

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

AURIÉRICO DOS SANTOS DA SILVA

LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL:

Um estudo de caso em uma instituição pública no interior do Paraná

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2016

AURIÉRICO DOS SANTOS DA SILVA

LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL:

Um estudo de caso em uma instituição pública no interior do Paraná

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Pesquisa e Pós-Graduação, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal”.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Tonon

CURITIBA - PR

2016



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Departamento de Gestão e Economia - DAGEE
Especialização em Gestão Pública Municipal



TERMO DE APROVAÇÃO

ALUNO: Auriérico dos Santos da Silva Polo: (API, GOI, ITA, SJC, TEB) TEB

TÍTULO DA MONOGRAFIA:

Liderança transacional e transformacional: um estudo de caso em uma instituição pública no interior do Paraná

Esta monografia foi apresentada às **11 h** do dia **23/02/2016** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no curso de Especialização em **Gestão Pública Municipal** da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, **Campus Curitiba**. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

1	Aprovado
2	Aprovado condicionado às correções Pós-banca, postagem da tarefa e liberação do Orientador.
3	Reprovado

Prof. _____
UTFPR – Câmpus _____
(orientador)

Prof. _____
UTFPR – Câmpus _____

Prof. _____
UTFPR – Câmpus _____

A todos os servidores públicos que ocupam um cargo de chefia, que estes possam conhecer e praticar os princípios da liderança transformacional

AGRADECIMENTOS

A Deus em primeiro lugar, pelo seu infinito amor e fidelidade, por sua presença constante em nossas vidas e por mais esta conquista que o Senhor tem me concedido.

Ao Professor orientador Leonardo Tonon pela pessoa maravilhosa e sempre alegre. Por sua dedicação ao longo desta pesquisa, pude perceber seu jeito sempre gentil e prestativo através dos comentários. Gostaria de agradecê-lo por partilhar um pouco de seu conhecimento, onde pude aprender uma nova forma de escrever um artigo científico.

A minha família, que sempre me apoiou, e não mediu esforços para que esta vitória pudesse ser alcançada.

Aos tutores presenciais do pólo de Telêmaco Borba que sempre me motivaram a seguir até o fim.

RESUMO

SILVA, Auriérico dos Santos. **Liderança transacional e transformacional**: um estudo de caso em uma instituição pública no interior do Paraná. 2016. 51 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2016.

O objetivo do presente trabalho é verificar como os aspectos das lideranças transformacional e transacional são percebidos pelo líder e seus liderados em uma instituição pública. O método contempla um estudo de caso, sendo o Contraturno Sócio Educativo, a instituição alvo da pesquisa. A pesquisa classifica-se como exploratória e aplicada, quanto aos meios de investigação à mesma é bibliográfica e de campo. Os dados da respectiva pesquisa foram obtidos através de questionários estruturados. Para a análise dos dados utilizou-se a técnica Análise de Conteúdo. Os achados de campo mostram que o líder atua tanto de forma transformacional como transacional, sendo que os cinco componentes da dimensão transformacional se mostraram presentes. Com relação a dimensão transacional o líder atua pelo gerenciamento por exceção ativa, ou seja, sua gestão está voltada as irregularidades no processo, podendo até mesmo punir os colaboradores por suas falhas. No geral o líder é eficiente e atende as necessidades dos liderados, buscando sempre motivá-los, mesmo que lhes falte condições para utilizar-se da recompensa contingente. Internalizar e praticar os aspectos transformacionais é fundamental para todo líder. Nesse sentido, para o líder atuante em organizações públicas, foco deste estudo, é ainda mais interessante conhecer este modelo de liderança: ainda que presente elementos da burocracia que o impede de agir com plena liberdade, a liderança transformacional pode contribuir para uma gestão mais eficaz.

Palavras-chaves: Liderança. Transformacional. Transacional. Organização pública.

ABSTRACT

SILVA, Auriérico dos Santos. **Transactional and Transformational Leadership**: a case study in a public institution in the state of Paraná. 2016. 51 f. Monograph (Specialization in Municipal Public Management) - Graduate Program in Municipal Public Administration, Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2016.

The objective of this study is to see how aspects of transformational and transactional leadership is perceived by the leader and the led in a public institution. The method includes a case study, and the Contraturno Educational Partner, the aim of the research institution. The research is classified as exploratory and applied research on the means to it is bibliographical and field. The data of the respective study were obtained through structured questionnaire. For data analysis we used the content analysis technique. Field findings show that acts leading both transformational transactional way, and the five components of the present transformational dimension is shown. Regarding transactional dimension leader acts for managing by exception active, that is, its management is facing irregularities in the process and may even punish employees for their failures. Overall leader is efficient and meets the needs of the led, always seeking to motivate them, even though they lack the conditions for use to reward contingent. Internalize and practice the transformational aspects is essential for every leader. In this sense, to the active leader in public, focus of this study, it is even more interesting to know this leadership model: although present elements of the bureaucracy that prevents you from acting with complete freedom, transformational leadership can contribute to more effective management .

Keywords: Leadership. Transformational. Transactional. public organization.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
3. METODOLOGIA	24
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS	42

1. INTRODUÇÃO

Atualmente uma boa gestão de pessoas é fundamental para toda organização, visto que os colaboradores são essenciais nos processos em geral. Desta forma, a organização precisa reconhecer quão importante é este recurso e cuidar de seu capital humano. Porém, muitos gestores desconhecem este princípio, não atendendo às suas devidas necessidades. Nesta relação o papel do líder ganha destaque quando se trata de criar valor através das pessoas, além disso, conhecer suas motivações pode ser a chave para atingir este objetivo.

Nesse sentido, gestores e líderes não se confundem: os primeiros executam processos, o segundo conduzem as pessoas para atingir o sucesso destes processos. Muitos destes gestores não conhecem o que motivam as pessoas, nem ao menos sabem lidar com as mesmas, todavia, conhecer algumas modalidades ou forma de estabelecer a liderança mostram-se importantes. É nesse contexto que a liderança transformacional pode trazer a luz este conhecimento.

Mais especificamente no contexto da gestão pública, é necessário considerar que estas têm vivido seu momento gerencial, ou seja, algumas ferramentas da administração aplicadas ao universo privado tem achado campo fértil também nas organizações públicas. Com este mesmo objetivo a presente pesquisa vem trazer um pouco sobre os estudos referentes a liderança, em especial a liderança transformacional no contexto geral e, especificamente no meio público.

Baseando-se nas formas atuais de gestão, é essencial que as organizações públicas internalizem uma cultura de liderança, visto que sua principal atividade é a prestação de serviços aos cidadãos. O bom atendimento à população, no entanto, pode melhorar suas possibilidades de resultados quando os gestores passem a se preocupar com maior seriedade em atender as necessidades e motivações de seus servidores. Portanto, investir nos gestores capacitando-os para uma cultura de liderança, pode potencializar as relações, possibilitam ganho substancial em produtividade, além de contribuir para o clima organizacional tornar-se agradável. É imprescindível, portanto, que as organizações públicas atenham-se ao zelo pelo seu capital humano, realizando e implementando novas práticas que maximize o desempenho organizacional.

Sabe-se que muitos gestores, sejam eles do meio público ou privado, persistem em utilizar o poder e seu estilo autocrático para exercer influência. Sabe-se também que tal estilo é capaz de prejudicar e danificar as relações. Todavia, a mudança de conceito para formas mais individualizadas e focadas no respeito e no desenvolvimento dos trabalhadores devem dar lugar à autocracia. A liderança transformacional, portanto, traz consigo algumas ferramentas que podem contribuir não somente no universo organizacional, mas essencialmente em nível social, onde muitos indivíduos poderão melhorar seu desempenho praticando tal forma de liderança.

Nesse contexto, cabe acrescentar que a pesquisa realizada consistiu em verificar a presença dos aspectos transformacionais e transacionais em uma instituição pública. O estudo de caso foi realizado em um programa vinculado a Assistência Social: o Contraturno Sócio Educativo Adolescente, o qual localiza-se em um município no interior do Paraná.

A coleta dos dados deu-se entre os dias 21 e 25 de setembro de 2015. A pesquisa conta com seis indivíduos que colaboraram com o trabalho, fazem parte desta instituição: um diretor, um pedagogo, um educador social, um auxiliar social, um cozinheiro e um serviço gerais. O diretor, representado aqui como o líder, respondeu um questionário, sendo as questões voltadas a sua atuação como líder. Os colaboradores receberam o mesmo questionário, avaliando o desempenho do seu líder. A pesquisa sintetiza o posicionamento do líder e liderados. Desse modo, o texto que segue contemplará, na sequência, o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, a apresentação e análise dos dados, além das considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA

Há algum tempo os pesquisadores de liderança buscam aprofundar seus estudos e conhecer um pouco mais a figura do líder. Tais estudos procuram investigar e destacar a importância do líder para a organização. Guardadas as devidas diferenças, cada autor, em seus estudos, argumenta e acrescenta alguma característica necessária para uma liderança eficaz. Nesse contexto, diferentes formas de se encarar o fenômeno da liderança podem ser observados no contexto acadêmico, desse modo, as contextualizações que seguem promoverão um breve levantamento teórico acerca da liderança, contemplando tanto as teorias clássicas dos traços de personalidade, comportamental e contingencial, bem como as teorias mais recentes, representadas aqui pelas abordagens transacional e transformacional.

Bergamini (1991, p. 1) afirma que “o objetivo prioritário das primeiras pesquisas de que se tem notícia era o de descobrir quais as características pessoais ou traços comportamentais que deveriam ter os líderes eficazes”. O pensamento da autora corrobora que estas pesquisas buscavam definir as características intrínsecas destes líderes, traços estes que se o indivíduo possuísse denotavam a sua eficácia.

A teoria dos traços tem início com as pesquisas sobre liderança no período correspondente a 1904-1948. Com a revisão destas pesquisas permitiu-se isolar 34 traços de personalidade característicos dos bons líderes. (BERGAMINI, 1994, p. 3)

Dentre esses traços os mais freqüentemente mencionados foram autoconfiança, sociabilidade e habilidade interpessoal, ascendência e domínio, participação na mudança social, desejo de assumir responsabilidade, fluência verbal, desejo de realização, busca em ultrapassar-se, equilíbrio emocional e controle, conhecimento, originalidade, criatividade e interesse no trabalho. (STOGDILL, 1978 apud BERGAMINI 1991, p. 1)

Ao se referir sobre as teorias de traços de personalidade Chiavenato (2004, p. 102) diz ser as abordagens mais antigas ao envolver a liderança. O referido autor acrescenta que um traço é uma qualidade ou característica específica da personalidade. A filosofia destas teorias preconiza que estes traços específicos da personalidade distinguem o líder das demais pessoas. Segundo esta forma de entendimento, estas características marcantes da personalidade individual permitem ao líder influenciar o comportamento das demais pessoas.

