

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
COMPORTAMENTO, APRENDIZAGEM E GESTÃO DE PESSOAS
ANA PAULA TREVIZAN PASIN

**INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO
DOS TRABALHADORES**

Passo Fundo
2022

Ana Paula Trevizan Pasin

INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO
DOS TRABALHADORES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração da Universidade de Passo Fundo, na linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Angonese.

PASSO FUNDO

2022

CIP – Catalogação na Publicação

P282i Pasin, Ana Paula Trevizan
Influência do estilo de liderança na motivação dos
trabalhadores [recurso eletrônico] / Ana Paula Trevizan
Pasin. – 2022.
1.1 Mb. ; PDF.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Angonese.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade
de Passo Fundo, 2022.

1. Liderança. 2. Motivação no trabalho. 3. Administração de
pessoal. 4. Pequenas e médias empresas. I. Angonese, Rodrigo,
orientador. II. Título.

CDU: 658.3-057.162

Catalogação: Bibliotecária Schirlei T. da Silva Vaz - CRB 10/1364



PPGAdm

Programa De Pós-Graduação em Administração
Escola de Ciências Agrárias, Inovação E Negócios

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DO DISCENTE

ANA PAULA TREVISAN PASIN

ATA Nº 04/2022

Aos seis dias do mês de abril do ano de dois mil e vinte e dois, às 16 horas, conforme a Portaria Nº 36 do DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO, de 19 de março de 2020, a banca foi realizada de forma on-line (não presencial) composta pelos professores(as) , **Prof. Dr. Rodrigo Angonese (Orientador/PPGAdm/UPF)**, **Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato (Avaliador interno/ PPGAdm/UPF)** e **Profa. Dra. Vania Gisele Bessi (Avaliadora externa Mestrado Profissional em Indústria Criativa - Feevale)** para avaliar a dissertação intitulada: **“INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES”**, de autoria da discente Ana Paula Trevisan Pasin, sob a presidência do Prof. Dr. Rodrigo Angonese. Após a apresentação e arguição, a banca examinadora emitiu o seguinte parecer: A dissertação foi considerada (X) Aprovada. No entanto, devem ser realizadas as alterações apontadas pela banca examinadora descritas a seguir: concentrar-se nas sugestões referente aos aspectos metodológicos da pesquisa; buscar referencias teóricas mais recente; reconsiderar/rever a utilização de teses, dissertações ou trabalhos de congressos científicos, enfatizando apenas aqueles que são recentes ou contribuam significativamente para a fundamentação dos resultados ; destacar as contribuições achados do trabalho nas conclusões, e com especial atenção para contribuições sociais. Inserir as limitações da pesquisa. Recomenda-se retomar a gravação da fala dos professores da banca da data da ata para realizar as alterações solicitadas. Sendo assim, o discente tem o prazo de 45 dias a contar da data da ata para realizar as alterações solicitadas. Eu, Prof. Dr. Rodrigo Angonese, orientador da Discente, lavrei a presente Ata.

Passo Fundo, 06 de abril de 2022.

Prof. Dr. Rodrigo Angonese (Orientador/PPGAdm/UPF)

Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato (Avaliador Interno/ PPGAdm/UPF)

Profa. Dra. Vania Gisele Bessi (Membro Externa/Feevale)

Discente Ana Paula Trevisan Pasin (Discente PPGAdm/UPF)

Aata de Defesa 004 - ana Paula.docx

Documento número #daf5430b-786e-4d5b-bffc-2664f93eba1d

Hash do documento original (SHA256): 62e688ef88b2786ed5d176216291da33bacdb22d606910cabf4cba1971a659c1

Assinaturas

✓ **Anelise Rebelato Mozzato**
CPF: 493.797.710-53
Assinou em 03 dez 2022 às 10:09:43

✓ **Rodrigo Angonese**
CPF: 733.132.700-34
Assinou em 05 dez 2022 às 21:13:07

✓ **Vania Gisele Bessi**
CPF: 511.791.300-06
Assinou em 03 dez 2022 às 16:30:04

Log

- 03 dez 2022, 08:56:46 Operador com email lucimaratorella@upf.br na Conta fce17849-598c-46b9-9382-2c5696fa6b16 criou este documento número daf5430b-786e-4d5b-bffc-2664f93eba1d. Data limite para assinatura do documento: 02 de janeiro de 2023 (08:54). Finalização automática após a última assinatura: habilitada. Idioma: Português brasileiro.
- 03 dez 2022, 08:56:47 Operador com email lucimaratorella@upf.br na Conta fce17849-598c-46b9-9382-2c5696fa6b16 adicionou à Lista de Assinatura: anerebe@upf.br para assinar, via E-mail, com os pontos de autenticação: Token via E-mail; Nome Completo; CPF; endereço de IP. Dados informados pelo Operador para validação do signatário: nome completo Anelise Rebelato Mozzato.
- 03 dez 2022, 08:56:47 Operador com email lucimaratorella@upf.br na Conta fce17849-598c-46b9-9382-2c5696fa6b16 adicionou à Lista de Assinatura: rangonese@upf.br para assinar, via E-mail, com os pontos de autenticação: Token via E-mail; Nome Completo; CPF; endereço de IP. Dados informados pelo Operador para validação do signatário: nome completo Rodrigo Angonese.
- 03 dez 2022, 08:56:48 Operador com email lucimaratorella@upf.br na Conta fce17849-598c-46b9-9382-2c5696fa6b16 adicionou à Lista de Assinatura: vania@feevale.br para assinar, via E-mail, com os pontos de autenticação: Token via E-mail; Nome Completo; CPF; endereço de IP. Dados informados pelo Operador para validação do signatário: nome completo Vania Gisele Bessi.

03 dez 2022, 10:09:43	Anelise Rebelato Mozzato assinou. Pontos de autenticação: Token via E-mail anerebe@upf.br. CPF informado: 493.797.710-53. IP: 191.184.175.243. Componente de assinatura versão 1.417.1 disponibilizado em https://app.clicksign.com .
03 dez 2022, 16:30:04	Vania Gisele Bessi assinou. Pontos de autenticação: Token via E-mail vania@feevale.br. CPF informado: 511.791.300-06. IP: 177.126.158.210. Componente de assinatura versão 1.417.1 disponibilizado em https://app.clicksign.com .
05 dez 2022, 21:13:07	Rodrigo Angonese assinou. Pontos de autenticação: Token via E-mail rangonese@upf.br. CPF informado: 733.132.700-34. IP: 179.157.23.158. Componente de assinatura versão 1.418.0 disponibilizado em https://app.clicksign.com .
05 dez 2022, 21:13:07	Processo de assinatura finalizado automaticamente. Motivo: finalização automática após a última assinatura habilitada. Processo de assinatura concluído para o documento número daf5430b-786e-4d5b-bffc-2664f93eba1d.

**Documento assinado com validade jurídica.**

Para conferir a validade, acesse <https://validador.clicksign.com> e utilize a senha gerada pelos signatários ou envie este arquivo em PDF.

As assinaturas digitais e eletrônicas têm validade jurídica prevista na Medida Provisória nº. 2200-2 / 2001

Este Log é exclusivo e deve ser considerado parte do documento nº daf5430b-786e-4d5b-bffc-2664f93eba1d, com os efeitos prescritos nos Termos de Uso da Clicksign, disponível em www.clicksign.com.

A minha mãe.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar, sempre.

A minha família, maiores apoiadores da minha vida acadêmica. A minha mãe, ao meu pai e a minha irmã, obrigada por não medirem esforços para fazer o que estava ao alcance. Obrigada por valorizarem e acreditarem na minha escolha.

Ao Augusto, por segurar a minha mão com paciência e amor durante essa caminhada.

Ao meu orientador, professor Dr. Rodrigo Angonese, pelo acompanhamento, disponibilidade e conhecimento compartilhado durante o mestrado. Sua dedicação me inspirou durante todo o percurso.

Ao tio Nato, por estar presente no pontapé inicial e ser inspiração.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração por todas as pessoas que me oportunizou conhecer, entre elas e especialmente, os professores que fizeram parte do curso.

Aos meus queridos colegas e fieis companheiros de trabalhos e desabafos, Lu, Jean e Léo, com quem pude compartilhar dúvidas, boas risadas e uma amizade que ficará guardada com carinho para sempre.

Às empresas participantes da pesquisa pela acolhida que possibilitou a realização desse estudo.

“O que eu penso a respeito da vida,
É que um dia ela vai perguntar,
O que é que eu fiz com meus sonhos
E qual foi o meu jeito de amar.”

Jorge Trevisol

RESUMO

Devido ao papel crítico e influente nas organizações, o líder e a forma de liderar têm sido alvo de estudos ao longo dos anos como forma de aprimorar as relações humanas e melhorar o desempenho organizacional. Além da responsabilidade de direcionar o grupo, o líder é a principal referência no contexto organizacional, sendo sua conduta capaz de afetar as percepções dos liderados e a forma como se sentem motivados em relação ao trabalho. Buscando avançar nas pesquisas sobre a associação dos constructos, o presente estudo teve como objetivo principal avaliar a influência dos estilos de liderança transacional, transformacional e laissez-faire na motivação dos trabalhadores de pequenas e médias empresas da serra gaúcha, dada a indicação de insuficiência de pesquisas em empresas desse porte. Para atender aos objetivos estabelecidos, realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa. O levantamento dos dados, classificados como primários, foi realizado através de questionário com escalas já validadas, enviado por meio eletrônico. Os participantes são trabalhadores de pequenas e médias empresas da serra gaúcha que atuam sob a responsabilidade de um líder e a ele reportam suas atividades e resultados. Fizeram parte do estudo sete empresas, sediadas nas cidades de Paraí, Nova Prata, Guaporé e Serafina Corrêa. Ao todo, obtiveram-se 85 respostas válidas. No processo de análise dos dados foram utilizadas as análises de correlação de Pearson, regressão linear e regressão logística e o tratamento foi feito com o auxílio do programa estatístico LHStat®. A caracterização do estilo de liderança possibilitou observar que o comportamento dos líderes do estudo é percebido pelos liderados com predisposição ao estilo transformacional. Pelo teste das hipóteses previstas pelo modelo conceitual do estudo, verificou-se, através das correlações significativas obtidas e dos valores dos coeficientes observados no modelo de regressão, que os estilos de liderança transacional e transformacional influenciam positivamente na motivação dos trabalhadores, sendo o estilo transformacional o de maior impacto. Os dados complementares sustentam os efeitos positivos dos estilos transacional e transformacional, pois a percepção desses dois estilos aumenta a probabilidade de o líder ser avaliado pelos liderados como um líder eficaz. Além disso, a identificação do estilo transformacional foi estatisticamente significativa para prever a probabilidade de alta satisfação dos liderados, assim como a liderança transacional aumenta a probabilidade de o líder estimular os seus liderados quanto ao emprego de esforço extra em suas atividades. Entende-se, a partir dos resultados, que o objetivo da pesquisa foi atingido, trazendo contribuições teóricas, práticas e sociais para os estudos sobre liderança em pequenas e médias empresas.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Pequenas e médias empresas.

ABSTRACT

Due to the critical and influential role in organizations, the leader and the way of leading have been studied over the years as a way to improve human relationships and organizational performance. In addition to the responsibility of directing the group, the leader is the main reference in the organizational context and his conduct can affect the perceptions of the followers and how they feel motivated in relation to work. To advance in research that connect the constructs, the study aimed to evaluate the influence of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on worker motivation in small and médium enterprises in the Serra Gaúcha. There is indication of insufficient research in these size enterprises. To achieve the established objectives, a descriptive research with a quantitative approach was carried out. Data survey, classified as primary, was obtained through a questionnaire with validated scales sent electronically. The participants are workers from small and medium enterprises in the Serra Gaúcha who work under the responsibility of a leader and report their activities and results to him. Seven enterprises took part in the study, located in the cities of Paraí, Nova Prata, Guaporé and Serafina Corrêa. In all, 85 valid responses were obtained. The data analysis were performed using Pearson correlation, linear regression and logistic regression with software support LHStat®. The characterization of the leadership showed that the behavior of study's leaders is perceived by the followers with a predisposition to the transformational style. By testing the hypotheses predicted by the conceptual model, it was verified, through the significant correlations and the values of the regression coefficients, that the transactional and transformational leadership styles positively influence the motivation of the workers. The transformational style had the greatest impact on motivation. Complementary data support the positive effects of transactional and transformational styles because the perception of these styles increases the likelihood that the leader be evaluated by followers as an effective leader. In addition, the identification of transformational style was statistically significant to predict the probability of high satisfaction of the followers, as well as the transactional leadership increases the probability of the leader encouraging his followers to put extra effort in their activities. The results showed that the research question was answered bringing theoretical, practical and social contributions to studies on leadership in small and medium enterprises.

Keywords: Leadership. Motivation. Small and medium enterprises.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo teórico de Hackman e Oldham	34
Figura 2 - Modelo teórico do estudo	41
Figura 3 – Resultados da análise de regressão linear múltipla para estilos de liderança e motivação	63
Figura 4 - Relações entre as variáveis	64
Figura 5 - Resultados da análise de regressão logística para estilos de liderança e eficácia....	67
Figura 6 - Resultados da análise de regressão logística para estilos de liderança e satisfação	69
Figura 7 – Resultados da análise de regressão logística para estilos de liderança e esforço extra	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Escolaridade dos respondentes	53
Tabela 2 - Tempo de empresa dos respondentes	53
Tabela 3 - Qualificação da consistência segundo o alfa de Cronbach.....	54
Tabela 4 - Resultados da qualificação das escalas	54
Tabela 5 - Médias obtidas para os estilos de liderança	55
Tabela 6 - Média para a variável motivação.....	57
Tabela 7 - Qualificação da correlação de Pearson.....	57
Tabela 8 - Correlações entre as variáveis e valores-p	58
Tabela 9 - Análise de homocedasticidade para as variáveis.....	60
Tabela 10 - Análise de normalidade para as variáveis	60
Tabela 11 - Categorias das variáveis	61
Tabela 12 - Análise residual (normalidade e homocedasticidade)	62
Tabela 13 - Estatísticas de colinearidade dos resíduos.....	62
Tabela 14 - Estatísticas de normalidade para as variáveis dependentes.....	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características do líder transformacional	28
Quadro 2 - Principais características dos estilos de liderança.....	30
Quadro 3 - Dimensões essenciais do trabalho	33
Quadro 4 - Classificação dos estabelecimentos segundo porte	44
Quadro 5 - Tipo de liderança, fatores e questões correspondentes no MLQ.....	46
Quadro 6 - Questões para mensuração da variável motivação segundo a teoria de Hackman e Oldham (1975).....	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problema de pesquisa.....	15
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificativa.....	17
2 REVISÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Pequenas e médias empresas.....	20
2.2 Evolução dos estudos em liderança.....	21
2.3 Conceitos de liderança.....	23
2.3.1 Liderança transacional.....	25
2.3.2 Liderança transformacional.....	27
2.3.3 Liderança Laissez-Faire.....	29
2.4 Motivação no trabalho.....	31
2.4.1 Teoria da organização do trabalho de Hackman e Oldham.....	32
2.4.2 Teoria das necessidades adquiridas de David McClelland.....	35
2.4.3 Teoria do <i>Goal Setting</i>	35
2.4.4 Teoria do comprometimento organizacional.....	36
2.5 Pesquisas sobre o tema.....	37
3 METODOLOGIA.....	43
3.1 Classificação e delineamento da pesquisa.....	43
3.2 População estudada.....	44
3.3 Plano de coleta de dados.....	45
3.4 Plano de análise de dados.....	48
4 RESULTADOS.....	52
4.1 Caracterização da amostra.....	52
4.2 Confiabilidade das escalas.....	53
4.3 Análise dos dados.....	55
4.3.1 Análises de correlação de Pearson.....	57
4.3.2 Análise de regressão linear múltipla.....	59

4.3.3 Dados complementares	65
4.3.4 Discussão dos resultados	71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	83
APÊNDICE B – PROTOCOLO PARA A PESQUISA	85
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA MEIO ELETRÔNICO	87
ANEXO A – LICENÇA MIND GARDEN PARA UTILIZAÇÃO DO MLQ.....	89

1 INTRODUÇÃO

Ao despontar como papel crítico e influente nas organizações, o líder e a forma de exercer a liderança têm sido alvo de estudos ao longo dos anos como meio de aprimorar as relações humanas, potencializar a motivação dos liderados e, conseqüentemente, direcionar os esforços na melhoria do desempenho organizacional.

O tema liderança é um dos mais antigos na literatura da política, da sociologia, da história, da psicologia e dos estudos organizacionais, mas nem por isto se trata de um tema esgotado e pacífico (FARIA; MENEGHETTI, 2011). Existe, na literatura, uma variedade de termos para explicar liderança e, segundo Bergamini (1994), os pesquisadores geralmente definem liderança segundo suas perspectivas individuais e os aspectos de maior interesse sobre o fenômeno.

Mesmo com diferentes interpretações, ainda no século passado, alguns componentes comuns à maioria das definições de liderança foram identificados (BERGAMINI, 1994). Bergamini (1994) destaca dois aspectos que considera inerentes à maioria das definições existentes na atualidade, sendo eles a ligação da liderança a um fenômeno grupal e a liderança como processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados.

No que diz respeito às últimas abordagens sobre liderança, Bernard Bass é tido como o autor que mais inspirou e um dos que mais contribuiu para o desenvolvimento de metodologias para pesquisas empíricas sobre o tema e construção conceitual (HARTOG; MUIJEN; KOOPMAN, 1997). O modelo de liderança de Bass, com base em uma extensa pesquisa, categorizou os estilos de liderança em três classificações: transacional, transformacional e laissez-faire. O estilo de liderança transacional envolve uma troca entre líder e seguidor, ou seja, os seguidores recebem recompensas por agirem de acordo com as expectativas do seu líder (BURNS, 1978). O estilo de liderança transformacional ocorre quando os líderes geram consciência e aceitação dos propósitos e missão do grupo e quando estimulam seus funcionários a olharem além de seus próprios interesses (BASS, 1985). Enquanto o líder transacional motiva os subordinados a desempenharem conforme o esperado, o líder transformacional inspira-os a fazer mais do que o esperado inicialmente

(HARTOG; MUIJEN; KOOPMAN, 1997). Em contrapartida às lideranças citadas, onde os líderes intervêm ativamente, existe o estilo *laissez-faire*, com líderes passivos. Em certo sentido, esse tipo de liderança indica ausência de liderança (HARTOG; MUIJEN; KOOPMAN, 1997).

O papel do líder, através do enfoque caminho-objetivo, caracteriza-se como o agente a quem cabe desbloquear a força motivacional contida no interior do seguidor (BERGAMINI, 1994). Em outras palavras, é o líder quem deve dar o direcionamento, o apoio, a assistência e a inspiração para que os liderados trabalhem pelos mesmos propósitos de desempenho organizacional.

Segundo Nurhuda *et al.* (2019), motivação é o impulso de vontade que leva uma pessoa a realizar uma ação para alcançar um objetivo específico. Ribeiro, Passos e Pereira (2018) consideram que para alcançar o potencial máximo dos recursos humanos é essencial que os indivíduos se sintam motivados. Para motivar seus seguidores, os líderes devem identificar as suas necessidades e focar os seus talentos de forma a ajudá-los a alcançar essa satisfação (SUONG, 2020). Os autores Moller e Gomes (2010) caracterizam o ato de liderar como um processo de interação onde poucos influenciam muitos, seja na tomada de decisões ou para motivá-los.

