competitivo atual, é necessário que possuam líderes capazes de extrair o máximo potencial dos seus colaboradores, porém nem todas as empresas dão a devida atenção ou enxergam a importância destas figuras.

Numa decisão de escolha de um gestor, o mais comum é eleger o indivíduo que obteve melhor performance e está, geralmente, no nível hierárquico imediatamente inferior ao cargo proposto. Apesar de estarem aplicando métodos meritocráticos, não estão cobrindo todo o espectro do problema, uma vez que o cargo em questão exige competências que o cargo anterior não contemplava. O objetivo da pesquisa é relacionar estilos de liderança e níveis organizacionais, levantando a hipótese de que existem características ideais para diferentes níveis, uma vez que os indivíduos liderados também são diferentes ao longo da hierarquia. As pesquisas e análises acerca do tema “Liderança” iniciaram há mais de um século, e apesar de haver muitos estudos, o assunto ainda não tem uma única teoria. Além disto, as pesquisas que relacionam liderança e níveis organizacionais não foram suficientemente exploradas.

### Proposta

Para maximizar os resultados de uma equipe é necessário que haja convergência entre líder e liderados. Para tanto, deve-se levar em consideração as características dos seguidores. Na base da hierarquia de uma firma os indivíduos tem necessidades diferentes daqueles que estão no topo, sendo assim, deve-se posicionar líderes adequados para suprir tais distinções.

O líder deve incorporar uma série de competências, que podem ser técnicas (como conhecimento de processos) ou comportamentais (como inteligência emocional), mas raramente leva-se em consideração o estilo e a forma como líder-liderado interagem. Esta pesquisa visa completar o escopo considerando o casamento líder-liderado em relação ao estilo de liderança ao longo dos níveis organizacionais. Uma vez que este aspecto é bem definido, promove uma relação mais forte dentro da equipe que pode levar a melhores resultados

### Contexto

A pesquisa foi realizada numa instituição financeira do Brasil que possui sete níveis hierárquicos, mas as conclusões obtidas podem ser aproveitadas em diversos setores e regiões, pois trata-se da relação usual entre líder-liderado. Para testar o modelo e hipóteses, foi aplicado o questionário quantitativo de identificação de dimensões de liderança, MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire, amplamente utilizado em pesquisas. A identificação da tipologia através do questionário, aliado à característica organizacional da firma, possibilita a análise, não somente da relação entre nível hierárquico e gestão, mas a adequação de cada dimensão de liderança para cada nível. Uma vez que esta relação é entendida e quantificada, os resultados podem ser utilizados nas decisões de escolha de gestores, colaborando para a redução de custos de agência dentro de grandes organizações.

Ao relacionar os estilos de liderança transformacionais e transacionais com os níveis organizacionais a pesquisa mostra evidências de que há diferenciação de preferência entre o topo e a base da hierarquia. As hipóteses levantadas foram comprovadas pelos modelos construídos, que mostram que na base da pirâmide deve haver maior estimulação intelectual e uma relação mais próxima, e até pessoal, entre líder-liderado e, no topo, as relações passam a necessitar de alinhamento de valores. Apesar de uma relação mais distante no topo, nenhum nível mostra desejo por um líder ausente.

#### Implicações práticas

Esta pesquisa pode ajudar firmas a gerar valor incorporando a análise do estilo de liderança na escolha de gestores para posições específicas. Saber o estilo que funciona para determinados cargos pode ser a chave para conectar equipes e extrair máxima performance dos liderados. Um descasamento do estilo desejado pode implicar em quebra de contratos entre agente e principal, perda de talentos por frustração e conseqüente baixa performance.

Uma vez que firmas compreendam as características de liderança que conectam pessoas, e conseqüentemente melhoram a efetividade, estas podem construir programas de liderança corporativos como uma forma de educar e aplicar as ideias concluídas nesta pesquisa, criando vantagem competitiva comparada a outras firmas.

É necessário compreender também, que o processo de liderança é contínuo. É comum firmas rotularem colaboradores com o que é popularmente conhecido como “perfil de liderança”. Esta pode ser uma armadilha, pois fica evidente que este líder tem um grande desafio pela frente se quiser ascender na organização. Não basta perfil de líder. É necessário a compreensão do que cada situação necessita de características diferentes e que o líder precisa evoluir e adaptar-se a cada situação. Firms que compreenderem este processo podem construir uma estratégia organizacional diferenciada das demais.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
2.1. Liderança .....	12
2.2. Liderança Tranformacional e Transacional .....	14
2.3. Leadership Pipeline.....	15
3. HIPÓTESES .....	18
3.1. Modelo Teórico .....	18
3.2. Influência do nível organizacional e liderança desejável .....	19
4. METODOLOGIA.....	22
4.1. MÉTODO E MODELO.....	23
4.2. VARIÁVEIS.....	23
4.3. AMOSTRA.....	24
5. RESULTADOS .....	25
5.1 RESULTADO DO MODELO APLICADO I.....	27
6. CONCLUSÃO.....	34
7. LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS .....	36
REFERÊNCIAS .....	37
ANEXOS .....	39

## 1. INTRODUÇÃO

Todo e qualquer indivíduo, ao longo da vida, é impactado por lideranças. Sejam elas imposta ou democraticamente escolhidas, sempre existe a presença de um líder, que pode ser um chefe de estado eleito ou simplesmente as referências paternas. Portanto, investigações sobre este assunto toram-se valiosas para qualquer leitor e, por este motivo o tema foi escolhido para a pesquisa.

Feitos são diretamente associados a líderes, que geralmente representam o resultado de todos os envolvidos, e é inegável o impacto de uma gestão competente para se obter sucesso (MCCLELLAND; DAVID; BOYATZIS, 1982). Bons líderes são difíceis de encontrar ou formar, conseqüentemente empresas tem dificuldade de suprir estes cargos em todos os níveis hierárquicos (WINSTON, 2001).

Nas últimas décadas o cenário competitivo favoreceu as práticas de fusões e aquisições de empresas, construindo conglomerados de escala global. Grandes corporações têm unidades de negócios em todos os continentes, e para atingir escalas desta proporção, é necessário que haja uma estratégia organizacional de sucesso. Esta característica leva as firmas a exigir maior liderança efetiva em cargos de gestão que precisam ser ocupados por líderes competentes que disseminam os propósitos da empresa e são capazes de permear a integração e entregar os resultados esperados (GHOSN; GARNIER, 2004).

Gestores devem possuir uma série de competências que variam a depender das necessidades do cargo. Existem situações em que são exigidos conhecimentos técnicos, inteligência emocional, poder de negociação, visão de negócios, entre outros. Mas uma característica que todos os líderes precisam ter é a capacidade conectar-se aos liderados e extrair todo o seu potencial. Neste caso, tende a obter sucesso aquele que é capaz de suprir, além das necessidades da firma, as necessidades dos liderados, mesmo porque a carreira profissional de um indivíduo é dinâmica e de constante aprendizado. A medida que o profissional ganha experiência, novos desafios são propostos e conhecimento é adquirido. Sendo assim, é possível inferir que as necessidades de um profissional no início de carreira são diferentes das necessidades no final, e portanto, deve haver gestores com atributos diferentes para cada momento.

O objetivo da pesquisa é relacionar estilos de liderança e níveis organizacionais, levantando a hipótese de que existem características ideais para diferentes níveis, uma

vez que os indivíduos liderados também são diferentes ao longo da hierarquia. As pesquisas e análises acerca do tema “Liderança” iniciaram há mais de um século, e apesar de haver muitos estudos, o assunto ainda não tem uma única teoria. Além disto, as pesquisas que relacionam liderança e níveis organizacionais não foram suficientemente exploradas (KAISER, 2011).

Nesta pesquisa, para categorizar os estilos de liderança, será utilizado o conceito proposto por Burns (1978) e aperfeiçoado por Bass (1985). Este modelo caracteriza os estilos de liderança em dois macro grupos: transformacional e transacional, e cada grupo contém 4 dimensões com propriedades diferentes. Sendo assim, a pesquisa envolve os campos de dinâmica organizacional e estratégia organizacional.

Numa decisão de escolha de um gestor, o mais comum é eleger o indivíduo que obteve melhor performance e está, geralmente, no nível hierárquico imediatamente inferior ao cargo proposto. Apesar de estarem aplicando métodos meritocráticos, não estão cobrindo todo o espectro do problema, uma vez que o cargo em questão exige competências que o cargo anterior não contemplava. Portanto os resultados desta pesquisa podem colaborar em decisões de escolhas de gestores, considerando adicionalmente o estilo de liderança desejável para a posição.

