

ÁREA TEMÁTICA: GPSS GESTÃO DE PESSOAS

**PERCEÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E  
TRANSACIONAL EM UMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA DA  
CONSTRUÇÃO CIVIL**

## **RESUMO**

A liderança, considerada um fenômeno comportamental, tem sido estudada tanto no âmbito acadêmico como no organizacional em decorrência de seus efeitos em diferentes ambientes. Este estudo tem como objetivo, tomando como base a teoria contemporânea de liderança transformacional e transacional, identificar qual o estilo de liderança predominante na percepção do líder e dos liderados de uma empresa do ramo varejista da construção civil nascida de Dourados-MS. É um estudo caracterizado como descritivo, quantitativo e procedimental. Para se chegar aos resultados procurou-se também fazer o levantamento da literatura sobre as teorias de liderança transformacional e transacional; identificar o perfil de liderança transformacional e transacional na percepção dos líderes e liderados; comparar os resultados com a literatura levantada. Os dados primários foram levantados junto a onze sujeitos, os quais foram divididos em duas populações-alvo, sendo, líder e liderados, mediante o uso de um questionário estruturado, contendo perguntas fechadas e abertas. Para análise dos dados as informações foram tratadas estatisticamente após a tabulação e utilizando também a análise de quartis e mediana, análise de média, correlação e regressão. O resultado mostra que o líder acredita exercer uma liderança transacional; todavia, seus liderados percebem um estilo mais voltado para liderança transformacional, mas com comportamentos de liderança transacional. Pode-se verificar também a existência de variações entre as avaliações do líder e seus liderados, observando-se variações que alcançam 100% na escala estudada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de pessoas; liderança; construção civil; comércio varejista; comportamento organizacional.

## **ABSTRACT**

A liderança, considerada um fenômeno comportamental, tem sido estudada tanto em contextos acadêmicos quanto organizacionais devido aos seus efeitos em diferentes ambientes. Este estudo tem como objetivo, com base na teoria contemporânea da liderança transformacional e transacional, identificar qual estilo de liderança é predominante na percepção do líder e dos liderados por uma empresa do setor de construção varejista da cidade de Dourados-MS. Trata-se de um estudo caracterizado como descritivo, quantitativo e processual. Para obter os resultados, procuramos também levantar a literatura sobre teorias de liderança transformacional e transacional; identificar o perfil de liderança transformacional e transacional na percepção de líderes e liderados; comparar os resultados com a literatura coletada. Os dados primários foram coletados de onze sujeitos, que foram divididos em duas populações-alvo, líderes e liderados, por meio de questionário estruturado, contendo questões fechadas e abertas. Para análise dos dados, as informações foram tratadas estatisticamente após tabulação e também por meio de análise de quartis e medianas, análise de médias, correlação e regressão. O resultado mostra que o líder acredita exercer liderança transacional; Porém, seus seguidores percebem um estilo mais focado na liderança transformacional, mas com comportamentos de liderança transacional. Também é possível verificar a existência de variações entre as avaliações do líder e de seus liderados, observando variações que chegam a 100% na escala estudada.

## **KEY WORD**

People management; leadership; civil construction; varejista trade; Organizational behavior.

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança, considerada um conjunto de características comportamentais de quem a exerce, é vista como uma atividade que é recomendada estar presente em qualquer organização, independente de seu porte ou ramo de atividade, devendo ser exercida pelo líder em diversos níveis de atuação no ambiente organizacional.

Ao se referir sobre a necessidade e importância da liderança, Benevides (2010) afirma que esse fenômeno, assim, como é estudada, pode ser considerada como uma vantagem competitiva o que pode exigir que a organização conheça a o tipo liderança predominante que e quais os impactos dessa liderança em seus negócios e na permanência do trabalhador que é submetido diretamente as ações do líder no dia-a-dia na realização de seu trabalho Benevides (2010) acrescenta ainda, que a liderança se faz necessária na organização para que as pessoas sejam desafiadas a fazer suas tarefas, por meio da ação do líder, para que a organização alcance os objetivos traçados, conforme reconhecem também, Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018); Antonakis e House (2014).

O estilo de liderança é um conjunto de características que indicam os comportamentos de um líder sobre seus liderados no ambiente de trabalho, acredita-se que o estilo predominante, em uma organização, segundo afirma Fróes (2019, p. 5), permite que uma pessoa numa posição de líder possa influenciar as demais pessoas de um grupo em determinado ambiente, para executar de forma satisfatória para as partes o seu trabalho. Segundo Fróes (2019), uma organização possui pelo menos uma figura de líder e com um estilo de liderança predominante.

Dentre os estilos de liderança existentes, Bass e Bass (2008) destacam os estilos transacional e o transformacional e que a liderança transacional é quando o liderado recebe alguma forma de recompensa ao atingir suas metas e/ou objetivos pré-estabelecidos. Quanto à liderança transformacional, é quando os líderes motivam seus liderados a fazer mais do que pretendiam ou acreditavam ser possível e estabelecem expectativas desafiantes e de desempenho superior ao padrão regular. Ainda sobre esses estilos, Da Rosa (2010) também realizou um estudo para identificar a predominância dos estilos de liderança transformacional e transacional no departamento de finanças de uma instituição bancária, concluiu segundo dados da sua pesquisa que não houve consenso na percepção dos liderados e do líder sobre o estilo de liderança predominante na instituição investigada.

Ainda sobre estudos realizados sobre a predominância de estilos, Vedovello e Pichiai (2014), também realizaram um estudo para investigar o estilo de liderança de 75 micro e pequenas empresas, apontou como resultado uma predominância do estilo transformacional, estilo esse que, segundo Bass (1985) é o estilo responsável por motivar aqueles que são liderados, tornando-os mais capazes de fazer além do que se é esperado, possibilitando não apenas a execução de tarefas, mas também a percepção dentro de uma perspectiva de importância e valor para a organização.