No entanto, esta teoria por observar somente os aspectos da personalidade como necessários para uma liderança eficaz foi criticada por não contemplar outras dimensões da liderança. Fiedler e Chemers (1981) ao abordar a questão se pode selecionar um líder eficaz com base em seus traços psicológico, ambos dizem que esta é uma pergunta difícil de responder. Os autores também observam não haver comprovação de traços específicos que façam de uma pessoa um líder eficiente. Complementam que a altura e o peso de um indivíduo, ou sua fluência verbal, podem contribuir para alcançar uma posição de liderança, não necessariamente se correlacionam com seu desempenho.

As falhas percebidas na teoria que abordavam os traços de liderança fizeram com que os pesquisadores buscassem outra direção entre o período de 1940 e final de 1960. Tais estudiosos procuravam desvendar se havia uma correlação, algo específico na maneira como os líderes se comportavam. A teoria dos traços de liderança deu base para selecionar a pessoa certa para o exercício da função de liderança, por sua vez a teoria comportamental passou a contribuir ao indicar pessoas poderiam se tornar líderes através de treinamento. Muitos observaram que as teorias comportamentais tinham vantagens em relação à teoria antecessora (ROBBINS, 2010)

Chiavenato (2004) menciona que as teorias sobre os estilos de liderança estudam os estilos de comportamento do líder em relação aos subordinados. O autor acrescenta que a teoria dos traços se refere àquilo que o líder é, e a abordagem dos estilos o que o líder faz, ou seja, demonstra o seu estilo comportamental de liderança.

Dentre os pesquisadores da Universidade de *Ohio State University*, está Kurt Lewi, o qual estudou o enfoque dos estilos, também conhecido como comportamental. Ao tentar compreender qual a melhor maneira de conduzir as pessoas de forma eficaz observou de início duas ações que devem ser levadas em consideração neste processo: as de cunho técnico e as de cunho humano. O autor observou que parte das atividades dos chefes estavam relacionada a coisas, enquanto que, outra parte estava ligada a pessoas. Por esta razão, as teorias que surgiram nas décadas de 50 e 60 contemplavam dois estilos diferentes de liderança: os líderes orientados para a tarefa e os líderes orientados para as pessoas. (BERGAMINI, 1991)

Ao abordar os estilos de liderança, Bergamini (1991) apresenta dois fatos em relação a teoria comportamental. O primeiro, refere-se ao resultado das pesquisas de campo realizadas nas universidades *Ohio State* e *Michigan*, sendo estas unânimes em afirmar que um indivíduo não consegue ser um líder eficaz em ambas as orientações. O estilo pode ser mais orientado

para uma ou outra direção de acordo com o diagnóstico básico da pessoa avaliada. Portanto estas orientações são independentes e por isto, não influi na outra.

Desta forma, é importante salientar que o treinamento em chefia não consegue mudar a orientação comportamental, pois esta é uma característica da personalidade. O segundo ponto, observa a questão dos treinamentos sem o apoio da pesquisa empírica. Estes programas foram amplamente disseminados entre as décadas de 60 e 70. Como resultado, hoje estes programas praticamente desapareceram, devido ao desconforto que a população alvo era submetida e também porque os pressupostos teóricos não eram sujeitos a estudos sérios. Desprezando as advertências dos pesquisadores de Ohio e Michigan, estes programas prometeram mudar o estilo de lideranças das chefias, em suas organizações. Porém, como foram difundidos por todo o globo, estes programas não puderam voltar ao ponto de origem para sofrer as mudanças propostas pela pesquisa empírica (BERGAMINI, 1991).

Ao se referir às duas abordagens mencionadas até aqui, Robbins (2010, p. 363) destaca que “Apesar de as teorias dos traços e as teorias comportamentais serem importantes para a identificação dos líderes eficazes, eles não garantem que um líder tenha sucesso. O contexto também tem muita relevância”. Desse modo, numa fase posterior aparecem as teorias situacionais, o qual seu principal objeto de estudo é o comportamento contingente em liderança.

Para os estudos contingenciais, portanto, o foco deixa de ser a ação isolada do líder sobre seus subordinados. Abordando de modo um pouco mais complexo, estes novos estudos também observaram as características dos liderados, compreendendo com maior propriedade a característica relacional da liderança. Com este propósito as teorias contingenciais tornam-se mais abrangentes que as anteriores, na medida que o ambiente organizacional e as características comportamentais dos seguidores integram-se às investigações dos estudos em liderança. Nesta perspectiva, as organizações poderiam ter bons líderes, desde que dispusessem treinamento adequado e um ambiente favorável com vistas à eficácia (BERGAMINI, 1994).

Nesse sentido, Fiedler e Chemers (1981) abordam que não é surpresa que a situação possua papel importante em qualquer ação para compreender a liderança. O conceito de situação indica os aspectos do ambiente que impactam o indivíduo. Tais aspectos representam objetos físicos, como um mobiliário de trabalho, ou podem expressar as relações sociais entre clientes, companheiros de trabalho, patrão e subordinados. É possível acrescentar ainda que a situação também pode se apresentar como as atitudes e percepções comuns numa organização, como o costume de levar trabalho para a casa, de fazer um intervalo para o café,

ou a compreensão de que ninguém será demitido. Estas questões representam as variáveis intra-organizacionais. Os aspectos extra-organizacionais incluem o excesso ou a falta de mão de obra, o número de concorrentes, ou a localização de um escritório seja no subúrbio ou na zona urbana. Considerando-se tais questões, é possível acrescentar ainda que:

Dos mais conhecidos, o enfoque contingencial apresentado por Fiedler parte de uma classificação de estilos de liderança orientados para a tarefa e para o relacionamento. Considera-se, entretanto, que cada um deles pode contar com situação de alta ou baixa favorabilidade, dependendo de três aspectos importantes, segundo os quais a maior eficácia do líder será atingida no momento em que forem favoráveis ao seu estilo: (1) o tipo de relacionamento com os subordinados; (2) estruturação da tarefa; (3) a posição de poder ocupada pelo líder. Caso um desses elementos esteja em desacordo com as características do estilo do líder, os resultados da pesquisa levada a efeito por Fiedler acusam um rebaixamento de eficácia no processo. A situação de favorabilidade, portanto, dar-se-á enquanto esses três aspectos forem contingentes. (BERGAMINI, 1991, p. 3)

Para compreender o que Fiedler propôs acima, na teoria comportamental ou o líder era orientado para a tarefa, ou para o relacionamento com seus liderados. O líder pode deparar-se com uma situação de alta ou baixa favorabilidade de acordo com o seu estilo tomando como referência os três aspectos: o tipo de relacionamento com seus liderados, a estrutura da tarefa e a posição ocupada pelo líder. Se um desses elementos não forem compatíveis com seu estilo, por exemplo, o líder com estilo orientado para o relacionamento em uma situação que a tarefa for prioridade a eficácia da ação do líder será rebaixada. E a favorabilidade da situação será contingente levando em consideração estes três aspectos.

Após esta breve explanação das teorias clássicas acerca da liderança, novos estudos, procuram avançar e reconhecer o papel ativo dos liderados. Nesta relação, busca-se compreender no que consiste este tipo intercâmbio entre líder e liderado (BERGAMINI, 1991, p. 3) conforme as teorias da transação e da transformação que serão abordadas na sequência.

2.2 LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL

A liderança transacional tem como característica as trocas que ocorrem entre líder e liderado. Essa troca envolve a direção dada pelo líder ou o acordo com seus seguidores sobre os requisitos para atingir os objetivos traçados. Alcançado os objetivos os liderados serão psicologicamente ou materialmente recompensados. Porém, não atingindo tais propósitos, as

falhas trarão desapontamento, desculpas, descontentamento, punição psicológica e material. (BASS, 2008, apud Rosa, 2010)

A liderança transformacional é o processo em que dois indivíduos criam uma conexão que aumenta o nível de motivação e moralidade de ambos. O líder transformacional percebe as necessidades dos seus liderados e busca ajudá-los a alcançar seu pleno potencial. Estes líderes alcançam níveis elevados de motivação, admiração, comprometimento, respeito, confiança, dedicação, lealdade, e desempenho do liderado. A liderança transformacional enfatiza mais a mudança e em criar um ambiente. (CARVALHO JUNIOR, 2006)

A liderança transacional e transformacional se complementam, porém não significa que sejam iguais em importância. A liderança transformacional é formada com base na liderança transacional e produz níveis de esforço e desempenho superior ao obtido na abordagem transacional. O contrário é falso. Um bom líder transacional é pouco eficaz não tendo as qualidades transformacionais, os melhores líderes são aqueles que possuem os aspectos transacionais e transformacionais (ROBBINS, 2010).

As teorias de liderança e os estudos referentes ao tema até o final da década de 1970 abordavam apenas os aspectos transacionais da liderança. Downton, em 1973 mencionou pela primeira vez a existência da liderança transformacional como diferente da então conhecida liderança transacional. Em 1978, James Macgregor Burns deu início as pesquisas para encontrar quais eram as diferenças que caracterizam as lideranças transacional e transformacional. Em 1985, Bass deu prosseguimento aos estudos, e demonstrou empiricamente que a liderança transacional e transformacional eram duas dimensões correlacionadas. Bass também acrescentou a liderança transformacional os efeitos da liderança transacional. (ROSA, 2010)

Na liderança transacional ocorrem trocas entre líder e seguidor. Essas trocas podem ser de ordem econômica, política ou psicológica, porém sem essas trocas não existiria uma ligação duradoura entre as partes. A continuidade dessas trocas dura a medida que ambas as partes são beneficiadas. Tais relacionamentos de trocas são encontradas em muitas organizações de trabalho, os liderados aceitam a liderança de líderes específicos através de seu emprego remunerado (SMITH apud BERGAMINI, 1994). Em outras palavras, Carvalho Junior (2006, p. 29) acrescenta que “na transação ocorre a troca entre líder e seguidor. Se o favorecimento deixar de existir corre-se o risco de perder a influência. A transação, portanto, é baseada em fatores extrínsecos”.

Ao falar sobre o líder transacional Bass (1990, p. 2, **tradução nossa**) diz que “este tipo de gestor pode usar ameaças disciplinares para trazer o desempenho do grupo aos padrões

desejados – a técnica é ineficaz e, no longo prazo, suscetível de ser contraproducente”¹. Na liderança transacional os liderados podem ser recompensados quando atingem as metas e objetivos organizacionais e punidos quando não cumprem as regras. Neste tipo de transação o liderado é fundamental quando produz, e se seu desempenho for ineficaz para a organização, ou mesmo para o líder, pode ser punido e até mesmo demitido ou afastado da relação.