Diante disso, estudos têm sido conduzidos na tentativa de explicar a relação entre liderança e motivação dos trabalhadores. Kane e Tramble (2000) realizaram uma investigação do comportamento de liderança transformacional em oficiais militares dos Estados Unidos e descobriram efeitos únicos da liderança transformacional na motivação do trabalho. Ahmad *et al.* (2014) encontraram relação significativa entre liderança transformacional e motivação dos funcionários em empresas de telecomunicações no Paquistão.

Em situação prática, Lee (2020) identificou três motivos para considerar o estilo de liderança transformacional como potencializador do efeito motivacional. O primeiro deles é o estímulo intelectual, qualidade da liderança que fomenta atitudes positivas frente a situações e problemas. O segundo diz respeito à capacidade de aliviar o estresse experimentado pelos funcionários sob o regime de gestão de desempenho. O último motivo é o aumento do senso de autoeficácia do liderado. Oliveira, Possamai e Valentina (2015), com o objetivo de identificar o perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de

mercado, verificaram um anseio por parte de líderes e liderados por uma liderança cada vez mais transformacional ao invés de transacional.

Supõe-se, a partir disso, que o líder eficaz conhece as autênticas necessidades dos seus seguidores, estando, assim, em condições de interferir com maior acerto ao buscar a satisfação motivacional (BERGAMINI, 1994). Alves, Ribeiro e Campos (2010) admitem a escolha do modelo de liderança a ser adotado como dependente do comportamento das pessoas que compõem a equipe de trabalho. Dessa forma, o grupo é quem indica a pertinência das ações da liderança, evidenciando a importância da interação dos integrantes e da consideração da percepção de quem é liderado.

1.1 Problema de pesquisa

A diversidade de interesses entre os indivíduos permite aceitar a crença de que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Nessa diversidade reside a mais importante fonte de compreensão sobre a motivação humana, mostrando que uma regra geral é insuficiente para explicar o fenômeno com precisão. Os indivíduos têm expectativas diferentes e, portanto, cada um deles está voltado para a busca dos seus próprios objetivos motivacionais e as diferentes maneiras de perseguir-los (BERGAMINI, 1990).

A contribuição feita pelas “teorias que ressaltaram a importância da motivação dentro do processo de liderança é inestimável” (BERGAMINI, 1994, p. 105). Ainda segundo a autora, ao descobrir que a motivação representa um elemento-chave à eficácia do líder, entende-se que o maior desafio enfrentado pela liderança seja inviabilizar o processo de degenerescência do potencial da sinergia motivacional. Frequentemente se vê destacado o fato de que a influência que pode exercer um líder fluirá tanto mais facilmente quanto mais apto ele esteja em apoiar suas ações no conhecimento tão próximo quanto possível das crenças, valores e expectativas dos seus seguidores (BERGAMINI, 1994).

A postura assumida pelo líder seja no relacionamento com seus liderados ou na tomada de decisões, as suas características e a forma como conduz a rotina de trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais estão estreitamente atreladas à motivação dos

trabalhadores, dadas às expectativas individuais envolvidas e criadas nesse processo (BERGAMINI, 1994). O papel do líder inevitavelmente permeia essas expectativas uma vez que fomenta a direção, o alinhamento e o comprometimento que os indivíduos do grupo necessitam para estarem motivados acima dos interesses pessoais.

A liderança pode ser vista como um processo dinâmico, alterado de acordo com a situação (ROBBINS, 2010). Existem diferentes estilos de liderança e, para Robbins (2010), o líder expõe seu estilo conforme as circunstâncias e condições em que se encontra. Com base nos fundamentos teóricos apresentados e a fim de aprofundar a articulação dos conceitos liderança e motivação, elaborou-se a seguinte questão de pesquisa: **qual a influência dos estilos de liderança na motivação dos trabalhadores no contexto de pequenas e médias empresas?**

1.2 Objetivos

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, com a finalidade de orientar a condução do estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar a influência dos estilos de liderança transacional, transformacional e laissez-faire na motivação dos trabalhadores de pequenas e médias empresas da serra gaúcha.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar o estilo de liderança percebido pelos liderados nas empresas do estudo;

b) Avaliar a motivação dos trabalhadores sob a responsabilidade dos líderes cujo estilo de liderança foi caracterizado;

c) Verificar quantitativamente as relações que podem ser estabelecidas entre o estilo de liderança exercido e o grau de motivação;

d) Identificar qual estilo de liderança está associado ao maior grau de motivação dos trabalhadores.

1.3 Justificativa

Liderança é um tema com apelo universal, altamente valorizado e muito complexo. Ao longo dos anos, a liderança foi definida e conceituada de várias maneiras e, apesar da abundância de estudos, o assunto continua sendo um grande desafio para profissionais e pesquisadores interessados (NORTHOUSE, 2018).

O tema liderança tem forte apelo tanto para aqueles que lideram como para aqueles que são liderados (BERGAMINI, 1994). Para os que lideram destaca-se a responsabilidade de direcionar o grupo para os mesmos objetivos e mostrar a importância de se trabalhar com coesão para atingi-los, além de prestar orientação aliada ao exemplo de conduta. Para os liderados, o apelo se dá pelo fato de que o líder é a principal referência no ambiente de trabalho, sendo capaz de conquistar respeito e confiança ou desencanto e descrença conforme seu comportamento e atitudes. Para Lee (2020), a liderança é provavelmente o fator que mais afeta as percepções dos funcionários nos locais de trabalho. Essa percepção pode ser determinante para o comprometimento e desempenho dos trabalhadores. Pode-se observar, a partir dessas afirmações, a relevância dos estudos sobre liderança na gestão das organizações, visto que os líderes levam consigo o esforço e o engajamento dos colaboradores para fazer diferença no meio organizacional (TAJRA; SANTOS, 2014),

Tajra e Santos (2014) apontam que as necessidades competitivas do século XXI exigem líderes atuantes no desenvolvimento de pessoas. Segundo as autoras, os líderes são os responsáveis por relacionar os objetivos da empresa e os métodos para atingi-los com as competências necessárias para mobilizar os trabalhadores. Dessa forma, cabe ao líder

desbloquear a força motivacional contida no interior de cada seguidor (BERGAMINI, 1994). A liderança é considerada um processo essencial para a motivação dos membros das organizações e na mobilização de recursos no sentido do cumprimento de suas atribuições, permanecendo, dessa forma, como um tema central na área de estudos organizacionais (ABELHA; CARNEIRO; CAVAZOTTE, 2018).

A motivação dos funcionários tem sido o foco de pesquisas ao longo dos anos e surge como uma forma de explicar o modo como os indivíduos agem em uma organização (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018). Para Bergamini (1994), existem razões muito especiais que justificam o crescente interesse de pesquisadores a respeito da inevitável união entre os pontos comuns que interligam a dinâmica motivacional e a eficácia da liderança. Ainda nas palavras da autora, esses dois termos, a partir de determinado momento, parecem definitivamente ligados na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito e reconhece-os como sinônimos por serem tão entrelaçados e guardarem uma ligação de parentesco forte entre si.

Para avaliar essa ligação, os autores Belrhiti *et al.* (2020), Lee (2020), Oh e Roh (2019) e Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018) exploraram a influência da liderança na motivação dos trabalhadores em diferentes condições contextuais. Os resultados dos estudos permitiram observar que os estilos de liderança podem potencializar os efeitos motivacionais de maneiras distintas e surgem como uma condição limitante e moderadora dessa relação.

Ramos (2009) afirma que liderança e motivação são aspectos essenciais no sucesso das organizações. Para a autora, motivar diminui a resistência às mudanças e aumenta a capacidade de adaptação dos colaboradores, orientando-os para comportamentos e para a direção desejada. Além disso, contribui para a construção de uma cultura que valoriza a aprendizagem, o reconhecimento e a equidade, reduzindo o sentimento de rotina e de desmoralização (RAMOS, 2009).

O presente estudo busca avançar nas pesquisas sobre o entendimento da associação dos constructos liderança e motivação como forma de oferecer caminhos mais assertivos no processo de liderança. Além disso, as pesquisas sobre liderança em pequenas e médias empresas são insuficientes (LEKHANYA, 2015; CRACIUN *et al.*, 2015) ponderando o papel de destaque que elas vêm ocupando no contexto econômico e social, tanto nacional quanto mundial. Essa afirmação é respaldada pela grande fatia da arrecadação de impostos e encargos

salariais e por boa parte da mão de obra com contrato formal proveniente das empresas desse porte (BORSCHEID, 2006). O Centro de Comércio Internacional (*International Trade Centre* - ITC), publicou, em 2015, um panorama de competitividade das PMEs. O relatório aponta que, globalmente, as empresas desse porte representam mais de 95% do total de empresas, correspondendo a aproximadamente 50% do PIB mundial e 70% do total de empregados no mundo. No Brasil, segundo dados do Portal da Indústria Brasileira, as microempresas, juntamente com as pequenas e médias, somam 471.200 estabelecimentos, correspondendo a 98,9% na participação total (CNI, 2021).

A importância das PMEs também pode ser explicada pelo dinamismo no enfrentamento de crises quando comparadas às grandes empresas, uma vez que são capazes de se adaptar com maior rapidez e flexibilidade a fatores ambientais e mudanças externas (PURWATI *et al.*, 2020). Para Sawaeen e Ali (2020), as PMEs têm demonstrado ser, em todo o mundo, o meio mais eficaz para acelerar o avanço econômico e social. Isso se deve ao ambiente propício para o treinamento e desenvolvimento dos funcionários e à rotatividade de montantes moderados de investimento de capital (SAWAEAN; ALI, 2020).

Apesar dos números expressivos relacionados às PMEs, que retratam o alcance e a dimensão econômica dessas organizações, a literatura voltada para o mapeamento de suas realidades, também no que diz respeito à liderança, é pequena se comparada à atenção dada para as grandes empresas (SAAD *et al.*, 2008), justificando a relevância empírica do estudo. Além disso, liderança é um tema que não está suficientemente definido e esgotado e, utilizando as palavras de Moller e Gomes (2010), continuará a despertar o interesse de acadêmicos e gestores em anos vindouros.

O trabalho está aderido à linha de pesquisa Comportamento, Aprendizagem e Gestão de Pessoas do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo. A contextualização do estudo se justifica pelo papel fundamental da liderança frente à gestão de pessoas em uma organização, onde o líder é apontado como elemento chave e decisivo em fatores como comportamento e motivação dos liderados. Como contribuições, o estudo traz aprofundamentos sobre a influência dos estilos de liderança sobre a motivação dos trabalhadores e a ampliação dos estudos sobre liderança em pequenas e médias empresas.

2 REVISÃO TEÓRICA

Essa seção inicia com a contextualização do estudo, evidenciando a importância das pequenas e médias empresas no cenário socioeconômico. A seguir, apresenta-se o histórico e a evolução das abordagens sobre liderança, assim como o detalhamento dos conceitos utilizados no estudo. Na sequência, são expostas definições sobre o constructo motivação e, por fim, o respaldo teórico de estudos anteriores que relacionam liderança e motivação e dão suporte à pesquisa.

2.1 Pequenas e médias empresas

Existem diversas formas de classificar as empresas quanto ao seu porte, porém, os critérios de maior predomínio se classificam em quantitativos, qualitativos e mistos. Os critérios quantitativos são de uso mais corrente e suas definições são baseadas em parâmetros como números de empregados e faturamento ou receita anual (LEONE; LEONE, 2011).

As pequenas empresas sempre existiram, muito antes das grandes empresas, mas foi a partir de 1970 que a atenção de economistas e autoridades governamentais se intensificou, com preocupações em relação à proteção e ao desenvolvimento das empresas desse porte (LEONE, 1991). Segundo Leone (1991, p. 54), “existem características próprias que conferem às pequenas empresas uma importância vital para a economia”.

Os pequenos negócios, no ano de 2020, já eram responsáveis por mais da metade dos empregos formais no Brasil, representando 43% da mão de obra na indústria. Além disso, no que se refere ao Produto Interno Bruto, já respondem por 30% do valor adicionado ao PIB do país (SEBRAE, 2020). Ainda de acordo com dados do SEBRAE, o empreendedorismo alcançou uma marca histórica no Brasil no ano de 2021. Em relação às empresas de pequeno porte, foram abertas 121,9 mil unidades, número 29% superior ao de 2020, quando foram criadas 94,3 mil, e 62,5% superior ao de 2018, quando foram criadas 75 mil. Diante desses números, os portes que compõem o universo dos pequenos negócios no Brasil são apontados

como o caminho para a retomada da economia nos próximos anos (SEBRAE, 2022) e reforçam a importância dessas empresas no cenário socioeconômico nacional.

Apesar da representatividade das pequenas e médias empresas, algumas lacunas de desenvolvimento ainda podem ser identificadas. Como exemplo, diferentemente das grandes empresas, onde a gestão de pessoas já está incorporada com processos estruturados e investimentos em liderança, nas pequenas e médias empresas esse conceito vem ganhando visibilidade aos poucos (NERY, 2018), demonstrando a importância de pesquisas que englobem o tema a fim de criar subsídios e orientação para as PMEs, especialmente no que se refere à liderança.

2.2 Evolução dos estudos em liderança

Na língua inglesa, o termo liderança vem sendo usado há aproximadamente duzentos anos, mas Stogdill (1974) acredita que o seu surgimento seja datado por volta do ano 1300 da era cristã (BERGAMINI, 1994). O tema liderança é alvo de pesquisas publicadas em periódicos internacionais desde a primeira metade do século XX e estas pesquisas podem ser classificadas em grandes movimentos (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

Dentro de toda multiplicidade de aspectos sob os quais se estudou liderança, percebe-se que alguns teóricos preocuparam-se em especial com aquilo que o líder é, procurando retratar traços ou características de personalidade que sejam os responsáveis por sua eficácia (BERGAMINI, 1994, p. 103).

Considerado o primeiro movimento, a teoria dos traços originou-se de uma revisão de pesquisas disponíveis a respeito de liderança ocorrida entre os anos 1904 e 1948 (BERGAMINI, 1994). O objetivo era identificar um conjunto de características que pudessem ser preditoras universais de um líder em potencial ou efetivo, mas um conjunto que funcionasse em qualquer situação não foi encontrado (CHEMERS, 2000 apud FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

A dificuldade conceitual que se observa na abordagem da liderança por traços é que sua definição não considera a heterogeneidade das motivações com que cada grupo escolhe o seu líder, ou seja, quais os desejos, projetos e vínculos que levam os indivíduos a optarem por um e não por outro tipo de liderança e a darem ênfase para algumas características (FARIA; MENEGHETTI, 2011). Tornou-se claro que apenas os traços de personalidade não eram suficientes para caracterizar o perfil do líder eficaz e, a partir disso, alguns pesquisadores procuraram determinar o que os líderes eficazes faziam, isolando comportamentos, ao invés de tentar determinar como eram (COUTO, 2017).

Bergamini (1994) identifica o início da segunda etapa da história da liderança no pós-guerra, especialmente nos Estados Unidos e, nesse momento, foram criados inúmeros instrumentos de análise do comportamento da liderança, com destaque para os questionários. De acordo com Chemers (2000 apud FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015), o apogeu do segundo movimento aconteceu nas décadas de 1950 e 1960, privilegiando o estudo dos padrões de comportamentos do líder que possibilitavam o exercício da influência ou do poder. Ainda segundo o autor, a mais expressiva pesquisa foi desenvolvida na *Ohio State University*, onde foram identificados dois grandes estilos de liderança: o de consideração, baseado no relacionamento com a equipe e preocupação com os sentimentos dos liderados; e o de iniciação da estrutura, fundamentado na coordenação operacional e busca pela alta performance (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

Na etapa subsequente, em meados de 1960, surgem as teorias situacionais, que possuem como principal foco de interesse o estudo do comportamento contingente em liderança (BERGAMINI, 1994). Pereira *et al.* (2008) destacam que a abordagem situacional tem como princípio orientador que as circunstâncias em que o líder se encontra influenciam seu comportamento. Nesta perspectiva, novas variáveis passam a ser objeto de investigação, como o ambiente organizacional e as características comportamentais dos seguidores (BERGAMINI, 1994). Nas palavras de Bergamini (1994), se nas colocações iniciais o traço de liderança era inato, com os teóricos da contingência essa característica pode ser desenvolvida. Instala-se, a partir desse enfoque, a concepção de que qualquer um pode ser um bom líder desde que seja preparado para tal.

Chemers (2000 apud FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015) ressalta para as décadas de 1970 e 1980 os estudos envolvendo percepções sobre a liderança, como a

teoria da liderança implícita e suas investigações acerca dos pressupostos sobre como um líder se comporta. O final do século XX foi marcado pelos estudos sobre as diferenças culturais nos comportamentos dos líderes, com o predomínio das teorias das lideranças carismática e transformacional/transacional.

Mais de um século se passou desde que o tema liderança se tornou um tópico de pesquisa acadêmica e as definições evoluíram continuamente durante esse período. Dos anos 90 ao século 21, o debate continuou, mas as pesquisas emergentes enfatizam liderança como um processo por meio do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum em vez de desenvolver novas maneiras de defini-la (NORTHOUSE, 2018).

2.3 Conceitos de liderança

Nas primeiras décadas do século XX, liderança era considerada uma questão de imposição da vontade do líder e indução à obediência aos liderados. Não é surpreendente que os conceitos e as definições tenham evoluído com o passar dos anos. Atualmente, na era da informação, liderança é vista como uma consultoria para tomada de decisões compartilhadas. Dessa forma, as definições indicam uma progressão do pensamento, embora historicamente muitas tendências tenham se sobreposto (BASS, 2008).

Segundo Faria e Meneghetti (2011), o tema da liderança é um dos mais antigos na literatura da política, da sociologia, da história, da psicologia e dos estudos organizacionais, mas nem por isto se trata de um tema esgotado e pacífico. Existe na literatura uma variedade de termos para explicar liderança e, segundo Bergamini (1994), os pesquisadores geralmente definem liderança segundo suas perspectivas individuais e os aspectos de maior interesse sobre o fenômeno.

Durante muitos anos, os candidatos a cargos de chefia, gerência ou administração foram selecionados através de padrões que pouco se relacionavam com o futuro papel de liderança que viriam a exercer. Dessa forma, a realidade atual das organizações acusa uma ausência marcante daqueles que, no exercício de tais funções, poderiam ser qualificados como

verdadeiros líderes (BERGAMINI, 1994). Pereira *et al.* (2008) afirmam que o líder não é necessariamente o chefe imposto pela hierarquia, uma vez que deve emergir, ser aceito e reconhecido pelo grupo. Para seguir a discussão, na sequência estão apresentadas algumas definições de liderança segundo a percepção de diferentes autores.

Hersey e Blanchard (1972) explicam liderança como o processo de exercer influência nos esforços de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos para atingir um objetivo. Jago (1982) traz uma concepção semelhante ao afirmar que liderança é o uso da influência para dirigir atividades dos membros de um grupo. Definir liderança como processo significa considerá-la um evento interativo que ocorre entre líder e os liderados, onde o líder afeta e é afetado por seus seguidores; quando definida dessa maneira, ela se torna disponível para todos e não se restringe ao líder formalmente designado (NORTHOUSE, 2018).