A respeito da importância de se conhecer o estilo de liderança que possa predominar em uma determinada organização, acredita-se que seja importante realizar, estudos para identificar o estilo de liderança principalmente neste ramo de negócio pode fornecer a organização o perfil de sua liderança predominante bem como indicar ações que possam trazer melhorias.

O setor da construção civil é reconhecido no Brasil, segundo Febramat (2022), como um setor com forte impacto econômico e social, constituído de organizações atacadistas e varejistas, para atender pequenos, médios e grandes construtores, sejam industriais ou residenciais. Sendo uma indústria de base, a construção civil forma um perfeito ciclo que gera empregos mesmo após a finalização e entrega de seus empreendimentos. Estima-se que a cada R\$1.000.000,00 de novos investimentos, este setor seja capaz de gerar 18,31 postos de trabalho, sejam diretos, indiretos ou induzidos (CBIC, 2022). Assim, ao considerar o cenário

do ramo varejista da construção civil, delineou-se o seguinte problema de pesquisa: como o líder e liderados da empresa percebem o estilo de liderança praticado pelo líder na organização? Para tanto, têm-se os objetivos de identificar a percepção dos estilos de liderança transformacional e transacional e verificar qual dos estilos é predominante na visão do líder e de seus liderados.

Para obter novos conhecimentos sobre a predominância de estilos de liderança em organizações não estudadas e contribuir para uma melhor compreensão da liderança no meio acadêmico e organizacional, principalmente para uma organização de pequeno porte é que este estudo se justifica no sentido que apesar de se tratar de uma proposta de aprendizado de caso, objetivou apresentar à organização investigada os resultados de forma que possa definir estratégias ou medidas para se necessário, melhorar o índice de satisfação ou capacitar as lideranças. Por outro lado, o estudo procura apresentar contribuições para novas pesquisas e dados sobre a realidade da liderança em empresas de pequeno porte.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 Fundamentos da liderança**

A liderança é um fenômeno que tem sido objeto de estudo de diversas pesquisas por muitas décadas. Ao longo do desenvolvimento de vários estudos, surgiram novas teorias, abordagens e entendimentos. Teorias estas que, por sua vez, vieram evoluindo com o passar dos anos, ora iniciando uma nova vertente de estudo, ora compartilhando e aprimorando ideias anteriores; o que acontece com os estilos transacional e transformacional. Nesse contexto, é reconhecida como uma característica de quem comanda pessoas em determinado ambiente, conforme afirmam Sant'anna, Campos e Lófti (2012), quando ao veersarem sobre a liderança e seus efeitos.

Ainda nesse sentido, ao tratarem deste componente, Bass e Riggio (2006) dizem que a liderança está relacionada ao líder que faz acordos com seus liderados em virtude do que precisa ser feito, em troca de promessas ou recompensas reais, isto é, uma oferta e troca para a realização da atribuição. Como dito anteriormente, o Gerenciamento por Exceção pode ser ativo ou passivo. No GPE-A, afirmam Bass e Riggio (2006), o líder fiscaliza ativamente desvios dos padrões estabelecidos, erros e falhas cometidas pelos liderados, com intuito de, se necessário, realizar medidas corretivas

Sobre os tipos de liderança, para Melo (2004) os estudos sobre liderança buscavam identificar as características pessoais e os traços de personalidade dos líderes, evidenciando assim, a Teoria dos Traços. Essa teoria, que marca os primeiros estudos conduzidos acerca da liderança, durante o período da Segunda Guerra Mundial, procurava identificar e caracteriza os atributos pessoais dos indivíduos em cargos de chefia, estabelecendo padrões de personalidade a fim de distinguir os líderes dos não-líderes (DA ROSA, 2010; GOMES, 2014).

A busca de respostas, segundo Cunha e Rego (2003), era por traços físicos, de personalidade sociais, intelectuais e de aptidões, que auxiliasse na condução das pessoas. Todavia, para Robbins (2009) apesar de terem sido realizadas diversas pesquisas para averiguar quais os traços responsáveis pela capacidade de liderar, não houve quaisquer conclusões concretas, devido às diferenças dos diversos ambientes estudados.

O líder carismático provavelmente é um líder transformacional, no entanto, não poderíamos dizer que um líder transformacional sem ser carismático (DA ROSA, 2010). Nesse sentido, comportamento do líder transformacional é tido como modelo para seus subordinados, visto que este é admirado, respeitado e inspira confiança, onde seus liderados buscam ser iguais ou até melhores que o líder, pois acreditam que ele é dotado de capacidades, persistência e determinação extraordinárias, como apontam Bass e Bass (2008).

Bass e Bass (2008) evidenciam dois aspectos da influência idealizada: o comportamento do líder e os elementos que lhe são atribuídos por seus liderados ou por outros que a ele se associam. Sobre estes aspectos, Bass e Riggio (2006, p. 6) declaram que são mensurados por “subfatores separados do Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ), e representam a natureza interacional da influência idealizada.

O líder transformacional, enfatizam Bass e Riggio (2006), encontra formas de motivar e inspirar todos os que estão em seu entorno, provendo significado e desafio ao trabalhador. Características como entusiasmo, otimismo e espírito de equipe são atributos dos líderes transformacionais (BASS; RIGGIO, 2006). Líder do estilo transformacional, conforme apontado por Bass e Riggio (2006), incentiva seus liderados a desenvolver sua criatividade, capacidade de inovação, de crítica e de questionamento a respeito de premissas e de soluções para problemas, os encorajando a buscar uma nova perspectiva de situações já conhecidas.

Para a consideração individual, os líderes, segundo Da Rosa (2010), criam um ambiente colaborativo, onde as diferenças individuais relacionadas a necessidades e expectativas de cada liderado são reconhecidas pela liderança, mostrando um comportamento de aceitação dessas diferenças particulares. Nesse sentido, o líder busca incentivar a comunicação, para que ela ocorra num sentido de “mão-dupla”, conforme alegam Bass e Riggio (2006). Da Rosa (2010) declara que outra importante característica do líder transformacional, quanto ao atributo de consideração individual, é a delegação de tarefas..