Para testar o modelo e hipóteses, foi aplicado o questionário quantitativo de identificação de dimensões de liderança, MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire*, amplamente utilizado em pesquisas nas últimas décadas (BASS; AVOLIO, 2008). O questionário foi aplicado em diferentes níveis hierárquicos de uma instituição financeira do Brasil. As perguntas foram direcionadas aos liderados que identificaram o estilo de liderança desejável. A firma foi escolhida por apresentar uma organização bem verticalizada, capaz de representar o modelo proposto de forma eficaz. Além do alto grau de verticalização, a quantidade de funcionários também é significativa. Com aproximadamente oitenta mil colaboradores e diversas áreas de negócio, as amostras coletadas tendem a ser não viesadas.

A identificação da tipologia de liderança através do questionário, aliado à característica organizacional da firma, possibilita a análise, não somente da relação entre nível hierárquico e gestão, mas a adequação de cada dimensão de liderança para cada nível. Uma vez que esta relação esteja entendida, quantificada e os resultados forem utilizados nas decisões de escolha de gestores, a pesquisa pode ajudar a reduzir custos de agência dentro de grandes organizações.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Liderança**

As primeiras análises quantitativas sobre o tema de liderança aconteceram na segunda metade do século XIX abordando conceitos populares para o tema (ZACCARO, 2004; MCCLESKEY, 2014). Os estudos focavam suas teorias em traços de personalidade, isto é, características pessoais que influenciavam e tinham correlação positiva com liderança. Considerava-se liderança como uma propriedade única de indivíduos extraordinários que são capazes de mudar radicalmente a história. Em um destes primeiros estudos, Galton (1869) argumentou que as características pessoais que implicavam numa liderança efetiva eram natas e passadas de geração para geração. Apesar desta visão proporcionar uma percepção imutável que não permitia o desenvolvimento de características de liderança, esta permeou os primeiros estudos acerca deste tema.

A teoria dos traços tem uma história longa e controversa (KIRKPATRICK, 1991). A partir de algumas revisões nas décadas de 40 e 50, muitos pesquisadores abandonaram a abordagem de traços de liderança por ser insuficiente para explicar efetividade (ZACCARO, 2004) e assim permaneceu até a década de 80, quando novas pesquisas criticaram as bases empíricas que rejeitaram os modelos de traços (KENNY; ZACCARO, 1983; LORD; DE VADER; ALLIGER, 1986). Hoje o estudo desta teoria ainda permanece. Uma razão é que existe evidência de que líderes efetivos são diferentes de pessoas comuns (KIRKPATRICK, 1991), mas os estudos mais recentes vem com uma abordagem diferente. Autores passaram a combinar traços para tentar explicar a efetividade, por exemplo (ZACCARO, 2004).

Além de características intrínsecas aos líderes, os autores passaram a considerar o ambiente inserido. Para Fiedler (1967), que introduziu o modelo contingencial, não existe um estilo único ou uma forma ideal de liderar. Ele considera que existem três situações que devem ser consideradas. A primeira é a relação entre o líder e seus seguidores, levando em conta a aceitação da sua figura. A estrutura da tarefa é a segunda, onde deve se observar o escopo do trabalho a ser feito, como o grau de dificuldade, rotina, sentido, entre outros. A terceira situação a ser considerada é o poder da posição do líder, que neste caso não se refere ao poder natural, mas sim ao grau de autoridade formal que possui, ou seja, sua legitimidade. Apesar da teoria contingencial

exemplificar três situações importantes para o contexto de liderança, ainda é difícil a partir dela, separar os estilos possíveis e a forma de interação com os liderados. Faz-se necessário entender como são as relações interpessoais entre eles para que seja factível separar claramente os impactos e consequências entre um estilo e outro.

Para discutir o tema é necessário definir o conceito, e quanto à liderança, não há um consenso. Rost (1993) descobriu existir mais de duzentas definições diferentes, mas para Bass (2008) a busca por uma única definição é irrelevante. Dentre tantas, Bass (2008) afirma que a definição correta depende do contexto específico em que se está aplicando. A seguir, serão discutidos dois dos principais conceitos de liderança e que foram amplamente explorados nas últimas décadas (MCCLESKEY, 2014).

A teoria de liderança situacional teve origem no final da década de 1960. Hersey & Blanchard (1969) abordaram o tema introduzindo que a efetividade da liderança deve considerar não somente o líder, mas também a maturidade dos seguidores e o ambiente inserido. Desta forma, o foco da discussão passa a ter menos centralidade na pessoa (líder) e abranger outros fatores que influenciam na relação. A proposta traz consigo a ideia de que o líder deve ter um entendimento racional da situação e consequente adaptação para que haja sucesso ao invés de uma legião de seguidores em função do seu carisma (GRINT, 2011 apud MCCLESKY, 2014). Isto passa a considerar que líderes efetivos em determinado contexto não são efetivos em outros.

Liderança situacional evoluiu de um debate focado na tarefa para um debate que inclui a relação com as pessoas. Quando há foco na tarefa existe definição de papéis, instruções claras e se estabelecem canais de comunicação. Em contrapartida, quando há foco nas pessoas existe cuidado com o emocional, manutenção da igualdade e preocupação com os outros (MCCLESKEY, 2014). Alguns autores classificaram liderança situacional como teoria comportamental (BASS, 2008) ou teoria contingencial (YUKL, 2010). Na próxima seção vamos aprofundar a revisão da literatura na teoria de Liderança Transformacional e Transacional, que nos últimos 30 anos foi a ideia mais estudada e debatida no campo da liderança (DIAZ-SAENZ, 2011 apud MCCLESKY, 2014)

## 2.2. Liderança Transformacional e Transacional

Modelos de liderança transformacional e transacional ganharam destaque na literatura. Burns (1978) introduziu o conceito de uma liderança capaz de transformar. Ele tentou explicar a liderança no que tange a forma como o líder e seus liderados se relacionam em termos motivacionais e comportamentais para atingir os resultados, e explicitou a dificuldade de diferenciação entre liderança e gestão. Neste ponto, Burns (1978) indica que a chave está no entendimento e separação entre características e comportamentos. Sendo assim, fez-se necessário identificar a diferença entre liderança transformacional e liderança transacional.

A liderança transformacional é agente de mudança. Influencia tanto pessoas quanto organizações, reconstruindo valores e percepções, além de modificar expectativas e aspirações dos liderados tornando-os conscientes de suas necessidades (BURNS, 1978). Nesta abordagem, a relação não se baseia numa troca de benefícios, mas na personalidade do líder, traços e habilidades de fazer a diferença através do exemplo, articulação e imagem. Em contrapartida, liderança transacional se refere à forma como o líder interage com seus liderados, isto é, aborda as diferentes relações de obediência e recompensa entre as partes, reconhecendo os desempenhos alcançados.

Bass (1985) estendeu o conceito identificando oito dimensões de comportamentos de liderança dentro deste domínio. Quatro tipos de liderança transformacional (influência idealizada, liderança inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada) e quatro tipos de liderança transacional (recompensa contingente, gestão por exceção ativa, gestão por exceção passiva e laissez-faire). A seguir, será descrita a característica de cada tipologia, sendo as quatro primeiras transformacionais e as quatro últimas transacionais.

a. **Influência idealizada:** os liderados enxergam a figura do líder com elevados patamares de conduta ética e moral, provocando identificação e fortes emoções. Este tipo de liderança é capaz de tocar os seguidores em sua essência, transformando as perspectivas de vida. Esta dimensão tem uma alta correlação com o traço de carisma do líder (BONO e JUDGE, 2004). Um exemplo nesse sentido são os líderes religiosos.

b. **Motivação inspiracional:** refere-se aos líderes de visão de futuro. Estes, imprimem seus valores e ideais através de comportamentos estimulantes, otimistas e entusiasmados, criando uma imagem de confiança pelos que os cercam, provocando-lhes inspiração para o objetivo. Assim como a primeira dimensão (*influência idealizada*), *motivação inspiracional* tem alta correlação com carisma e alguns autores realizaram pesquisas unificando estas duas tipologias (BONO; JUDGE, 2004).