Biech (2011) conceitua liderança como uma ferramenta criada para assessorar o dilema humano de mobilizar indivíduos para trabalhar conjuntamente na busca de resultados coletivos. De modo geral, a liderança fomenta a direção, o alinhamento e o comprometimento que os indivíduos de um grupo necessitam para estarem motivados acima dos interesses pessoais.

Ainda no século passado, alguns componentes comuns à maioria das definições de liderança foram identificados (BERGAMINI, 1994). A própria autora destaca dois aspectos que considera inerentes à grande maioria das definições de liderança existentes na atualidade, sendo eles a ligação da liderança a um fenômeno grupal e a liderança como processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus liderados. Para Biech (2011) existem três elementos comuns às conceituações: a influência como processo social primário, as características do líder como principal potencializador de liderança e o contexto como importante provisão. Northouse (2018) aponta o processo de influência que ajuda grupos de indivíduos a atingirem a meta como o componente comum a quase todas as classificações.

O tema tem forte apelo tanto para aqueles que lideram como para aqueles que são liderados (BERGAMINI, 1994). Para Lee (2020), a liderança é provavelmente o fator que mais afeta as percepções dos funcionários nos locais de trabalho. Pode-se observar, a partir dessas afirmações, a relevância dos estudos sobre liderança na gestão das organizações, pois os líderes levam consigo o esforço e o engajamento dos colaboradores para fazer diferença no

desempenho organizacional (TAJRA; SANTOS, 2014). Em síntese, o processo de liderança deve integrar o sentido de autorrealização individual e o sentido de eficácia coletiva, motivando os subordinados a atingir o compromisso e o envolvimento com as tarefas (MORAIS, 2016).

Com base em uma extensa pesquisa, o autor Bernard Bass categorizou os estilos de liderança em transacional, transformacional e laissez-faire. Bass (1985) indica a perspectiva da liderança transformacional como a mais fortemente capaz de influenciar os seguidores a exercer um desempenho organizacional além das expectativas. Vizeu (2010) aponta, dentre todas as propostas recentes sobre liderança, a liderança transformacional como a mais sintonizada com o novo contexto de mudança no qual as organizações contemporâneas estão sujeitas. “Atualmente, os esforços têm se concentrado nas abordagens da liderança transacional e da liderança transformacional” (DIAS; BORGES, 2015, p. 204). A seguir estão apresentados os principais pressupostos sobre cada um dos estilos de liderança identificados por Bass, cujas definições serão utilizadas como base da pesquisa.

2.3.1 Liderança transacional

Os componentes das lideranças transformacional e transacional foram identificados através do uso de análises de fatores, observações, entrevistas e descrições do líder ideal de um seguidor (BASS *et al.*, 2003).

A liderança transacional se refere aos modelos de liderança que se concentram nas trocas entre líderes e seus seguidores. A dimensão de troca presente nesse estilo de liderança é muito frequente e pode ser observada em diferentes níveis em todos os tipos de organizações. Exemplificando, gerentes que oferecem promoções a funcionários devido à superação de metas estão exercendo liderança transacional (NORTHOUSE, 2018). A noção geral, observada por Hartog, Muijen e Koopman (1997), é que quando trabalho e ambiente deixam de proporcionar motivação, direção e satisfação aos seguidores, o líder, por meio de seu comportamento, será eficaz compensando as deficiências.

De acordo com Bass (1985), as classificações de liderança podem ser diferenciadas pela forma com a qual o líder aprova o comportamento ou desempenho dos seus seguidores. Na liderança transacional, a base da relação líder-liderado são as trocas ou transações, como o próprio nome sugere. Esse estilo de liderança fundamenta-se na promessa de reconhecimento por bom desempenho ou ameaça e disciplina por baixo desempenho (BASS, 1990). Há uma cadeia transparente de comando e recompensas para quem obtém sucesso, com destaque para o repasse de bônus e elogios (VUGT; AHUJA, 2012 apud SOUZA, 2015).

Além da recompensa contingente, a administração por exceção ativa e administração por exceção passiva são comportamentos característicos da liderança transacional (BASS, 1985). Segundo Bass (1985), a administração por exceção ativa refere-se ao monitoramento do líder para detecção de erros e desvios, de forma a tomar ações corretivas tão logo forem identificados. Na administração por exceção passiva, a intervenção do líder ocorre apenas quando normas ou procedimentos não são cumpridos. O líder especifica os padrões de conformidade, bem como o que constitui um desempenho ineficaz. Caso os padrões estabelecidos não sejam cumpridos, o líder pode punir os seguidores pela falta de conformidade (BASS *et al.*, 2003).

Outra característica da liderança transacional, citada por Dias e Borges (2015), é baseada na autoridade burocrática e legitimidade dentro da organização, enfatizando padrões de trabalho, atribuições e tarefas orientadas para os objetivos. Estabelece-se uma relação superior/subordinado, fundamentada no interesse mútuo e permuta de recursos valorizados por ambas as partes, mas sempre enfatizando o comportamento de obediência ao líder (PEREIRA *et al.*, 2008).

Os líderes transacionais também tendem a se concentrar na conclusão da tarefa e na disciplina do funcionário (DIAS; BORGES, 2015). Se a organização possui métodos para manter um horário rígido de trabalho e para disciplinar os funcionários que cometem erros, então suas práticas caracterizam o exercício da liderança transacional (VUGT; AHUJA, 2012 apud SOUZA, 2015).

De acordo com Bergamini (1994), seguindo a estratégia da liderança transacional, o subordinado é mantido preso ao líder pelo poder formal que possui de oferecer vantagens de caráter extrínseco. Esse poder desaparecerá à medida que o líder não for mais detentor da prerrogativa de conceder benefícios ou infligir punições. A promessa de recompensas ou

penalidades que orienta a liderança transacional afetará positivamente a motivação dos seguidores somente se eles concordarem e aceitarem esse tipo de dinâmica (BASS *et al.*, 2003). Para Bass (1985), a liderança transacional frequentemente falha porque os líderes nem sempre são capazes de entregar as recompensas, sejam elas pagamentos ou promoções. Dessa forma, acabam perdendo sua reputação e não são considerados líderes eficazes.

2.3.2 Liderança transformacional

Uma das abordagens mais populares e atuais de liderança, foco de muitas pesquisas desde o início dos anos 1980, é a abordagem transformacional (NORTHOUSE, 2018). Antes da introdução do conceito de liderança transformacional na literatura, a maioria dos pesquisadores referia-se ao estilo transacional como o componente central do comportamento da liderança eficaz nas organizações (BASS *et al.*, 2003). Porém, a teoria sobre liderança transformacional sugere que os líderes usem processos de influência superiores aos que são defendidos pela teoria transacional (MORAIS, 2016).

De acordo com a proposta pioneira de Burns (1978), o modelo de liderança transformacional é centrado na dualidade do fenômeno, ou seja, se explica pela relação entre líder e liderados e não apenas pelo entendimento do comportamento dos líderes. Nessa perspectiva, os líderes inspiram moralmente seus seguidores e, assim, estimulam o desenvolvimento de necessidades de autorrealização e comprometimento com valores e interesses coletivos. Para Bergamini (1994), é da convivência com o seguidor que o líder retira a maior fonte de informações de que necessita para o exercício do seu papel.

Vizeu (2010) pondera que Bernard Bass foi o mais profícuo pesquisador do modelo de liderança transformacional, particularmente sob o ponto de vista da sistematização de metodologia para pesquisa empírica e da construção conceitual necessária para tal. Bass (1990) define liderança transformacional como liderança de desempenho superior. Em situações práticas, o autor exemplifica a ocorrência desse estilo de liderança quando os líderes ampliam e elevam os interesses de seus funcionários, quando geram consciência e aceitação dos propósitos e missão do grupo e quando estimulam seus funcionários a olharem além de seus próprios interesses. Para alcançar esses resultados, são apontados três meios: o uso do

carisma para inspirar seus seguidores, o entendimento das necessidades emocionais individuais e o estímulo do intelecto dos funcionários, de forma a ensiná-los a olhar para velhos problemas sob novas perspectivas.

Para Oliveira, Possamai e Valentina (2015), os seguidores do líder transformacional respeitam, confiam e adaptam seus próprios valores aos da liderança, dando-os poder. Nesse conceito, o caráter importa e a credibilidade é vista como parte fundamental e mediadora da relação.

Após uma série de pesquisas e evidências de casos, Bass (1990) identificou quatro características da liderança transformacional, sendo elas: carisma, para gerar respeito e confiança; inspiração, para expressar propósitos importantes de maneiras simples; estímulo do intelecto, para promover inteligência, racionalidade e solução de problemas; e consideração individual, para dar a cada funcionário atenção e orientação personalizada. O Quadro 1 apresenta a descrição de cada uma dessas características de acordo os estudos de Bass (1990) e cada um dos quatro fatores é discutido na sequência segundo as considerações de Northouse (2018).

Quadro 1- Características do líder transformacional

Característica	Descrição
Carisma	Fornece visão e senso de missão. Difunde orgulho, respeito e confiança.
Inspiração	Comunica altas expectativas, usa símbolos para concentrar os esforços e expressa grandes propósitos de maneiras simples.
Estímulo do intelecto	Incentiva a inteligência, o raciocínio e a solução de problemas de forma minuciosa.
Consideração individual	Atenção pessoal; treina, aconselha e trata cada empregado individualmente.

Fonte: Adaptado de Bass (1990).

O primeiro fator, chamado de carisma ou influência idealizada, descreve líderes que atuam como modelos para os seus liderados, instigando-os a segui-lo. Esses líderes geralmente têm padrões muito elevados de conduta moral e ética, além de estimular um forte

senso de missão e visão de futuro. Dessa forma, são profundamente respeitados pelos seus seguidores (NORTHOUSE, 2018).

A segunda dimensão é chamada de inspiração ou motivação inspiradora. Esse componente é caracterizado pela comunicação de altas expectativas por parte do líder, inspirando seus seguidores, através de apelos emocionais, a comprometerem-se e tornarem-se parte da visão compartilhada da organização. O espírito de equipe também é reforçado nesse caso (NORTHOUSE, 2018).

O estímulo do intelecto, terceira característica do líder transformacional, preconiza a criatividade e a inovação. Os seguidores recebem apoio à medida que arriscam novas abordagens para lidar com questões organizacionais. O quarto e último fator, denominado consideração individual, é representativo do apoio que o líder oferece ao seguidor ao ouvir atentamente as suas necessidades. Os líderes atuam como treinadores e conselheiros enquanto que, de forma atenciosa e exclusiva, ajudam os seguidores a se desenvolverem (NORTHOUSE, 2018). A consideração individual personaliza as relações e encoraja e valoriza comunicação bidirecional (BASS, 2008).

Por definição, o líder transformacional é o próprio exemplo do modelo motivacional de relacionamento interpessoal. Supõe-se, a partir disso, que o líder eficaz conhece as autênticas necessidades dos seus seguidores, estando, assim, em condições de interferir com maior acerto ao buscar a satisfação motivacional (BERGAMINI, 1994).

2.3.3 Liderança Laissez-Faire

Em contrapartida aos estilos transacional e transformacional, onde os líderes efetivamente exercem seu papel, mesmo que com características de comportamento distintas, o estilo de liderança laissez-faire representa a ausência de liderança. Esse tipo de líder abdica de suas responsabilidades, atrasa decisões, não fornece feedbacks e direciona pouco esforço aos seus liderados no sentido de atender suas necessidades, ou seja, não há trocas nem tentativas de ajuda-los a crescer (NORTHOUSE, 2018).

Os autores Hartog, Muijen e Koopman (1997) classificam os líderes que exercem o estilo laissez-faire como inativos em vez de reativos ou proativos, implicando em uma forma inadequada de liderar, pois, pode-se entender que o líder não está suficientemente motivado ou qualificado para desempenhar as suas funções.

Northouse (2008) exemplifica o líder laissez-faire através do presidente de uma pequena empresa de manufatura que não convoca reuniões com os supervisores da fábrica, não tem planos em longo prazo, age com imparcialidade e tem pouco contato com os funcionários. Para Gonçalves (2008), a liderança laissez-faire oferece pouco em termos de direção ou suporte. Para uma melhor visualização das diferentes características dos estilos descritos por Bass, apresenta-se o quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Principais características dos estilos de liderança

Estilo de liderança	Principais características
Transacional	Trocas/permutas Transações Recompensas Autoridade burocrática Disciplina
Transformacional	Carisma Estímulo do intelecto Consideração Inspiração Propósitos Valores Confiança
Laissez-Faire	Omissão Ausência de feedbacks Inatividade Pouco contato

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A seguir são abordados conceitos e perspectivas teóricas que tratam do segundo constructo do estudo, a motivação no trabalho.

2.4 Motivação no trabalho

A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Os indivíduos são diferentes uns dos outros e é nessa diversidade que se encontra a mais importante fonte de compreensão a respeito de um fenômeno que apresenta aspectos aparentemente paradoxais: a motivação humana (BERGAMINI, 1990).

Segundo Nurhuda *et al.* (2019), motivação é o impulso de vontade que leva uma pessoa a realizar uma ação para alcançar um objetivo específico. Ribeiro, Passos e Pereira (2018) consideram que para alcançar o potencial máximo dos recursos humanos é essencial que os indivíduos se sintam motivados. Essa motivação tem vindo a assumir uma importância crescente para as organizações e Nurhuda *et al.* (2019) destacam o papel do líder como crítico na construção do espírito de seus subordinados. Para motivar os funcionários, os líderes devem identificar as suas necessidades e focar os seus talentos de forma a ajudá-los a alcançar essa satisfação (SUONG, 2020). Para Bass (2008), os líderes são agentes de mudança que estruturam ou reestruturam uma situação de acordo com as percepções e expectativas dos liderados. Visto isso, a liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação e as competências de outros integrantes do grupo (BASS, 2008).

Os pressupostos de Suong (2020) e Bass (2008) vão ao encontro das afirmações de Bergamini (1990), que defende que, uma vez determinado o que os subordinados buscam a partir das suas necessidades pessoais, cabe ao líder tentar oferecer condições que respondam adequadamente a essas expectativas. “Assim, se alguém busca oportunidades de utilizar seu potencial em atividades de maior complexidade, o único meio para que essa pessoa permaneça motivada será o de promover uma estratégia que permita a ela livrar-se de tarefas repetitivas” (BERGAMINI, 1990, p. 30).

Para Suong (2020), a motivação tem sido o foco de vários estudos ao longo dos anos, pois gera o despertar, orientação e perseverança das atividades voluntárias para o alcance dos objetivos da organização. A essência de como motivar os funcionários é, até hoje, um ponto focal de especialistas em comportamento organizacional, acadêmicos de negócios e líderes.

Por ser baseada em emoções, a motivação pode ser entendida como o desejo por experiências positivas e, conseqüentemente, por evitar experiências negativas, onde as definições de positivo ou negativo dependem de cada indivíduo e do seu estado psicológico no momento, independentemente de normas sociais (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018). Os autores ainda apontam que, para alcançar o potencial máximo dos indivíduos e elevar seu desempenho, é essencial que eles se sintam motivados, por isso a motivação tem assumido uma importância crescente nas organizações como forma de explicar o modo como os indivíduos agem. Apesar disso, “não é tão fácil compreender o outro e valorizar de forma justa suas intenções e seus motivos” (BERGAMINI, 1990, p. 24).

Segundo Bergamini (1990), nas últimas três décadas, uma quantidade enorme de teorias e hipóteses se acumularam e geraram interpretações e modelos variados para a compreensão do assunto em pauta, a motivação. A multiplicidade de abordagens evidencia a importância desse aspecto tão eminentemente característico do ser humano (BERGAMINI, 1990).

Ao longo dos anos, diversas teorias também foram desenvolvidas para explicar quais os fatores que dão origem à motivação no contexto organizacional. De modo geral, todas defendem a contribuição positiva da motivação do colaborador para a organização (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018). A seguir estão apresentados alguns modelos teóricos que permitem compreender as dinâmicas associadas aos fatores de motivação no trabalho, com ênfase na integração das teorias elaborada por Ferreira *et al.* (2006).

2.4.1 Teoria da organização do trabalho de Hackman e Oldham

De acordo com Hackman e Oldham (1975), os estados psicológicos associados à aquisição do conhecimento, aumento de responsabilidade e ciência dos resultados são determinantes para a motivação dos funcionários. Sendo assim, dizem respeito à predisposição do indivíduo para o seu trabalho e ao nível de conhecimento que possui sobre o seu papel na organização como um todo (REZENDE; SILVA, 2008).

Os estados psicológicos críticos são processos individuais e não podem ser influenciados pelo gerenciamento do trabalho. Diante disso, Hackman e Oldham propuseram um conjunto de fatores passíveis de avaliação e de mudança que determinam os estados psicológicos críticos (PEDROSO *et al.*, 2014). Os autores associaram cinco características do trabalho que influenciam o rendimento e os pressupostos motivacionais: variedade de funções, identidade das tarefas, significado das tarefas, autonomia e *feedback*. Essas cinco características, chamadas de dimensões essenciais do trabalho, estão descritas no Quadro 3. Um aumento em qualquer uma das dimensões desse núcleo acarretará um aumento na motivação (Hackman; Oldham, 1975).

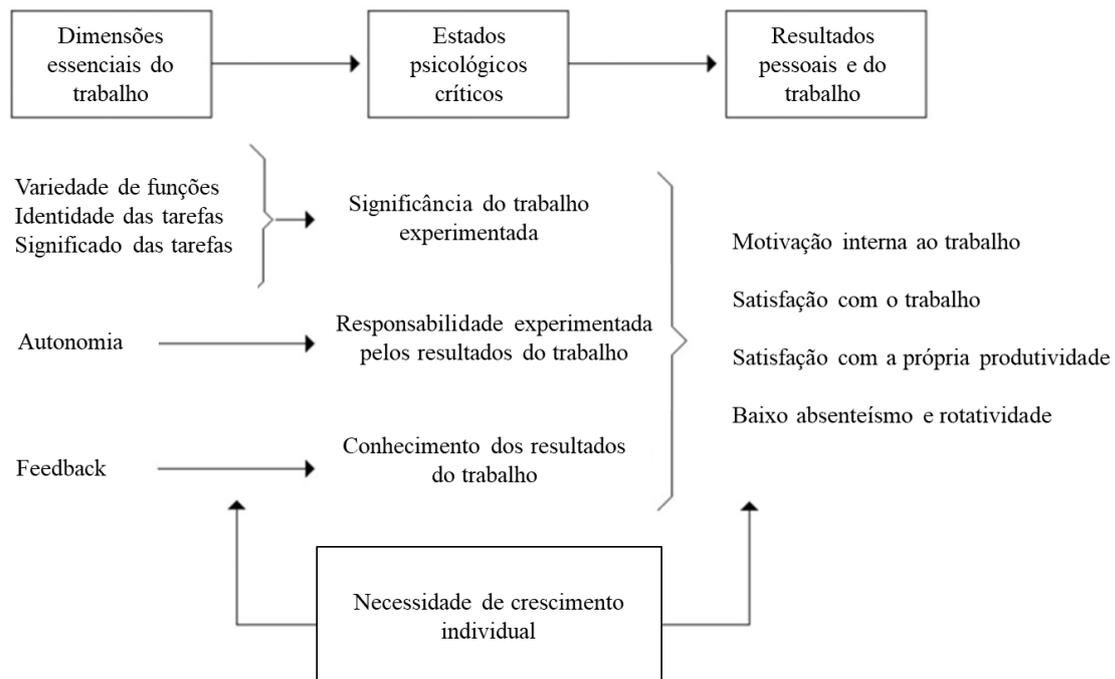
Quadro 3 - Dimensões essenciais do trabalho

Dimensão	Descrição
Variedade de funções	Grau de variedade de atividades que um trabalho exige durante sua execução, envolvendo diferentes habilidades e talentos do trabalhador.
Identidade das tarefas	Nível em que um trabalho é realizado do início ao fim, permitindo resultados identificáveis e visíveis.
Significado (importância) das tarefas	Grau de impacto substancial do trabalho na vida ou no trabalho de outras pessoas - seja na organização ou no ambiente externo.
Autonomia	Grau em que o trabalho proporciona liberdade, independência e discricção ao funcionário na programação do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados para sua execução.
<i>Feedback</i>	Intrínseco: nível em que a realização das atividades laborais resulta em informações diretas e claras sobre a eficácia do próprio trabalho; Extrínseco: nível em que o funcionário recebe informações claras sobre seu desempenho de supervisores ou de colegas de trabalho.

Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1975).

O modelo teórico proposto por Hackman e Oldham (1975), pautado nas dimensões essenciais do trabalho, nos estados psicológicos críticos, nos resultados pessoais e do trabalho e na necessidade de crescimento individual está representado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo teórico de Hackman e Oldham



Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1975).

A teoria básica propõe que os indivíduos podem ser motivados por meio da satisfação intrínseca que resulta do desempenho da função do trabalho. De acordo com essa proposição, é possível desenvolver formas de organização do trabalho que incrementem as características da função, de modo a aumentar a motivação e a satisfação do indivíduo (SÁ; SÁ, 2014).

2.4.2 Teoria das necessidades adquiridas de David McClelland

A abordagem motivacional de McClelland (1989) indica a existência de três necessidades básicas que motivam as pessoas para o desempenho, sendo elas: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação. A necessidade de realização está associada ao desejo de ser bem-sucedido em condições de competição; a necessidade de poder diz respeito ao prestígio de influenciar o comportamento de outros, representando um interesse recorrente em impactar pessoas; e, por fim, a necessidade de afiliação consiste no desejo de ser aceito pelos outros, firmando relações afetivas positivas e preferindo situações de cooperação entre os indivíduos (FERREIRA *et al.*, 2006).

2.4.3 Teoria do *Goal Setting*

Uma das teorias mais fortes na psicologia do comportamento é a teoria do *Goal Setting*, ou Teoria da Definição de Metas, de Locke e Latham, que consiste em estabelecer objetivos e fixar metas orientadoras para a ação. Nesse sentido, os mecanismos que influenciam o processo de motivação no trabalho são mediados pela existência de objetivos (FERREIRA *et al.*, 2006).

No modelo de Locke e Latham, os autores destacam que o desempenho é afetado diretamente por três grupos de fatores. O primeiro grupo é composto pelos fatores chamados de moderadores, sendo eles o comprometimento do trabalhador com a meta, a importância atribuída pelos trabalhadores à meta, o feedback recebido pelo trabalhador sobre seu desempenho em relação às metas, o nível de complexidade da tarefa e a autoeficácia, ou seja, a confiança do trabalhador na própria capacidade de realização do trabalho e no alcance das metas. O segundo grupo contempla os fatores relacionados às questões centrais das metas, como a especificidade, a dificuldade e a natureza. Mecanismos como escolha da tarefa, direção, esforço na execução, persistência e estratégia utilizada são abrangidos pelo terceiro grupo. O modelo ainda mostra que o desempenho e as recompensas podem gerar satisfação nos trabalhadores. A satisfação afeta a disposição e a motivação para novos desafios,

proporcionando uma ligação de retroalimentação nos moderadores citados (LOCKE; LATHAM, 2002).

2.4.4 Teoria do comprometimento organizacional

Segundo Mowday, Steers e Porter (1979), o vínculo do comprometimento é estabelecido com a organização quando o indivíduo se identifica com seus objetivos e valores. Nos últimos anos e, no que concerne ao envolvimento organizacional, destaca-se o modelo de comprometimento organizacional de Allen e Meyer, que domina as abordagens teóricas e conceituais de comprometimento (FERREIRA *et al.*, 2006).

Os autores propuseram um modelo de comprometimento organizacional configurado em três componentes: 1) afetivo: que reflete o apego e envolvimento com a organização, isto é, trata-se de uma escolha em permanecer na organização; 2) instrumental: percebido como custos associados a deixar a organização, ou seja, os indivíduos permanecem porque precisam; e 3) normativo: envolve o sentimento de obrigação em permanecer na organização. Através dessa abordagem, os autores reconhecem a existência de três estilos de ligação do empregado à organização, distintos e independentes (ALLEN; MEYER, 1990).

Mowday, Steers e Porter (1979) destacam que o comprometimento organizacional afetivo ocorre quando o indivíduo reconhece a sua identificação com a empresa e os benefícios pessoais que este vínculo pode trazer para sua vida. Siqueira (2001) afirma que o comprometimento organizacional afetivo decorre da internalização dos valores da organização pelo indivíduo, identificando-se com suas metas e envolvendo-se com os papéis de trabalho de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema. Para Bastos, Brandão e Pinho (1997), o comprometimento afetivo é o apego psicológico mais largamente enfatizado e está associado à ideia de lealdade, do sentimento de pertencer, do desejo de contribuir e dar energia para a organização.

O comprometimento instrumental é a forma de apego psicológico que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos custos associados a abandoná-lo (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997). Segundo os estudos de Becker (1960), o comprometimento organizacional instrumental de um empregado com uma organização poderia ser representado pelo ato do indivíduo de nela permanecer causado por percepções

individuais sobre os custos ou perdas de investimentos decorrentes do possível rompimento com o sistema de trabalho.

O comprometimento normativo baseia-se em um vínculo moral do trabalhador com a organização. Partindo dessa base, Siqueira (2001) definiu comprometimento normativo como um conjunto de pensamentos de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização. Esses pensamentos são acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa e preocupação quando o empregado cogita sair da organização. Em outras palavras, os empregados com um alto nível de comprometimento normativo continuam na organização por um sentimento de obrigação e se sentem incapazes de abandoná-la.

Analisando os três tipos de comprometimento, Siqueira (2001) confirmou sua suposição de que, as três medidas correlacionam-se significativamente com três critérios do comportamento organizacional: negativamente com a intenção de rotatividade, positivamente com satisfação no trabalho e positivamente com comportamentos de cidadania organizacional.

2.5 Pesquisas sobre o tema

A motivação dos funcionários tem sido o foco de pesquisas ao longo dos anos e surge como uma forma de explicar o modo como os indivíduos agem em uma organização (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018). Para Bergamini (1994), existem razões muito especiais que justificam o crescente interesse de pesquisadores a respeito da inevitável união entre os pontos comuns que interligam a dinâmica motivacional e a eficácia da liderança. Ainda de acordo com a autora, esses dois termos, a partir de determinado momento, parecem definitivamente ligados na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito. Para analisar essas relações e as relações já estabelecidas entre estilo de liderança e motivação dos trabalhadores, a seguir estão apresentados alguns estudos que correlacionam os constructos¹.

Belrhiti *et al.* (2020) exploraram os mecanismos subjacentes e as condições contextuais pelas quais a liderança pode influenciar a motivação do servidor público de hospitais marroquinos. O estudo foi realizado em hospitais representativos de casos extremos,

¹ Seleção obtida por revisão sistemática de literatura realizada nas bases Scielo, Scopus, Web of Science e SPELL no período compreendido entre 2016 e 2020, com exceção dos estudos de Couto (2017) e Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018).

com práticas de liderança e pontuações de desempenho organizacional contrastantes usando dados dos programas de garantia de qualidade do Ministério da Saúde do país de 2011 a 2016. A comparação das configurações das instituições componentes da pesquisa permitiu observar que líderes complexos - ou seja, líderes que apresentavam uma combinação apropriada dos estilos de liderança transacional e transformacional - podem aumentar a motivação dos servidores públicos, o compromisso organizacional e a percepção do suporte do supervisor, além de satisfazer as necessidades psicológicas básicas dos funcionários dos hospitais. Nas condições do estudo, concluiu-se que os líderes precisam ser capazes de equilibrar os diferentes estilos de liderança de acordo com o perfil da equipe, a natureza das tarefas e a cultura organizacional.

Abrangendo o mesmo campo de estudo, o setor público, Lee (2020) investigou o efeito moderador da liderança na associação entre a gestão de desempenho e a motivação dos funcionários das agências federais dos Estados Unidos. O trabalho justificou-se pela escassez de estudos que fornecem uma articulação teórica coesa ou evidência empírica de porque a liderança determina a eficácia da gestão de desempenho. Visando preencher essa lacuna e baseando-se na perspectiva sociopsicológica da liderança, o estudo postula que liderança transacional e transformacional potencializam os efeitos motivacionais da gestão de desempenho de maneiras distintas.

Segundo Lee (2020), a liderança transformacional poderia funcionar como um moderador, aumentando o efeito motivacional da execução de políticas de gestão de desempenho por levar a uma interpretação positiva dessa prática. Porém, nas condições do estudo, os resultados indicaram que liderança transformacional não moderou significativamente o efeito da gestão de desempenho na motivação do trabalhador do setor público dos EUA. O autor pondera que essa incompatibilidade pode ser justificada pelo fato de que o mecanismo motivacional da liderança transformacional envolve apelo a valores morais, enquanto perspectiva de recompensas, alívio de estresse e aumento da autoeficácia estão amplamente associados ao estímulo por benefícios tangíveis, característicos da liderança transacional.

Nurhuda *et al.* (2019), ao considerarem que liderança transformacional é a liderança capaz de equilibrar a mentalidade e a reflexão do novo paradigma na era da globalização, realizaram estudos no hospital Anwar Medika, na Indonésia, para avaliar a relação causal

entre liderança transformacional e motivação dos servidores. Os autores argumentam que o papel do líder é intérprete crítico na construção do espírito de seus subordinados a fim de conduzi-los ao alcance dos objetivos da organização. Além do papel do líder, os autores apontam o ambiente de trabalho e as diversas condições nele contidas como indissociáveis da motivação, considerada reflexo da interação do funcionário com a situação circundante e fator chave no seu desempenho. Os funcionários que são disciplinados e obedecem ordenadamente a todas as normas e regulamentos aplicáveis na empresa serão capazes de aumentar a eficiência, eficácia e produtividade organizacional (NURHUDA *et al.*, 2019). Os resultados encontrados mostraram que o estilo de liderança transformacional não teve efeito significativo na motivação dos funcionários, refutando a hipótese da pesquisa.

A liderança também foi sugerida como um importante contexto de trabalho social que pode facilitar ou restringir a experiência dos funcionários quanto à significância do trabalho. Para Oh e Roh (2019), a liderança transformacional pode motivar efetivamente os seguidores a perseguir um propósito que transcende as metas de curto prazo por meio de influência idealizada (carisma), motivação inspiradora, estímulo do intelecto e atenção individualizada. Portanto, a forma com que os funcionários percebem seu supervisor está intimamente relacionada a sua percepção de significância no trabalho. Assim, o objetivo do trabalho realizado pelos autores foi investigar o papel da liderança transformacional como uma condição de moderação na relação entre a clareza do autoconceito e a significância do trabalho para fins de motivação.

Os resultados obtidos no estudo de Oh e Roh (2019) contribuíram para a transformação da literatura sobre liderança, demonstrando que a liderança transformacional é uma condição limitante e moderadora da relação entre as diferenças individuais na clareza do autoconceito e nas percepções da significância do trabalho para motivação. De forma consistente, esses resultados sugerem que a liderança transformacional pode servir como uma fonte externa para estimular os funcionários a perceberem seu trabalho como sendo pessoalmente significativo.

Liderança significa usar estratégias de alto nível para inspirar e motivar os funcionários a aumentar o seu potencial. Dessa forma, o papel dos líderes é visto como uma ferramenta crítica para os membros da equipe. Porém, em muitos casos, os líderes não estão cientes das principais necessidades e desejos de seus subordinados. Como resultado, devido

aos diversos problemas que não foram identificados, ocorrem decréscimos de produtividade dos membros da equipe (SUONG, 2020).

Ainda de acordo com Suong (2020), o estilo de liderança mais comumente adotado é a liderança transformacional, onde os subordinados são encorajados por diferentes meios a atingir as metas organizacionais e os planos de longo prazo. Ao contrário de outros, esse tipo de liderança preza um alto nível de comunicação entre os membros da equipe. Desse modo, liderança transformacional pode ser relacionada ao aumento dos níveis de motivação, satisfação, comprometimento, produtividade e desempenho no trabalho. O estudo conduzido pelo autor em pequenas e médias empresas do Vietnã confirmou que as cinco dimensões da liderança transformacional – carisma pessoal, comportamento carismático, estímulo do intelecto, características inspiradoras e atenção personalizada – tiveram forte relação com a variável dependente motivação.

No estudo de Couto (2017), realizado em empresa do setor industrial que prezou pelo anonimato, o objetivo foi aferir se os diferentes tipos de liderança categorizados por Bass e Avolio produziram algum efeito nos subordinados em relação a sua satisfação, eficácia e emprego de esforço extra no sentido de superarem as expectativas. Os resultados mostraram que a liderança transformacional gerou altos níveis de satisfação, eficácia e esforço extra. O autor explica o impacto positivo em satisfação e eficácia por se tratar de uma liderança mais próxima e humana. A influência positiva atribuída pela liderança transformacional ao esforço extra fundamenta toda a transformação que se observa no meio empresarial, onde o colaborador deixa de ser apenas um funcionário e o gestor de recursos humanos passar a ser um gestor de pessoas ou de talentos.

Os resultados da pesquisa realizada por Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018), contribuem para os estudos sobre liderança transformacional e seu impacto nas organizações ao constatar que tais comportamentos estão associados a atitudes mais positivas entre os trabalhadores, o que reforça a importância de desenvolver competências transformacionais entre aqueles que exercem funções de liderança nas organizações.

Os estudos acima apresentados apontam que liderança e motivação estão interligadas no contexto organizacional. A análise da associação dos dois constructos permite a previsão do comportamento dos trabalhadores e possibilita avaliar os reflexos oriundos dessa relação no desempenho da organização. A combinação apropriada dos estilos de liderança

transacional e transformacional reflete de forma positiva na motivação dos liderados (BELRHITI *et al.*, 2020), uma vez que as lideranças transacional e transformacional potencializam os efeitos motivacionais de maneiras distintas (LEE, 2020). Conforme relatos da teoria deduz-se a primeira hipótese do estudo:

H1 – O estilo de liderança exercido tem influência na motivação dos trabalhadores.

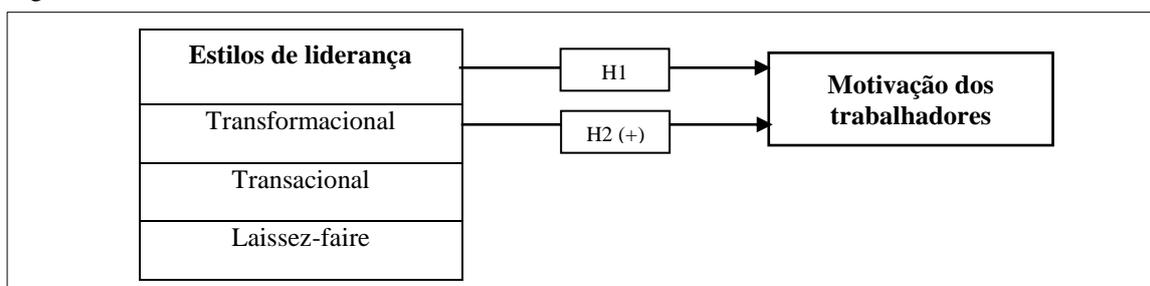
A liderança transformacional é a liderança capaz de equilibrar a mentalidade e a reflexão do novo paradigma na era da globalização, tornando-se uma condição limitante e moderadora das percepções da significância do trabalho para fins de motivação (NURHUDA *et al.*, 2019). Nesse estilo de liderança, os trabalhadores são encorajados por diferentes meios a atingir as metas organizacionais e os planos de longo prazo, por isso relaciona-se ao aumento dos níveis de motivação, satisfação, comprometimento, produtividade e desempenho no trabalho (KANE; TRAMBLE, 2000; AHMAD *et al.*, 2014; SUONG, 2020). A influência positiva atribuída pela liderança transformacional ao esforço extra dos trabalhadores fundamenta toda a transformação que se observa no meio empresarial (COUTO, 2017).

Essas afirmações conduzem à segunda hipótese do estudo:

H2 – Entre os estilos de liderança, o estilo transformacional é o que mais impacta positivamente na motivação dos trabalhadores.

O presente trabalho, que busca avaliar a influência dos estilos de liderança – transformacional, transacional e laissez-faire (variáveis independentes) na motivação dos trabalhadores (variável dependente), tem seu modelo teórico representado no esquema gráfico da Figura 2 para melhor compreensão.

Figura 2 - Modelo teórico do estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Propõe-se pela Figura 2 que os estilos de liderança influenciam na motivação dos trabalhadores (H1) e que o estilo de liderança transformacional impacta positivamente na motivação dos trabalhadores (H2). Assume-se também que a hipótese 1 configura-se como nula, na perspectiva de que os estilos de liderança podem influenciar a motivação tanto de forma positiva quanto negativa.

As hipóteses serão analisadas no contexto de pequenas e médias empresas devido à representatividade dessas empresas no cenário econômico e social (BORSCHIED, 2006) e à insuficiência de pesquisas voltadas para estabelecimentos desse porte (LEKHANYA, 2015; CRACIUN et al., 2015). O percurso metodológico utilizado para a investigação das hipóteses nesse contexto está apresentado a seguir.

3 METODOLOGIA

Esse capítulo apresenta o percurso metodológico da pesquisa a fim de que sejam atendidos os objetivos propostos. Inicia-se com o delineamento e, na sequência, apresenta-se a população estudada e o plano de coleta e análise de dados.

3.1 Classificação e delineamento da pesquisa

Com base em seu objetivo geral, a pesquisa classificou-se como descritiva, sendo assim, buscou descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2002).

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), quanto à abordagem, o estudo caracterizou-se como uma pesquisa quantitativa, pois empregou instrumentos estatísticos na coleta e no tratamento de dados. Esse tipo de abordagem, influenciada pelo positivismo, centra-se na objetividade, considerando que a realidade só pode ser entendida com base na análise de dados brutos, recolhidos de forma padronizada e neutra. “A validade e a confiabilidade das pontuações nos instrumentos conduzem a interpretações significativas dos dados” (CRESWELL, 2010, p. 177).

O procedimento técnico de coleta foi levantamento (*survey*), que se caracteriza pela “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 2002, p. 50). Ainda nas palavras do autor, nesse procedimento solicitam-se informações relacionadas ao problema estudado a um grupo de pessoas. Em seguida, mediante análise quantitativa, são obtidas conclusões sobre os dados coletados.

