

MODELOS DE LIDERANÇA E PERCEPÇÕES DO TRABALHADOR SOBRE A ORGANIZAÇÃO EMPREGADORA: UM ESTUDO NO TRT-BA

Márcia Danielle Muniz dos Santos*

Daniela Campos Bahia Moscon**

Resumo

O *Multifactor Leadership Questionnaire*, desenvolvido por Bass e Avolio (1992) e composto por indicadores de das dimensões Transformacional e Transacional de liderança, foi usado para analisar a percepção de empregados sobre o estilo de liderança dos seus gestores no Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região (Salvador e Região Metropolitana) e sua relação com as percepções sobre a política de gestão de pessoas, suporte organizacional e pressões no trabalho. Os dados foram compilados e submetidos a análises estatísticas em um banco de dados do sistema SPSS (v. 20).

Palavras-chave: Liderança; Transacional; Transformacional.

The Multifactor Leadership Questionnaire scale developed by Bass and Avolio (1992), which is formed by indicators that characterize the Transactional and Transformational Leadership, was used to analyse the perception of employees about leadership style of their manager at the Regional Court of the 5th Region (Salvador and Metropolitan Area) and its relationship with the perceptions of people management policy, organizational support and pressure at work. Data were recorded on a bank of SPSS (v.20) system and analyzed from descriptive and correlational analyzes.

Keywords: Leadership; Transactional; Transformational.

INTRODUÇÃO

As exigências da contemporaneidade demandam das organizações maior foco em produtividade, interação, desempenho e envolvimento dos trabalhadores. Por conta disso, os vínculos – ou a ausência deles – se tornaram pilares para pesquisas que visam compreender o modo como cada trabalhador se envolve nas suas atividades e contribui para os resultados da sua organização empregadora.

Para entender esses vínculos faz-se necessário compreender todas as variáveis que interferem e contribuem para seu estabelecimento, tais como a estrutura da organização, sua cultura, o tipo de tarefa a ser desenvolvida, a identificação do trabalhador com as suas atividades, a percepção de justiça e reciprocidade, os relacionamentos estabelecidos na equipe, entre outros aspectos.

* Pesquisadora voluntária no Grupo de Pesquisa em Psicologia e Desenvolvimento Social da Universidade Salvador (UNIFACS), com ênfase em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

E-mail: marciadaniellemuniz@outlook.com

** Professora Orientadora do Grupo de Pesquisa em Psicologia e Desenvolvimento Social da Universidade Salvador (UNIFACS), com ênfase em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Assistente Tempo Integral do Curso de Psicologia da Universidade Salvador (UNIFACS), Doutora e Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA).

E-mail: danielamoscon@yahoo.com.br

Ainda que se considere o líder como sendo mais focado na criação de uma visão compartilhada para o grupo, na motivação da equipe, e o gestor como sendo mais focado no planejamento, organização e controle de atividades; no presente estudo, liderança e gestão serão tratados de modo integrativo e serão sinônimos do exercício da influência de pessoas para o alcance de resultados (NORTHOUSE, 2004).

Assim, considerando gestor e líder como conceitos de mesma natureza, é importante destacar o seu papel como um gerenciador e reforçador de laços no manejo da relação e intermediação entre interesses do trabalhador e da organização. Dessa forma, é essencial percebê-lo como uma figura fundamental no exercício de promover um maior envolvimento dos trabalhadores, intermediando decisões e tornando a organização mais disponível a dar *feedbacks* e suporte aos funcionários (MEYER; ALLEN, 1997).

Observa-se, entretanto, que embora as pesquisas e estudos sobre o fenômeno da liderança nas organizações contemporâneas seja um assunto bastante discutido e motivador para estudos, ainda há uma certa carência no seu delineamento. Sendo assim, para que se avance mais nesse campo teórico há uma necessidade de estudo da liderança englobando as características do líder, suas habilidades e o contexto que ele está inserido, porque mais do que entender o estilo de liderança, é importante entender como as pessoas influenciadas por esse líder interpretam essa gestão.