Dessa forma, o poder exercido pelo líder transacional desaparecerá quando não for mais detentor da prerrogativa de conceder benefícios ou infligir punições (BERGAMINI, 1994). Bass (1990, p. 3) complementa ainda que:

Desempenho superior de liderança – liderança transformacional – ocorre quando os líderes ampliam e elevam os interesses dos seus liderados, quando geram conscientização e aceitação dos propósitos e missão do grupo, e quando eles incentivam os funcionários para olharem além do seu próprio interesse para o bem do grupo. Os líderes transformacionais alcançam estes resultados de duas ou mais formas: eles podem ser carismáticos para os seus seguidores, e, assim, inspirá-los; eles podem atender a necessidades emocionais de cada funcionário, e/ou eles podem estimular intelectualmente seus empregados. (BASS, 1990, p. 3, **tradução nossa**)²

A liderança transformacional é enfatizada pelo autor como desempenho superior de liderança. Para esta linha de pensamento os líderes possuem estreita relação com seus liderados, ampliando seus interesses e conscientizando para que o grupo tenha propósitos comuns. Os líderes transformacionais alcançam os resultados por serem carismáticos, inspiram seus seguidores, atendem as necessidades emocionais e estimulam intelectualmente seus colaboradores.

A liderança transformacional descreve o que os líderes fazem quando aumentam a motivação e realização para níveis além das expectativas anteriores e quando desenvolvem todo o potencial das pessoas e contribuição. Isto transforma as expectativas das pessoas sobre si mesmas (GILL; LEVINE; PITT, 1998, p. 7, **tradução nossa**).³

Os líderes transformacionais podem contribuir para aumentar a motivação dos seus liderados, bem como instiga os liderados a realizar além das expectativas anteriores. Pode-se notar que os líderes transformacionais se preocupam em desenvolver as pessoas para que estas

¹This kind of manager may use disciplinary threats to bring a group's performance up to standards —a technique that is ineffective and, in the long run, likely to be counterproductive.

² Superior leadership performance — transformational leadership — occurs when leaders broaden and elevate the interests of their employees, when they generate awareness and acceptance of the purposes and mission of the group, and when they stir their employees to look beyond their own self-interest for the good of the group. Transformational leaders achieve these results in one or more ways: They may be charismatic to their followers and thus inspire them; they may meet the emotional needs of each employee; and/or they may intellectually stimulate employees.

³ Transformational leadership describes what leaders do when they raise motivation and achievement to levels beyond previous expectations and when they develop people to their fullest potential and contribution. It transforms people's expectations about themselves.

atingam seu potencial e possam contribuir ainda mais. Com isto as pessoas começam a refletir sobre si mesmas e sobre a eficácia do líder.

Por definição, o líder transformacional através de suas ações exemplifica o autêntico modelo motivacional de relacionamento interpessoal. Presume-se que o líder eficaz conheça as verdadeiras necessidades dos seus liderados. Portanto, o líder é capaz de interferir mais assertivamente ao facilitar a satisfação motivacional (BERGAMINI, 1994, p. 9). De modo comparativo, o Quadro 1 resume as principais características dos líderes transacionais e transformacionais propostas por Bass (1990):

Líder transformacional
Carisma: fornece visão e sentido de missão, estimula orgulho, ganhos de respeito e confiança.
Inspiração: comunica grandes expectativas, utiliza símbolos para concentrar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.
Estimulação intelectual: promove a inteligência, a racionalidade, e a resolução cuidadosa dos problemas.
Consideração individualizada: dá atenção pessoal, trata cada empregado individualmente, treina e aconselha.
Líder transacional
Recompensa contingente: negocia a troca de recompensas pelo esforço, promete recompensas para um bom desempenho, reconhece as realizações.
Administração por exceção ativa: procura e observa os desvios de regras e normas, realizando as ações corretivas necessárias.
Administração por exceção passiva: só intervém se as normas não forem cumpridas.
Laissez-faire: abdica das responsabilidades, evita tomar decisões.

Quadro 1 – Características dos líderes transformacionais e transacionais

Fonte: (Bass, 1990, p. 4, tradução nossa)

Ao abordar os aspectos transacionais da liderança Robbins (2010) afirma que a administração por exceção tanto ativa quanto passiva é um pouco melhor que a *laissez-faire*, mesmo assim é um estilo ineficaz de liderança. Os líderes que gerenciam por exceção estão disponíveis somente quando os problemas acontecem, quando geralmente não há mais o que fazer. A liderança por recompensa contingente pode ser um estilo eficaz de liderança, porém os líderes não conseguirão que seus seguidores se superem ao exercê-la.

Como apresentado no quadro acima os componentes que formam a liderança transformacional são: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada, os quais podem ser encontradas em Avolio et al. (2003, p. 2, **tradução nossa**):

Influência Idealizada: Esses líderes são admirados, respeitados e confiáveis. Seguidores identificam e querem imitar seus líderes. Entre as coisas que o líder faz para ganhar crédito com os seguidores é considerar as necessidades dos seguidores mais do que suas próprias necessidades. O líder compartilha riscos com os seguidores e é consistente em sua conduta ética, princípios e valores.⁴

A influência idealizada diz respeito a um apego dos seguidores por seu líder. O líder exala admiração, sua conduta ética ganha maior influência para conquistar os objetivos traçados, além de compartilhar os riscos para concluir as tarefas. O líder transformacional coloca os seguidores em primeiro lugar, atendendo as necessidades dos seguidores antes mesmo de atender as suas próprias necessidades.

Motivação inspiracional: os líderes se comportam de maneira que motivam aqueles que o rodeiam, fornecendo significado e desafio para o trabalho dos seguidores. O espírito de equipe e individual é despertado. Entusiasmo e otimismo são exibidos. O líder incentiva os seguidores a vislumbrar um futuro atraente, que pode em última instância concretizando esta visão.⁵ (AVOLIO et al. 2003, p. 2, **tradução nossa**)

O comportamento do líder transformacional motiva quem trabalha com ele, isto fornece significado e desafio para a realização das atividades. Este tipo de líder consegue fomentar o espírito de equipe e a performance individual, ademais o mesmo apresenta otimismo. O líder incentiva os seguidores a contemplar um futuro atraente, os quais poderão imaginar-se neste cenário.

Estimulação intelectual: líderes estimulam o esforço dos seguidores para serem inovadores e criativos ao questionar pressupostos, abordam os problemas e situações antigas de novas formas. Não ridicularizam e criticam em público os erros dos liderados. Novas ideias e soluções criativas para os problemas são solicitadas aos seus seguidores, que estão incluídos nos processos de abordagem dos problemas e encontrando soluções.⁶ (AVOLIO et al. 2003, p. 2, **tradução nossa**)

A estimulação intelectual apresentada por Avolio et al. (2003), remete a simples estimulação de como os problemas e situações podem ser resolvidas de forma clara e criativa,

⁴ Idealized influence. These leaders are admired, respected, and trusted. Followers identify with and want to emulate their leaders. Among the things the leader does to earn credit with followers is to consider followers' needs over his or her own needs. The leader shares risks with followers and is consistent in conduct with underlying ethics, principles, and values.

⁵ Inspirational motivation. Leaders behave in ways that motivate those around them by providing meaning and challenge to their followers' work. Individual and team spirit is aroused. Enthusiasm and optimism are displayed. The leader encourages followers to envision attractive future states, which they can ultimately envision for themselves.

⁶ *Intellectual stimulation.* Leaders stimulate their followers' effort to be innovative and creative by questioning assumptions, reframing problems, and approaching old situations in new ways. There is no ridicule or public criticism of individual members' mistakes. New ideas and creative solutions to problems are solicited from followers, who are included in the process of addressing problems and finding solutions.

desenvolvendo novos caminhos para se realizar as tarefas. Interessante notar que este líder não cobra o funcionário em público por seus erros, nem ridiculariza e humilha seu liderado.

Consideração individualizada: líderes prestam atenção as necessidades do indivíduo para seu crescimento e realização, agindo como um treinador e mentor. O potencial dos seguidores são desenvolvidos sucessivamente a níveis mais elevados. Novas oportunidades de aprendizagem são criados juntamente com um clima de apoio e crescimento. As diferenças individuais em termos de necessidades e desejos são reconhecidos. (AVOLIO et al. 2003, p. 2, **tradução nossa**)⁷

Os autores nos apresentam ainda o líder transformacional como um treinador, o qual está atendo ao desempenho do seguidor, ou seja, que o mesmo alcance níveis mais elevados de seu potencial. O líder olha o indivíduo de forma personalizada, com necessidades específicas, também reconhece os desejos de cada colaborador.

É possível destacar que para Robbins (2010) somente os estilos da dimensão transformacional aplicados pelo líder conseguem motivar os seus seguidores a ter um desempenho acima das expectativas pessoais e superar os objetivos pessoais em prol da organização. A consideração individualizada, o estímulo intelectual, a motivação inspiracional e a influência idealizada fazem com que os trabalhadores realizem esforço extra, expressando melhor desempenho, maior motivação e satisfação, maior eficácia organizacional, menor rotatividade e maior adaptabilidade. Através deste modelo, segundo o referido autor, o líder será eficaz quando aplicar de forma regular um dos quatro componentes transformacionais. A Figura 1 apresenta a extensão total do modelo de liderança:

⁷Individualized consideration. Leaders pay attention to each individual's need for achievement and growth by acting as a coach or mentor. Followers are developed to successively higher levels of potential. New learning opportunities are created along with a supportive climate in which to grow. Individual differences in terms of needs and desires are recognized.