3.2 População estudada

Os participantes do estudo são trabalhadores de pequenas e médias empresas da serra gaúcha que atuam sob a responsabilidade de um líder e a ele reportam suas atividades e resultados. A identidade das empresas foi mantida em sigilo, assim como a identidade dos respondentes, a fim de não comprometer a coleta dos dados e mitigar os riscos envolvidos na pesquisa. As sete organizações, às quais os respondentes estavam vinculados, fazem parte de setores distintos e estão sediadas nas cidades de Paraí, Nova Prata, Guaporé e Serafina Corrêa. Os respondentes foram escolhidos intencionalmente por se enquadrarem nos critérios de inclusão e acessibilidade.

No Brasil, os órgãos do governo federal utilizam diferentes critérios para classificar o porte das empresas, que podem ser baseados tanto em dados financeiros, como o faturamento anual, como na capacidade produtiva, através do número de funcionários. A Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e o BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento), por exemplo, utilizam como referência a receita bruta anual para o enquadramento de porte. Já o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), consideram o número de funcionários para determinar a classificação (SINFAC, 2020). Para a seleção das empresas componentes da amostra do estudo obedeceu-se ao critério do SEBRAE para classificação de porte, ou seja, quantidade de funcionários (Quadro 4).

Quadro 4 - Classificação dos estabelecimentos segundo porte

Porte	Setor Indústria
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013).

Para a presente pesquisa foram admitidas empresas com número de pessoas ocupadas entre 20 e 99 e entre 100 e 499, configurando os portes pequeno e médio, respectivamente.

3.3 Plano de coleta de dados

O levantamento dos dados, nesse estudo classificados como primários, foi realizado através questionário composto por três partes (APÊNDICE A). Na primeira parte foi feita a caracterização dos respondentes, identificando-os quanto ao sexo, idade, escolaridade e tempo de empresa. As duas partes seguintes foram compostas por questionários já validados na literatura.

A segunda etapa mapeou o estilo de liderança exercido pelo líder, permitindo classificá-lo entre transformacional, transacional e laissez-faire. As questões pertencem ao *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X-Short)*, ou Questionário de Liderança Multifatorial, desenvolvido por Bass e Avolio (1995), de reconhecida qualidade e utilizado em todo o mundo nos mais variados estudos e contextos sobre liderança (GÓIS, 2011).

O MLQ possui direitos autorais e, para tornar sua aplicação legalmente viável no estudo, adquiriu-se uma licença de reprodução com o detentor dos direitos, a Mind Garden Inc. (ANEXO A). A licença foi obtida para um número fixo de cem cópias, válidas por um ano a partir da data de compra, sob a responsabilidade do adquirente. Em dissertações e teses, o MLQ não pode ser incluído como anexo, uma vez que sua publicação não é autorizada. No entanto, a licença permite a citação de três itens de amostra especificados pela Mind Garden. Com a autorização de uso, são fornecidas as duas versões do questionário. A primeira versão constitui uma autoavaliação do estilo de liderança, enquanto a segunda caracteriza o estilo de liderança pela percepção de um avaliador. Para o estudo foi utilizada a segunda versão.

O MLQ fornece uma descrição do estilo de liderança através de questões divididas em nove fatores: influência idealizada atribuída, influência idealizada comportamental, motivação inspiradora, estímulo do intelecto, consideração individual, recompensa contingente, gestão por exceção ativa, gestão por exceção passiva e laissez-faire (ausência de liderança). Os fatores relacionados a cada estilo de liderança, assim como as questões

correspondentes aos fatores, estão apresentados no Quadro 5. Além disso, o instrumento apresenta itens que permitem avaliar a satisfação que o estilo de liderança gera na equipe, a eficácia do líder e o esforço extra que ele é capaz de estimular nos seus liderados. Esses dados foram avaliados como resultados complementares ao estudo (questões 37 a 45).

Quadro 5 - Tipo de liderança, fatores e questões correspondentes no MLQ

Tipo de liderança	Fator e descrição	Questões
Transformacional	1 – Influência idealizada atribuída	10, 18, 21 e 25
	2 – Influência idealizada comportamental	6, 14, 23 e 34
	3 – Motivação inspiradora	9, 13, 26 e 36
	4 – Estímulo do intelecto	2, 8, 30 e 32
	5 – Consideração individual	15, 19, 29 e 31
Transacional	6 – Recompensa contingente	1, 11, 16 e 35
	7 – Gestão por exceção ativa	4, 22, 24 e 27
	8 – Gestão por exceção passiva	3, 12, 17 e 20
Laissez-faire	9 – Laissez-faire	5, 7, 28 e 33

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (1995).

As opções de resposta do questionário referem-se à observação do comportamento descrito, onde 0 = nunca, 1 = raramente, 2 = algumas vezes, 3 = muitas vezes, 4 = frequentemente, se não sempre. Esta escala representa a frequência com que os comportamentos foram manifestados pelos líderes e percebidos pelos respondentes, portanto, uma classificação menor reflete uma menor exibição desse comportamento por parte do líder e não um maior ou menor valor atribuído a esse comportamento por parte do respondente/liderado (GÓIS, 2011). Para o cálculo do resultado do fator somaram-se as médias obtidas para as questões correspondentes e dividiu-se o valor encontrado pelo total de questões do fator. Conforme orientações da licença, o MLQ não foi projetado para rotular um líder como transformacional ou transacional, mas sim, para identificar sua predisposição a um estilo.

A terceira e última parte do instrumento mensurou a variável dependente motivação através da Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho – Multi-Moti, desenvolvida por Ferreira *et al.* (2006). Originalmente, a escala é constituída por 28 questões que contemplam

as teorias da organização no trabalho, a teoria das necessidades adquiridas, a teoria da definição de metas e a teoria do comprometimento organizacional. Na investigação foram consideradas apenas as dinâmicas que associam a motivação com a organização do trabalho, segundo a perspectiva teórica de Hackman e Oldham (1975). Nessa perspectiva, a estruturação do trabalho através da importância atribuída às tarefas, do aumento de responsabilidades, da ciência dos resultados e da aquisição de conhecimento, influencia os estados psicológicos associados à motivação (FERREIRA *et al.*, 2006).

Esta etapa do instrumento é composta por 7 questões com escala do tipo *Likert* como opções de resposta, com pontuações variando entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). As questões utilizadas para avaliar a variável motivação estão apresentadas no Quadro 6. Para a interpretação dos resultados foi calculada a média das pontuações – quanto maior o valor obtido, maior é a motivação verificada.

Quadro 6 - Questões para mensuração da variável motivação segundo a teoria de Hackman e Oldham (1975)

Sobre minha motivação no trabalho
Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.
Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.
Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.
O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.
Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.
Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.
A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.

Fonte: FERREIRA *et al.*, 2006.

O contato com os trabalhadores para a resposta da pesquisa foi feito mediante autorização prévia dos responsáveis após apresentação do protocolo de pesquisa (APÊNDICE B). O questionário foi disponibilizado por meio eletrônico, acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, de modo a elucidar todos os pontos da pesquisa e obter o consentimento do respondente para participação (APÊNDICE C). No meio eletrônico foram utilizados os recursos de e-mail e aplicativo de mensagens instantâneas WhatsApp, com envio de link da plataforma Google Formulários.

Por se tratar de pesquisa envolvendo opiniões pessoais da relação entre líder e liderado, foram tomados todos os cuidados para manter o anonimato das respostas. Para tanto, o questionário foi enviado ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade de Passo Fundo, a fim de verificar o atendimento dos princípios de proteção, privacidade e confidencialidade desejados na pesquisa.

3.4 Plano de análise de dados

O processo de análise dos dados envolveu os seguintes procedimentos: codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos (GIL, 2002). Para os cálculos estatísticos foram utilizadas as análises de correlação de Pearson e regressão linear. O tratamento dos dados foi feito com o auxílio do programa estatístico LHStat®.

De acordo com Field (2020), o coeficiente de correlação de Pearson oferece a síntese numérica da direção e intensidade entre duas ou mais variáveis, onde altos coeficientes sugerem forte relação. O estudo do comportamento das variáveis pode revelar a existência de uma correlação tanto positiva como negativa. Sendo o resultado da aplicação da fórmula de Pearson maior que zero, a correlação será positiva e será chamada de perfeitamente positiva quando o valor for igual a 1. A correlação positiva significa que uma variável se move no mesmo sentido da outra, porém, não necessariamente, na mesma proporção. Em contrapartida, com o resultado menor que zero tem-se uma correlação negativa, indicando que uma variável se move em sentido contrário da outra (VIRGILLITO, 2017).

A correlação entre as variáveis é fundamental para a análise de regressão linear, pois, quanto maior a correlação entre a variável dependente e a variável independente, maior tende a ser a capacidade preditora do modelo de regressão. “Entretanto, o simples estudo do grau de associação não permite que se determine uma equação para o comportamento dessa relação” (VIRGILLITO, 2017, p.370). Para isso, foi aplicado o modelo de regressão linear múltipla.

De acordo com Hair *et al.* (2009), a regressão múltipla é uma técnica estatística usada para analisar a relação entre uma variável dependente com variáveis independentes, chamadas de preditoras. O objetivo é aplicar os valores conhecidos das variáveis

independentes para prever a variável dependente selecionada pelo pesquisador. “Cada variável independente é ponderada pelo procedimento da análise de regressão para garantir máxima previsão a partir do conjunto de variáveis independentes” (HAIR JR. *et al.*, 2009, p. 154). Ainda segundo os autores, os pesos expressam a contribuição relativa das variáveis independentes para a previsão geral e facilitam a interpretação da influência de cada variável na previsão.

Para a aplicação da análise de regressão, duas condições precisaram ser atendidas: dados métricos ou adequadamente transformados e, antes do estabelecimento da equação, a identificação da variável dependente e das variáveis independentes (HAIR *et al.*, 2009). Atendidas as condições iniciais, a construção do modelo passou pela etapa de verificação dos seguintes pressupostos para as variáveis, descritos por Hair *et al.* (2009): normalidade e homocedasticidade.

Tipicamente, após adotar-se um modelo, procede-se a análise de normalidade, homocedasticidade e multicolinearidade dos resíduos (LOESCH; HOELTGEBAUM, 2012). Seja com gráficos ou testes estatísticos, a análise de resíduos fornece um conjunto de ferramentas analíticas para o exame da adequação do modelo de regressão (HAIR *et al.*, 2009). O diagnóstico utilizado para analisar a suposição de normalidade dos resíduos foi o teste de Shapiro-Wilk (HAIR *et al.*, 2009).

Duas ou mais variáveis são colineares quando possuem uma relação exata, ou seja, seus vetores configuram retas paralelas. Quando existem duas ou mais variáveis independentes fortemente relacionadas, fala-se em multicolinearidade (LOESCH; HOELTGEBAUM, 2012). Ainda segundo os autores, a multicolinearidade afeta de forma significativa os coeficientes da equação, podendo alterar valores e até o sinal em relação ao que se obteria se não existe o problema. Dessa maneira, os coeficientes se tornam imprecisos.

A suposição de ausência de multicolinearidade entre os resíduos foi verificada através do cálculo VIF (Variance Inflation Factor) das variáveis independentes do modelo. Como regra, segundo Loesch e Hoeltgebaum (2012), admite-se que $1 \leq VIF \leq 10$ indica multicolinearidade aceitável, enquanto valores maiores que 10 configuram multicolinearidade problemática.

O último pressuposto para que a análise de regressão seja admitida é o pressuposto da homocedasticidade. Para isso, a variância dos resíduos deve ser homogênea (LOESCH; HOELTGEBBAUM, 2012). O teste Levene para homogeneidade da variância (HAIR *et al.*, 2009) foi aplicado no estudo.

Uma vez garantido que o modelo geral atendeu às suposições de regressão e que nenhuma observação teve influência indevida sobre os resultados, o passo seguinte foi a interpretação da variável estatística de regressão, onde se examinou o papel desempenhado por cada variável independente na previsão da medida dependente (HAIR *et al.*, 2009). Os resultados foram analisados considerando os coeficientes de regressão, o valor do intercepto e o coeficiente de determinação.

Os coeficientes de regressão (β) estimados, quando percebidos como estatisticamente significantes, representam o tipo de relação (positiva ou negativa) e a força da relação entre a variável independente e a variável dependente, indicando a variação no valor dependente quando a variável independente altera em uma unidade. Dessa forma, os coeficientes de regressão se tornam indicadores do impacto relativo e importância das variáveis independentes em sua relação com a variável dependente (HAIR *et al.*, 2009).

De acordo com Hair *et al.* (2009), ao prever a variável dependente, pode-se melhorar a precisão através da aplicação de uma constante no modelo de regressão. Essa constante, chamada de intercepto (α), representa o valor da variável dependente quando todas as variáveis independentes têm um valor nulo. Graficamente, corresponde ao ponto no qual a reta da regressão cruza o eixo Y. Ainda segundo os autores, compreende-se que o intercepto tem valor interpretativo somente quando zero é um valor conceitualmente válido para a variável independente.

O coeficiente de determinação (R^2) expressa o nível de precisão da previsão através da medida da proporção da variância da variável dependente em torno de sua média que é explicada pelas variáveis independentes. Se o modelo de regressão previu perfeitamente a variável dependente, então $R^2 = 1,0$ (HAIR *et al.*, 2009). Dessa forma, quanto mais próximo a 1 for o valor do coeficiente de determinação, maior o poder explicativo da equação da regressão.

Dado o exposto, a Equação 1, apresentada a seguir, foi proposta para o teste das hipóteses do estudo.

$$M = \alpha + \beta \cdot ELTransf + \beta \cdot ELTrans + \beta \cdot ELLf + \mu \quad \dots(1)$$

Onde:

M = motivação do trabalhador;

α = intercepto da reta;

β = coeficiente angular para o estilo de liderança (ELTransf – estilo de liderança transformacional, ELTrans – estilo de liderança transacional, ELLf – estilo de liderança Laissez-Faire);

μ = termo de erro.

4 RESULTADOS

Nessa seção serão apresentados as análises e os resultados para as relações entre as variáveis que foram utilizadas na elaboração das hipóteses. Inicia-se pela caracterização da amostra, seguida pela análise de confiabilidade das escalas, análise dos dados e, por fim, a discussão dos resultados.

4.1 Caracterização da amostra

Os cem questionários para os quais se obteve licença foram enviados por meio eletrônico devido à disponibilidade e acesso dos respondentes, não sendo necessária a aplicação de questionários impressos. Foram utilizados os recursos de e-mail e aplicativo de mensagens instantâneas WhatsApp, com envio de link da plataforma Google Formulários.

Os questionários foram enviados em 10 de agosto de 2021 e ficaram disponíveis para preenchimento até 02 de setembro de 2021, data em que se encerrou o aceite de respostas. Obteve-se retorno de 87 dos 100 envios, porém, dois questionários estavam incompletos no preenchimento e foram descartados, restando para análise um total de 85 questionários válidos. Eventuais respostas em branco foram substituídas pela média das respostas válidas para a questão, conforme orientações de Hair *et al.* (2009) para o tratamento por atribuição.

Do total de participantes, 56,5% são do gênero feminino e 43,5% do gênero masculino. Em relação à idade, houve predominância de respondentes com até 35 anos (58,8%). Apenas 5,9% dos respondentes apresentam 50 anos ou mais. Os dados relativos à escolaridade estão apresentados na Tabela 1 e mostram que, em sua maioria, os participantes da pesquisa possuem ensino superior completo ou em andamento.

Tabela 1 - Escolaridade dos respondentes

Escolaridade	Número de respondentes	%
Ensino fundamental	7	8,2%
Ensino médio ou técnico	29	34,1%
Graduação	36	42,4%
Pós-graduação	13	15,3%
Total	85	100%

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Ainda, a pesquisa permitiu caracterizar a população da amostra no que diz respeito ao tempo de atuação na empresa. A Tabela 2 contém essa caracterização. A partir dela pode-se inferir que a representatividade da amostra é caracterizada por trabalhadores com tempo de empresa entre 1 e 5 anos.

Tabela 2 - Tempo de empresa dos respondentes

Tempo de empresa	Número de respondentes	%
Menos de 1 ano	15	17,6%
De 1 a 5 anos	33	38,8%
De 6 a 10 anos	14	16,5%
Mais de 10 anos	23	27,1%

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

4.2 Confiabilidade das escalas

Para avaliar a confiabilidade das escalas do questionário utilizado na pesquisa realizou-se o teste alfa de Cronbach. Esse coeficiente mede a consistência interna ou coerência de um grupo de itens de mensuração e seu cálculo é baseado na correlação cruzada entre os itens (LOESCH; HOELTGEBAUM, 2012). Com base em Loesch e Hoeltgebaum (2012), no caso do presente estudo, se cada um dos itens de mensuração revela algum aspecto da motivação do trabalhador, o alfa possuirá, então, um valor elevado.

Os parâmetros de confiabilidade do alfa de Cronbach são dispostos em cinco níveis, partindo de uma intensidade fraca, quando $\alpha < 0,6$, até excelente, quando $\alpha \geq 0,9$. O detalhamento dos parâmetros de acordo com Loesch e Hoeltgebaum (2012) está apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Qualificação da consistência segundo o alfa de Cronbach

Intervalo	Consistência
$\alpha < 0,6$	Fraca
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Moderada
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Boa
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	Muito boa
$\alpha \geq 0,9$	Excelente

Fonte: Loesch e Hoeltgebaum (2012).

Foram testados os constructos para a mensuração das variáveis estilos de liderança em suas três categorias (transacional, transformacional e laissez-faire), motivação e, adicionalmente, satisfação, eficácia e esforço extra. A qualificação da consistência das questões para cada constructo analisado está apresentada na Tabela 4. A consistência interna dos constructos testados posicionou-se entre moderada e excelente, exceto para a escala do estilo laissez-faire.

Tabela 4 - Resultados da qualificação das escalas

Escala	Número de itens	Alfa de Cronbach
Estilo de liderança transacional	12	0,620
Estilo de liderança transformacional	20	0,963
Laissez-faire	4	0,508
Motivação	7	0,833
Satisfação	2	0,879
Eficácia	4	0,860
Esforço extra	3	0,859

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Segundo Loesch e Hoeltgebaum (2012), as pesquisas em ciências sociais e aplicadas geralmente consideram um alfa de 0,7 como um mínimo satisfatório para garantir a confiabilidade. Entretanto, conforme Cortina (1993), o valor de alfa é afetado pelo número de itens que compõem a escala. Considerando o baixo número de itens que avaliam o estilo *laissez-faire*, optou-se por aceitar o valor encontrado, uma vez que, quanto menor o número de itens da escala, menor a correlação esperada (CORTINA 1993). Visto isso e considerando os demais valores alfa, os construtos testados foram validados.

4.3 Análise dos dados

O *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, questionário utilizado para a avaliação do estilo de liderança entre transformacional, transacional e *laissez-faire*, é dividido em nove fatores que permitem caracterizar a predisposição a um dos estilos. Para a análise, inicialmente calculou-se a média das respostas das questões correspondentes a cada fator. Em seguida, determinou-se a média dos fatores relacionados a cada um dos estilos de liderança, apresentados na Tabela 5. Dessa forma, obteve-se um valor numérico representativo para cada estilo, permitindo inferir que, quanto mais próximo de 4, sendo 4 o valor mais alto da escala de mensuração, maior o comportamento manifestado pelo líder para o estilo de liderança.