Foi nesse cenário que se desenvolveu e se disseminou uma abordagem que se propõe a reconciliar algumas das controvérsias dos estudos das últimas duas décadas. A teoria de Liderança Transformacional e Transacional surge com a proposta de integrar os aspectos comportamentais e os traços de personalidade assim como os tipos de interações que se estabelecem entre todos os membros do grupo/organização.

Nessa direção, Bass (1999) desenvolveu e validou um questionário (*Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*) que desde então vem se tornando referência nos estudos contemporâneos acerca do tema. No Brasil, o MLQ foi utilizado em uma versão posterior (BASS; AVOLIO, 1992 *apud* NORTHOUSE, 2004) por Marques, et. al (2007), de forma pioneira em um estudo que se propôs a relacionar estilos de liderança com Comprometimento Organizacional.

A Liderança Transacional é aquela se baseia na legitimidade e autoridades formais. O líder transacional tem em foco em regras e nas normas estabelecidas, chamando atenção dos subordinados para o cumprimento de atividades previamente acordadas. Já na Liderança

Transformacional, os líderes, considerados merecedores de confiança, motivam seus subordinados com base nos valores morais, ideias da organização superiores aos interesses individuais (GOMES; CRUZ, 2007).

Observa-se, portanto, que nos últimos anos esforços vem sendo empreendidos no sentido de compreender como a Liderança Transacional e Transformacional se desenvolvem em contextos e culturas específicas de trabalho. Nesse sentido, percebe-se a existências de uma lacuna nos estudos sobre o comportamento organizacional e o fenômeno da liderança no contexto singular dos órgãos públicos, sobretudo brasileiros (PIRES; MACÊDO, 2006).

Carbone (2000) confirma a necessidade de investigar essas peculiaridades dizendo que as organizações públicas possuem nuances específicas que caracterizam o cenário brasileiro no processo de globalização, onde se exige um modelo de produção focado nos resultados; tais como: tendência ao autoritarismo e uma centralização do processo de tomada de decisão; excessivo controle para a execução de procedimentos, o que caracteriza um burocratismo; paternalismo, carência de um posicionamento empreendedor frente ao modelo de produção vigente. Além disso, as organizações públicas são mais vulneráveis à interferência do poder político e a prestação de serviços à sociedade é a sua missão. As condições e a organização do trabalho tendem a ser uniformizadas e os trabalhadores têm situações laborais muito parecidas no que se refere à distribuição de recompensas e autonomia do líder para a tomada de decisão.

Assim, considerando que o líder é um multiplicador de laços e intermediador das relações entre os trabalhadores com a organização, e que o contexto público é nutrido de particularidades que requerem investigações mais aprofundadas, questiona-se: Como os trabalhadores percebem o estilo de liderança dos seus gestores no Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região?

Dessa forma, o objetivo geral desse trabalho é analisar a percepção de empregados sobre o estilo de liderança dos seus gestores no Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região (Salvador e Região Metropolitana) e sua relação com outras variáveis organizacionais.

Para atender a esse objetivo mais geral, faz-se necessário desdobrá-lo em outros mais específicos, tais como:

- 1) Avaliar a predominância dos estilos Transformacional ou Transacional entre os gestores do TRT, na percepção dos seus liderados.

Hipótese 1: O estilo Transacional de liderança é mais predominante na percepção dos liderados sobre a gestão dos seus líderes, tendo em vista os entraves burocráticos e legalistas que regem boa parte das relações no serviço público.

- 2) Verificar o grau de correlação existente entre as avaliações dos servidores acerca da sua organização empregadora e os estilos de liderança adotados pela sua chefia.

Hipótese 2.1: As correlações entre a dimensão Transformacional de liderança e as percepções sobre as políticas de gestão de pessoas e de suporte organizacional são positivas, já que se entende que o líder é considerado um tradutor das políticas organizacionais para os liderados, que o veem como o principal representante da organização.