- c. **Estimulação intelectual:** encorajam seus seguidores a pensar diferente, desafiando as normas pré-estabelecidas. A tendência de equipes sob esta liderança é estar sempre inovando e se reinventando.
- d. **Consideração individualizada:** representa o líder que tem uma preocupação com o desenvolvimento dos seus liderados, reconhece as necessidades e prepara os seguidores para os desafios, apoiando, treinando e dando feedback de suas atuações.
- e. **Recompensa contingente:** se refere à liderança que foca em prover os insumos necessários para os seguidores cumprirem suas atividades em troca de seus esforços, deixando claro o que devem receber de recompensa.
- f. **Gestão por exceção ativa:** foca em controlar e monitorar os seguidores ao estabelecer regras e comportamentos predefinidos, tomando ação mediadora ou corretiva quando algo escapa do esperado. Desta forma o líder é bem presente, permitindo que pouco seja feito de forma divergente ao conceito adotado.
- g. **Gestão por exceção passiva:** adota a mesma metodologia, porém a interferência ocorre apenas quando problemas tornam-se críticos.
- h. **Laissez-faire:** caracteriza o líder que não exerce suas responsabilidades de liderança ou as evita.

Uma vez definidos os estilos de liderança que serão utilizados, para sustentar as hipóteses que relacionam o tema com nível organizacional, faz-se necessário introduzir uma das teorias mais importantes do desenvolvimento de liderança e gestão dos últimos anos: *leadership pipeline* (KAISER, 2011).

### 2.3. Leadership Pipeline

Uma das mais influentes ideias da última década é de que o escopo de trabalho muda dramaticamente com nível organizacional. A teoria de Leadership pipeline se aplica muito bem ao contexto corporativo e a premissa fundamental desta teoria é de que a natureza do trabalho de gestão ao longo dos níveis organizacionais é diferente e exige competências específicas para se obter sucesso. As pesquisas, em geral, abordam o conceito com foco nas habilidades necessárias para os cargos dentro da hierarquia e suas diferenças, mas este tema é discutido há décadas, embora o termo *leadership pipeline* tenha sido mais difundido nas duas últimas décadas (KAISER, 2011).

Em 1959, pesquisadores identificaram 10 dimensões de habilidades de gestão, onde os gestores dos diferentes níveis hierárquicos continham todos os aspectos, embora com intensidades diferentes (HEMPHILL, 1959). Outras abordagens semelhantes foram exploradas até que Mintzberg (1975) concentrou as habilidades em 3 grupos: interpessoal, informacional e decisão, e os estudos passaram a considerar, além

de nível organizacional, também o fator tipo de trabalho. Hunt (1991) ainda descreveu uma série de distinções entre os trabalhos em níveis diferentes de gestão.

As pesquisas continuam com esta abordagem, incluindo e agrupando outros fatores relevantes na análise. O ponto importante dentro desta problemática é a identificação de evidências de que ao longo da hierarquia organizacional as características necessárias para uma gestão adequada são diferentes. Entender estas diferenças é crucial para organizações conduzirem pessoas à liderança nos momentos corretos e com as características corretas, ou seja, a aplicação prática destas investigações tem muito valor para as firmas.

#### **2.4. Liderança transformacional/transacional e leadership pipeline**

Apesar de haver uma quantidade substancial de estudos empíricos referentes a teoria de leadership pipeline e liderança transformacional/transacional, não foi encontrado nenhum estudo que conectasse as duas teorias. Uma vez que o escopo de um gestor é diverso e inclui competências técnicas, emocionais, comunicativas, entre outros, a relação com os liderados tende a se tornar apenas um fator a mais. Como descrito anteriormente, estudos em meados do século XX identificaram dez dimensões a serem consideradas.

Esta dissertação foca a investigação no estilo de liderança que o gestor atua com o liderado e considera este parte fundamental do problema. Considerar os seguidores na relação foi algo pouco explorado no início das pesquisas de liderança, porém, nos últimos anos, uma nova teoria chamada Seguidança conclui que um não existe sem a contraparte, e portanto, esta problemática vem sendo explorada e é o tema do tópico a seguir.

#### **2.5. Seguidança**

É um fato que não há líderes sem seguidores. Porém, apesar das pesquisas acerca do tema liderança terem iniciado há mais de um século, não foi dado a devida atenção para seguidança (*followership*) na literatura (BAKER, 2007). Quando considerados, os liderados foram moderadores ou construtos das pesquisas, mas não o centro do estudo.

Como a liderança é um processo originado de interações entre pessoas, é fácil compreender que os comportamentos e vontades dos seguidores são partes fundamentais. Se liderança envolve influenciar outras pessoas, então seguidança envolve permitir ser influenciado. Isto possibilita concluir que o estudo de acerca de liderança está incompleto se não considerar aqueles que o seguem (UHL-BIEN ET AL, 2014).

Lord e Brown (2001) definem que o estudo da seguidança envolve uma investigação sobre a natureza e o impacto dos seguidores dentro do processo de liderança. Isto caracteriza o processo como dinâmico e dependente da contraparte, isto é, faz-se necessário o entendimento dos liderados para o entendimento da liderança (UHL-BIEN ET AL, 2014). Consequentemente, a seguidança é vista de duas óticas: seguidança como uma posição (cargo) e seguidança como um processo social.

A primeira ótica, enxerga a seguidança como sendo o papel de pessoas subordinadas, formal ou informalmente, dentro de uma relação líder-liderado (UHL-BIEN ET AL, 2014). A segunda, é uma abordagem construcionista que propõe que a liderança é uma relação de interação que nasce da combinação de atos e ações de pessoas que seguem e de pessoas que lideram (DERUE; ASHFORD, 2010).

Nesta dissertação os liderados são considerados nos modelos propostos. De fato, na investigação desenvolvida, a liderança desejável é evidenciada pelas preferencias dos seguidores, uma vez que somente haverá uma liderança efetiva se houver encaixe entre as duas partes, permitindo liderar e ser liderado (GRANT; ASHFORD, 2008).

### **3. HIPÓTESES**

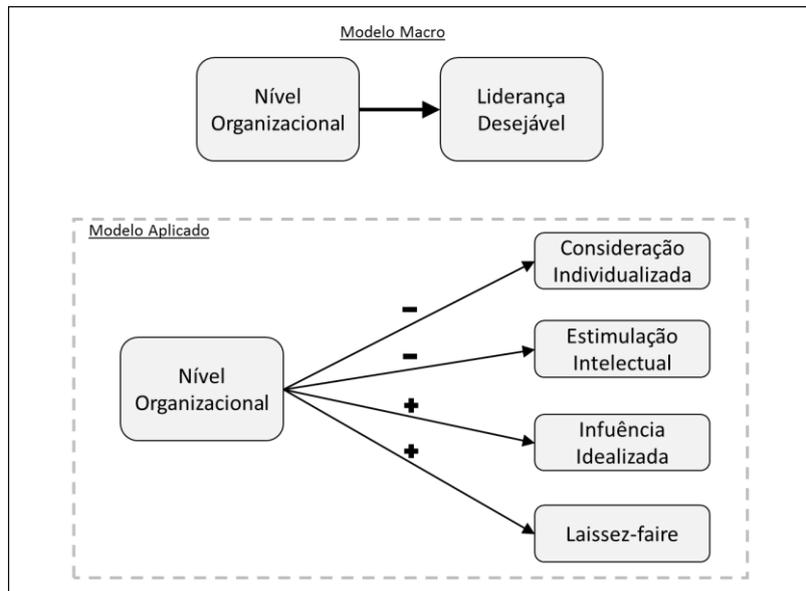
#### **3.1. Modelo Teórico**

Dentro do contexto organizacional, cada gestor e funcionário simboliza uma relação de liderança e pode ser analisada na teoria discorrida. Uma vez que os desafios encontrados ao longo da hierarquia são diferentes, bem como os indivíduos liderados, é natural que as tipologias de liderança transformacional e transacional desejáveis tenham intensidades diferentes também.

Um encaixe adequado entre líder-liderado promove uma relação mais duradoura, sendo que liderados abandonam o líder quando suprem uma determinada necessidade ou atingem um objetivo superficial (BURNS, 1978). Neste caso, o comum é a quebra da relação com o gestor e a procura por outros objetivos. Diversas pesquisas também demonstram que líderes transformacionais são capazes de exercer a relação por mais tempo (BASS, 2004), porém este fato não leva em consideração as intenções dos liderados que podem ter desejos diferentes e que será avaliado nesta pesquisa.