Tabela 5 - Médias obtidas para os estilos de liderança

Estilo de liderança	Fator e descrição	Média fator	Média estilo
Transformacional	1 – Influência idealizada atribuída	2,5	2,5
	2 – Influência idealizada comportamental	2,4	
	3 – Motivação inspiradora	2,6	
	4 – Estímulo do intelecto	2,6	
	5 – Consideração individual	2,3	
Transacional	6 – Recompensa contingente	2,6	2,3
	7 – Gestão por exceção ativa	2,4	
	8 – Gestão por exceção passiva	2,0	
Laissez-faire	9 – Laissez-faire	1,6	1,6

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Para os itens que avaliaram a satisfação que o estilo de liderança gera na equipe, a eficácia do líder e o esforço extra que ele é capaz de estimular nos seus liderados, utilizou-se o mesmo cálculo e interpretação. As médias encontradas para esses itens foram, respectivamente, 2,6, 2,7 e 2,6.

Observando os valores da Tabela 5, pode-se inferir que o comportamento dos líderes do estudo é percebido pelos liderados com predisposição ao estilo transformacional, dado o maior valor de média encontrado para esse estilo. Os fatores da liderança transformacional com maior frequência de comportamento observado foram motivação inspiradora e estímulo do intelecto, indicando que os líderes do estudo despertam em seus liderados entusiasmo e confiança em relação a si mesmo e aos objetivos, além de estimulá-los na conceituação, compreensão e discernimento da natureza dos problemas e suas soluções (BASS, 1985). As baixas médias obtidas para os estilos de liderança podem ser atribuídas a uma combinação dos estilos nos líderes do estudo, equilibrando os comportamentos que são característicos de cada um.

A variável dependente motivação foi mensurada através da Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho – Multi-Moti. Para a interpretação dos resultados, foi calculada a média das respostas para cada questão e, a partir delas, a média geral (Tabela 6). Quanto maior o valor obtido, ou seja, quanto mais próximo de 5, sendo 5 o valor mais alto da escala de mensuração, maior foi a motivação verificada. A média das respostas encontrada para a variável motivação foi 3,6. O quinto item (“Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão”) recebeu a menor média na avaliação (2,6). Tal observação pode ser explicada pelo fato de que as decisões dentro de uma organização estão centralizadas nos cargos de liderança, que configuram um grupo menor de pessoas.

Tabela 6 - Média para a variável motivação

Questão	Média da questão	Média geral
Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	3,7	
Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	4,0	
Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	3,5	
O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.	3,7	3,6
Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	2,6	
Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	3,9	
A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.	3,7	

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

A fim de testar as hipóteses formuladas e identificar as relações propostas entre as variáveis acima citadas, os cálculos estatísticos foram iniciados pelas análises de correlação de Pearson, apresentadas a seguir.

4.3.1 Análises de correlação de Pearson

Para Hair *et al.* (2009), a correlação é a base para estimar todas as relações de regressão. O coeficiente de correlação de Pearson é uma medida de associação entre variáveis que indica a sua força e direção, pressupondo uma relação linear entre elas (LOESCH; HOELTGEBAUM, 2012). Ainda segundo os autores, a qualificação da correlação pode basear-se no intervalo em que o valor absoluto está situado, conforme dispõe a Tabela 7.

Tabela 7 - Qualificação da correlação de Pearson

Intervalo	Qualificação
$ r > 0,70$	Forte correlação
$0,30 \leq r \leq 0,70$	Correlação moderada
$ r < 0,30$	Fraca correlação

Fonte: Loesch e Hoeltgebaum (2012).

Duas variáveis são ditas correlacionadas se as mudanças em uma estão associadas com as mudanças da outra (HAIR *et al.*, 2009). Quanto mais alta a correlação, ou seja, quanto mais o valor de r aproximar-se de 1, mais próximos os pontos estarão situados no lugar determinado pela equação da regressão. A seguir estão apresentados os resultados das correlações entre as variáveis da regressão e os valores-p para o teste de significância, sendo os estilos de liderança as variáveis independentes e motivação a variável dependente (Tabela 8).

Tabela 8 - Correlações entre as variáveis e valores-p

Variáveis independentes	Motivação	Valores-p
Liderança Transformacional	+0,5930	+0,0000
Liderança Transacional	+0,5246	+0,0000
Laissez-faire	-0,3819	+0,0002

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Os valores-p para o teste de significância apontam que a probabilidade de o grau de relacionamento entre as variáveis ocorrer por acaso é praticamente nulo, permitindo admitir que as mudanças nas variáveis independentes associam-se com as mudanças na variável motivação. Conforme demonstrado na Tabela 8, existe uma correlação positiva e significativa entre as variáveis independentes liderança transformacional e liderança transacional com a variável dependente motivação. O sinal positivo que acompanha o valor da correlação indica que, quanto maior a predisposição aos estilos de liderança transformacional e transacional, maior será a motivação observada. Pela classificação de Loesch e Hoeltgebaum (2012), os coeficientes $r = +0,5930$ (associação entre estilo transformacional e motivação) e $r = +0,5246$, (associação entre estilo transacional e motivação) caracterizam uma correlação moderada. Para Field (2020), guardado o contexto de cada pesquisa, valores de r maiores que 0,5 já representam um grande efeito.

A correlação entre o estilo laissez-faire e motivação apresentou associação negativa e significativa, indicando que uma variável se move em sentido contrário da outra. Quanto mais se observam comportamentos que predispõem um líder ao estilo laissez-faire, menor será a

motivação. O índice de $r = -0,3819$ também configura uma correlação moderada segundo Loesch e Hoeltgebaum (2012).

O conceito de associação, representado pelo coeficiente de correlação, tem papel fundamental na análise de regressão, uma vez que representa a relação entre as variáveis (HAIR *et al.*, 2009). Guardados os problemas inerentes à colinearidade e multicolinearidade, quanto maior a correlação entre a variável dependente e as variáveis independentes, maior tende a ser a capacidade preditora do modelo de regressão.

4.3.2 Análise de regressão linear múltipla

A análise de regressão múltipla é uma técnica estatística usada para analisar a relação entre uma única variável dependente e diversas variáveis independentes (HAIR *et al.*, 2009). Enquanto a análise de correlação, que foi realizada previamente à análise de regressão, mensura o grau em que as variáveis quantitativas se relacionam, a análise de regressão designa a equação matemática que descreve a relação (LOESCH; HOELTGEBAUM, 2012). Em outras palavras, o objetivo da análise de regressão é usar as variáveis independentes, de valores conhecidos, para prever os valores da variável dependente. Os pesos denotam a contribuição de cada variável para a previsão geral e permitem a interpretação relativa da influência de cada variável em fazer a previsão (HAIR *et al.*, 2009).

Duas suposições fundamentais para a aplicação de uma análise multivariada, como é o caso da regressão linear múltipla, são a normalidade e a homocedasticidade das variáveis. O pressuposto de normalidade se refere à forma de distribuição dos dados para uma variável métrica individual e sua correspondência com a distribuição normal, em outras palavras, o padrão de referência para métodos estatísticos. Já a hipótese de homocedasticidade diz respeito às relações de dependência entre variáveis, partindo-se da suposição de que as variáveis dependentes exibem níveis de variância iguais ao longo do domínio das variáveis preditoras (HAIR *et al.*, 2009).

O teste utilizado para verificar a hipótese de homocedasticidade foi o teste de Levene. Se o teste de Levene for significativo, com $p \leq 0,05$, conclui-se que as variâncias são

estatisticamente diferentes, violando o pressuposto de homogeneidade e tornando-o insustentável (FIELD, 2020). Os resultados para o teste de Levene estão apresentados na Tabela 9 e permitem afirmar, através dos valores-p $> 0,05$, que o critério de homocedasticidade foi atendido.

Tabela 9 - Análise de homocedasticidade para as variáveis

Variáveis	Homocedasticidade Levene
	Valores-p
Liderança Transformacional	0,6111
Liderança Transacional	0,5992
Laissez-faire	0,9720
Motivação	0,5142

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

O teste estatístico aplicado para avaliar a normalidade das variáveis foi o teste de Kolmogorov-Smirnov (KS), que calcula o nível de significância para as diferenças em relação a uma distribuição normal. Os resultados encontrados com o auxílio do programa LHStat encontram-se na Tabela 10 a seguir.

Tabela 10 - Análise de normalidade para as variáveis

Variáveis	Normalidade KS (Lilliefors)
	Valores-p
Liderança Transformacional	0,0095
Liderança Transacional	0,5000
Laissez-faire	0,0269
Motivação	0,2504

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Assume-se, para o teste Kolmogorov-Smirnov, H_0 como sendo distribuição normal. Se o resultado do teste não for significativo ($p > 0,05$), ele nos diz que a distribuição amostral não é significativamente diferente de uma distribuição normal, isto é, ela provavelmente é normal (FIELD, 2020). Os resultados encontrados evidenciaram a necessidade de

transformação das variáveis liderança transformacional e laissez-faire, uma vez observados os valores-p menores que 0,05.

Buscando atender ao pressuposto de normalidade, como ação corretiva, as variáveis liderança transformacional e laissez-faire foram inicialmente transformadas em logaritmo natural, segundo recomendações de Hair *et al.* (2009). Porém, o tratamento não teve efeito de melhoria na normalidade e, não sendo possível atender a esse critério, partiu-se então para a categorização dos valores. Para tanto, os valores das variáveis foram divididos em três grupos, descritos na Tabela 11.

Tabela 11 - Categorias das variáveis

Categorias	Faixa de valores para a categoria	
	Liderança transformacional	Laissez-faire
Baixo nível de liderança	0 – 1,3	0 – 1,25
Nível médio de liderança	1,3 – 2,6	1,25 – 2,5
Alto nível de liderança	2,6 – 3,9	2,5 – 3,75

Fonte: Elaborada pela autora com base no LHStat (2021).

Com o modelo linear, as diferenças entre o que o modelo prevê e os dados observados são chamadas de resíduos (FIELD, 2020). Os pressupostos da análise dos resíduos em relação à normalidade, homocedasticidade e ausência de multicolinearidade foram verificados previamente à análise do modelo de regressão e os resultados estão detalhados a seguir.

O diagnóstico para a suposição da normalidade dos resíduos foi realizado pelo teste de Shapiro-Wilk e, para verificação da homocedasticidade, utilizou-se o teste de Levene, ambos com o auxílio do programa estatístico LHStat. Conforme se observa na Tabela 12, os pressupostos de normalidade e homocedasticidade dos resíduos foram atendidos, uma vez que, dados os valores-p obtidos, as hipóteses não foram rejeitadas.

Tabela 12 - Análise residual (normalidade e homocedasticidade)

Pressuposto	Teste	Hipótese	Valor-p
Normalidade	Shapiro-Wilk	A distribuição dos resíduos é normal	0,9280
Homocedasticidade	Levene	A variância dos erros é uniforme	0,8765

Fonte: Elaborada pela autora com base no LHStat (2021).

A multicolinearidade, se detectada, afeta significativamente os coeficientes da equação da regressão, pois reduz o poder preditivo de qualquer variável independente na medida em que ela é associada com as outras variáveis independentes (HAIR *et al.*, 2009). Outro impacto negativo da presença de multicolinearidade é que ela dificulta a obtenção de informações sobre o efeito isolado de cada uma das variáveis independentes (LOESCH; HOELTGEBAUM, 2012). A hipótese de ausência de multicolinearidade dos resíduos foi examinada através do cálculo VIF (*Variance Inflation Factor*), ou FIV (Fator de Inflação da Variância), das variáveis independentes do modelo. Como regra, segundo Loesch e Hoeltgebaum (2012), valores $1 \leq VIF \leq 10$ indicam multicolinearidade aceitável, o que se observa nos testes realizados. As estatísticas de colinearidade estão apresentadas na Tabela 13.

Tabela 13 - Estatísticas de colinearidade dos resíduos

Variáveis	Teste VIF
Liderança Transformacional	1,301
Liderança Transacional	2,064
Laissez-faire	1,704

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Atendidos os requisitos da análise residual, partiu-se para a análise de regressão, cujos resultados encontram-se na Figura 3, onde *ELTrans* corresponde ao estilo de liderança transacional, *ELTransf* ao estilo transformacional e *ELLf* à *laissez-faire*.

Segundo Hair *et al.* (2009, p. 198), “a análise ANOVA fornece o teste estatístico para o ajuste geral do modelo em termos da razão F”. A estatística F exprime a razão entre a melhoria na previsão resultante do ajuste do modelo em relação à imprecisão ainda existente

no modelo. O valor-p é a probabilidade de se obter um F tão grande quanto o que se obteria se a hipótese nula fosse verdadeira, ou seja, se a adição de preditores não tivesse melhorado o ajuste do modelo (FIELD, 2020). Interpretando o valor-p obtido, pode-se afirmar que a inclusão dos previsores melhorou a qualidade do modelo.

Figura 3 – Resultados da análise de regressão linear múltipla para estilos de liderança e motivação

Estatísticas descritivas					
Variável	Média	Desvio padrão	Menor	Maior	Amplitude
Motivação	3,59138	0,832488	1,57143	5	3,42857
ELTrans	2,3273	0,563769	1,03833	3,41667	2,37833
ELTransf	1,34118	0,764587	0	2	2
ELLf	0,694118	0,724134	0	2	2

Resumo do modelo	
R múltiplo	0,6355
R-quadrado	0,4039
R-quadrado ajustado	0,3818
Erro padrão residual	0,65455
Observações	85
Durbin-Watson	
estatística dw	2,1309
autocorrel. resíduos	-0,0654
valor-p (signif. dw)	-8,4282

ANOVA (análise de variância)					
Fonte	Soma Quadr	Graus Lib.	Média Quadr	F	Valor-p
Regressão	23,51	3	7,837	18,293	0,0000
Resíduo	34,70	81	0,4284		
Total	58,22	84			

Estimativas dos parâmetros							
Nome	Estimat.	Erro padrão	Coefic. padron.	Estat. t	Signific. (valor-p)	Interv. confiança	
						inferior	superior
Constante	2,297	0,338		6,798	0,0000	1,624	2,969
ELTrans	0,382	0,165	0,259	2,312	0,0233	0,053	0,711
ELTransf	0,389	0,134	0,357	2,901	0,0048	0,122	0,656
ELLf	-0,169	0,112	-0,147	-1,500	0,1375	-0,393	0,055

Intervalo de confiança estimado a um nível de significância de 95%.

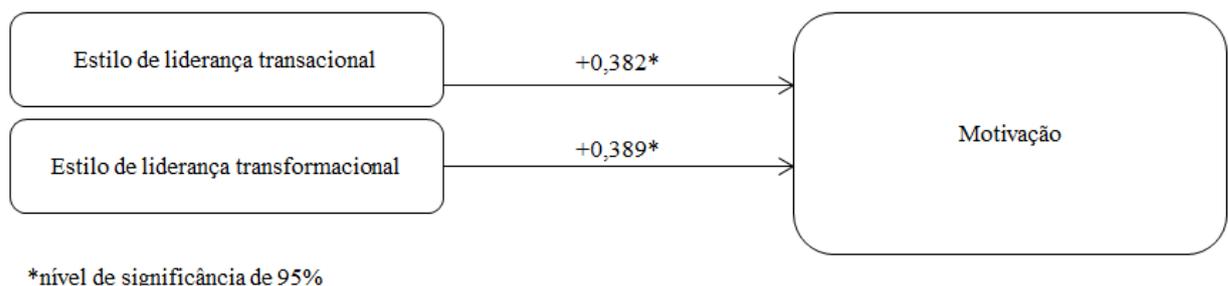
Equação de regressão: MOTIVAÇÃO = 2,297 + 0,382 * ELTrans + 0,389 * ELTransf - 0,169 * ELLf

Fonte: Elaborada pela autora com base no LHStat (2021).

Os coeficientes de regressão refletem a mudança na medida dependente para cada unidade de mudança nas variáveis independentes. A comparação entre os coeficientes permite uma avaliação relativa do impacto de cada variável independente no modelo de regressão (HAIR *et al.*, 2009). Da mesma forma que o observado na análise de correlação de Pearson, os resultados encontrados na regressão linear mostram uma relação significativa e positiva entre liderança transacional ($\beta 0,382$) e liderança transformacional ($\beta 0,389$) com a variável dependente motivação. Para *laissez-faire*, a relação negativa obtida ($\beta -0,169$) não é estatisticamente válida a um nível de significância de 95%.

A Figura 4 ilustra as relações entre as variáveis independentes e a variável dependente com nível de significância de 95%.

Figura 4 - Relações entre as variáveis



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Com base na Figura 4, para o acréscimo de uma unidade no estilo de liderança transacional, verifica-se um aumento de 0,382 vezes na variável motivação. Para o estilo transformacional, o efeito é maior. À medida que o estilo de liderança transformacional aumenta uma unidade, a motivação aumenta 0,389 unidade. Esses valores de impacto podem ser chamados de “contribuição individual de cada previsor para o modelo” (FIELD, 2020, p. 413), pois quantificam a relação entre motivação e cada um dos previsores. Conforme o valor de R^2 ajustado, o poder que as variáveis estilo de liderança têm de explicar as variações na variável motivação é de 38,18%. Após a apreciação dos resultados, foram feitas as constatações a seguir sobre as hipóteses.

A primeira hipótese do estudo (H1) previa que o estilo de liderança exerce influência na motivação dos trabalhadores. A verificação desse pressuposto se deu através da análise de correlação de Pearson e da análise de regressão linear múltipla. Os resultados obtidos confirmam essa hipótese através das correlações significativas obtidas e dos valores dos coeficientes observados no modelo de regressão para os estilos de liderança transacional e transformacional. A segunda hipótese (H2), ao presumir que o estilo transformacional é o que mais impacta positivamente na motivação dos trabalhadores, também foi aceita. A confirmação se baseia no coeficiente de correlação e no coeficiente β obtidos para liderança transformacional em comparação aos demais estilos de liderança.

4.3.3 Dados complementares

O MLQ, além de fornecer um diagnóstico da predisposição a um estilo de liderança, apresenta itens que permitem avaliar a satisfação que o estilo de liderança gera na equipe, a eficácia do líder e o esforço extra que ele é capaz de estimular nos seus liderados. A fim de complementar os dados do estudo, foram verificadas, através de análise de regressão, as relações que podem ser estabelecidas entre essas variáveis, consideradas dependentes, com o estilo de liderança observado pelos liderados (variáveis independentes).

Inicialmente, ao testar o pressuposto de normalidade das variáveis dependentes, constatou-se o não atendimento desse requisito, uma vez que foram observados valores-p menores que 0,05 para os resultados do teste Kolmogorov-Smirnov (KS), indicando uma distribuição amostral estatisticamente diferente de uma distribuição normal. Os resultados estão descritos na Tabela 14.