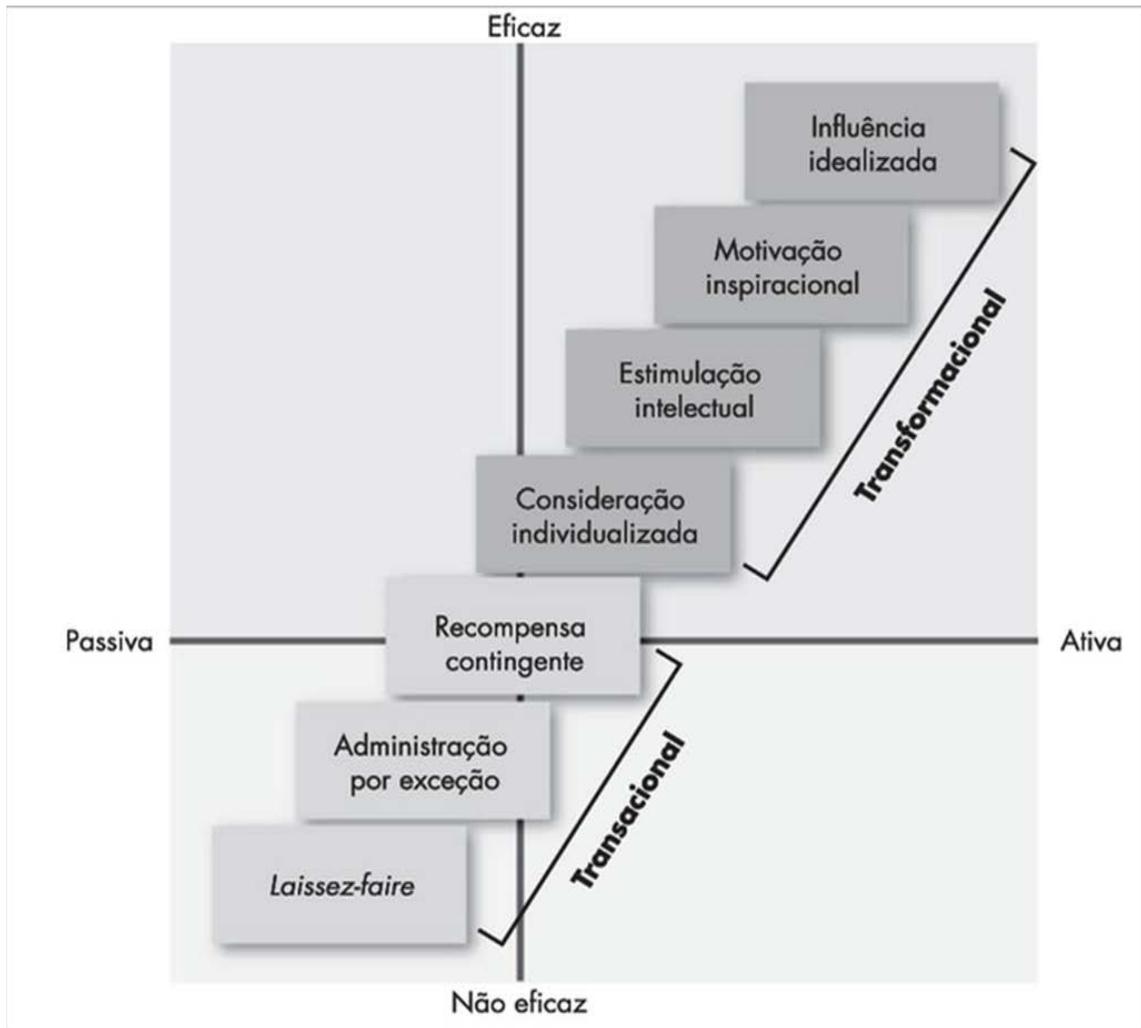


Figura 1 - Extensão total do modelo de liderança
 Fonte: Robbins (2010, p. 375)

A figura 1, apresentada acima, demonstra a extensão do modelo de liderança, ou seja, se o líder exerce as características transacionais não está sendo eficiente, porém quando utiliza os fatores da dimensão transformacional o líder é eficaz. Quando o líder atua somente nos aspectos transacionais, com foco nos desvios e nas ações corretivas (exceção ativa), ou intervém quando as normas não são cumpridas (exceção passiva) e até mesmo deixa de cumprir com suas responsabilidades não tomando as devidas providências (laissez-faire) o líder não é eficaz. Contudo se o líder atua com foco no liderado, motivando, inspirando, atendendo suas necessidades, elevando seu potencial denota os aspectos transformacionais e a eficiência de sua liderança.

2.3 LIDERANÇA E GESTÃO PÚBLICA

No contexto público assim como em qualquer outra organização, o papel da liderança é fundamental para se atingir os objetivos organizacionais. Desta forma, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (2014, p. 14) apresenta sua importância:

A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público.

Pode-se observar que a liderança é um elemento que favorece a gestão, bem como direciona, estimula e desenvolve o comprometimento para alcançar os resultados que a organização deseja. O líder deve atuar de forma aberta, sempre atento as informações, sendo democrático, com foco nos relacionamentos e também nas tarefas. Os aspectos transformacionais se fazem presente, o líder deve inspirar as pessoas e sempre contribuir com suas motivações, com o objetivo de desenvolver uma cultura de excelência, promovendo relações de qualidade e protegendo o interesse público.

Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) apresentam as seguintes competências observadas em sua pesquisa que caracterizam um líder público eficaz no contexto da gestão pública brasileira:

- a) Capacidade de comunicação;
- b) Capacidade de lidar com os liderados;
- c) Legitimidade;
- d) Bom-senso;
- e) Capacidade de agregação;
- f) Disciplina;
- g) Visão sistêmica;
- h) Espírito de corpo.

Cabe salientar, portanto, que na pesquisa realizada, a capacidade de comunicação é fundamental para o líder formar uma equipe de bons profissionais, além da comunicação oral o líder pode valer-se também da comunicação eletrônica. Com relação a capacidade de lidar com os liderados o líder deve ser capaz de ler as pessoas, uma experiência que funcionou para um dos pesquisados é tentar ler as pessoas, conhecê-las para conseguir atuar de forma personalizada com cada pessoa para obter o mesmo resultado. Percebe-se, neste comentário

que este indivíduo aplica a consideração individualizada, dando um tratamento personalizado a pessoa para atingir os objetivos.

Legitimidade e coerência foram citados, estes requisitos são fundamentais para o líder envolver o grupo para trabalhar de forma única, ou seja, não basta o líder ser carismático, o carisma deve ser sustentado pelo bom senso e competência, relatou outro. Com relação a capacidade de agregar, o líder deve agrupar as pessoas para chegar ao objetivo. Além de ser carismático o líder deve ter método e disciplina, afirmou outro respondente. Para um dos pesquisados o líder deve ter visão sistêmica, conhecer a situação do país e até do mundo, porém sua atenção precisa estar voltada para a área pública. A característica de espírito de corpo, diz respeito ao espírito de equipe, manter as pessoas sempre unidas evitando os conflitos gerados pelas mesmas, comentou um dos pesquisados (OLIVEIRA, SANT'ANNA e VAZ, 2010).

Atentando-se a outras características é possível acrescentar que uma das características das organizações públicas é a burocracia. Chiavenato (2010) aborda que em sentido comum a burocracia é entendida como uma organização onde avoluma-se e multiplica-se papelório, isto impede que as soluções sejam rápidas e eficientes. Este conceito apresenta o apego dos funcionários a regulamentos e normas, tornando a organização ineficaz. Portanto, o leigo atribui a burocracia seus defeitos. No entanto, o referido autor acrescenta que Weber⁸ percebe a burocracia contrário ao pensamento exposto: a burocracia é a organização eficiente por excelência. Para o autor, a burocracia se encarrega de como as coisas devem ser feitas em seus mínimos detalhes.

Ao investigar o ambiente burocrático com a cultura organizacional, a rigidez burocrática se sobressai como fator crítico de desajuste e conflito como observa Saraiva Silva (2002 apud Oliveira, Sant'Anna e Vaz, 2010). A dependência de normas tende a processos de acomodação de interesses, que levam líderes e liderados a vivenciar inúmeros sentimentos negativos, tais como desestímulos, instabilidade e resistência a mudanças, com fortes implicações sobre o ambiente organizacional.

Percebe-se que um dos desafios dos líderes públicos consiste no excesso de burocratização existentes nestas organizações que, por sua vez, levam a um conjunto de situações que impactam diretamente líderes e liderados. Apesar de a gestão pública viver o momento gerencial, trazendo ferramentas do âmbito privado, o líder enfrenta empecilhos para

⁸ “[...] grande sociólogo alemão, que escreveu a maioria de suas obras nas duas primeiras décadas do século XX, foi o primeiro a estudar sistematicamente as organizações burocráticas. Sua teoria sobre burocracia faz parte de sua principal obra, *Wirtschaft und Gesellschaft* (Economia e Sociedade)”. (BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 6)

exercer a liderança de forma eficaz. Porém, conhecendo os aspectos transacionais e transformacionais, podem auxiliá-los a melhorar seu desempenho e contribuir para melhorar a gestão pública, mesmo que presente a burocracia no processo.

3. METODOLOGIA

Ao qualificar o tipo de pesquisa Vergara (2003), apresenta dois critérios de pesquisa: a) quanto aos fins, b) quanto aos meios. Quanto aos fins esta pesquisa é exploratória e aplicada, quanto os meios de investigação a pesquisa é bibliográfica e de campo.

Esta pesquisa é também um estudo qualitativo e um estudo de caso. “O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente” (GODOY, 1995). Além deste propósito de estudar intensivamente uma determinada unidade social Godoy (1995) apresenta alguns exemplos que o estudo de caso pode contemplar podendo ser um líder sindical, uma empresa que está desenvolvendo um novo sistema para gerenciar o controle de qualidade e até mesmo um grupo de pessoas que fazem parte da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) de uma grande empresa com baixos índices de acidentes no trabalho.

No caso específico deste trabalho, o caso de pesquisa será constituído pelo programa vinculado a Assistência Social: o Contraturno Sócio Educativo Adolescentes. Os sujeitos da pesquisa são os colaboradores desta instituição, sendo a equipe composta por: um diretor, um pedagogo, um educador, um auxiliar social, um cozinheiro e um serviços gerais.

A técnica escolhida para a coleta de dados foi o questionário estruturado, os respondentes foram orientados a desenvolver seu posicionamento, trazendo assim mais informações para a presente pesquisa e desenvolvendo a possibilidade da realização de análises qualitativas.

O questionário foi aplicado com todos os colaboradores do programa Contraturno Sócio Educativo Adolescentes, obtendo a devolutiva de todos os questionários. O questionário foi aplicado entre os dias 21 e 25 de setembro de 2015. A análise de resultados apresenta a confrontação do posicionamento do líder e de seus liderados referente a presença dos aspectos transacionais e transformacionais da liderança no ambiente de trabalho.

O questionário aplicado tem como base o Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ) apresentado por Bass (1995 apud Rosa, 2010). Este questionário tem quarenta e cinco questões distribuídos em doze constructos. Os constructos são:

- a) Influência idealizada atribuída;
- b) Influência idealizada comportamento;

- c) Motivação por inspiração;
- d) Estímulo intelectual,
- e) Consideração individual;
- f) Recompensa contingente;
- g) Gerenciamento por exceção ativo;
- h) Gerenciamento por exceção passivo;
- i) Laissez-faire;
- j) Eficiência do líder;
- l) Esforço extra advindo da motivação do liderado;
- m) Satisfação.