O estilo de liderança transacional segundo Cavalcanti et al (2005), Da Rosa (2010), Bass e Bass (2008) é a teoria que evidencia que o líder trabalha com os interesses e as necessidades primárias de seus liderados, oferecendo recompensas de ordem psicológica ou material, em troca de esforço para atingir os objetivos organizacionais desejados; caso não os atinja, trará apenas desapontamento, descontentamento, desculpas e punição psicológica ou material para o próprio liderado.

Sobre o estilo transacional Bass e Bass (2008) estabelecem que um líder é transacional quando recompensa seu seguidor ao cumprir as metas, acordos ou padrões estabelecidos, entretanto, se o líder se limitar a este comportamento, o liderado começará a se sentir como um estúpido, limitado apenas ao que deve ser feito ou alcançado, não havendo, segundo Souza e Tomei (2008), qualquer espaço para criatividade ou opinião dos subordinados. Nesse estilo de liderança, para Cavalcanti et al (2005) e Gomes (2014) os trabalhadores que operam subordinados a líderes transacionais não detêm autonomia o suficiente que os auxilie a desenvolver confiança ou aprendizado com experiências anteriores para que possam solucionar problemas, sempre buscam a intervenção do líder para tal. Contudo, apesar de existirem diferenças entre os estilos, elucida Robbins (2009), eles não devem ser entendidos como abordagens distintas, uma vez que a liderança transformacional é construída baseada na liderança transacional. Nesse sentido, para Burns (1978) estilos de liderança não são extremos opostos de uma única dimensão, mas sim multidimensional.

No contexto dos componentes da liderança, os três componentes da liderança transacional são, segundo estabelecem Da Rosa (2010): Recompensa de Contingente (RC) e Gerenciamento por exceção, este último sendo dividido em: Gerenciamento por exceção – Ativo (GPE-A) e Gerenciamento por exceção – Passivo (GPE-P). Este componente de liderança transformacional, como elucida Da Rosa (2010), é razoavelmente eficaz para motivar o liderado a atingir graus mais elevados de desempenho e progresso, porém não se iguala a outros aspectos transformacionais.

O estilo de liderança laissez-faire é comumente entendido como a ausência da influenciado líder. Para Gomes (2014) e Da Rosa (2010), esse estilo de liderança é visto como o estilo mais ineficaz em virtude de suas características. Nesse estilo de liderança, para Bass e Riggio (2006), decisões fundamentais não são tomadas, deixando de lado ações que

deveriam ser realizadas, ignorando a responsabilidade de liderança e não usufruindo da autoridade, corroborando assim, com o que defendem Gomes (2014) e Da rosa (2010), quando se referem a ineficácia desse estilo de liderança.

Com Bass e Riggio (2006), frente ao Modelo de Escala de Liderança (FRL – *Full Range of Leadership Model*), é atribuído a todo líder alguma fração do comportamento de cada estilo de liderança. Nesse sentido, explica Da Rosa (2010), a profundidade do modelo FRL simboliza como um líder evidencia um estilo de liderança particular. Conforme se, a liderança ativa e com maior eficiência está representada pela utilização dos quatro componentes da liderança transformacional, ao passo que até a outra ponta da figura, tende-se para uma maior ineficiência da liderança, até seu ponto de ausência (LF).

As lideranças transformacional e transacional estão vinculadas ao sucesso do grupo, e este êxito, expõe Da Rosa (2010), pode ser aferido por meio do Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ), pela periodicidade com que os liderados entendem que seus líderes motivam a equipe, pela eficiência do líder na interação com os demais níveis da organização com base na percepção de seus subordinados e pelo grau de satisfação dos métodos utilizados pelo líder nas atividades para com o grupo que lidera. Estes estilos de liderança integram características dos demais modelos, diferenciando-se um do outro e ao mesmo tempo andando lado a lado, de forma que um complementa o outro, com o líder podendo recorrer a ambos os estilos se assim a situação demandar (BASS, 1985).

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se caracteriza quanto ao problema como quantitativo, ao objetivo como descritiva e procedimental com uso de questionário. A pesquisa foi desenvolvida em unidade investigada e denominada como Alfa com intuito de resguardar o nome da organização estudada, e está situada na cidade de Dourados, do Estado de Mato Grosso Sul, ativa desde 2010, atuante no ramo de varejo onde compra e vende materiais da construção. A escolha da unidade de pesquisa foi conveniência para o pesquisador, em virtude de aprovação prévia dos diretores da referida organização para realização da pesquisa e a representatividade dessa atividade no contexto regional, sendo uma organização de sociedade limitada (LTDA). Pelo seu porte, emprega doze pessoas e se enquadra na faixa de faturamento bruto anual entre R\$360 mil e R\$4,8 milhões (SEBRAE, 2021).

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se o Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ) em sua versão mais recente (Formulário 5X de 2004), desenvolvido por Bruce J. Avolio e Bernard M. Bass, em 1985. O MLQ segundo e de acordo com Bass (1998), é um instrumento de resultado de mais de 25 anos de pesquisa em liderança em empresas privadas e públicas, desde CEOs de grandes corporações até entidades sem fins lucrativos, sendo utilizado extensivamente em pesquisas de campo no que diz respeito às lideranças transformacional e transacional (BASS, 1998, p. 7).

De forma a confirmar o entendimento do instrumento de pesquisa traduzido do inglês para o português, foi realizado um pré-teste com um respondente para cada um dos questionários: Questionário de Líder e Questionário de Liderados. Após a aplicação do pré-teste, não foram constatadas necessidades de alterações e/ou melhorias na tradução do MLQ.