Tabela 14 - Estatísticas de normalidade para as variáveis dependentes

Variáveis	Valor-p para normalidade (KS)
Eficácia	0,0019
Satisfação	0,0010
Esforço extra	0,0021

Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Tendo em vista a necessidade de tratamento dos dados, as variáveis dependentes foram transformadas em categóricas. Segundo orientações de Hair *et al.* (2009), para os casos em que a variável dependente é categórica, a técnica estatística apropriada é a regressão logística, pois foi formulada especialmente para atender uma medida dependente que não seja métrica. Assim como a múltipla, a regressão logística representa uma relação multivariada com coeficientes que indicam o impacto relativo de cada variável preditora (HAIR *et al.*, 2009). “A regressão logística difere da regressão múltipla, contudo, no sentido de que ela foi especificamente elaborada para prever a probabilidade de um evento ocorrer (HAIR *et al.*, 2009, p. 284). Na figura 5 estão apresentados os resultados para análise de regressão logística para a variável dependente eficácia, ou seja, o quanto o comportamento do líder é percebido pelos liderados como eficaz.

As informações de ajuste do modelo mostram um resultado significativo ($p < 0,05$), podendo-se inferir que as variáveis independentes influenciam na variação da variável dependente eficácia, validando o modelo.

As medidas Pseudo R^2 são interpretadas de maneira parecida com o coeficiente de determinação em regressão múltipla. Assim como na regressão múltipla, os valores do Pseudo R^2 variam de 0,0 a 1,0. À medida que o modelo proposto aumenta o ajuste, mais próximo de 1,0 serão os valores de R^2 (HAIR *et al.*, 2009). Ainda segundo os autores, as medidas de Cox e Snell e Nagelkerke refletem a quantia de variação explicada pelo modelo de regressão logística. Os valores de Pseudo R^2 encontrados, acima de 0,50, indicam um modelo de regressão logística que explica pelo menos metade da variação observada na variável dependente.

Em regressão logística, a estatística Wald fornece a significância para cada coeficiente estimado no modelo de regressão (HAIR *et al.*, 2009). De acordo com os autores, se o coeficiente logístico é estatisticamente significativo, deve-se, então, interpretá-lo em termos de impacto na probabilidade estimada. Os valores-p para o teste Wald apontam que os coeficientes dos estilos transacional e transformacional são estatisticamente significantes e devem ser interpretados. Já o coeficiente do estilo laissez-faire não é estatisticamente válido a um nível de significância de 95%.

Figura 5 - Resultados da análise de regressão logística para estilos de liderança e eficácia

Frequências das variáveis categóricas					
Variável	Categoria	Casos	% Casos		
Eficácia	0=A (baixa eficácia)	23	27,1%		
	1=B (alta eficácia)	62	72,9%		
Informações de ajuste do modelo					
Modelo	-2*ln(Pr.)^a	Qui-quadr.	Graus lib.	Valor-p	
Apenas interceptação	99,253				
Final	40,259	58,994	3	0,0000	
a. ln(Pr.) é o logaritmo natural da probabilidade de máxima verossimilhança.					
Pseudo R ao quadrado					
Pseudo R2	Valor				
Cox & Snell	0,500				
Nagelkerke	0,726				
Testes de razão de probabilidade					
Efeito	-2*ln(P) do MR	Qui-quadrado	Graus Lib.	Valor-p	
Interceptação	40,259	0,000	0		
ELTrans	48,159	7,900	1	0,0049	
ELTransf	54,150	13,890	1	0,0002	
ELLf	42,050	1,791	1	0,1808	
Estimativas dos parâmetros					
Eficácia^a	Var. preditora	Coef. beta	Erro padrão	Wald	Valor-p
A (baixa eficácia)	Interceptação	7,669	2,853	7,226	0,0072
	ELTrans	-3,155	1,299	5,900	0,0151
	ELTransf	-2,445	0,820	8,898	0,0029
	ELLf	0,756	0,575	1,729	0,1885
a. A categoria de referência é: B.					
Matriz de confusão					
Observado		Classif. como			
Categ	Casos	0	1	Acerto	
0	23	17	6	73,9%	
1	62	4	58	93,5%	
Total	85	21	64	88,2%	

Fonte: Elaborada pela autora com base no LHStat (2021).

A partir do processo de estimação, tem-se que os coeficientes são medidas das variações na proporção das probabilidades, refletindo a direção e a magnitude da relação entre as variáveis. Sinal positivo acompanhando o coeficiente significa que um aumento na variável independente está associado a um aumento na probabilidade prevista e vice-versa para uma

relação negativa (HAIR *et al.*, 2009). Observados os coeficientes para as variáveis preditoras liderança transacional e liderança transformacional pode-se inferir, dada a categoria de referência alta eficácia, que um aumento na percepção de comportamentos característicos desses dois estilos de liderança no líder refletem em uma menor a probabilidade de o líder obter avaliações de baixa eficácia de por parte dos liderados. Para o estilo laissez-faire, o efeito é inverso, porém, esse coeficiente não apresentou significância estatística. A matriz mostra que a chance de acerto na identificação de alta eficácia é de 93,5%.

Quando analisada a variável dependente satisfação (Figura 6), o poder de explicação do modelo de regressão logística, considerando a medida R² de Nagelkerke, é de 66,9%. As informações de ajuste do modelo mostram um modelo estatisticamente significativo ($p < 0,05$), permitindo inferir que as variáveis preditoras influenciam na variação da variável dependente satisfação.

A estatística Wald aponta que os coeficientes logísticos são estatisticamente significantes para as variáveis preditoras estilo de liderança transformacional e laissez-faire. Observando os sinais que acompanham os coeficientes dessas variáveis, tem-se que, quanto mais forem percebidos comportamentos relacionados ao estilo de liderança transformacional, menor será a chance de os liderados apresentarem baixa satisfação no que diz respeito aos métodos e formas de trabalhados utilizados pelo líder. Para laissez-faire, aumentos na percepção desse estilo de liderança estão associados com aumento na probabilidade de o líder gerar baixa satisfação na avaliação feita pelos seus liderados. A matriz mostra que a chance de acerto na previsão de alta satisfação é de 90,7%.

Figura 6 - Resultados da análise de regressão logística para estilos de liderança e satisfação

Frequências das variáveis categóricas			
Variável	Categoria	Casos	% Casos
Satisfação	0=A (baixa satisfação)	31	36,5%
	1=B (alta satisfação)	54	63,5%

Informações de ajuste do modelo				
Modelo	-2*ln(Pr.)^a	Qui-quadr.	Graus lib.	Valor-p
Apenas interceptação	111,533			
Final	54,545	56,988	3	0,0000

a. ln(Pr.) é o logaritmo natural da probabilidade de máxima verossimilhança.

Pseudo R ao quadrado	
Pseudo R2	Valor
Cox & Snell	0,489
Nagelkerke	0,669

Testes de razão de probabilidade				
Efeito	-2*ln(P) do MR	Qui-quadrado	Graus Lib.	Valor-p
Interceptação	54,545	0,000	0	
ELTrans	55,177	0,631	1	0,4269
ELTransf	71,925	17,379	1	0,0000
ELLf	59,183	4,637	1	0,0313

Estimativas dos parâmetros					
Satisfação^a	Var. preditora	Coef. beta	Erro padrão	Wald	Valor-p
A (baixa satisfação)	Interceptação	3,232	1,799	3,226	0,0725
	ELTrans	-0,715	0,900	0,631	0,4271
	ELTransf	-2,433	0,727	11,192	0,0008
	ELLf	1,086	0,526	4,271	0,0388

a. A categoria de referência é: B.

Matriz de confusão				
Observado		Classif. como		Acerto
Categ	Casos	0	1	
0	31	26	5	83,9%
1	54	5	49	90,7%
Total	85	31	54	88,2%

Fonte: Elaborada pela autora com base no LHStat (2021).

Em um primeiro momento, não foi possível analisar a relação entre os estilos de liderança (transformacional, transacional e laissez-faire) e esforço extra pelo modelo de regressão logística, pois o programa estatístico LHStat acusou falha em função de alta multicolinearidade ou dependência linear entre as variáveis preditoras. Para correção do efeito

de multicolinearidade, foi excluída a variável liderança transformacional. Os resultados estão apresentados na Figura 7.

Figura 7 – Resultados da análise de regressão logística para estilos de liderança e esforço extra

Frequências das variáveis categóricas				
Variável	Categoria	Casos	% Casos	
Esforço extra	0=A (baixo esforço extra)	26	30,6%	
	1=B (alto esforço extra)	59	69,4%	

Informações de ajuste do modelo				
Modelo	-2*ln(Pr.)^a	Qui-quadr.	Graus lib.	Valor-p
Apenas interceptação	104,680			
Final	62,276	42,404	2	0,0000

a. ln(Pr.) é o logaritmo natural da probabilidade de máxima verossimilhança.

Pseudo R ao quadrado	
Pseudo R2	Valor
Cox & Snell	0,393
Nagelkerke	0,555

Testes de razão de probabilidade				
Efeito	-2*ln(P) do MR	Qui-quadrado	Graus Lib.	Valor-p
Interceptação	62,276	0,000	0	
ELTrans	83,119	20,843	1	0,0000
ELLf	79,163	16,887	1	0,0000

Estimativas dos parâmetros					
Esforço extra^a	Var. preditora	Coef. beta	Erro padrão	Wald	Valor-p
A (baixo esforço extra)	Interceptação	3,613	1,546	5,462	0,0194
	ELTrans	-2,715	0,727	13,954	0,0002
	ELLf	1,795	0,504	12,669	0,0004

a. A categoria de referência é: B.

Matriz de confusão				
Observado		Classif. como		Acerto
Categ	Casos	0	1	
0	26	16	10	61,5%
1	59	5	54	91,5%
Total	85	21	64	82,4%

Fonte: Elaborada pela autora com base no LHStat (2021).

O valor-p encontrado ($p < 0,05$) para o ajuste do modelo aponta que o modelo é estatisticamente significativo e deve ser interpretado. O poder de explicação do modelo obtido é de 55,5% quando considerado o R^2 de Nagelkerke. A matriz mostra que a chance de acerto quando identificado alto emprego de esforço extra é de 91,5%.

A estatística Wald aponta que os coeficientes logísticos são estatisticamente significantes para as duas variáveis independentes. O coeficiente negativo da variável liderança transacional mostra que o aumento da percepção de comportamentos desse estilo de liderança diminui a probabilidade de o líder desestimular os seus liderados quanto ao emprego de esforço extra. Já o coeficiente positivo da liderança laissez-faire indica que o aumento da percepção de comportamentos desse estilo de liderança aumenta a probabilidade de se verificar baixo emprego de esforço extra pelos liderados. Em outras palavras, no modelo obtido, a identificação de características que predispõem um líder à transacional é capaz de impulsionar um liderado a fazer mais do que era esperado para o seu trabalho.

A seção a seguir expõe a discussão dos resultados obtidos e os estudos que dão suporte aos achados.

4.3.4 Discussão dos resultados

O líder e a forma de liderar têm sido alvo de pesquisas ao longo dos anos como meio de aprimorar as relações humanas e verificar o impacto do estilo de liderança em fatores como a motivação. Considerando as últimas abordagens sobre o tema liderança, construídas por Bernard Bass, verificou-se que os estilos de liderança, categorizados pelo autor, se relacionam com a motivação dos trabalhadores quando avaliada sob as dinâmicas associadas com organização do trabalho segundo a perspectiva teórica de Hackman e Oldham (1975).

A confirmação da primeira hipótese, de que o estilo de liderança exercido tem influência na motivação dos trabalhadores, corrobora com os estudos de Belrhiti *et al.* (2020) quando verificam que a combinação dos estilos de liderança transacional e transformacional impactou de forma positiva na motivação dos trabalhadores. Do mesmo modo, ao identificar que a liderança transacional e transformacional potencializam os efeitos motivacionais de

maneiras distintas, dados os seus fatores característicos, os resultados encontrados permitem confirmar as observações de Lee (2020). O autor, em seus estudos, parte do pressuposto de que a liderança é provavelmente o fator que mais afeta as percepções dos trabalhadores nos locais de trabalho. Sua pesquisa postula que, partindo do fato de que as lideranças transacional e transformacional possuem mecanismos diferentes para influenciar trabalhadores no que diz respeito à motivação, cada uma tem suas próprias vantagens sob determinadas condições.

A segunda hipótese, cujo aceite foi definido pelas análises, ao trazer que o estilo transformacional é o que mais impacta positivamente na motivação dos trabalhadores, confirma os achados de Oh e Roh (2019). Segundo os autores, a liderança transformacional é a liderança capaz de equilibrar a mentalidade e a reflexão do novo paradigma na era da globalização, tornando-se condição limitante e moderadora das percepções da significância do trabalho para fins de motivação. A relação estabelecida pela segunda hipótese também foi identificada por Suong (2020). O autor afirma que as cinco dimensões da liderança transformacional tiveram forte relação com a motivação, aumentando seus níveis nas condições da pesquisa. Suong (2020) atribui os resultados ao fato de que esse tipo de liderança preza um alto nível de comunicação entre os membros da equipe. Kane e Tramble (2000) já haviam descoberto efeitos únicos da liderança transformacional na motivação do trabalho subordinado, destacando o carisma como um dos traços mais importantes desse estilo de liderança. Os estudos de Ahmad *et al.* (2014) também demonstraram relação significativa entre liderança transformacional e motivação dos funcionários em empresas do Paquistão, condizendo com os resultados da pesquisa.

Bass (1985) pontua que os líderes transacionais permitem que seus liderados saibam claramente o que se espera deles e, ao mesmo tempo, o que podem esperar em troca do cumprimento dos objetivos propostos. Porém, ainda segundo o autor, a confiança e o valor que serão depositados nos resultados em potencial são ainda mais estimulados por meio da liderança transformacional, uma vez que esse tipo de líder torna-se uma inspiração e desenvolve sentimento de segurança nos seus liderados. Os resultados do presente estudo vão ao encontro das afirmações de Bass, pois demonstraram, através dos coeficientes da regressão linear múltipla, um maior impacto da liderança transformacional na motivação dos trabalhadores, embora os dois estilos influenciem positivamente a variável. Os dados complementares sustentam os efeitos positivos dos estilos transacional e transformacional,

pois a percepção desses dois estilos aumenta a probabilidade de o líder ser avaliado pelos liderados como um líder eficaz. Além disso, a identificação do estilo transformacional foi estatisticamente significativa para prever a probabilidade de alta satisfação dos liderados, assim como a liderança transacional aumenta a probabilidade de o líder estimular os seus liderados quanto ao emprego de esforço extra. Essas duas relações foram estabelecidas anteriormente por Couto (2017), cuja pesquisa demonstrou que a satisfação depende da observação de um estilo de liderança transformacional e que a liderança transacional é mais eficaz em incentivar o emprego do esforço extra do que a percepção de satisfação e eficácia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção de encerramento apresenta as contribuições do estudo para a literatura e para as práticas organizacionais, tomando por base o resgate dos objetivos, a ênfase dos resultados, bem como as limitações e sugestões de direcionamento para pesquisas futuras.

O tema liderança tem sido alvo de estudos ao longo dos anos devido ao papel de destaque e influência que um líder desempenha frente a uma organização e aos seus liderados. Por ser responsável pelo direcionamento da equipe, o líder é apontado como elemento chave em fatores como a motivação. Dado o exposto, o presente estudo buscou avançar nas pesquisas sobre a influência que a liderança exerce na motivação dos trabalhadores. A pesquisa foi realizada em pequenas e médias empresas da serra gaúcha e o contexto se justifica pela carência de estudos que englobem PMEs e pela sua representatividade no cenário econômico e social.

O atendimento aos objetivos específicos da pesquisa, sendo eles a caracterização do estilo de liderança, a avaliação da motivação dos trabalhadores sob a responsabilidade dos líderes cujo estilo foi caracterizado, a quantificação das relações entre os constructos e a identificação do estilo de liderança associado ao maior grau de motivação, permitiu, através das análises de correlação de Pearson, regressão linear múltipla e regressão logística, confirmar as hipóteses propostas.

A caracterização do estilo de liderança possibilitou observar que o comportamento dos líderes do estudo é percebido pelos liderados com predisposição ao estilo transformacional, com maior ocorrência dos fatores motivação inspiradora e estímulo do intelecto. A mensuração da motivação e a verificação da sua relação com os estilos de liderança evidenciaram que, quanto maior a predisposição do líder ao comportamento transformacional, maior é a motivação do liderado. A mesma relação foi observada para o estilo transacional, porém, com menor magnitude.

A primeira hipótese do estudo previa que o estilo de liderança exerce influência na motivação dos trabalhadores, enquanto a segunda presumia ser o estilo transformacional o que mais impacta positivamente na motivação. As evidências empíricas confirmaram as duas hipóteses. Os estilos de liderança influenciaram a motivação, sendo possível conjecturar uma

equação para o comportamento dessa relação. A influência dos estilos de liderança na motivação já havia sido apontada nos estudos de Belrhiti *et al.* (2020) e Lee (2020). Considerando estudos anteriores, a confirmação da segunda hipótese é amparada pela literatura que identifica o estilo transformacional como capaz de exercer um maior impacto positivo na motivação, corroborando com os achados de Oh e Roh (2019), Suong (2020), Kane e Tramble (2000) e Ahmad *et al.* (2014). Além disso, esse resultado é preconizado por Bass (1985), autor que categorizou e construiu os conceitos de liderança transacional, transformacional e laissez-faire e sistematizou a metodologia para pesquisa empírica. Adicionalmente, verificaram-se efeitos positivos dos estilos transacional e transformacional nos níveis de satisfação dos liderados, na avaliação de eficácia do líder e no emprego esforço extra, reforçando o que Couto encontrou em sua pesquisa (2017).

Ao resgatar os resultados, percebe-se a pertinência das hipóteses para a compreensão da influência do estilo de liderança na variável motivação dos trabalhadores. Entende-se que a pesquisa contribuiu para dilatar a teoria sobre os estudos da liderança em pequenas e médias empresas e trouxe implicações práticas para as empresas envolvidas do estudo. Além disso, o líder, cujo papel está sempre em evidência dentro do ambiente organizacional, tem suas atitudes e comportamentos retratados na motivação dos trabalhadores, como demonstraram os achados. Inevitavelmente, essa motivação estará ligada à qualidade de vida do indivíduo, uma vez que influenciará na sua disposição ao trabalho e na consciência da importância das suas atividades na organização como um todo, gerando autoestima e confiança e refletindo, assim, no aspecto social da pesquisa.

O estudo limitou-se à avaliação da motivação sob a perspectiva teórica de Hackman e Oldham (1975), considerando apenas as dinâmicas associadas à motivação com a organização do trabalho. Como possibilidade de pesquisas futuras, sugere-se a mensuração da motivação através das demais teorias contempladas pelo questionário Multi-Moti (FERREIRA *et al.*, 2006), sendo elas a teoria das necessidades adquiridas, a teoria da definição de metas e a teoria do comprometimento organizacional. Também se propõe para estudos futuros a aplicação do MLQ (BASS; AVOLIO, 1985) na versão de autoavaliação, ou seja, quando o líder avalia o seu próprio estilo de liderança. O levantamento desses dados permite o confronto com as observações obtidas dos liderados. Dessa forma, é possível avaliar se o comportamento do líder é percebido da forma com que ele pretende e quais são as implicações disso na motivação.

Embora liderança seja um tema há muito tempo estudado, muito ainda tem-se a aprofundar, a fim de aumentar os subsídios para acompanhar as constantes mudanças do mundo organizacional. Liderança e motivação não são assuntos esgotados e, por isso, o presente estudo buscou contribuir para o entendimento da associação desses constructos como forma de oferecer caminhos mais assertivos para o processo de liderança no contexto de pequenas e médias empresas.