Rosa (2010) em seu trabalho descreve o método apresentado, os Anexos A e B contém o método completo. A influência idealizada atribuída é formada pelas seguintes questões:

- O meu líder faz com que eu tenha orgulho em me associar a ele/ela (questão 10);
- O meu líder vai além dos interesses pessoais para o bem do grupo (questão 18);
- As atitudes do meu líder fazem com que as pessoas tenham respeito por ele/ela (questão 21);
- O meu líder demonstra poder e confiança (questão 25).

b) Influência idealizada comportamento:

- O meu líder expõe seus valores e crenças mais importantes (questão 6);
- O meu líder descreve a importância de ter uma forte motivação (questão 14);
- O meu líder considera as consequências morais e éticas das decisões (questão 23);
- O meu líder enfatiza a importância em possuir um senso de missão coletivo (questão 34).

c) Motivação por inspiração:

- O meu líder refere-se ao futuro de maneira otimista (questão 9);
- O meu líder se expressa de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado (questão 13);
- O meu líder articula uma visão convincente sobre o futuro (questão 26);
- O meu líder expressa confiança de que as metas serão alcançadas (questão 36).

d) Estímulo intelectual:

- O meu líder reavalia premissas críticas a questões sempre que apropriado (questão 2);

- O meu líder busca perspectivas diferentes ao solucionar problemas (questão 8)
- O meu líder consegue fazer com que eu considere os problemas a partir de vários ângulos diferentes (questão 30);
- O meu líder sugere novas formas de análise de como concluir tarefas (questão 32).

e) Consideração individual:

- O meu líder emprega o seu tempo ensinando e em processos de coaching (questão 15);
- O meu líder trata-me como indivíduo e não somente como um membro do grupo (questão 19);
- O meu líder considera que possuo necessidades, habilidades e aspirações diferentes dos outros (questão 29);
- O meu líder auxilia as pessoas a desenvolverem suas forças (questão 31).

Os componentes da dimensão transacional:

a) Recompensa contingente:

- O meu líder auxilia-me em troca de meus esforços (questão 1);
- O meu líder trata de forma específica a respeito de quem é responsável por atingir uma meta de desempenho (questão 11);
- O meu líder deixa claro o que as pessoas podem esperar receber quando cumprirem as metas de desempenho (questão 16);
- O meu líder expressa satisfação quando eu atendo as expectativas (questão 35).

b) Gerenciamento por exceção ativo:

- O meu líder direciona sua atenção a irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões (questão 4);
- O meu líder concentra sua total atenção ao lidar com erros, queixas e falhas (questão 22);
- O meu líder mantém-se atento (a) a todos os erros (questão 24);
- O meu líder direciona minhas atenções às falhas em satisfazer os padrões (questão 27).

c) Gerenciamento por exceção passivo:

- O meu líder falha em interferir até que os problemas se tornem sérios (questão 3);
- O meu líder espera as coisas saírem erradas antes de agir (questão 12);

- O meu líder demonstra piamente que “se não estiver quebrado, não conserte” (questão 17);
- O meu líder antes de agir, demonstra que os problemas podem se tornar crônicos (questão 20).

d) Liderança laissez-faire:

- O meu líder evita se envolver quando surgem importantes questões (questão 5);
- O meu líder está ausente quando necessário (questão 7);
- O meu líder evita tomar decisões (questão 28);
- O meu líder demora em responder questões urgentes (questão 33).

Os componentes referentes ao resultado da liderança são:

a) Esforço extra advindo da motivação do liderado:

- O meu líder consegue fazer com que as pessoas façam mais do que é esperado (questão 39);
- O meu líder eleva meus desejos de prosperar (questão 42);
- O meu líder eleva minha boa vontade em me esforçar mais (questão 44).

b) Eficiência do líder:

- O meu líder é eficiente em atender minhas necessidades relacionadas ao trabalho (questão 37);
- O meu líder é eficiente ao me representar junto aos diretores (superiores) (questão 40);
- O meu líder é eficiente em atender as necessidades empresariais (questão 43);
- O meu líder lidera um grupo eficiente (questão 45).

c) Satisfação:

- O meu líder utiliza métodos de liderança eficazes (questão 38);
- O meu líder trabalha comigo de forma satisfatória (questão 41).

O questionário utilizado nesta pesquisa possui apenas vinte e quatro questões, utilizando duas questões de cada constructo. Como as questões foram formuladas para que cada respondente dissertasse sobre a assertiva, quarenta e cinco questões tomariam um certo tempo. Desta forma, simplificando o questionário o respondente colaboraria mais com a pesquisa, trazendo um volume maior de informações ao invés de responder apenas sim ou

não. O critério para a escolha das questões baseou-se nas principais características do líder transacional e transformacional apresentado no referencial teórico. O método completo utilizado na pesquisa encontra-se nos Apêndices A e B.

A técnica para analisar os dados foi a Análise de conteúdo. “A análise de conteúdo é constituída de três fases: a pré-análise, a análise do material, também chamada de descrição analítica, e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação” (ZANELLA, 2012, p. 125). Mais especificamente no caso desta pesquisa, primeiramente os dados foram organizados em um quadro com as questões e as respostas. Após foi realizado uma leitura das respostas dos colaboradores agrupando em apenas uma afirmativa. Num outro momento foi comparado as respostas do líder com os liderados, e assim o conteúdo foi correlacionado com o referencial teórico e os autores apresentados.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa foi realizada em uma instituição pública no interior do Paraná: o Contraturno Sócio Educativo Adolescente, este programa é um Serviço de Convivência e Fortalecimento de vínculos (SCFV) integrado a Rede de Proteção Básica, conforme a Resolução nº 109, de 11/11/2009, Artigo 1 alínea b. O SCFV tem como finalidade complementar o trabalho com as famílias e prevenir a ocorrência de situações de vulnerabilidade e risco social que as crianças e jovens estão expostos como aponta o Reordenamento do Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (2013).

O Contraturno Sócio Educativo Adolescente tem capacidade de atender cinquenta adolescentes, sendo vinte e cinco no período da manhã e vinte e cinco para o período da tarde, estes adolescentes possuem faixa etária entre 12 a 17 anos. Esta instituição segue a Resolução nº 109, de 11/11/2009, que descreve o serviço ofertado aos adolescentes e jovens de 15 a 17 anos como sendo:

Tem por foco o fortalecimento da convivência familiar e comunitária e contribui para o retorno ou permanência dos jovens na escola, por meio de atividades que estimulem a convivência social, a participação cidadã e uma formação geral para o mundo do trabalho. As atividades devem abordar questões relevantes sobre a juventude, contribuindo para a construção de novos conhecimentos e formação de atitudes e valores que reflitam no desenvolvimento integral do jovem. As atividades também devem desenvolver atividades gerais, tais como a capacidade comunicativa com foco na convivência social por meio arte-cultura esporte e lazer.

A equipe deste programa é formada pelo diretor, aqui representado pelo líder, e os colaboradores: pedagogo, educador social, auxiliar social, cozinheiro e serviços gerais. A equipe compõe a amostra da pesquisa e os sujeitos pesquisados.

Nesta seção poderão ser observados os principais dados da pesquisa de campo. Como mencionado, a coleta dos dados deu-se a partir de um questionário com vinte e quatro questões, contendo doze constructos, cinco deles pertencem à dimensão transformacional: influência idealizada atribuída, influência idealizada comportamento, motivação por inspiração, consideração individualizada e estímulo intelectual. A dimensão transacional é composta pela recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativo e passivo, e laissez-faire. Por fim, os aspectos dos resultados da liderança também foram avaliados: eficiência do líder, esforço extra advindo da motivação do liderado e satisfação. Foram realizadas duas questões de cada constructo.

A análise de resultados tem seu início com a aplicação destes questionários, em seguida foi realizada uma leitura destas informações que permitiu sintetizar as respostas dos liderados em uma afirmativa coletiva. Após este momento houve a confrontação do posicionamento do líder e de seus liderados em cada dimensão: transformacional, transacional e os aspectos relacionados aos resultados da liderança. A análise de resultados tem seu término com síntese dos dados da pesquisa.

Como abordado, os aspectos transformacionais podem ser observados no quadro 2:

Dimensão transformacional		
Fator	Pergunta	Resposta líder e liderado
Influência Idealizada Atribuída	1) Eu me orgulho em associar-me com meu liderado?	Líder: Sim, pois penso que o trabalho em equipe é muito importante no resultado final. Colaboradores: Todos afirmaram que se orgulham em associar-se com seu líder. Nas palavras de dois colaboradores afirmam gostar de trabalhar com seu líder e possuem uma boa convivência.
	2) Minhas atitudes fazem com que as pessoas tenham respeito por mim.	Líder: Sim, percebo que todos cooperam com as atribuições que lhe são direcionadas. Colaboradores: Nesta questão os colaboradores se dividiram, dois colaboradores discordam, afirmando que algumas vezes as atitudes são incoerentes, os demais concordam com as atitudes de seu líder e por isto respeitam-no.
Influência Idealizada comportamento	1) Eu exponho meus valores e crenças mais importantes?	Líder: Sim, porém penso que ninguém é “dono da verdade”, estando desta forma aberto ao diálogo. Colaboradores: A maioria afirma que o líder expõe seus valores, um colaborador disse que seu líder tem uma boa conduta, apenas um colaborador não percebe que seu líder apresenta seus valores no ambiente de trabalho.