O modelo teórico propõe que ao longo dos níveis organizacionais, devido aos escopos de trabalho e indivíduos diferentes sob gestão, haverá diferença entre as tipologias de liderança desejáveis. A Figura 1 representa de forma macro a influência proposta entre os construtos e posteriormente as hipóteses formuladas (Modelo Aplicado). Para identificar as preferências dos liderados quanto ao estilo de liderança foram utilizadas as tipologias da liderança transformacional e transacional. Quando falamos de situação, que caracteriza o contexto inserido, devemos considerar o ambiente e a maturidade dos liderados. Sendo assim, utilizaremos variáveis de controle capazes de descrever também o ambiente inserido (ex.: área de atuação, idade, departamento etc.).

**Figura 1 - Modelo teórico**



### **3.2. Influência do nível organizacional e liderança desejável**

No início da carreira corporativa os indivíduos devem passar por uma transição. Geralmente recém-formados, precisam percorrer uma curva de aprendizado, tanto em relação a adaptação ao mundo organizacional quanto aplicação prática de conhecimentos técnicos no dia a dia. Neste caso, é desejável que o gestor da área esteja perto para orientar, monitorar e desenvolver o indivíduo, dando uma atenção dedicada. Este é um momento de incertezas e insegurança, uma vez que o liderado ainda não tem autoconfiança suficiente para ser autônomo, e por isso, a presença do líder deve ser mais recorrente e dedicada, mirando nos pontos necessários para que este colaborador se desenvolva e alcance independência. Este processo é bem diferente do que acontece no topo da organização, com profissionais já experientes e cientes de suas competências e deveres, não precisam e nem sentem necessidade de serem monitorados com frequência. Baseado neste cenário, é possível formular a primeira hipótese:

*H1: Quanto menor o nível organizacional, mais desejável é a tipologia consideração individualizada.*

Nos primeiros níveis, por se tratarem de um momento de alta aprendizagem, é necessário que o líder provoque e questione acentuadamente o liderado para que este

desenvolva uma capacidade de resolver os problemas autonomamente. Pensar em alternativas para solucionar problemas novos ou recorrentes é um exercício que deve ser estimulado pelo gestor. Manter a firma operando da mesma forma, num mundo dinâmico como o atual, é condená-la a ser superada pela inovação das concorrentes e é de extrema importância pensar em novos processos e produtos para melhorar a eficiência. O topo da organização está mais acostumado com este tipo de desafio, porém a base da pirâmide ainda não tem uma concepção tão amadurecida da firma e precisa de estímulos para questionar o modelo vigente de produção. Dada esta separação entre o topo e a base é possível formular a segunda hipótese:

*H2: Quanto menor o nível organizacional, mais desejável é a tipologia estimulação intelectual.*

É também no início da carreira o momento onde há maior energia e motivação para alcançar objetivos e escalar a hierarquia. Os recém-formados têm elevada expectativa e existem profissionais que acabam se frustrando já no início da carreira, ou aqueles que não são ambiciosos a ponto de almejar crescer de importância dentro das organizações, mas para aqueles que ascendem é preciso criar novas formas de estímulo para que possam continuar a jornada. Na base da pirâmide organizacional é comum que os profissionais mirem como objetivo, por exemplo, o aumento do salário ou quantidade de liderados, mas para aqueles que já conquistaram estas metas pessoais deve haver um estímulo diferente. Em cargos hierárquicos maiores (executivos, por exemplo), com a suficiência de motivadores tangíveis, passa a existir a necessidade de se ter motivadores intangíveis. No topo da pirâmide os profissionais já possuem estabilidade financeira e devem se motivar por fatores como poder e respeito, que estão mais associados a valores e podem ser enxergados nos líderes. Desta forma, é possível formular a terceira hipótese:

*H3: Quanto maior o nível organizacional, mais desejável é a tipologia influência idealizada*

Como mencionado anteriormente, nos cargos da base da organização, os indivíduos são mais dependentes de uma liderança mais dedicada e participativa para desenvolver os profissionais e promover autonomia, tanto na forma de pensar como na atuação do dia a dia. Uma inferência a ser feita é de que um líder ausente não funciona para a base da pirâmide, uma vez que o novato precisa de suporte para emergir. Apesar

de não ser indicado ou desejável, é possível inferir que uma liderança ausente teria menos impacto quando ocorre no topo da pirâmide, uma vez que neste momento de carreira os indivíduos tem maior autonomia. Sendo assim, é possível formular a quarta hipótese:

*H4: Quanto menor o nível organizacional, menos desejável é a tipologia laissez-faire.*

#### 4. METODOLOGIA

Para testar as hipóteses foi aplicado um questionário para os colaboradores de uma instituição financeira do Brasil. A razão de escolha da empresa é devido ao alto grau de verticalização, diferentes unidades de negócio e alta quantidade de funcionários. Com isso, pode-se atingir um alto número de respostas e diminuir o possível viés de homogeneidade entre os respondentes. Um link para o questionário foi enviado em diversos áreas diferentes da firma, onde cada colaborador poderia responder com garantia de anonimato. Cada indivíduo respondeu o questionário relacionado à gestão ideal dentro da situação em que está inserida. Um exemplo do questionário está nos anexos.

Para identificar as tipologias de liderança transformacional e transacional, foi utilizado o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Este questionário de 45 itens foi desenvolvido pelos pesquisadores Bernard Bass e Bruce Avolio, disponibilizado em 1985 e amplamente utilizado nas últimas décadas para identificação individual de liderança. Não há versão oficial traduzida para o português, porém é possível encontrar adaptações em estudos já realizados na língua, tanto no Brasil como em Portugal (GÓIS, 2011; ROCHA ET AL, 2008; TECHIO ET AL, 2010). Cada questão retrata uma das tipologias e possui escala *likert* variando na sequência Indispensável (0) - Pouco desejável (1) – Desejável (2) – Muito desejável (3) – Imprescindível (4). Cada indivíduo será instruído a responder o relatório de acordo com as características desejadas para seu gestor imediato.

Outras variáveis de controle também serão coletadas pelo questionário, onde haverá campos para indicar idade, tempo de empresa, departamento e nível organizacional. Esta última será operacionalizada de forma discreta, com o menor nível com valor 0 e o maior nível sendo 7. Devido a hierarquização, há mais indivíduos na base da pirâmide do que no topo e, por esta razão, o questionário foi respondido até o quarto nível hierárquico, relativo ao cargo de superintendente.

A partir desta variável é possível correlacionar fazer análises com os estilos de liderança.

#### 4.1. MÉTODO E MODELO

No Modelo Aplicado foram testadas as hipóteses H1 a H4 utilizando-se o MQO (Mínimos Quadrados Ordinários) para estimar a relação da variável nível organizacional com cada um dos estilos transformacionais e transacionais.

$$\text{Estilo de Liderança Desejável} = \alpha + \beta * \text{Nível Organizacional} + \delta_i \quad (1)$$

Estilo de Liderança, na equação, refere-se aos estilos transformacionais e transacionais capturados pelos questionários respondidos pelos liderados, ou seja, será realizada uma regressão para cada tipologia existente. O termo  $\delta_i$  refere-se as variáveis de controle.

#### 4.2. VARIÁVEIS

Para o Modelo Aplicado, as variáveis independentes escolhidas para o construto Estilo de Liderança Desejável foram obtidas diretamente pelo questionário MLQ. O questionário possui 45 itens, onde 36 destes são destinados para identificação da tipologia (8 itens para o estilo Influência Idealizada e 4 itens para cada um dos outros 7 estilos de liderança). Como indicado no manual do questionário (BASS; AVOLIO, 2004), deve-se utilizar como resultado a média das respostas para cada tipologia. O respondente também deve indicar qual o nível organizacional, departamento onde atua, tempo de firma, idade, entre outras variáveis de controle.

Na tabela 1 são apresentadas as variáveis, bem como uma definição para cada uma.