Dos 11 formulários de pesquisa entregues, obteve-se 100% de retorno e devidamente respondidos. Os dados obtidos nesses formulários permitiu traçar o perfil do líder e dos liderados com base nas informações obtidas ao término do questionário na seção de perfil do respondente. O instrumento utilizado aplica conceitos de liderança transacional, liderança transformacional e liderança passiva (ou *laissez-faire*), apresentados em dois questionários: Questionário de autoavaliação do Líder; Questionário do avaliador/liderado. Os constructos de liderança transformacional, liderança transacional e liderança *laissez-faire* formam um

novo paradigma para um melhor entendimento dos efeitos do estilo de liderança que se predomina, pois, este novo paradigma conjectura o anterior, que se baseava principalmente em estilos como liderança autocrática ou liderança democrática, orientada paratarefa ou relacionamentos, diretiva ou participativa, e que dominavam o campo de pesquisa em liderança nas últimas décadas.

Os dados coletados foram organizados no software Microsoft Office Excel, versão 2022, para codificação e análise. Posteriormente, agrupou-se as respostas para as questões do questionário com base nos constructos da pesquisa e a metodologia de cálculo do *score* (explicada na seção 3.6) do Questionário de Liderança Multifatorial, desenvolvido por Bruce J. Avolio e Bernard M. Bass, em 1985.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os dados obtidos na pesquisa e os resultados do estudo frente aos objetivos propostos.

Primeiramente, apresenta-se a caracterização dos respondentes. Em relação ao gênero, predominou-se o sexo masculino com (63,6%). O perfil estudantil dos participantes evidencia a predominância entre os empregados que têm ensino médio completo e incompleto. Uma minoria tem formação de ensino superior, dentre os quais se encaixa também o líder.

Contudo, o que mais chama a atenção no perfil dos respondentes é a distribuição por idade. O líder se encontra na faixa etária acima dos 50 anos de idade, enquanto a grande maioria de seus liderados (80%) estão em faixas menores; sendo que, dos liderados, 40% estão com idade entre 30 e 39 anos. Sobre o tempo de serviço na empresa, nota-se uma alta taxa de permanência dos colaboradores, sendo que, destes, 40% já atuam na organização há 5 anos ou mais. Quanto ao tempo de experiência profissional, nota-se uma predominância de liderados particularmente jovens, atuantes no mercado de trabalho entre 5 e 10 anos (40%).

Numa primeira análise, pode-se observar os resultados gerais da pesquisa com base nos 12 constructos do Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ), demonstrados na Tabela 1

**Tabela 1 – Análise dos resultados gerais da pesquisa**

Constructos	Líder	Liderados	Var. Abs.	Var. %
Influência Idealizada (Atribuída) (IIA)	3,50	3,05	0,45	14,7%
Influência Idealizada (Comportamento) (IIC)	2,20	2,25	-0,05	-2,2%
Motivação por Inspiração (MI)	2,80	2,87	-0,07	-2,4%
Estímulo Intelectual (EI)	2,60	2,44	0,16	6,6%
Consideração Individual (CI)	2,75	1,95	0,80	41,0%
Recompensa de Contingente (RC)	3,25	2,97	0,28	9,43%
Gerenciamento por Exceção (Ativo) (GPE-A)	4,00	2,77	1,23	44,4%
Gerenciamento por Exceção (Passivo) (GPE-P)	1,25	1,07	0,18	16,8%
Liderança laissez-faire (LF)	0,00	1,00	-1,00	-100%
Esforço Extra (EX)	3,67	3,13	0,54	17,2%
Eficiência (EF)	4,00	3,37	0,63	18,7%
Satisfação (SF)	2,33	3,15	-0,82	-26,0%
<b>Total</b>	<b>2,79</b>	<b>2,50</b>	<b>0,29</b>	<b>11,6%</b>

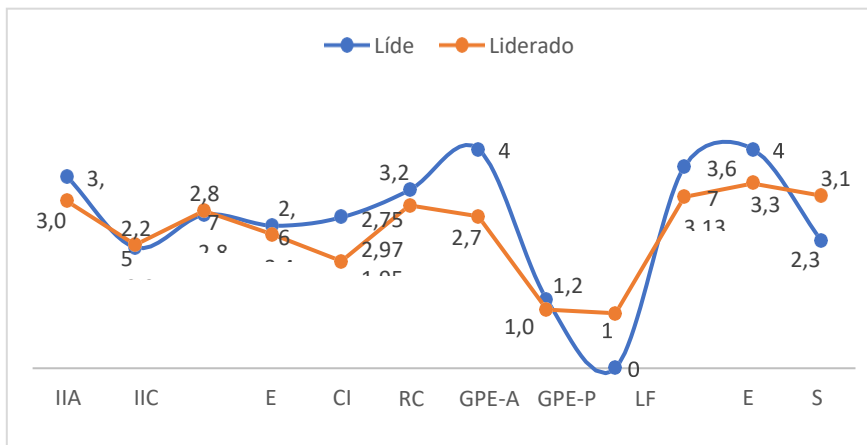
Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Nota-se que há uma clara e relevante dispersão entre a avaliação do líder e de seus liderados em todos os constructos, conforme exposto no gráfico 1. Em alguns desses constructos, como Consideração Individual (CI) e Gerenciamento por Exceção – Ativo (GPE-A) essas dispersões superam 40% e, na Liderança laissez-faire (LF), essa dispersão

chega a - 100%. Mas em outros, como Influência Idealizada – Comportamento (IIC), Motivação por Inspiração (MI) e Estímulo Intelectual (EI), pode-se verificar que são relativamente baixas e inferiores a 10%, tanto negativa quanto positivamente.

Conforme se verifica no gráfico 01, fica evidente que embora exista uma diferença de patamar entre as avaliações do líder e de seus liderados, a dispersão ocorrida no constructo Liderança laissez-faire (LF) ainda não se torna tão grave e preocupante, pois como foi avaliado com a menor média entre os demais constructos, revela que poucos são os liderados que temessa visão de seu líder; todavia, verifica-se ainda o alerta.