	2) Eu enfatizo a importância de possuir um senso de missão coletivo?	<p>Líder: Sim, pois o trabalho precisa que todos estejam comprometidos com o objetivo do programa, pois caso contrário não teria razão de existir e não surgiria o efeito esperado.</p> <p>Colaboradores: Todos afirmam que existe este senso de missão coletivo, um dos colaboradores relata que seu líder apresenta o papel de cada um e a importância do trabalho coletivo.</p>
Motivação por inspiração	1) Eu me expesso de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado?	<p>Líder: Sim, através do planejamento em equipe podemos perceber que todos acabam sendo entusiasmados pela proposta.</p> <p>Colaboradores: Todos afirmam haver este entusiasmo por parte de seu líder, um colaborador complementa que seu líder é contagiante, motivadora e inspiradora.</p>
	2) Eu articulo uma visão convincente sobre o futuro?	<p>Líder: Sim, procuro estar motivando, porém quando se trata de trabalho com pessoas não dá para ter total previsão.</p> <p>Colaboradores: Três colaboradores disseram não haver esse objetivo futuro, os outros dois percebem existir este objetivo.</p>
Estímulo intelectual	1) Eu consigo fazer com que meu liderado considere os problemas a partir de vários ângulos diferentes?	<p>Líder: Cada liderado possui uma vivência e isso faz com que tenhamos vários ângulos e opiniões diferentes.</p> <p>Colaboradores: todos afirmam que seu líder consegue fazê-los olhar os problemas de diferentes ângulos, um colaborador afirma sempre ouvir e olhar os diferentes pontos de vista.</p>
	2) Eu sugiro novas formas de análise e de como concluir as tarefas?	<p>Líder: Sim, contribuo com as ideias para o grupo.</p> <p>Colaboradores: a maioria concorda que exista estas sugestões, opiniões. Um</p>

		colaborador afirma também receber ajuda. Apenas um colaborador se mostrou contrário alegando já saber as atividades, não sendo necessário as sugestões de seu líder.
Consideração individual	1) Emprego meu tempo ensinando e treinando cada liderado?	<p>Líder: Pela falta de tempo e atividade com os adolescentes não consigo passar toda informação que me é dada como gostaria, porém, procuro formas de que este tenha contato com os assuntos através de conferências, cursos e formações.</p> <p>Colaboradores: Três colaboradores disseram não haver necessidade de treinamento, pois já sabem sua atividade, outros dois afirmaram que o líder ensina e treina, sendo que um deles afirmou que este treinamento ocorre na formação que acontece na semana e está aberto ao diálogo.</p>
	2) Eu considero que meu liderado possui necessidades, habilidades e aspirações diferentes dos outros membros do grupo?	<p>Líder: Sim, todos possuem necessidades, habilidades e aspirações diferentes uns dos outros, desta forma tenho um olhar específico para cada um e direcionado para uma atividade que tenha mais facilidade em desenvolver.</p> <p>Colaboradores: a maioria disseram que seu líder atenda suas necessidades, um colaborador disse que seu líder é compreensivo. Apenas um colaborador observou não ser atendido por seu líder.</p>

Quadro 2: Dimensão transformacional

Fonte: Elaborado pelo autor

Questionados sobre o prazer em estar com o líder, os colaboradores afirmaram ter orgulho em tê-lo como líder. Em contrapartida, com relação às atitudes duas pessoas relataram incoerência. A influência idealizada atribuída, portanto, é questionada, na medida em que ter orgulho pode ir de encontro ao fato das ações não serem corretas na visão dos colaboradores. Por não corresponder ao foco específico desta pesquisa, tal contradição corresponderiam a possibilidades de investigações futuras.

Os valores e crenças são características significativas do líder transformacional. No contexto da pesquisa, o líder afirmou que expressa seus valores no ambiente de trabalho, acrescentando que “ninguém é dono da verdade”. Este fato remete à consciência deste líder em observar que os valores podem ser diferentes para as pessoas, por isso o mesmo está aberto ao diálogo. Com relação a relevância de um senso de missão coletivo, os colaboradores concordam com sua existência e o líder corrobora este comprometimento coletivo, afirmando que se este não existisse objetivos almejados não seriam atingidos.

Os colaboradores percebem o aspecto motivação por inspiração, o entusiasmo de seu líder, e como complemento um dos colaboradores observou que seu líder é motivador, inspirador e contagiante. Este é um fator essencial para o líder exercer influência, visto que “o líder incentiva os seguidores a vislumbrar um futuro atraente, que pode em última instância concretizar esta visão” (AVOLIO et al, 2003, p. 2). Abordando ainda este fato, três colaboradores relatam não existir este objetivo futuro, o líder tenta motivar, mas também pontua sobre a dificuldade de convencer os liderados para se atingir este objetivo, não tendo certeza deste convencimento. Neste caso o líder tem clareza deste objetivo, porém os liderados desconhecem o mesmo, sendo necessário esclarecer e pontuar os caminhos para atingi-lo.

É importante salientar que “O espírito de equipe e individual é despertado. Entusiasmo e otimismo são exibidos” (AVOLIO et al. 2003, p. 2). No caso investigado, os liderados percebem este senso de missão coletivo, o trabalho em equipe, porém não estão conscientes do objetivo coletivo.

Estimular o liderado a pensar de forma diferente, incentivando-o a olhar outros horizontes é muito importante. Desta forma, questionou-se se o líder estimula seus liderados a considerar os problemas sobre ângulos diferentes e dando sugestões de novas formas de desenvolver a tarefa, os colaboradores afirmaram que seu líder faz isto. O líder relatou que depende da vivência do liderado para analisar os fatos, porém o mesmo os estimula a ver todos os ângulos, também contribui com ideias para o grupo.

O líder afirmou não ter tempo para treinar seus liderados, porém utiliza outros meios como conferências cursos e formações, o mesmo gostaria de ter mais tempo para passar todas as informações. Neste aspecto três liderados dizem não ser necessário treinamento, pois a tarefa já é madura para estes. Um liderado afirma que o treinamento ocorre nas formações como afirmou o líder.

O líder transformacional se preocupa com o potencial de seus liderados e com as suas necessidades, percebe-se que o líder atenta para as necessidades individuais e delega

atividades para o liderado que é capaz de desenvolver, os seus liderados confirmam que seu líder se preocupa e dá atenção individualizada para cada um, demonstrando ser compreensivo. No posicionamento dos colaboradores percebe-se o que pressupõe Bergamini (1994), quando observa que o líder eficaz é aquele que exemplifica um autêntico modelo de relacionamento interpessoal e quando conhece as verdadeiras necessidades dos liderados, bem como é capaz de interferir mais assertivamente ao facilitar a satisfação motivacional.

No Quadro 3 - Dimensão transacional, podem ser observados as informações relativas às trocas existentes nas interações líder e liderados. A recompensa contingente diz respeito ao que o liderado vai receber quando seu trabalho é executado. Os liderados foram questionados se o líder auxilia em troca de seus esforços, a maioria dos colaboradores respondeu positivamente. O líder auxilia quando tem tempo, é consciente que precisa se esforçar neste aspecto. Outra questão que aborda a recompensa contingente, ou seja, o que os liderados esperam quando as metas são alcançadas o líder diz que não existe um plano de metas, três colaboradores relatam que não trabalham com metas de desempenho.

Dimensão transacional		
Fator	Pergunta	Resposta líder e liderado
Recompensa contingente	1) Eu auxilio meu liderado na troca de seus esforços?	Líder: Somente na medida que tenho tempo disponível, preciso me esforçar mais. Colaboradores: a maioria dos colaboradores afirmaram que o líder auxilia na troca de seus esforços, um dos colaboradores observou que seus esforços são reconhecidos. Apenas um colaborador afirmou que o líder não auxilia na troca de seus esforços.
	2) Eu deixo claro o que as pessoas podem esperar quando cumprirem as metas de desempenho?	Líder: Não possuímos um plano específico para meta de desempenho. Colaboradores: três colaboradores afirmaram que não existe metas de desempenho, os outros dois afirmaram ter.
Gerenciamento por exceção ativo	1) Eu direciono minha atenção a irregularidades, erros, exceções e desvios de padrões?	Líder: Direciono no sentido da melhoria, porém procuro também ter um olhar para o correto e assim na sua continuidade.

		<p>Colaboradores: a maioria observou que a atenção do líder está voltado as irregularidades, um colaborador afirmou que se houver falha é cobrado por isto, outro colaborador, falou que quando há falha o mesmo ouve por isto. Apenas um colaborador afirmou que a atenção do líder não é voltada para erros.</p>
	<p>2) Eu mantenho-me atento a todos os erros?</p>	<p>Líder: Procuro estar atento, porém nem todos os erros são legíveis.</p> <p>Colaboradores: todos afirmaram que o líder mantém atento aos erros, um colaborador observou que na maioria das vezes o líder está atento aos erros.</p>
<p>Gerenciamento por exceção passivo</p>	<p>1) Eu falho em interferir até que os problemas se tornem sérios?</p>	<p>Líder: Procuro prevenir qualquer ação que venha ocorrer, pois quando acontece o problema fica mais difícil resolver.</p> <p>Colaboradores: Todos os colaboradores afirmaram que seu líder não falha em interferir até que os problemas se tornem sérios, um colaborador observou que normalmente se adianta para resolver as situações.</p>
	<p>2) Eu antes de agir, demonstro que os problemas podem se tornar crônico?</p>	<p>Líder: Se a ação não for a de prevenção certamente todos os adolescentes não serão disciplinados e o problema se tornará crônico, sendo assim através de conversa com os liderados penso que todos conseguem visualizar isso.</p> <p>Colaboradores: todos os colaboradores afirmaram que o líder tem esta preocupação.</p>
<p>Laissez-faire</p>	<p>1) Eu evito tomar decisões?</p>	<p>Líder: Não, pois a todo momento se exige tomar uma decisão.</p> <p>Colaboradores: todos afirmaram que seu líder não evita tomar decisões.</p>

	<p>2) Eu evito me envolver quando surgem questões importantes?</p>	<p>Líder: Não, pois não tem como não se envolver estando na coordenação de qualquer programa. Você é chamado para a responsabilidade sempre.</p> <p>Colaboradores: todos afirmaram que a líder não evita questões importantes, sempre se envolve.</p>
--	---	---

Quadro 3 : Dimensão transacional

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação ao gerenciamento por exceção ativo, o qual é aquele que o líder atua sobre os desvios de normas em busca de uma ação corretiva, todos os colaboradores afirmam que o líder está atento a todos os erros e desvios de padrões, dois colaboradores pontuaram sobre isto, um observou que ouve por sua falha, outro afirmou que é cobrado por seu erro. O próprio líder disse que está atento e nem todos os erros são legíveis, ou seja, neste aspecto o líder está utilizando um estilo ineficaz de liderança como afirma Robbins (2010). O liderado não tem liberdade e por qualquer motivo será punido de alguma forma. Este é um quesito que precisa de uma atenção mais cuidadosa para que o líder melhore sua performance.

O líder observado pela pesquisa não possui o estilo de gerenciamento por exceção passiva, sempre toma as decisões não deixando que os problemas se tornem sérios, os liderados confirmam este fato. Também não atua de forma a abdicar de suas responsabilidades e decisões importantes como no estilo laissez-faire, e os liderados percebem que a mesma toma as decisões e não evita questões importantes.

Analisando a eficiência do líder em pauta, o Quadro - 4 apresenta os resultados da liderança, desta forma questionou-se se o mesmo é eficiente em atender as necessidades de seus liderados, como resposta o líder afirmou que para ser eficiente depende também de outras lideranças, o que mostra que muitas vezes não poderá realizar se os seus superiores não colaborarem também. O líder procura ser eficiente com os recursos que lhe são destinados, mas nem sempre consegue fazer o que deseja e atender as necessidades da organização. Os liderados relatam que o líder é eficiente tanto em atender as suas necessidades relacionadas ao trabalho como da própria organização.