**Tabela 1 - Variáveis capturadas**

Construto		Variável	Definição
Nível Organizacional	Nível		Variável discreta, onde 0 é o menor nível e 7 o maior. Capturada pelo questionário através da identificação do cargo do respondente
Estilo de Liderança Desejável	Influência Idealizada (Transformacional)		Variável contínua obtida pela análise fatorial do questionário
	Estimulação Intelectual (Transformacional)		Variável contínua obtida pela análise fatorial do questionário
	Motivação Inspiracional (Transformacional)		Variável contínua obtida pela análise fatorial do questionário
	Consideração Idealizada (Transformacional)		Variável contínua obtida pela análise fatorial do questionário
	Gestão por Exceção Ativa (Transacional)		Variável contínua obtida pela análise fatorial do questionário
	Gestão por Exceção Passiva (Transacional)		Variável contínua obtida pela análise fatorial do questionário
	Recomensa Contingente (Transacional) Laissez-faire (Transacional)		Variável contínua obtida pela análise fatorial do questionário
Variáveis de Controle	Comercial		Dummy que indica se o departamento é área comercial
	Operacional		Dummy que indica se o departamento é área operacional
	Técnica		Dummy que indica se o departamento é área técnica
	Homem		Dummy para sexo (Masculino=1 ou Feminino=0)
	Anos carreira		Tempo de carreira em anos
	Tempo de cargo		Tempo em que está no cargo atual em anos
	Tempo de área		Tempo em anos desde que está na área atual

### 4.3. AMOSTRA

O questionário foi respondido por 116 colaboradores da firma através de um link disponibilizado para um site especializado em pesquisas na internet. O link foi direcionado para colaboradores de diversas áreas diferentes. São observadas as respostas para cada item do questionário de identificação e as características pessoais de cada respondente. Os itens do MLQ em escala likert já são tratados de 0 a 4 de acordo com a resposta dada.

## 5. RESULTADOS

A base de dados contém 116 observações, onde 63% são homens. A média de idade dos respondentes foi de 32 anos e a distribuição entre os níveis hierárquicos foi de 43% analistas, 20% coordenadores, 26% gerentes e 11% superintendentes. A tabela 2 apresenta a correlação entre as dimensões de liderança capturadas no questionário e a tabela 3 apresenta a correlação entre as variáveis dependentes a fim de identificar possível multicolinearidade.

**Tabela 2 - Matriz de correlação das tipologias de liderança**

Variável	Média	DP	Min	Max	II	EI	MI	CI	RC	GA	GP	LF
II	2.87	.55	1.5	4	1.00							
EI	2.82	.52	1.5	4	0.37	1.00						
MI	2.94	.49	1.25	4	0.55	0.36	1.00					
CI	2.97	.71	1.5	4	0.23	0.63	0.20	1.00				
RC	2.75	.52	1.75	4	0.24	0.46	0.23	0.45	1.00			
GA	1.70	.73	0	3.75	0.22	0.28	0.07	0.30	0.24	1.00		
GP	1.11	.52	0	3	0.02	0.02	0.02	-0.02	0.09	0.35	1.00	
LF	.45	.59	0	3	-0.09	-0.09	-0.16	-0.03	-0.08	0.37	0.69	1.00

Legenda: II – Influência Idealizada; MI – Motivação Inspiracional; EI – Estimulação Intelectual; CI – Consideração Individualizada; RC – Recompensa Contingente; GA – Gestão por Exceção Ativa; GP - Gestão por Exceção Passiva; LF – Laissez-faire.

Como primeira análise é possível observar as médias das tipologias de liderança e perceber que o grupo das quatro primeiras, que fazem parte da liderança transformacional, é mais apreciado que o grupo das últimas quatro, que fazem parte das tipologias transacionais. Os valores mínimos e máximos também refletem a mesma

conclusão, com somente tipologias transacionais sendo apontadas como dispensáveis no questionário (valor zero).

É possível observar forte correlação entre algumas das variáveis e este fenômeno já foi evidenciado em outras pesquisas (LOWE ET AL, 1996). Alguns pesquisadores tentaram modificar a estrutura de 8 tipologias juntando umas com as outras, porém cada dimensão representa características únicas e o modelo continua permanecendo desta forma (BONO; JUDGE, 2004).

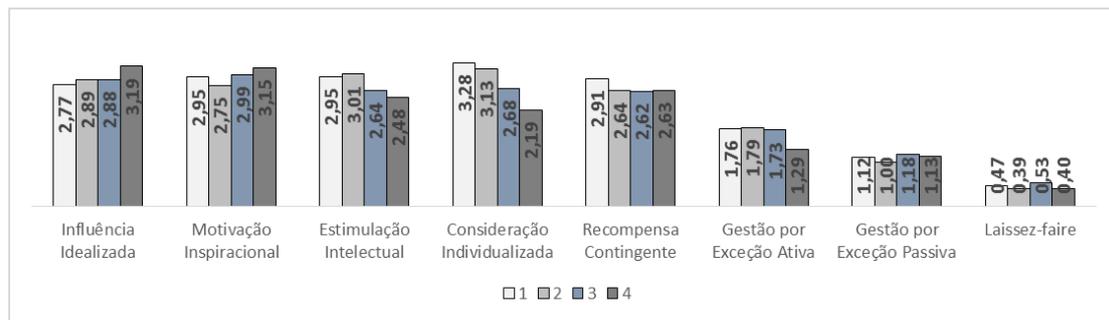
**Tabela 3 - Matriz de correlação das variáveis dependentes**

Variável	Média	DP	Min	Max	1	2	3	4	5	6
Nível (1)	2.05	1.07	1	4	1.00					
Comercial (2)	.12	.33	0	1	0.22	1.00				
Operacional (3)	.09	.29	0	1	0.17	-0.12	1.00			
Homem (4)	.63	.48	0	1	0.17	0.13	0.06	1.00		
Tempo de area (5)	2.82	3.05	.083	20	0.36	0.03	0.04	-0.04	1.00	
Tempo de cargo (6)	2.31	1.69	0	5	0.44	-0.02	0.16	-0.03	0.48	1.00

As correlações mais fortes estão nas variáveis de tempo entre si e com a variável de nível organizacional. Uma explicação plausível para isto é que normalmente demanda mais tempo passar de nível organizacional em cargos mais elevados. É possível observar que a representatividade da área comercial e operacional, analisadas como dummy, é de 12% e 9% respectivamente, ficando a maior parte, o restante da amostra, representada pelas áreas técnicas da atividade bancária.

O Gráfico 1 explicita as médias das dimensões de liderança por nível organizacional, ou seja, as lideranças desejadas capturadas pelo questionário.

**Figura 2 - Médias das dimensões de liderança por nível**



A visualização do Gráfico 1 permite analisar a ordenação das tipologias ao longo dos níveis, bem como o valor absoluto que cada tipologia adquiriu. De partida, como perceptível também pela matriz de correlação, os valores para as tipologias de liderança transacional são consideravelmente inferiores (com exceção de recompensa contingente) quando comparados com as tipologias transformacionais. Embora algumas dimensões apresentem comportamento crescente ou decrescente, é possível observar que isto se comporta, em grande parte, de forma moderada. Nas lideranças transformacionais os níveis médios encontram-se entre 2 e 3, mais próximos de 3, explicitando que os seguidores, em grande parte, indicaram no questionário que acham estas características muito desejáveis. Na próxima seção serão apresentados os resultados das regressões incluindo as outras variáveis de controle.

É possível perceber que embora não haja separação perfeitamente ordenada para cada nível, é notável que o nível 1, que representa a base da pirâmide, e o nível 4, que representa o topo, tem desejos diferentes, indicando que o líder destes grupos deve ter características também diferentes. Este fenômeno vai ser melhor observado com o resultado regressão 2 na próxima seção, mas uma possibilidade de estudo futuro seria realizar as análises criando dois grupos distintos, somente com a informação de executivos que representando o topo e analistas representando a base.

## 5.1 RESULTADO DO MODELO APLICADO I

As Tabelas 4, 5 e 6 apresentam os resultados obtidos para a variável nível organizacional em 3 modelos construídos. O modelo 1A é uma regressão linear simples da variável nível pelas dimensões de liderança. O modelo 1B inclui todas as outras variáveis de controle e o modelo 1C, para evitar multicolinearidade, retira do anterior as variáveis fortemente correlacionadas com a variável nível.

Apesar das hipóteses terem sido construídas apoiando-se em 4 tipologias, todas as 8 dimensões foram regredidas a fim de enriquecer a discussão, contribuir para pesquisas futuras e/ou formulação de hipóteses alternativas, caso as análises proporcionem subsídio.

Os modelos estimam a influência da variável nível nos estilos de liderança. Os coeficientes positivos indicam que quanto maior o nível, mais desejável é a variável que explica a tipologia, enquanto coeficientes negativos implicam que são mais desejáveis na base da hierarquia.