**Gráfico 1 – Análise dos resultados líder e liderados**



Fonte: elaborado pelo autor (2023).

A autoavaliação do líder mostrada na tabela 01, indica um melhor desempenho de liderança nos constructos: Gerenciamento por Exceção – Ativo (GPE-A), característica marcante de liderança transacional (*score* de 4,00); Eficiência (EF), quando há alta *performance* de interação do líder com os demais níveis da organização (*score* de 4,00) e; Esforço Extra (EX), que está relacionado à ação motivadora do líder para com seu liderado (*score* de 3,67). Em relação à percepção dos liderados, o líder se destaca nos constructos de Eficiência (EF) com *score* de 3,37; seguido por Satisfação (SF), que tange à forma de atuação do líder, com *score* de 3,15 e; Esforço Extra (EX), com *score* de 3,13, conforme se verifica na tabela 2.

**Tabela 2 – Análise dos constructos dominantes**

3 Mais	Líder	Score
1	Gerenciamento por Exceção – Ativo (GPE-A)	4,00
2	Eficiência (EF)	4,00
3	Esforço Extra (EX)	3,67

3 Mais	Liderados	Score
1	Eficiência (EF)	3,37
2	Satisfação (SF)	3,15
3	Esforço Extra (EX)	3,13

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).



Os dados também mostram que tanto na percepção do líder quanto dos liderados, os constructos Eficiência (EF) e Esforço Extra (EX) são apontados com melhores avaliações, evidenciando os dois constructos convergentes. Pela avaliação dos constructos (ver tabela 2 e 2; gráfico 3), nota-se que o líder se autoavalia mais como transacional e eficiente em sua função, mas ainda com diversas características transformacionais; contudo, os liderados avaliam a liderança mais como transformacional do que transacional, e estão satisfeitos com a forma de liderança, julgando o líder como eficiente em sua função.

Entretanto, ao avaliarmos os constructos menos presentes, nota-se uma similaridade e proximidade entre a visão do líder e dos liderados. De acordo com o que se verifica na tabela 3, dos três constructos com menor *score* no comportamento de liderança, as duas populações-alvo convergem para os dois primeiros; apenas para o último existe divergência.

**Tabela 3 – Análise dos constructos menos presentes**

<b>3 Menos</b>	<b>Líder</b>	<b>Score</b>
1	Liderança laissez-faire (LF)	0,00
2	Gerenciamento por Exceção – Passivo (GPE-P)	1,25
3	Influência Idealizada – Comportamento (IIC)	2,20

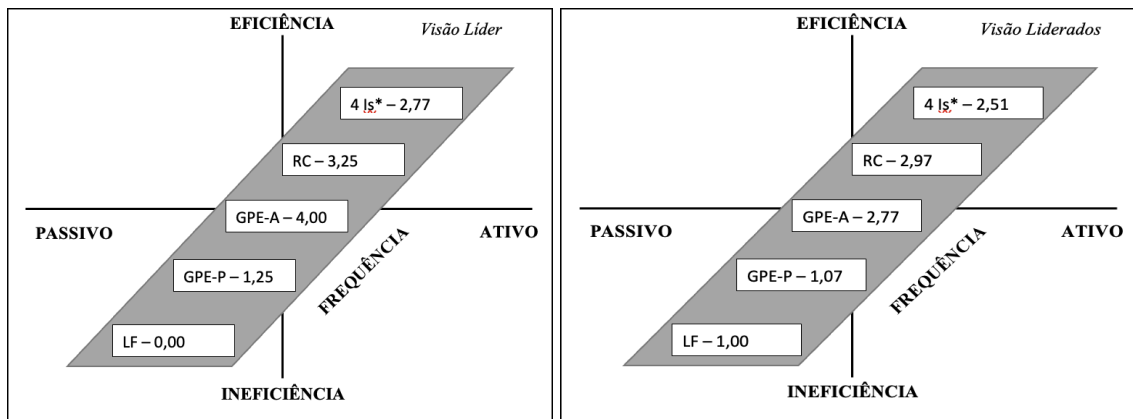
<b>3 Menos</b>	<b>Liderados</b>	<b>Score</b>
1	Liderança laissez-faire (LF)	1,00
2	Gerenciamento por Exceção – Passivo (GPE-P)	1,07
3	Consideração Individual (CI)	1,95

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

As baixas pontuações para a Liderança laissez-faire (LF) e o Gerenciamento por Exceção – Passivo (GPE-P) conforme constam nas tabelas 2 e 4, indicam que a liderança é, de fato, exercida pelo líder, e não evitada como pressupõe a LF ou então, que não é praticada somente como ação corretiva a desvios, erros e falhas. Contudo, uma baixa pontuação dos liderados para o constructo Consideração Individual (CI), conforme aponta a tabela 2, pressupõe que o líder não reconhece as diferenças individuais referentes a necessidades e expectativas de seus liderados, bem como pode não haver delegação responsável para os mesmos, conforme exposto por Da Rosa (2010). Assim, quando se compara os dados de análise utilizando o modelo de escalas de liderança, figuras 1 e 2, as diferentes pontuações sobre o perfil de liderança entre o líder e seus liderados são mais facilmente observadas.

Em relação a autoavaliação do líder, conforme se verifica na figura 1, onde o comportamento mais evidente é o Gerenciamento por Exceção – Ativo (GPE-A), nota-se um estilo voltado ao transacional, um padrão de liderança mais voltado para a segurança, conforme apontam Bass e Riggio (2006). É possível observar ainda que, apesar da sobreposição dos componentes transacionais, o líder se autoavalia com bastante frequência para os componentes transformacionais (4 Is, que representa a média aritmética dos quatro constructos da liderança transformacional). Já os liderados, com base na figura 2, enxergam o perfil de liderança bem semelhante ao que foi observado pela autoavaliação do líder, mas com pontuações menores, conforme se visualiza nas figuras 1 e 2, com base nos estudos de Bass e Riggio (2006).