Hipótese 2.2: Existem correlações negativas entre as percepções sobre pressões no trabalho e a Liderança Transformacional, já que nessa situação, o sentido de missão transmitida pela chefia tende a reduzir os impactos negativos da cobrança por resultados.

- 3) Avaliar se essas correlações são influenciadas pela posição hierárquica que o servidor ocupa na organização.

Hipótese 3: As correlações entre a dimensão Transformacional de liderança e as percepções sobre as políticas de gestão de pessoas e de suporte organizacional tem resultados mais significativos nos resultados obtidos com os empregados que não ocupam cargos de liderança do que com líderes, tendo em vista que nesse segundo caso, as relações com os superiores imediatos tendem a ser mais distantes e menos diretas no que se refere ao acompanhamento do trabalho.

Esse estudo faz parte de uma pesquisa mais ampla que visa investigar as relações existentes entre as percepções dos trabalhadores acerca do estilo dos seus gestores e o estabelecimento de seus vínculos com o Tribunal Regional do Trabalho 5ª Região. A pesquisa foi realizada no Tribunal Regional do Trabalho da 5ª região (Salvador e Região Metropolitana) e consistiu na aplicação de um questionário que investiga a avaliação que o empregado acerca do seu contexto de trabalho, das práticas organizacionais e do mercado de forma mais ampla, e a escala do *Multifactor Leadership Questionnaire* desenvolvida por Bass e Avolio (1992 *apud* NORTHOUSE, 2004) para analisar estilos de liderança.

Os itens no questionário que correspondem às dimensões de liderança (Transformacional, Transacional e Ausência de Liderança) foram agrupados e, posteriormente, submetidos a análises de correlação com os itens que analisavam as percepções de suporte organizacional, percepções de pressões no trabalho e percepções de políticas organizacionais.

Assim, além dessa introdução, esse estudo trata dos conceitos fundamentais que embasam as conclusões realizadas, apresenta de forma detalhada o método adotado para coleta dos dados e discute seus resultados e as principais conclusões obtidas após suas análises.

REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de liderança, considerado em suas diversas facetas, vem despertando o interesse de pesquisadores e estudiosos desde o início do século XX, o que coincide com o surgimento da Administração Científica e o reconhecimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho (FONSECA, PORTO; BARROSO, 2012). Nesse sentido, Northouse (2004) destaca haver mais de 65 conceitos de liderança desde os anos de 1950.

De acordo com Bergamini (1994), a primeira sistematização dos estudos sobre liderança giravam em torno das características da personalidade do líder para exercer o papel de liderança (abordagem dos traços), trazendo o líder como uma figura idealizada, ideia predominante até a década de 1940. Na realidade, segundo Northouse (2004), liderança seria, sob esse ponto de vista, uma propriedade, ou grupo de propriedades, que as pessoas teriam em maior ou menor grau. Já no fim da primeira metade do século XX, estudiosos buscaram identificar os comportamentos dos líderes que representavam o conjunto de habilidades de liderança (abordagem das habilidades). Percebe-se que a liderança passou a ser vista como um exercício de gradativo aprimoramento, em que as pessoas poderiam ser treinadas para exibir esses comportamentos, destacando o papel do subordinado nesse processo.

Posteriormente, estudiosos, influenciados pelo fazer psicológico behaviorista e pelo pragmatismo, tentaram compreender a forma como o líder se comporta em relação aos seus subordinados e como se comporta desenvolvendo as tarefas relativas ao seu cargo, o que caracteriza a abordagem dos estilos. Para Avolio et al. (2003), embora as características pessoais influenciem na emergência do líder em um determinado grupo, é o seu

comportamento, ou seu estilo de liderar, que será determinante nos seus resultados e na sua eficácia.