**Tabela 4 - Modelo 1A**

Resultados da regressão: coeficientes e desvio-padrão

Variável Dependente	II	MI	EI	CI	RC	GA	GP	LF
Nível Organizacional	0.105* (0.047)	0.052 (0.043)	-0.157*** (0.043)	-0.335*** (0.054)	-0.114* (0.044)	-0.097 (0.064)	0.018 (0.046)	0.002 (0.052)
Intercepto	2.656*** (0.109)	2.835*** (0.100)	3.153*** (0.100)	3.659*** (0.124)	2.984*** (0.102)	1.905*** (0.148)	1.078*** (0.107)	0.455*** (0.120)
R <sup>2</sup>	0.0411	0.0126	0.1037	0.2534	0.0549	0.0198	0.0013	0.0000

**Tabela 5 - Modelo 1B**

Resultados da regressão: coeficientes e desvio-padrão

Váriável Dependente	II	MI	EI	CI	RC	GA	GP	LF
Nível Organizacional	0.081 (0.058)	0.004 (0.053)	-0.150** (0.053)	-0.374*** (0.064)	-0.122* (0.054)	-0.144+ (0.074)	-0.017 (0.055)	-0.027 (0.062)
Homem	0.077 (0.110)	0.061 (0.099)	0.049 (0.100)	0.113 (0.121)	-0.001 (0.102)	0.508*** (0.139)	0.142 (0.105)	0.108 (0.117)
Comercial	-0.062 (0.161)	0.162 (0.145)	0.097 (0.146)	0.321+ (0.177)	0.015 (0.149)	0.074 (0.204)	0.274+ (0.153)	0.382* (0.171)
Operacional	-0.020 (0.182)	0.128 (0.164)	-0.196 (0.165)	-0.329 (0.200)	-0.237 (0.168)	-0.238 (0.230)	-0.177 (0.173)	0.006 (0.193)
Tempo de área	0.013 (0.020)	0.010 (0.018)	0.001 (0.018)	0.000 (0.022)	-0.016 (0.018)	0.032 (0.025)	0.006 (0.019)	0.016 (0.021)
Tempo de cargo	0.014 (0.037)	0.023 (0.034)	-0.013 (0.034)	0.035 (0.041)	0.050 (0.034)	-0.026 (0.047)	0.009 (0.036)	-0.033 (0.040)
Intercepto	2.597*** (0.128)	2.783*** (0.116)	3.141*** (0.117)	3.577*** (0.141)	2.950*** (0.119)	1.662*** (0.162)	1.001*** (0.122)	0.427** (0.136)
R <sup>2</sup>	0.0532	0.0392	0.1268	0.3063	0.0874	0.1484	0.0635	0.0678

**Tabela 6 - Modelo 1C**

Resultados da regressão: coeficientes e desvio-padrão

Váriável Dependente	II	MI	EI	CI	RC	GA	GP	LF
Nível Organizacional	0.106* (0.051)	0.032 (0.046)	-0.159*** (0.046)	-0.348*** (0.056)	-0.103* (0.047)	-0.128* (0.064)	-0.003 (0.048)	-0.033 (0.054)
Homem	0.063 (0.108)	0.047 (0.098)	0.053 (0.098)	0.100 (0.119)	-0.009 (0.101)	0.497*** (0.138)	0.134 (0.103)	0.109 (0.115)
Comercial	-0.074 (0.159)	0.146 (0.144)	0.104 (0.144)	0.302+ (0.175)	-0.006 (0.148)	0.076 (0.202)	0.267+ (0.151)	0.393* (0.169)
Operacional	-0.018 (0.180)	0.136 (0.162)	-0.202 (0.163)	-0.313 (0.198)	-0.210 (0.167)	-0.259 (0.228)	-0.175 (0.171)	-0.013 (0.191)
Intercepto	2.625*** (0.122)	2.816*** (0.111)	3.128*** (0.111)	3.613*** (0.135)	2.987*** (0.114)	1.667*** (0.155)	1.017*** (0.116)	0.408** (0.130)
R <sup>2</sup>	0.0454	0.0288	0.1255	0.3010	0.0685	0.1354	0.0611	0.0598

Legenda: II – Influência Idealizada; MI – Motivação Inspiracional; EI – Estimulação Intelectual; CI – Consideração Individualizada; RC – Recompensa Contingente; GA – Gestão por Exceção Ativa; GP - Gestão por Exceção Passiva; LF – Laissez-faire.

+  $p < 0.10$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

A dimensão Influência Idealizada apresenta o coeficiente positivo como esperado na hipótese H3. No modelo 1A, o coeficiente é estatisticamente significativo a 5%, o que não acontece quando incluímos as variáveis de controle no modelo 1B, apesar do sinal ainda corroborar H1. Ao retirarmos as variáveis de controle fortemente correlacionadas com nível organizacional em 1C, o coeficiente volta a apresentar-se estatisticamente significativo a 5%. As variáveis de controle em nenhum dos modelos mostram-se significante.

A tipologia Motivação Inspiracional tende a não variar ao longo dos níveis. Esta parece agradar em qualquer líder que se tenha. Alguém com discursos otimistas e

energia num alto grau influencia de forma positiva qualquer ambiente e indivíduos. O coeficiente é positivo, porém estatisticamente não significativo em todos os modelos.

Para a tipologia Estimulação intelectual, o coeficiente é negativo e estatisticamente significativo a 1% para todos os modelos. É importante observar que este varia muito pouco entre 1A, 1B e 1C (entre -0,150 a -0,159). Os indivíduos respondentes do questionário parecem reconhecer a importância de que precisam ser estimulados e desafiados no início da carreira para se desenvolver, o que vai ao encontro da hipótese H2.

A dimensão Consideração Individualizada é a que apresenta o coeficiente mais alto, o que demonstra que existe uma forte separação de necessidade de que o líder apresente esta característica. O coeficiente é estatisticamente significativo a 1% para todos os modelos e o seu sinal negativo corrobora a hipótese H1. Uma análise importante a ser feita é que, dado o coeficiente obtido, quando comparamos o nível 1 com o nível 4, a diferença de patamar supera uma unidade na escala likert. Esta diferença não é observada em nenhuma outra tipologia, o que demonstra evidências fortes de que a hipótese H1 seja verdadeira. Embora fraca evidência, os indivíduos situados nas áreas comerciais mostram-se mais identificados com esta tipologia do que aqueles situados nas áreas operacionais e técnicas. É possível que a atividade operacional, uma vez que seja aprendida, dispense uma gestão cuidadosa ou que a área técnica, por exigir conhecimentos específicos, dê maior autonomia aos indivíduos. A relação entre estilos de trabalho liderança transformacional e transacional podem ser um campo a ser explorado na literatura.

Apesar de não terem sido formuladas hipóteses acerca da tipologia Recompensa Contingente, esta se mostra diferente entre os níveis para todos os modelos e estatisticamente significativo a 5%. A base da pirâmide deseja esta tipologia de forma mais acentuada e uma das justificativas é que no topo da hierarquia os indivíduos já são capazes de produzir e fornecer os próprios insumos de trabalho e não dependem tanto de gestores. A base da pirâmide deve se sentir mais carecida de suporte para realizar as atividades por falta de experiência.

A tipologia alvo da hipótese H4, Laissez-faire, não se apresenta influente de forma consistente em qualquer um dos modelos. Apresenta coeficiente de valor baixo e não significativo, além do intercepto muito baixo, demonstrando ser dispensável em qualquer situação. Isto vai de encontro a hipótese H4, mas pode ser facilmente compreendida pelo fato de nenhum indivíduo desejar ter um líder ausente, mesmo

aqueles no topo da pirâmide. Embora não corrobore H4, esta evidência é uma das informações mais relevantes para o estudo

A dimensão Gestão por Exceção Passiva apresenta-se da mesma forma que Laissez-faire e pode ser explicada da mesma forma. Um líder que demora a responder, mantém tudo sem modificar nada ou apoia pouco, não parece ser o estilo de liderança que se deseja seguir. Porém, apesar de pouco significativo, é compreensível observar a tipologia Gestão por Exceção Ativa com coeficiente negativo, evidenciando que se deseja uma presença e acompanhamento mais forte do líder na base da pirâmide.

Apesar de não significativo, a variável Homem é predominantemente positiva em todos os modelos e tipologia. Isto quer dizer que os homens tendem a sentir uma maior necessidade de liderança do que o sexo feminino. É também um campo a ser explorado a relação entre este tipo de características e as tipologias.