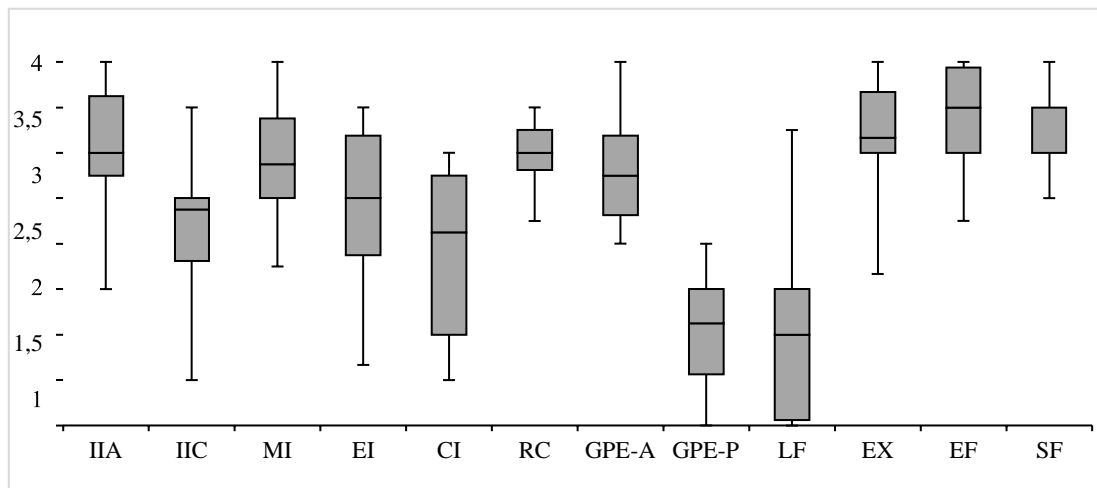
**Figuras 1 e 2 – Escala de liderança: Otimização de perfis**



Fonte: Elaboradas pelo autor

Quanto as variações, verifica-se no gráfico 1, que as ocorrem nos constructos para o grupo de liderados. No primeiro constructo (IIA), nota-se uma baixa variabilidade, enquanto em IIC temos uma variação bem maior. Em MI e EI, tem-se uma baixa variação, mas em CI já existe maior variação. Para RC, as visões dos liderados apresentam também uma baixa variação, mas em GPE-A apresentam uma variação neutra. Em GPE-P e LF já é possível observar uma alta variabilidade. No EX há baixa variação, enquanto em EF apresenta alta variação. Para o constructo SF, foi apresentada a menor variação entre todos os demais constructos.

**Gráfico 2 – Variações ocorridas**



Fonte: Elaboradas pelo autor (2023)

Verifica-se no gráfico 1 a evidência que a percepção dos liderados mostra uma convergência entre os gêneros, onde percebem um padrão de liderança mais voltado para RC. Existe uma certa variação no que diz respeito aos patamares, onde as avaliações feitas pelas mulheres são ligeiramente melhores que as dos homens, podendo significar que elas são mais generosas nas suas respostas, ou que eles são mais críticos em suas avaliações.

Quando se triangula os dados da percepção com o perfil do pesquisado, verifica-se no quadro 3 que, entre os liderados, apenas aquele com ensino superior completo avalia o líder como estando mais próximo dos 4Is; todos os demais têm maior frequência no RC. Já os liderados com 3 a 5 anos e 5 a 6 anos de empresa que avaliaram um comportamento

com maior frequência em GPE-A, todos os demais avaliaram como um padrão mais voltado ao RC. Conforme mostra esse quadro, de modo geral, não parece haver nenhum padrão claro que relacione as avaliações com o tempo no qual estes liderados estão inseridos na organização, sugerindo que as variações sejam provavelmente aleatórias.

Em seguida observa-se o mesmo padrão das respostas anteriores onde os liderados em sua maioria avaliam o líder como sendo mais transacional do que transformacional, com maior frequência em RC. Apenas aqueles com experiência entre 10 e 20 anos veem o líder com maior frequência em GPE-A. Nesse contexto, verifica-se uma melhor média de avaliação por parte dos liderados com 5 a 10 e com acima de 20 anos de experiência no mercado de trabalho.

No estudo, os liderados, por sua vez, o avaliam com a mesma média, entre 3 e 4, estando na mesma frequência de comportamento. Todavia, o consideram de maneira um pouco diferenciada que visto em sua autoavaliação, considerando-o pela ordem como mais eficiente, depois como líder que provoca satisfação, e por último como líder que promove esforço extra (motivação).

**Tabela 4 – Percepção dos estilos de liderança por gênero**

	Masculino	Feminino	Total
4Is	2,12	2,86	2,51
RC	2,87	3,12	2,97
GPE-A	2,21	2,45	2,77
GPE-P	0,96	1,25	1,07
LF	1,42	0,37	1,00

**Tabela 5 – Percepção dos estilos de liderança por escolaridade**

	Superior completo	Superior incompleto	Ensino médio completo	Ensino médio incompleto	Ensino fundamental	Total
4Is	3,5	2,97	2,72	1,60	1,58	2,51
RC	3,5	3,37	3,00	2,62	2,25	2,97
GPE-A	3,25	3,00	2,75	2,62	2,25	2,77
GPE-P	0,75	1,37	1,44	0,50	0,50	1,07
LF	0	1,37	0,44	2,37	0,75	1,00