Resultado da liderança		
Fator	Pergunta	Resposta líder e liderado
Eficiência do líder	1) Eu sou eficiente em atender as necessidades do meu liderado relacionado ao trabalho?	<p>Líder: Procuro perguntar ao liderado sobre as necessidades, lembrando que também, dependo da liderança de outras pessoas para a realização de tais necessidades.</p> <p>Colaboradores: todos afirmaram que o líder é eficiente em atender as necessidades relacionados ao trabalho, um colaborador observou que na maioria das vezes é eficiente, dentro das possibilidades.</p>
	2) Eu sou eficiente em atender as necessidades da organização?	<p>Líder: Procuro ser eficiente tendo os recursos que me são destinados, porém nem sempre consigo realizar o que desejo.</p> <p>Colaboradores: Todos afirmaram que o líder é eficiente em atender as necessidades da organização.</p>
Esforço extra advindo da motivação do liderado:	1) Eu consigo fazer com que as pessoas façam mais do que o esperado?	<p>Líder: Talvez precise motivar mais o liderado.</p> <p>Colaboradores: apenas dois colaboradores afirmaram que o líder consegue, um colaborador observou que isto é relativo, tentativas existem, porém existem membros da equipe resistentes.</p>
	2) Eu elevo a vontade do liderado em se esforçar mais?	<p>Líder: Penso que a motivação é algo de dentro para fora, mas nada impede que eu possa estar motivando os mesmos, tenho muito a melhorar e fazer com que os liderados também tenham esta vontade. Através das formações que são feitas no programa procuro fazer com que saibam o seu papel dentro da organização e da importância do seu trabalho para que tudo aconteça</p>

		<p>conforme o planejado.</p> <p>Colaboradores: um colaborador afirmou que algumas vezes isto acontece, os demais concordam que o líder eleva esta vontade do liderado se esforçar mais, o líder elogia, reconhece e também participa.</p>
Satisfação	1) Eu utilizo métodos de lideranças eficazes?	<p>Líder: Estou atuando recentemente no papel de liderança, mas procuro estar atenta as pessoas, as ideias que surgem ao longo do trabalho. Ainda não foi realizado a aplicação de todos os métodos necessários, havendo, portanto a necessidade para tal.</p> <p>Colaboradores: Todos afirmaram que seu líder utiliza métodos eficazes de liderança.</p>
	2) Eu trabalho com meu liderado de forma satisfatória?	<p>Líder: Sim, sempre pela melhoria contínua.</p> <p>Colaboradores: todos os colaboradores afirmaram que seu líder trabalha de forma satisfatória.</p>

Quadro 4 : Resultado da liderança
Fonte: Elaborado pelo autor

Se o liderado está motivado o líder consegue que o mesmo possa se dedicar ainda mais e ser mais produtivo, analisando o processo de esforço extra advindo da vontade do liderado, questionou-se se o líder consegue fazer com que seus liderados façam mais que o esperado, três liderados relataram que o líder não consegue e um dos colaboradores afirmou que é relativo, existe a tentativa e que alguns membros são resistentes. O líder é consciente que precisa motivar mais seus liderados para que eleve a vontade de se esforçar mais, acrescenta ainda que a motivação é de dentro para fora, mas nada impede de estar motivando como pontua o líder.

Os liderados afirmam que estão satisfeitos com a liderança, com seus métodos e com sua forma de trabalho. O líder procura estar atento as pessoas, as ideias que se apresentam no trabalho. Por fim, o líder observa que ainda não foi realizado a aplicação de todos os métodos necessários, mas busca sempre a melhoria contínua.

Sintetizando a performance do líder e a presença dos fatores transacionais e transformacionais, pode-se verificar que os aspectos transformacionais são presentes no estilo deste líder, o mesmo é contagiante, motivador e inspirador, demonstrando que exerce a influência idealizada atribuída, também exerce a influência idealizada comportamento, a consideração individual e estimula intelectualmente seus liderados. Robbins (2010) afirma que o líder será eficaz quando utilizar de forma regular um dos quatro componentes transformacionais, a pesquisa observou a presença de praticamente todos os aspectos transformacionais revelando a eficácia do líder pesquisado.

No quesito motivação por inspiração, os liderados percebem o senso de missão coletivo, o trabalho em equipe, porém diz não existir um objetivo futuro, e isto, é essencial para um líder transformacional, construir um novo cenário, conduzir os liderados a mudança desejada, no entanto, os liderados precisam conhecer qual é este objetivo, qual alvo deve ser atingido.

Com relação a dimensão transacional o líder não exerce o gerenciamento por exceção passivo e nem possui características *laissez-faire*. Porém chama-se a atenção o líder agir excessivamente pelo gerenciamento por exceção ativo, buscando constantemente as falhas no processo, isto prejudica e engessa a ação do liderado. A recompensa contingente não ficou evidente na pesquisa, visto que, tanto líder como liderados disseram não trabalhar com metas de desempenho. Ambos deram atenção se havia dentro da instituição o sistema metas de desempenho, porém não observaram que a questão também estava ligada ao que receberiam quando atingida as metas de desempenho, ou em outras palavras, o que receberiam quando desempenhado um bom trabalho.

Por fim, os aspectos de resultados da liderança mostraram que o líder é eficiente em atender as necessidades tanto dos liderados como da organização, e como em toda organização o mesmo depende de outras lideranças para que seu desempenho seja melhor, o líder é consciente que precisa sempre estar motivando e aplicando novas técnicas de trabalho que culmine na melhoria contínua.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa apresentou um resgate bibliográfico acerca da liderança em seus aspectos transformacionais e transacionais. Também trouxe uma breve explanação sobre a eficácia do líder no setor público, argumentando que este conheça e passe a praticar os aspectos transformacionais no seu ambiente de trabalho, melhorando desta forma sua performance.

Verificou-se a presença das características transformacionais e transacionais tanto na percepção do líder como dos liderados. Os achados de campo mostram que o líder atua tanto de forma transformacional como transacional, sendo que os cinco componentes da dimensão transformacional se fazem presente. Com relação a dimensão transacional o líder atua pelo gerenciamento por exceção ativa. No geral o líder é eficiente e atende as necessidades dos liderados, buscando sempre motivá-los, mesmo que lhes falte condições para utilizar da recompensa contingente.

No quesito pontos a melhorar o líder precisa esclarecer o objetivo coletivo. Isto abre a mente dos liderados e os fazem contemplar onde poderão estar, utilizando o trabalho em equipe para atingir este objetivo. Assim há melhoria no desempenho em nível transformacional. Na dimensão transacional o aspecto gerenciamento por exceção ativo sobressaiu-se, demonstrando que o líder está dando atenção demasiada a erros, cobrando seus colaboradores por suas falhas e isto compromete a motivação, a liberdade e a criatividade dos liderados. Como sugestão o líder pode mapear todos os processos, e agir de forma preventiva para que não surjam insatisfações.

A recompensa contingente observada pela pesquisa não esclareceu o processo de troca desta instituição. Líder e liderados abordaram que não trabalham com metas de desempenho. Não trabalhar com metas de desempenho seria uma característica do setor público? Estudos posteriores poderão investigar como é o sistema de recompensa e avaliação de desempenho no setor público.

Internalizar e praticar os aspectos transformacionais é fundamental para todo líder onde estiver. Para o líder atuante em instituições públicas é ainda mais interessante, pois muitas vezes a burocracia impede sua atuação de forma ágil, e como o próprio líder

pesquisado observou: sua eficácia não depende somente de suas forças, mas de outras lideranças. E quando estes líderes atuarem de forma transformacional sabendo utilizar os meios transacionais, a tarefa será realizada com sucesso e haverá ganhos significativos para toda a organização.

As instituições públicas carecem de mais estudos de liderança em seus aspectos transformacionais. A presente pesquisa contemplou um pequeno grupo de indivíduos, porém como se trata de uma pesquisa qualitativa, tornou-se possível a realização desta.

Estudos posteriores poderão abranger um maior número de líderes e liderados, aumentando o universo da pesquisa. Pesquisas futuras poderão trazer tanto abordagens quantitativas e qualitativas, também utilizando métodos como entrevistas e questionários. A presente pesquisa contemplou apenas vinte e quatro questões do método original, em uma pesquisa futura poder-se-á aplicar este mesmo método em sua totalidade. Desta forma, a pesquisa pode ser mais rica e robusta.

REFERÊNCIAS

BASS, B. M. From transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**. v. 18, n. 3 p. 19-31, 1990.

BERGAMINI, C. W. Recursos humanos: a administração do sentido. **Revista de administração**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 68-73, abril/junho. 1991.

_____. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai/jun. 1994.

BRASIL, Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa de GESPÚBLICA**, Modelo de Excelência em Gestão Pública, Brasília, MP, SEGEP, 2014. Disponível em:<<http://www.gespublica.gov.br/pasta.2014-06-12.8013949452/Modelo%20de%20Excelencia%20em%20Gestao%20Publica%202014%20vs%2005062014.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2015.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome. **Tipificação Nacional de Serviços Sócio assistenciais**. Resolução nº 109, de 11 de novembro de 2009. Disponível em:<<http://www.mds.gov.br/cnas/viiiiconferencianacional/manualorientador/legislacaoresolcao-cnas-109-2009.pdf/download>>. Acesso em: 03 nov. 2015.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; MOTTA, F. C. P. **Introdução a organização burocrática**. São Paulo: Thomson, 2004. Texto escrito em 1963. Disponível em:<http://www.bresserpereira.org.br/papers/2004/04.a_organizacao_burocratica.pdf>. Acesso em 26 fev. 2016.

CARVALHO JUNIOR, A. G. **O impacto da liderança transformacional no desempenho individual**: um estudo de caso sobre funcionários de call centers e seus líderes. 2006, 62 f. Dissertação: Mestre em administração. Ibmec – Faculdade de Economia e Finanças Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, rio de Janeiro, 2006. Disponível em:<<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp013873.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2015.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, I. **Iniciação à teoria das organizações**. Barueri, SP: Manole, 2010.

FIEDLER, F. E.; CHEMERS, M. M. **Liderança e administração eficaz**. São Paulo: Pioneira: Ed. da Universidade de São Paulo, 1981.

GILL, R.; LEVINE, N.; PITT, D. C. Leadership and organizations for the new millennium. **The journal of leadership studies**, v. 5, n. 4, 1998.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun. 1995.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Nov./dez. 2010.