A Tabela 7 apresenta os resultados do modelo 2, onde foram realizadas novas regressões, desta vez com dummies para cada nível organizacional. Esta análise é importante pois permite analisar as diferenças entre os níveis de forma evidente, explicitando as médias para cada um deles. A variável omitida foi o Nível 1, ou seja, os coeficientes são diferenças de médias para este nível.

### **Tabela 7 - Modelo 2**

Resultados da regressão: coeficientes e desvio-padrão

Váriável Dependente	II	MI	EI	CI	RC	GA	GP	LF
Nível 2	0.114 (0.139)	-0.202 (0.124)	0.071 (0.125)	-0.127 (0.152)	-0.259* (0.129)	0.003 (0.175)	-0.115 (0.133)	-0.069 (0.148)
Nível 3	0.117 (0.131)	0.012 (0.117)	-0.306* (0.118)	-0.603*** (0.144)	-0.262* (0.122)	-0.057 (0.165)	0.042 (0.125)	0.004 (0.140)
Nível 4	0.424* (0.179)	0.155 (0.160)	-0.493** (0.161)	-1.153*** (0.196)	-0.242 (0.166)	-0.608** (0.225)	-0.061 (0.170)	-0.180 (0.191)
Homem	0.055 (0.109)	0.048 (0.097)	0.047 (0.098)	0.102 (0.119)	-0.009 (0.101)	0.510*** (0.137)	0.142 (0.103)	0.116 (0.116)
Comercial	-0.073 (0.161)	0.108 (0.144)	0.141 (0.144)	0.339+ (0.176)	-0.032 (0.149)	0.099 (0.202)	0.249 (0.153)	0.388* (0.171)
Operacional	-0.004 (0.181)	0.132 (0.161)	-0.193 (0.162)	-0.316 (0.198)	-0.209 (0.168)	-0.281 (0.227)	-0.186 (0.172)	-0.025 (0.192)
Intercepto	2.745*** (0.099)	2.904*** (0.088)	2.920*** (0.089)	3.203*** (0.108)	2.926*** (0.092)	1.478*** (0.124)	1.028*** (0.094)	0.370*** (0.106)
R <sup>2</sup>	0.0569	0.0656	0.1557	0.3210	0.0858	0.1658	0.0723	0.0663

Legenda: II – Influência Idealizada; MI – Motivação Inspiracional; EI – Estimulação Intelectual; CI – Consideração Individualizada; RC – Recompensa Contingente; GA – Gestão por Exceção Ativa; GP - Gestão por Exceção Passiva; LF – Laissez-faire.

+  $p < 0.10$ , \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

O Gráfico 1 ajuda no entendimento da Tabela 7, pois permite visualizar as distâncias das médias das dimensões entre os níveis. É possível perceber que, embora crescente, não há diferença significativa nas médias entre os níveis 1, 2 e 3 quanto a tipologia Influência Idealizada, porém o nível 4 apresenta considerável patamar superior. Quando formuladas as hipóteses, uma afirmação que sustentava a hipótese H3 era de que o topo da pirâmide já teve conquistas tangíveis suficientes na carreira e precisa de uma motivação adicional, que poderia ser um líder que inspirasse valores admiráveis colaborando para que estes profissionais de sucesso continuem espelhando-se nestas figuras e performando acima da média. Claramente, o gestor do nível 4 precisa ter um forte carisma e valores inquestionáveis, ou seja, CEOs de empresas precisam ser figuras aos olhos de todos.

O nível 2 parece desejar ser tão desafiado intelectualmente quanto o nível 1. Isto é perceptível pela análise da tipologia Estimulação Intelectual. Porém, quando observados os níveis 3 e 4, percebe-se que um líder que cumpra este papel já não seja necessário. Inclusive, esta constatação pode ser um indício de que para o nível 2 ser promovido para o nível 3 deve ser autossuficiente neste quesito, pois a partir deste nível é menos desejável esta característica. Mais uma evidência da afirmação de H2.

A tipologia que se mostra de forma mais ordenada e mostra-se com um comportamento gradual é Consideração Individualizada. Corroborando a hipótese H1, a cada nível organizacional que se ascende, menor é a necessidade de um líder que se

preocupa com o indivíduo como pessoa. Talvez este seja um indício de que na base da pirâmide existe uma relação mais pessoal e no topo mais profissional. Nesta análise é evidente a afirmação feita no modelo 1, de que a distância do nível 1 para o nível 4 supera uma unidade na escala likert.

A partir desta análise do modelo 2, a tipologia Recompensa Contingente torna-se interessante. Os níveis 2, 3, 4 demonstram ter desejos semelhantes quanto a esta característica, porém bem separados do nível 1. Isto fortalece a análise feita no primeiro modelo, onde a falta de experiência da base da pirâmide torna esta tipologia importante para dar suporte e insumos para boa performance.

Como havíamos constatado na análise dos modelos 1A, 1B e 1C, a variável *laissez-faire* não se mostra diferente de forma significativa em nenhum nível.

## 6. CONCLUSÃO

Nesta pesquisa foi analisada a relação entre o estilo de liderança e a posição hierárquica do gestor dentro da organização. Como mencionado, os estudos sobre liderança são realizados há mais de um século, contendo diversas linhas teóricas e conceitos, mantendo um debate intenso e com muitas perspectivas de estudos futuros. Este trabalho dedicou esforços para conectar duas teorias muito relevantes dentro do tema: *Leadership Pipeline* e Liderança Transformacional e Transacional. Uma característica peculiar desta análise é que a participação dos liderados tem papel importante, uma vez que estes fizeram parte da captura da informação.

A ideia principal da teoria de *Leadership Pipeline* é de que o trabalho muda consideravelmente quando se comparam diferentes níveis hierárquicos, onde os gestores precisam desenvolver e alterar suas características se quiserem ser efetivos, e a pesquisa mostra evidências de que isto é verdadeiro. Enquanto outras pesquisas sobre o tema analisaram competências técnicas, inteligência emocional, capacidade de decisão, entre outros, esta pesquisa concentrou o estudo na maneira como o líder se relaciona com o liderado, observando os estilos de liderança.

As hipóteses H1, H2 e H3 foram reforçadas pelos resultados obtidos nas regressões e sustentadas pela teoria, separando claramente a maturidade dos indivíduos na base e no topo da pirâmide organizacional, forçando a diferenciação dos líderes na maneira de se relacionarem com os liderados. Não há evidências de que a hipótese H4 seja sustentada e isto leva a conclusões igualmente importantes de que é não recomendável que haja um líder ausente, mesmo para aqueles indivíduos mais experientes e independentes.

Outra conclusão importante do estudo é de que existe claramente um desejo maior pelos estilos de liderança transformacional em comparação com liderança transacional, com exceção da tipologia Recompensa Contingente que também tem altos níveis desejados pelos liderados. Ou seja, empresas que incentivam os líderes a focar e desenvolver características transformacionais devem desenvolver líderes mais efetivos

Esta pesquisa pode ajudar firmas a gerar valor incorporando a análise do estilo de liderança na escolha de gestores para posições específicas. Saber o estilo que funciona para determinados cargos pode ser a chave para conectar equipes e extrair máxima performance dos liderados. Um descasamento do estilo desejado pode implicar

em quebra de contratos entre agente e principal, perda de talentos por frustração e consequente baixa performance.

Uma vez que firmas compreendam as características de liderança que conectam pessoas, e consequentemente melhoram a efetividade, estas podem construir programas de liderança corporativos como uma forma de educar e aplicar as ideias concluídas nesta pesquisa, criando vantagem competitiva comparada a outras firmas.

É necessário compreender também, que o processo de liderança é contínuo. É comum firmas rotularem colaboradores com o que é popularmente conhecido como “perfil de liderança”. Esta pode ser uma armadilha, pois está evidente que este líder tem um grande desafio pela frente se quiser ascender na organização.

Não basta perfil de líder ou ser um bom líder no momento para o sucesso. É necessário a compreensão do que cada situação necessita de características diferentes e que o líder precisa evoluir e adaptar-se a cada situação. Firmas que compreenderem este processo podem construir uma estratégia organizacional diferenciada das demais.

## 7. LIMITAÇÕES E FUTURAS PESQUISAS

Como mencionado, não foi encontrado outro estudo neste campo que conectasse as teorias de liderança abordadas nesta pesquisa. Apesar da quantidade substancial de pesquisas sobre o tema liderança, por ter diversas linhas teóricas, o tema por si só já representa um campo fértil para novos estudos. Porém, claramente, o link entre as duas teorias abordadas neste trabalho introduz uma oportunidade de aprofundamento relevante para a teoria. O estudo também tem relevância por mostrar que linha teóricas diferentes podem convergir para conclusões importantes.