**Tabela 6 – Percepção dos estilos de liderança por tempo de serviço**

	Até 2	2 a 3	3 a 5	5 a 6	Acima 6	Total
4Is	2,65	2,40	2,37	1,58	2,82	2,51
RC	3,08	3,00	2,75	2,25	3,25	2,97
GPE-A	2,83	2,00	3,25	2,25	2,83	2,77
GPE-P	1,00	1,50	1,00	0,50	1,25	1,07
LF	1,50	0,25	0,75	0,75	1,00	1,00

**Tabela 7 – Percepção dos estilos de liderança por tempo de experiência**

	2 a 5	5 a 10	10 a 20	Acima 20	Total
4Is	2,40	2,90	2,19	2,25	2,51
RC	3,00	3,25	2,50	2,92	2,97
GPE-A	2,00	3,19	2,62	2,58	2,77
GPE-P	1,50	1,44	0,50	0,83	1,07
LF	0,25	1,50	0,37	1,00	1,00

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Quando se verifica os dados relacionados aos constructos EX, EF e SF contidos na tabela 8, verifica-se que a média dos resultados da autoavaliação do líder está entre 3 e 4, isto é, entre a frequência de comportamento “com bastante frequência” e “frequentemente, se não sempre”. Nota-se também que o líder se considera, pela frequência: mais eficiente, depois acredita gerar um esforço extra (motivação), para então gerar altos níveis de satisfação em sua equipe de liderados.

**Tabela 8 – Análise EX, EF e SF**

	Líder	Liderados	Var. Abs.
Esforço Extra (EX)	3,67	3,13	0,54
Eficiência (EF)	4,00	3,37	0,63
Satisfação (SF)	2,33	3,15	-0,82

Fonte: elaborado pelo autor (2023).

Outra forma de analisarmos estes dados é através da análise de quartil, para verificar possíveis variações nas respostas dos liderados, conforme gráfico 5. Desta forma, observa-se que 75% dos liderados avaliam seu líder acima de 3,6 em Esforço Extra (EX) com baixa variação, acima de 3,9 em Eficiência (EF) tendo alta variação, e em Satisfação (SF) com nota de 3,5, obtendo aqui a menor variação de todos os demais constructos.

Por fim os resultados do estudo mostram que a percepção do líder quanto sua forma de liderar está voltada para a liderança transacional, considerando-se eficiente e acreditando produzir um esforço extra (motivação) em seus liderados, visto que as maiores pontuações na autoavaliação do líder são os componentes: (1) Gerenciamento por Exceção – Ativo; (2) Eficiência e; (3) Esforço Extra. Isto significa que o líder entende que possui uma ação mais preventiva, monitorando possíveis falhas e desvios; onde consegue mobilizar seus liderados a entregarem resultados superiores às expectativas.

O estudo mostra também que a percepção que o líder tem é compartilhada em parte pelos liderados, que o avaliam como eficiente na interação entre os diferentes níveis da organização e nas ferramentas de trabalho por ele utilizadas (*score* de 3,37 em EF); sentem-se satisfeitos com o estilo de liderança empregado pelo líder (*score* de 3,15 em SF), estando relacionado diretamente em questões como permanência na empresa e eficiência no trabalho, como explica Robbins (2009); e entendem que o líder é capaz de fazê-los atingir resultados acima de suas expectativas (*score* de 3,13 em EX).

Sobre os demais componentes da liderança transacional (RC; GPE-P; LF), o estudo mostra que esses não seguem a mesma tendência observada, com exceção para Recompensa por Contingente (RC), que detém a quinta maior atribuição feita pelo líder na frequência de comportamento (3,25; o que representa uma frequência entre 3 e 4 – “com bastante frequência” e “frequentemente, se não sempre”), evidenciando a característica transacional do líder de trabalhar com os interesses e as necessidades primárias de seus liderados, oferecendo recompensas de ordem psicológica ou material, em troca de esforço para atingir os objetivos organizacionais desejados, conforme afirmam Bass e Bass (2008) e Cavalcanti et al (2005).

As avaliações nos componentes transacionais por parte dos liderados seguem como sendo as mais baixas, exceto em GPE-A (*score* 2,77) e RC (*score* 2,97), assim como avaliado pelo líder, mas em diferentes proporções. Isto é, o líder possui sim aspectos transacionais, monitorando-os a fim de reduzir falhas e recompensando-os em troca de seus esforços.

Todavia, o líder realiza também uma boa pontuação nos componentes de liderança transformacional (IIA, IIC, MI, EI e CI), onde estão com média de frequência entre 2 e 3, e Influência Idealizada – Atribuída (IIA) se encontra entre 3 e 4.

Os liderados, por sua vez, percebem que a forma com que seu líder os lidera está voltada para o modelo transformacional, com destaque para Influência Idealizada – Atribuída (IIA), que recebeu uma avaliação de 3,05 (“com bastante frequência”). Isto evidencia que, de acordo com Bass e Bass (2008), o comportamento do líder é tido como modelo para seus subordinados, visto que este é admirado, respeitado e inspira confiança, onde seus liderados buscam ser iguais ou até melhores que o líder, pois acreditam que ele é dotado de capacidades, persistência e determinações extraordinárias.

Nota-se que há uma baixa variação entre as respostas do líder e seus liderados para os componentes da liderança transformacional, exceto para Consideração Individual (CI), existindo uma variação de 41%. O líder avalia CI em 2,75 entendendo que atende às necessidades individuais de seus liderados, tomando ações para que se desenvolvam e cresçam profissionalmente “com bastante frequência” ou “às vezes”. Entretanto, para os liderados este componente está avaliado em 1,95 onde sua frequência está mais próxima de ocorrer “às vezes”. Contudo, observa-se que há uma grande dispersão entre as respostas dos liderados, representando que nem todos compartilham a mesma visão do líder neste quesito, ou ainda que o próprio líder não auxilia todos os seus liderados da mesma forma.