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**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018. DOI: 10.7819/rbgn.v0i0.3949.
- AHMAD, F.; ABBAS, T.; LATIF, S.; RASHEED, A. Impact of transformational leadership on employee motivation in telecommunication sector. **Journal of Management Policies and Practices**, Madison, v. 2, n. 2, p. 11-25, 2014.
- ALLEN, N. J; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.
- ALVES, J. A. C.; RIBEIRO, C.; CAMPOS, S. Liderança e enfermagem: estudo realizado com enfermeiros chefes e especialistas. **Gestão e Desenvolvimento**, Lisboa, n. 17-18, p. 51-71, 2010. DOI: 10.7559/gestaoedesenvolvimento.2010.129.
- BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, Toronto, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 4th ed. New York: Free Press, 2008.
- BASS, B. M., AVOLIO, B. J. **Manual Multifactor Leadership Questionnaire**. 3. ed. Redwood: Mind Garden, 2004.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 207-218, 2003. DOI: 10.1037/0021-9010.88.2.207.
- BASS, B.; AVOLIO, B. **Multifactor leadership questionnaire: instrument (leader and rater form) and scoring guide (Form 5X-Short)**. Menlo Park: Mind Garden Inc., 1995.
- BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista Administração Contemporânea**, v. 1 n. 2, p. 97-120, 1997.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BELRHITI, Z.; VAN DAMME, W.; BELALIA, A.; MARCHAL, B. The effect of leadership on public service motivation: a multiple embedded case study in Morocco. **BMJ Open**, Londres, p. 1-20, 2020. DOI: 10.1136/bmjopen-2019-033010.

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994. DOI: 10.1590/S0034-75901994000300009.

BERGAMINI, C. W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, 1990. DOI: 10.1590/S0034-75901990000200003.

BIECH, E. **Manual de liderança da ASTD**: a melhor fonte de informação sobre a arte de liderar. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BORSCHIED, N. **Conselho consultivo para pequenas empresas**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8235/Neide.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 15 ago. 2020.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Raw Publishers, 1978.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Perfil da Indústria Brasileira**. Disponível em: <<https://industriabrasileira.portaldaindustria.com.br/#/industria-total>>. Acesso em: 24 abr. 2021.

COUTO, P. M. A. **Estilos de liderança**: aplicação a 360° do modelo de Bass e Avolio a uma empresa do setor industrial. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Lisboa, 2017.

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 1, p. 98-104, 1993.

CRACIUN, L.; NĂSTASE, M.; STAMULE, T.; VIZITIU, C. Leadership in Romanian small to medium enterprises. **Sustainability**, Basel, v. 7, p. 4183-4198, 2015. DOI: <https://doi.org/10.3390/su7044183>.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015. DOI: 10.1590/1413-2311.0542014.53468.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. DOI: 10.2307/258557.

FARIA, J. H.; MENEGUETTI, F. K. Liderança e organizações. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 93-119, 2011.

FERREIRA, A.; DIOGO, C.; FERREIRA, M.; VALENTE, A. C. Construção e validação de uma escala multifatorial de motivação no trabalho (Multi-Moti). **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 12, n. 2, p. 187-197, 2006.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2020.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015. DOI: 10.1590/1982-7849rac20151404.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GÓIS, C. S. **Lideranças transformacional, transacional e laissez-faire** – um estudo de caso. 2011. Dissertação (Mestrado em Supervisão Pedagógica e Formação de Formadores) - Escola Superior de Educação Almeida Garret, Lisboa, 2011.

GONÇALVES, M. N. C. **Estilos de liderança**: um estudo de autopercepção de enfermeiros gestores. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2008. Disponível em: <<https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1063/2/marianarcisagoncalves.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2021.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975. DOI: 10.1037/h0076546.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; THATAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HARTOG, D. N. D.; MUIJEN, J. J. V.; KOOPMAN, P. L. Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 70 n.1, p. 19-34, 1997. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1972.

INTERNATIONAL TRADE CENTRE. **SME competitiveness outlook 2015**: connect, compete and change for inclusive growth. Disponível em: <<https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/2015SMESComp.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2020.

JAGO, A. G. Leadership: perspectives in theory and research. **Management Science**, Catonsville, v. 28, n. 3, p. 315-336, 1982.

KANE, T. D.; TREMBLE T. R. Transformational leadership effects at different levels of the army. **Military Psychology**, Abingdon, v. 12, n. 2, p. 137-160, 2000. DOI: https://doi.org/10.1207/S15327876MP1202_4.

LEE, H. Motivational effect of performance management: does leadership matter? **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, n. 59, p. 59-76, 2020. DOI: 10.24193/tras.59E.4.

LEKHANYA, L. M. Leadership and corporate governance of small and medium enterprises (SMES) in South Africa: public perceptions. **Corporate Ownership and Control**, Sumy, v. 12, n. 3, p. 215-222, 2015. DOI: <http://doi.org/10.22495/cocv12i3c2p1>.

LEONE, N. M. C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E's): à procura de um critério homogeneizador. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 53-59, 1991. DOI: 10.1590/S0034-75901991000200005.

LEONE, J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, Natal, n. 1, p. 67-83, 2012.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. **American Psychologist**, v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002. DOI: 10.1037//0003-066X.57.9.705.

LOESCH, C.; HOELTGEBAUM, M. **Métodos Estatísticos Multivariados**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MOLLER, M. A. B.; GOMES, J. F. S. Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 8, n. 4, p. 683-697, 2010. DOI: 10.14417/ap.389.

MORAIS, F. L. O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 176-187, 2016. DOI: 10.20503/recape.v6i2.29355.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

NERY, S. Gestão de Pessoas. In: SOUSA, A. F.; BORTOLI NETO, A. (Org.). **Manual prático de gestão para pequenas e médias empresas**. Barueri: Manole, 2018. p. 91-108. cap. 6.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory e practice**. 8. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

NURHUDA, A.; PURNAMASARI, W.; IRAWAN, N.; NURHIDAYATI, F.; MAHMUDAH, S.; ANSHORI, M.; NGIBAD, K.; RODLI, A. F.; HIDAYATULLAH, S.; YAHYA, D. Effect of transformational leadership style, work-discipline, work environment

on employee motivation and performance. **Journal of Physics: Conference Series**, Bristol, v. 1175, p. 1-6, 2019. DOI: 10.1088/1742-6596/1175/1/012288.

OH, S.; ROH, S. A moderated mediation model of self-concept clarity, transformational leadership, perceived work meaningfulness, and work motivation. **Frontiers in Psychology**, Lausana, v. 10, p. 1-9, 2019. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01756.

OLIVEIRA, M. A.; POSSAMAI, O.; VALENTINA, L. V. O. D. Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. **Production**, São Paulo, v. 25, n. 2, p. 379-390, 2015. DOI: 10.1590/0103-6513.011411.

PEREIRA, C. M. C.; BEM-HAJA, I. M. S.; FERREIRA, M. M. F.; RODRIGUES, P. M. S. Percepção de liderança de enfermeiros prestadores de cuidados: estudo realizado numa unidade hospitalar de Coimbra. **Revista Referência**, n. 8, p. 51-58, 2008.

PURWATI, A. A.; BUDIYANTO, B.; SUHERMIN, S.; HAMZAH, M. L. The effect of innovation capability on business performance: the role of social capital and entrepreneurial leadership on SMEs in Indonesia. **Accounting**, Vancouver, v. 7, n. 2, p. 323-330, 2020. DOI: 10.5267/j.ac.2020.11.021.

RAMOS, A. F. S. **A influência da liderança na motivação**: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp Energia. 2009. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, 2009.

RAWAT, S. R. Impact of transformational leadership over employee morale and motivation. **Indian Journal of Science and Technology**, Chennai, v. 8, p. 25-34, 2015. DOI: 10.17485/ijst/2015/v8iS6/62118.

REZENDE, T.; SILVA, R. M. A qualidade de vida no trabalho dos profissionais da área de enfermagem: um estudo a partir do modelo teórico de Hackman & Oldham. **PePSIC – Portal de Periódicos Eletrônicos em Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 685-703, 2008.

RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e Desenvolvimento**, Lisboa, v. 26, p. 105-131, 2018. DOI: 10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2002.

SÁ, A. C. A. G. P.; SÁ, P. H. F. L. M. As características da função e seu impacto nos níveis de satisfação do funcionário de contato: um estudo em uma grande empresa de telecomunicações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 53, p. 658-676, 2014. DOI: 10.7819/rbgn.v16i52.1553.

SAAD, D. S.; CARDOSO, G. M.; CAVALHEIRO, G. C.; BRASIL, A. V. A administração e a importância da gestão de pessoas em pequenas empresas. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 4, n. 6, p. 3426-3435, 2018.

SAWAEAN, F. A. A.; ALI, K. A. M. The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait. **Management Science Letters**, Vancouver, v. 10, n. 4, p. 789-800, 2020.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 6. ed. Brasília: Dieese, 2013.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país**. Disponível em: <<https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 abril 2022.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Brasil alcança marca orecorde de novos negócios em 2021, com quase 4 milhões de MPE**. Disponível em: <<https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/brasil-alcanca-marca-recorde-de-novos-negocios-em-2021-com-quase-4-milhoes-de-mpe,b1bd5a2ee970f710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 10 abril 2022.

SIQUEIRA, M. M. M. **Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo**: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: Encontro Anual da ANPAD, 2001. Rio de Janeiro. *Anais ...* Rio de Janeiro, 2001.

SOUZA, A. V. O. **Estilos de liderança em cooperativa vinícola da serra gaúcha**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/1153>>. Acesso em: 14 abr. 2021.

SUONG, H.T.T. The impacts of transformational leadership on motivation of employees: the case of employees at vietnamese small and medium enterprises. **WSEAS Transactions on Business and Economics**, Atenas, v. 17, p. 21-32, 2020. DOI: <https://doi.org/10.37394/23207.2020.17.4>.

TAJRA, S. F.; SANTOS, N. **Planejamento e liderança**: conceitos, estratégias e comportamento humano. São Paulo: Érica, 2014.

VIRGILLITO, S. B. **Estatística Aplicada**. São Paulo: Saraiva, 2017.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 53-81, 2010.

ZURITA-ORTEGA, F.; OLMEDO-MORENO, E. M.; CHACÓN-CUBEROS, R.; LÓPEZ, J. E.; MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, A. Relationship between leadership and emotional intelligence in teachers in universities and other educational centres: a structural equation model. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Basel, v. 17, n. 11, p. 1-12, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph17010293>.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Questionário de pesquisa

Olá! Meu nome é Ana Paula Trevizan Pasin e esta é uma pesquisa do mestrado em Administração da Universidade de Passo Fundo (UPF). A pesquisa tem por objetivo avaliar a influência dos estilos de liderança na motivação dos trabalhadores no contexto de pequenas e médias empresas. Peço a sua valiosa colaboração através do preenchimento do questionário, assumindo, desde já, a total confidencialidade de suas respostas, que serão utilizadas unicamente para efeitos desse estudo. Caso deseje receber os resultados dessa pesquisa, solicite no e-mail 85167@upf.br, ficarei feliz em compartilhar. Muito obrigada pela colaboração!

Elementos de caracterização

Gênero:

- Feminino
- Masculino
- Outro

Idade:

- Até 35
- De 35 a 50
- Mais de 50

Escolaridade:

- Fundamental
- Ensino médio ou técnico
- Graduação (em andamento ou completa)
- Pós- Graduação

Tempo de empresa:

- () Menos de 1 ano
- () De 1 a 5 anos
- () De 6 a 10 anos
- () Mais de 10 anos

Como eu percebo meu líder (supervisor ou gerente)

As questões de 1 a 36 correspondem ao MLQ. Em função dos direitos autorais, o instrumento não pode ser reproduzido na íntegra. Para teses e dissertações, a licença de uso permite a divulgação de três itens especificados pela Mind Garden, listados na sequência.

Responda as questões de acordo com a frequência, utilizando a seguinte escala:

0 = nunca; 1 = raramente; 2 = algumas vezes; 3 = muitas vezes; 4 = frequentemente, se não sempre.

O meu líder:

Exemplo 1) Fala com otimismo sobre o futuro. 0 1 2 3 4

Exemplo 2) Passa tempo ensinando e treinando. 0 1 2 3 4

Exemplo 3) Evita tomar decisões. 0 1 2 3 4

Sobre minha motivação no trabalho

Responda as questões utilizando a seguinte escala:

1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = indiferente; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente.

37) Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias. 1 2 3 4 5

38) Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização. 1 2 3 4 5

39) Sinto-me satisfeito com a minha remuneração. 1 2 3 4 5

40) O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional. 1 2 3 4 5

41) Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão. 1 2 3 4 5

42) Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas. 1 2 3 4 5

43) A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais. 1 2 3 4 5

APÊNDICE B – PROTOCOLO PARA A PESQUISA

Pesquisa

INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES

Esse estudo está sob a responsabilidade da pesquisadora Ana Paula Trevizan Pasin, aluna do curso de mestrado em Administração da Universidade de Passo Fundo. Na pesquisa busca-se avaliar a influência dos estilos de liderança na motivação dos trabalhadores de pequenas e médias empresas da serra gaúcha. Os resultados do presente estudo poderão oferecer caminhos mais assertivos no processo de liderança.

Colaboração da empresa e coleta de dados

Para que o objetivo da pesquisa seja atingido solicita-se a colaboração da empresa. A coleta de dados será realizada através de questionário enviado por meio eletrônico (e-mail ou WhatsApp) a profissionais que atuam sob a responsabilidade de um líder. O questionário será disponibilizado em link da plataforma do Google Formulários. Para os casos em que não é possível o acesso por meios eletrônicos, serão disponibilizados formulário impressos, a serem entregues pelo pesquisador ou responsável da empresa. O recolhimento dos formulários impressos preenchidos será feito em caixa específica que estará acessível na empresa em lugar previamente determinado, garantindo o sigilo das respostas e evitando eventuais constrangimentos aos participantes.

O tempo aproximado de resposta é de 10 min. A empresa ou o respondente poderá suspender o processo de pesquisa a qualquer momento.

Compromisso do pesquisador

Assegura-se o total anonimato dos dados coletados. Em nenhum momento a identificação da organização ou dos respondentes será revelada, respeitando os princípios de proteção,

privacidade e confidencialidade. Ao final da pesquisa, o relatório contendo os resultados será entregue para cada empresa participante do processo e, sob demanda, será disponibilizado também aos participantes.

A pesquisa irá fornecer um diagnóstico das realidades organizacionais no que diz respeito à influência do estilo de liderança identificado na motivação dos trabalhadores. Conhecendo o panorama e a percepção dos liderados, as empresas poderão adequar suas ações de liderança de forma a interferir com maior acerto na motivação dos trabalhadores. Os benefícios advindos de trabalhadores motivados são observados no desempenho da organização.

Cronograma

Os questionários poderão ser respondidos de acordo com a disponibilidade dos trabalhadores, sem interferência na rotina de trabalho. O link por meio eletrônico e os questionários impressos ficarão disponíveis por até 30 dias. Após esse período, encerra-se a pesquisa.

Procedimento para análise de dados

Após coleta das respostas, os dados serão tratados estatisticamente que forma a obter as interpretações necessárias para o estabelecimento das relações entre estilo de liderança e motivação dos trabalhadores.

Ana Paula Trevizan Pasin

Aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo –
Mestrado

Fone: (54) 9 9983-2103

E-mail: 85167@upf.br

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA MEIO ELETRÔNICO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES, de responsabilidade da pesquisadora Ana Paula Trevizan Pasin.

Esta pesquisa justifica-se pelo fato de que a liderança é provavelmente o fator que mais afeta as percepções dos trabalhadores nas organizações. O objetivo é avaliar a influência dos estilos de liderança na motivação dos trabalhadores de pequenas e médias empresas da serra gaúcha. A sua participação ocorre por meio do preenchimento de formulário eletrônico composto por questões de múltipla escolha. O tempo médio para o preenchimento é de 10 min.

POSSÍVEIS DESCONFORTOS E RISCOS: os possíveis riscos decorrentes da participação nesta pesquisa ocorrerão caso houver algum desconforto ou constrangimento ao responder as questões. Caso ocorra qualquer reação adversa eventual que possa lhe causar algum dano, de imediato poderá ser levado ao conhecimento do Sistema CEP/CONEP. Fica reservado seu direito de desistir a qualquer momento.

BENEFÍCIOS: a pesquisa não oferece benefícios diretos ao respondente, mas poderá servir como base para o aprimoramento das ações de liderança e das relações entre líder e liderados.

ESCLARECIMENTOS: o respondente tem direito de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada à pesquisa.

LIBERDADE: a sua participação nessa pesquisa não é obrigatória e você pode, a qualquer momento, retirar seu consentimento.

SEM GASTOS E REMUNERAÇÃO: o participante não terá qualquer despesa para participar da pesquisa assim como não receberá pagamento pela participação.

DIREITO A INDENIZAÇÃO: caso ocorra eventual dano comprovadamente decorrente da participação na pesquisa, o respondente tem direito de buscar indenização.

SIGILO E DA PRIVACIDADE: assegura-se o total anonimato dos dados coletados, nesse caso, por meio eletrônico. Em nenhum momento a identificação do participante será revelada ou solicitada, respeitando os princípios de proteção, privacidade e confidencialidade.

DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS: os resultados da pesquisa serão divulgados mantendo-se a garantia de sigilo e confidencialidade dos dados.

DÚVIDAS: em caso de dúvidas sobre o comportamento da pesquisadora ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, a empresa poderá entrar em contato com a pesquisadora Ana Paula Trevizan Pasin (54 99983 2103), com o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Passo Fundo (54 3316 8398) ou consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da UPF, pelo telefone 54 3316 8157, no horário das 08h às 12h e das 13h30min às 17h30min, de segunda a sexta-feira. O Comitê está localizado no Campus I da Universidade de Passo Fundo, na BR 285, Bairro São José, Passo Fundo/RS. Seu papel consultivo e, em especial, educativo, para assegurar a formação continuada dos pesquisadores e promover a discussão dos aspectos éticos das pesquisas em seres humanos na comunidade.

Caso queira manter uma cópia deste documento, deixe seu e-mail ou telefone que providenciaremos o envio.

Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa, solicita-se o seu aceite no campo indicado abaixo.

Sua colaboração será muito importante!

ANEXO A – LICENÇA MIND GARDEN PARA UTILIZAÇÃO DO MLQ

For use by Ana Paula Trevizan Pasin only. Received from Mind Garden, Inc. on May 8, 2021

**Permission for Ana Paula Trevizan Pasin to reproduce 100 copies
within three years of May 8, 2021**

Multifactor Leadership Questionnaire™
Instrument (Leader and Rater Form)
and Scoring Guide
(Form 5X-Short)

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE TO LICENSEE

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work – via payment to Mind Garden – for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument **within one year from the date of purchase.**

You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.

This instrument is covered by U.S. and international copyright laws as well as various state and federal laws regarding data protection. Any use of this instrument, in whole or in part, is subject to such laws and is expressly prohibited by the copyright holder. If you would like to request permission to use or reproduce the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.