A pesquisa explorou uma instituição financeira. É possível que ao realizar o experimento em um outro tipo de firma as conclusões apresentem evidências mais fortes ou fracas. O simples fato de alterar o setor em que a firma se encontra deve representar distribuição de características diferentes dos indivíduos, como nível de escolaridade, escopo do trabalho, etc. Portanto, vale a pena repetir o experimento no setor industrial ou comercial, bem como em países de culturas diferentes.

A metodologia utilizada também foi peculiar. Através do estilo de liderança desejável pelos liderados, foi capaz de separar características indicadas para diferentes cargos. É possível desenvolver pesquisas semelhantes utilizando diferentes metodologias. Uma ideia simples e factível seria capturar o estilo de liderança real dos gestores, seja através dos liderados ou auto avaliação, e capturar alguma variável de performance, tornando possível analisar a influência dos estilos para uma boa performance. Por ser um estudo novo, as metodologias também podem seguir muitos caminhos diferentes.

Sendo assim, é esperado que a pesquisa colabore para incentivar simpatizantes do tema liderança e sirva de modelo para novas ideias conectando linhas teóricas diferentes. Como mencionado, o horizonte de pesquisa é bem amplo e pode-se chegar a conclusões interessantes modificando a metodologia ou o contexto onde a pesquisa foi realizada.

## REFERÊNCIAS

- BAKER, S. D. **Followership: Theoretical foundation for a contemporary construct.** *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol 14(1), p. 50–60, 2007.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations.** New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: Theory, research & managerial applications (4th ed.),** New York, NY: Free Press, 2008.
- BONO, J. E.; JUDGE, T. A. **Personality and Transformational and Transactional Leadership.** *Journal of Applied Psychology*, 89, 901–910, 2004.
- BURNS, J. M. **Leadership.** New York: Harper & Row, 1978.
- DERUE, S.; ASHFORD, S. **Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations.** *Academy of Management Review*, Vol. 35(4), p. 627–647, 2010.
- DIAZ-SAENZ, D.N. **Transformational Leadership.** Thousand Oaks, CA: The SAGE Handbook of Leadership, 2011.
- FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness.** New York: McGraw-Hill, 1967.
- GALTON, F. **Hereditary genius.** New York: Appleton, 1869.
- GOIS, C. K. **Lideranças Transformacional, Transacional e Laissez-Faire – Um Estudo de Caso.** 2011.
- GHOSN, C.; GARNIER, J. **Getting It Together: The Leadership Challenge of Mergers and Acquisitions.** *Leadership in Action*, Vol 24, p. 3-6, 2004.
- GRANT, A.; ASHFORD, S. **The dynamics of proactivity at work.** *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, p. 3–34, 2008.
- HERSEY, P., & BLANCHARD, K. H. **Life cycle theory of leadership.** *Training & Development Journal*, 23(5), 26, 1969.
- JUDGE, T. A.; BONO, J. E. **Five-factor model of personality and transformational leadership.** *Journal of Applied Psychology*, 85, 751–765, 2000.
- JUDGE, T. A.; BONO, J. E.; ILIES, R.; GERHARDT, M. W. **Personality and leadership: A qualitative and quantitative review.** *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780, 2002.

- KAISER, R. B. **The Leadership Pipeline: Fad, Fashion, or Empirical Fact? An Introduction to the Special Issue.** *The Psychologist-Manager Journal*, 14: 71–75, 2011.
- KATZ, D., & KAHN, R. L. *The social psychology of organizations* (2nd ed.) New York: John Wiley & Sons, 1978.
- KENNY, D. A.; ZACCARO, S. J. **An estimate of variance due to traits in leadership.** *Journal of Applied Psychology*, 68, 678–685, 1983.
- KIRKPATRICK, S. A.; LOCKE, E. A. **Leadership: Do traits matter?** *Academy of Management Executive*, 5, 48–60, 1991.
- LAHTI, R. K. **Identifying and Integrating Individual Level and Organizational Level Core Competencies.** *Journal of Business and Psychology*. Vol. 14, No. 1, pp. 59-75, 1999.
- LORD, R. G.; BROWN, D. J. **Leadership, values, and subordinate self-concepts.** *The Leadership Quarterly*, Vol. 12(2), p. 133–152, 2011.
- LORD, R. G.; DE VADER, C. L.; ALLIGER, G. M. **A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures.** *Journal of Applied Psychology*, 71, 402–410, 1986.
- MCCLELLAND, D. C.; BOYATZIS, R. E. **Leadership motive pattern and long-term success in management.** *Journal of Applied Psychology*, 67, p. 737–743, 1982.
- MCCLESKEY, J. **Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development.** *Journal Of Business Studies Quarterly*, 5(4): 117-130, 2014.
- MINTZBERG, H. **The manager's job: Folklore and fact.** *Harvard Business Review*, Vol 53, p. 100–110, 1975
- PLOYHART, R. E. **Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities.** *Journal of Management*. Vol 32; no 6, p. 868-897, 2006.
- ROCHA, D., CAVALCANTE, C. E., & DE SOUZA, W. J. **Estilos de liderança: um estudo em uma organização militar.** *Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal*, 8(2), 35-50, 2010.
- ROST, J. C. **Leadership Development in the new millennium.** *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1(1), 91-110, 1993.
- TECCHIO, E. L.; NUNES, S. N.; RISSI, M. CUNHA, C. J.; NAKAYAMA, M. K. **LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL EM PROCESSOS DE TUTORIA: a identificação do estilo de liderança de Orientadores de Tutoria.** UFRGS, 2010.
- UHL-BIEN, M.; RIGGIO, R. E.; LOWE, K. B.; CARSTEN, M. K. **Followership theory: A review and research agenda.** *The Leadership Quarterly*, Vol 25, p. 84-104, 2014.

WINSTON, M. D. **Recruitment Theory: Identification of Those Who Are Likely to Be Successful as Leaders.** Journal of Library Administration. Vol 32, no 34, p. 19-35, 2001. Tuck School of Business Working Paper, No. 2004-11, 2004.

YUKL, G., & MAHSUD, R. **Why flexible and adaptive leadership is essential.** Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62(2), 81-93, 2010

ZACCARO, S. J. **Trait-based perspectives of leadership.** American Psychologist. Vol 62 (1), p. 6-16, 2007.

## ANEXOS

### Anexo 1 – Questionário de Liderança MLQ

1. Fornece ajuda em troca dos meus esforços
2. Questiona premissas para verificar se são adequadas
3. Não interfere até que os problemas se tornem graves
4. Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras
5. Evita envolver-se quando surgem questões importantes
6. Fala sobre seus valores e crenças mais importantes
7. Está ausente quando eu preciso
8. Busca perspectivas diferentes ao solucionar problemas
9. Fala com otimismo sobre o futuro
10. Gera orgulho em mim por estar associado a ele
11. Discute especificamente quem é responsável em atingir metas de performance
12. Espera que algo dê errado antes de agir
13. Discursa com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado
14. Realça a importância de haver um sentido para as coisas
15. Despende tempo ensinando e treinando
16. Deixa claro o que cada um pode esperar em caso de atingimento de metas
17. Procura não mudar nada enquanto as coisas estiverem funcionando
18. Vai além do interesse próprio em prol do grupo
19. Trata-me como pessoa, e não apenas como um membro do grupo
20. Acredita que os problemas devem se tornar crônicos antes de tomar medidas
21. Age de maneira que ganha meu respeito
22. Concentra atenção lidando com erros, reclamações e falhas
23. Considera os impactos morais e éticos nas decisões
24. Mantém o histórico de todo os erros
25. Demonstra uma sensação de poder e confiança
26. Articula uma visão convincente sobre o futuro
27. Direciona minha atenção para as falhas diante dos desempenhos esperados
28. Evita tomar decisão
29. Considera cada indivíduo tendo diferentes necessidades, habilidades e aspirações.
30. Faz com que eu veja os problemas de muitas perspectivas diferentes
31. Ajuda-me a desenvolver meus pontos fortes
32. Sugere novas maneiras de concluir tarefas
33. Demora a responder questões urgentes
34. Enfatiza a importância de se ter um senso de missão coletivo
35. Expressa satisfação quando atinjo as expectativas
36. Expressa confiança de que as metas serão alcançadas