Verifica-se que são nos componentes de liderança transformacional onde se verifica um maior alinhamento das percepções dos liderados. Portanto, observa-se a existência de maiores variações nos componentes da liderança transacional, com destaque para: 44,4% de variação para GPE-A (avaliado em 4,00 pelo líder e 2,77 pelos liderados) e 100% em LF (avaliado em 0,00 pelo líder e 1,00 pelos liderados), o que também corrobora com a diferença de percepção do perfil de liderança dominante entre os liderados e o líder.

Apesar dessa expressiva variação em LF, o *score* para este constructo é considerado baixo, de frequência 1,00 (“de vez em quando”). O estudo mostra também que há uma grande dispersão nas avaliações deste componente, concluindo-se que alguns dos liderados veem o líder como ausente em certas situações, enquanto outros não compartilham desta visão.

## 5. CONSIDERAÇÕES

O estudo mostra que o perfil de liderança da empresa Alfa é, na percepção do líder, uma liderança transacional, porém, transformacional na percepção dos colaboradores por ele liderados; e que esta liderança transformacional como se apresenta hoje, possui também aspectos transacionais, assim como deveria ser, pois, de acordo com Robbins (2009) e Burns (1978), nesse sentido, os dois estilos não devem ser vistos como extremos opostos de uma única dimensão, mas sim multidimensional, já que a liderança transformacional é baseada na liderança transacional.

Quanto ao alcance do objetivo geral, o estudo mostra que o líder se autoavalia como transacional, sendo eficiente e promovendo motivação em seus colaboradores; enquanto seus liderados também o consideram eficiente e motivador, estando satisfeitos com sua forma de exercer a liderança, liderança esta vista por eles como transformacional, mas com elementos transacionais.

Este estudo trouxe como contribuições a apresentação de elementos que podem auxiliar a compreensão da liderança nas MPEs, bem como levou à empresa Alfa os resultados aqui obtidos, para que possam conhecer melhor o perfil de liderança existente dentro da organização e realizar ações de melhorias, se julgarem necessário. Esta pesquisa fornece também maiores dados à literatura.

Na realização do estudo algumas foram encontradas limitações em determinados aspectos e momentos da pesquisa, destacando-se, a pequena quantidade de participantes, que foi relativamente baixa para a produção de dados mais precisos, frente aos modelos adotados para coleta e análise de dados, de Bass e Avolio (2000). Outra limitação desse estudo está diretamente relacionada ao fato de abordar um fenômeno tão complexo e multifacetado como a liderança, onde não é possível estender os resultados aqui obtidos como regra para todos os comércios varejistas da construção civil ou mesmo de outros ramos.

Visto isso, sugere-se para futuras pesquisas explorar e comparar se outras empresas do mesmo ramo apresentam o mesmo perfil de liderança dominante (transformacional), com intuito de identificar melhores práticas de liderança. Adicionalmente, pesquisas futuras poderiam avaliar se a questão da distribuição etária e os tempos de atuação profissional e de atuação dentro da organização objeto de estudo trazem diferenças significativas de importância e percepção de liderança. A diferença entre as percepções poderia também estar relacionada a uma diferença entre gerações (*baby boomers*, geração X, geração Y). O questionário poderia ser aplicado com o enfoque de avaliação da liderança transformacional sob o discernimento de gerações diferentes, com uma maior segmentação do perfil por faixa etária. Sugere-se também que futuras pesquisas estudem e avaliem se dentro da própria organização estudada há diferentes percepções dos liderados acerca do estilo de liderança do líder, com base nas funções que desempenham dentro da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho: Avaliando a Influência de Fatores do Contexto Organizacional e Características Individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.20, n. 4, p. 516-532, 2018.
- ANTONAKIS, J.; HOUSE, R. J. Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 4, p.746-771, 2014.
- BASS, B. M; BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership**. Nova York: Free Press, 2008.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The FreePress, 1985.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. London: Sage, 1994.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **MLQ Multifactor Leadership Questionnaire**. Redwood City: Mind Garden, 2000.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, n.1, p. 112-121, 1993.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership**. 2.ed. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2006.
- BASS, B. M. **Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. 114 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Curso de Administração – Escola Brasileira de

Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010.

CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CUNHA, M.; REGO, A. **A Essência da Liderança**. Lisboa: RH Editora, 2003.

DA ROSA, E. F. M. **Liderança Transformacional e Transacional: Estilo de liderança predominante no departamento de Finanças de uma instituição bancária**. 2010. 101 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. Leadership: Past, present, and future. In: **The nature of leadership**, org. David V. Day & John Antonakis, 3 ed. p. 3-25. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

FRÓES, Maíse. **Estilo de liderança e a influência na motivação: uma pesquisa sob a visãodos liderados**. 2019. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) – Curso de Especialização em Gestão de Pessoas – Universidade do Sul de Santa Catarina, 2019.

GOMES, S. M. L. **Estilos de Liderança dos Diretores Técnicos e Satisfação dos Colaboradores**. 2014. 177f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Especialização em Gestão de Recursos Humanos – Universidade Católica Portuguesa, Viseu, 2014.

HOUSE, R. J. **A 1976 theory of charismatic leadership**. In: J. G. Hunt e L. L. Larson (Eds), **Leadership: The cutting edge**. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.

MELO, E. Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): Desenvolvimento e Validação. **Revista Psicologia**, v. 4, n.2, p. 31-62, 2004. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198466572004000200003&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572004000200003&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 26 mai. 2022.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 11ª ed. 6ª reimp. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, S. M.; LÓFTI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 48-76, nov./dez. 2012.

SOUZA, C.; TOMEI, P. Impactos de uma Liderança Transacional em um Processo de Mudança Transformacional. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, v. 8, n. 2, p. 98-120, 2008.

VEDOVELLO, J. G.; PICHIAI, D. **A Liderança nas Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Campinas de Acordo com o Modelo *Multi Level Questionnaire***. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, nº 8, Goiânia, Anais. Goiânia: EGEPE, 2014.