ROSA, E. F. M. **Liderança transformacional e transacional**: estilo de liderança predominante no departamento de finanças de uma instituição bancária. 2010, 94 f. Dissertação (Mestre em Administração) – UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp140339.pdf> >. Acesso em: 02 out. 2015.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios em administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. 2. Ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

APÊNDICE A – Questionário multifatorial de liderança - formulário do líder

Influência idealizada Atribuída	1) Eu me orgulho em associar-me com meu liderado?
	2) Minhas atitudes fazem com que as pessoas tenham respeito por mim?
Influência idealizada comportamental	1) Eu exponho meus valores e crenças mais importantes?
	2) Eu enfatizo a importância de possuir um senso de missão coletivo?
Motivação por inspiração	1) Eu me expresso de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado?
	2) Eu articulo uma visão convincente sobre o futuro?
Estimulo intelectual	1) Eu consigo fazer com que meu liderado considere os problemas a partir de vários ângulos diferentes?
	2) Eu sugiro novas formas de análise e de como concluir as tarefas?
Consideração individual	1) Eu emprego meu tempo ensinando e treinando cada liderado?
	2) Eu considero que meu liderado possui necessidades, habilidades e aspirações diferentes dos outros membros do grupo?
Recompensa contingente	1) Eu auxilio meu liderado na troca de seus esforços?
	Eu deixo claro o que as pessoas podem esperar quando cumprirem as metas de desempenho?
Gerenciamento por exceção ativo	1) Eu direciono minha atenção a irregularidades, erros, exceções e desvios de padrões?
	2) Eu mantenho-me atento a todos os erros?
Gerenciamento por exceção passivo	1) Eu falho em interferir até que os problemas se tornem sérios?
	2) Eu antes de agir, demonstro que os problemas podem se tornar crônico?

Laissez-faire	1) Eu evito tomar decisões?
	2) Eu evito me envolver quando surgem questões importantes?

Eficiência do líder	1) Eu sou eficiente em atender as necessidades do meu liderado relacionado ao trabalho?
	2) Eu sou eficiente em atender as necessidades da organização?

Esforço extra advindo da motivação do liderado	1) Eu consigo fazer com que as pessoas façam mais do que é esperado?
	2) Eu elevo a vontade do liderado em se esforçar mais?

Satisfação	1) Eu utilizo métodos de liderança eficazes?
	2) Eu trabalho com meu liderado de forma satisfatória?

Fonte: Adaptado de Rosa (2010)

APÊNDICE B – Questionário multifatorial de liderança - formulário do colaborador

Influência idealizada Atribuída	3) O meu líder faz com que eu tenha orgulho em me associar a ele/ela?
	4) As atitudes do meu líder fazem com que as pessoas tenham respeito por ele/ela?
Influência idealizada comportamental	3) O meu líder expõe seus valores e crenças mais importantes?
	4) O meu líder enfatiza a importância em possuir um senso de missão coletivo?
Motivação por inspiração	3) O meu líder se expressa de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado?
	4) O meu líder articula uma visão convincente sobre o futuro?
Estimulo intelectual	3) O meu líder consegue fazer com que eu considere os problemas a partir de vários ângulos diferentes?
	4) O meu líder sugere novas formas de análise e de como concluir as tarefas?
Consideração individual	3) O meu líder emprega o seu tempo me ensinando e treinando?
	4) O meu líder considera que eu possuo necessidades, habilidades e aspirações diferentes dos outros membros do grupo?
Recompensa contingente	2) O meu líder me auxilia em troca de meus esforços?
	3) O meu líder deixa claro o que as pessoas podem esperar quando cumprirem as metas de desempenho?
Gerenciamento por exceção ativo	3) O meu líder direciona sua atenção a irregularidades, erros, exceções e desvios de padrões?
	4) O meu líder mantém-se atento a todos os erros?
Gerenciamento por exceção passivo	3) O meu líder falha em interferir até que os problemas se tornem sérios?
	4) O meu líder antes de agir, demonstra que os problemas podem se tornar crônicos?

Laissez-faire	3) O meu líder evita tomar decisões
	4) O meu líder evita se envolver quando surgem questões importantes?

Eficiência do líder	3) O meu líder é eficiente em atender as minhas necessidades relacionadas ao trabalho?
	4) O meu líder é eficiente em atender as necessidades da organização?

Esforço extra advindo da motivação do liderado	1) O meu líder consegue fazer com que as pessoas façam mais do que é esperado?
	2) O meu líder eleva minha boa vontade em me esforçar mais?

Satisfação	3) O meu líder utiliza métodos de liderança eficazes?
	4) O meu líder trabalha comigo de forma satisfatória?

Fonte: Adaptado de Rosa (2010)

ANEXO A – Questionário multifatorial de liderança – formulário do líder

1	Em hipótese alguma 0	De vez em quando 1	Às vezes 2	Com bastante frequência 3	Frequentemente se não sempre 2				
					0	1	2	3	4
1					0	1	2	3	4
2					0	1	2	3	4
3					0	1	2	3	4
4					0	1	2	3	4
5					0	1	2	3	4
6					0	1	2	3	4
7					0	1	2	3	4
8					0	1	2	3	4
9					0	1	2	3	4
10					0	1	2	3	4
11					0	1	2	3	4
12					0	1	2	3	4
13					0	1	2	3	4
14					0	1	2	3	4
15					0	1	2	3	4
16					0	1	2	3	4
17					0	1	2	3	4
18					0	1	2	3	4
19					0	1	2	3	4
20					0	1	2	3	4
21					0	1	2	3	4
22					0	1	2	3	4
23					0	1	2	3	4
24					0	1	2	3	4
25					0	1	2	3	4
26					0	1	2	3	4
27					0	1	2	3	4
28					0	1	2	3	4
29					0	1	2	3	4
30					0	1	2	3	4
31					0	1	2	3	4
32					0	1	2	3	4
33					0	1	2	3	4
34					0	1	2	3	4
35					0	1	2	3	4

36	Eu expresso confiança de que as metas serão alcançadas	0	1	2	3	4
37	Eu sou eficiente em atender as necessidades das pessoas relacionadas ao trabalho	0	1	2	3	4
38	Eu utilizo métodos de liderança eficazes	0	1	2	3	4
39	Eu consigo que as pessoas façam mais do que é esperado	0	1	2	3	4
40	Eu sou eficiente ao representar as pessoas junto ao meu superior	0	1	2	3	4
41	Eu trabalho com as pessoas de forma satisfatória	0	1	2	3	4
42	Eu elevo nas pessoas seus desejos de prosperar	0	1	2	3	4
43	Eu sou eficiente em atender as necessidades da organização	0	1	2	3	4
44	Eu elevo a boa vontade das pessoas em se esforçarem mais	0	1	2	3	4
45	Eu lidero um grupo eficiente	0	1	2	3	4

Fonte: Bass e Avolio (1995 apud Rosa, 2010)

ANEXO B – Questionário multifatorial de liderança – formulário do colaborador

Em hipótese alguma 0	De vez em quando 1	Às vezes 2	Com bastante frequência 3	Frequentemente se não sempre 2			
				0	1	2	3
1	Auxilia-me em troca de meus esforços	0	1	2	3	4	
2	Reavalia premissas críticas a questões sempre que apropriado	0	1	2	3	4	
3	Falha em interferir até que os problemas se tornem sérios	0	1	2	3	4	
4	Direciona sua atenção a irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões estabelecidos pela empresa	0	1	2	3	4	
5	Evita se envolver quando surgem questões importantes	0	1	2	3	4	
6	Expõe seus valores e crenças mais importantes	0	1	2	3	4	
7	Está ausente quando necessário	0	1	2	3	4	
8	Busca perspectivas diferentes ao solucionar problemas	0	1	2	3	4	
9	Refere-se ao futuro de maneira otimista	0	1	2	3	4	
10	Faz com que eu tenha orgulho em me associar a ele/ela	0	1	2	3	4	
11	Trata de forma específica a respeito de quem é responsável por atingir uma meta de desempenho	0	1	2	3	4	
12	Espera as coisas saírem erradas antes de agir	0	1	2	3	4	
13	Se expressa de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado	0	1	2	3	4	
14	Descreve a importância de se ter uma forte motivação	0	1	2	3	4	
15	Emprega seu tempo ensinando e em processos de coaching	0	1	2	3	4	
16	Deixa claro o que as pessoas podem esperar receber quando cumprirem as metas de desempenho	0	1	2	3	4	
17	Demonstra acreditar piamente que “se não estiver quebrado, não concerte”	0	1	2	3	4	
18	Vai além dos interesses pessoais para o bem do grupo	0	1	2	3	4	
19	Trata-me como indivíduo e não somente como um membro do grupo	0	1	2	3	4	
20	Antes de agir, demonstra que os problemas podem se tornar crônicos	0	1	2	3	4	
21	Suas atitudes fazem com que as pessoas tenham respeito por ele/ela	0	1	2	3	4	
22	Concentra sua total atenção ao lidar com erros, queixas e falhas	0	1	2	3	4	
23	Considera as conseqüências morais e éticas de suas decisões	0	1	2	3	4	
24	Mantêm-se atento(a) a todos os erros	0	1	2	3	4	
25	Demonstra poder e confiança	0	1	2	3	4	
26	Articula uma visão convincente sobre o futuro	0	1	2	3	4	
27	Direciona minhas atenções às falhas para atender aos padrões estabelecidos para a atividade	0	1	2	3	4	
28	Evita tomar decisões	0	1	2	3	4	
29	Considera que possuo necessidades, habilidades e aspirações diferentes dos outros	0	1	2	3	4	
30	Consegue fazer com que eu considere os problemas a partir de vários ângulos diferentes	0	1	2	3	4	
31	Auxilia as pessoas a potencializarem seus pontos fortes	0	1	2	3	4	
32	Sugere novas formas de análise de como concluir tarefas	0	1	2	3	4	
33	Demora em responder questões urgentes	0	1	2	3	4	
34	Enfatiza a importância em possuir um senso de missão coletivo	0	1	2	3	4	
35	Expressa satisfação quando eu atendo as suas expectativas	0	1	2	3	4	
36	Expressa confiança de que as metas serão alcançadas	0	1	2	3	4	
37	É eficiente em atender minhas necessidades relacionadas ao trabalho	0	1	2	3	4	
38	Utiliza métodos de liderança eficazes	0	1	2	3	4	
39	Consegue fazer com que as pessoas façam mais do que é esperado	0	1	2	3	4	
40	É eficiente ao me representar junto ao seu superior	0	1	2	3	4	
41	Trabalha comigo de forma satisfatória	0	1	2	3	4	
42	Eleva meus desejos de prosperar	0	1	2	3	4	

43	É eficiente em atender as necessidades da organização	0	1	2	3	4
44	Eleva minha boa vontade em me esforçar mais	0	1	2	3	4
45	Lidera um grupo eficiente	0	1	2	3	4

Fonte: Bass e Avolio (1995 apud Rosa, 2010)