Embora a abordagem dos estilos tenha representado um avanço, especialmente no que se refere à aplicabilidade, ainda se mostrava pouco abrangente na sua capacidade de reconhecer a importância de fatores que vão além do líder e do liderado, tais como o tipo de tarefa, o status social do líder e dos subordinados, a posição relativa de poder de ambos e a natureza do ambiente ao redor, entre outros. Para Van Wart (2003), o ganho dessa Era foi oferecer uma possibilidade democrática e simplista de acesso à liderança, já que comportamentos podem ser desenvolvidos por meio de treinamentos específicos. Por outro lado, ainda segundo o autor, as teorias surgidas sob essa orientação falharam do ponto de vista do avanço científico porque se propuseram a estudar muito (o complexo fenômeno da liderança) com muito pouco (basicamente a relação entre duas variáveis explicativas). Sendo assim, Van Seters e Field (1990) consideram que foi a chamada abordagem contingencial ou situacional que representou o maior avanço nas teorias de liderança. A primeira grande contribuição observada nas teorias a partir da abordagem contingencial foi a aceitação de que a liderança não é encontrada em tipos puros, mas sim, cada líder possui características de diferentes tipologias. Dessa forma, segundo Van Seters e Field (1990), a eficácia da liderança é dependente de contingências que envolvem fatores de comportamento, personalidade, possibilidade de influência e da situação. As ideias contingenciais rapidamente ganharam força entre os acadêmicos e também no meio empresarial, disseminando a crença de finalmente ter-se chegado a uma clara explicação sobre como se dão os processos de liderança.

As teorias contingenciais tiveram forte apoio empírico ao mesmo tempo em que encontraram grande resistência (especialmente no meio acadêmico) e demonstraram suas fragilidades. Van Seters e Field (1990) apontam que um dos problemas é que tais teorias diferem entre si quanto às variáveis consideradas para análise, o que leva a crer que, na verdade, são complementares como explicação do fenômeno, como peças de um quebra-cabeça. Em segundo lugar, os autores apontam que tais teorias tratam do comportamento do líder de modo excessivamente sistemático, que exigiria dele, para agir do modo mais adequado à situação apresentada, um enorme esforço no próprio dia-a-dia de trabalho, quando já é constantemente exigido por diversas outras demandas. Assim, os autores destacam que os estudos realizados a partir dessa perspectiva não foram capazes de fazer com que a liderança se tornasse um fenômeno mais compreensivo.

Os esforços para tal compreensão fizeram com que os estudos evoluíssem bastante no que se refere à sua constituição, como ele ocorre, como pode ser medido, entre outros aspectos. Como resposta desenvolveu-se a partir do fim do século XX uma nova abordagem sobre a liderança, colocando o fenômeno sobre perspectiva integradora e conciliadora. A teoria da Liderança Transformacional e Transacional surge como um modelo que teve a intenção de integrar os modelos já existentes sobre os aspectos de personalidade, comportamentais e a configuração da relação entre os membros de um grupo e da organização.

Abordando mais especificamente sobre os estilos de liderança, Northouse (2005) afirma que a liderança transformacional é aquela em que o líder é o agente de inspiração para o questionamento, de mudança e transformação, tendo o papel de motivar o grupo para promover o comprometimento para com uma determinada tarefa. O líder transformacional é proativo e sua influência se estende para os subordinados de modo a motivá-los a alcançar, equiparadamente, níveis elevados de desenvolvimento, moralidade e ética dentro da organização. A mensuração da Liderança Transformacional pode se dar através do MLQ a partir de quatro componentes (figura 1).

O nível mais elevado da Liderança Transformacional é denominado Carisma ou Influência Idealizada, onde o líder é um gestor imbuído de atributos que despertam admiração, confiança e respeito nos liderados. O segundo componente intitula-se Motivação Inspiracional e trata de avaliar o quanto um gestor detém obstinação, direciona-se energicamente para o alcance de objetivos e propõe um olhar para o futuro com o otimismo. Os líderes com essa característica melhoram o desempenho e agem diretamente para o aumento dos níveis entusiasmo (ROSINHA, 2009).

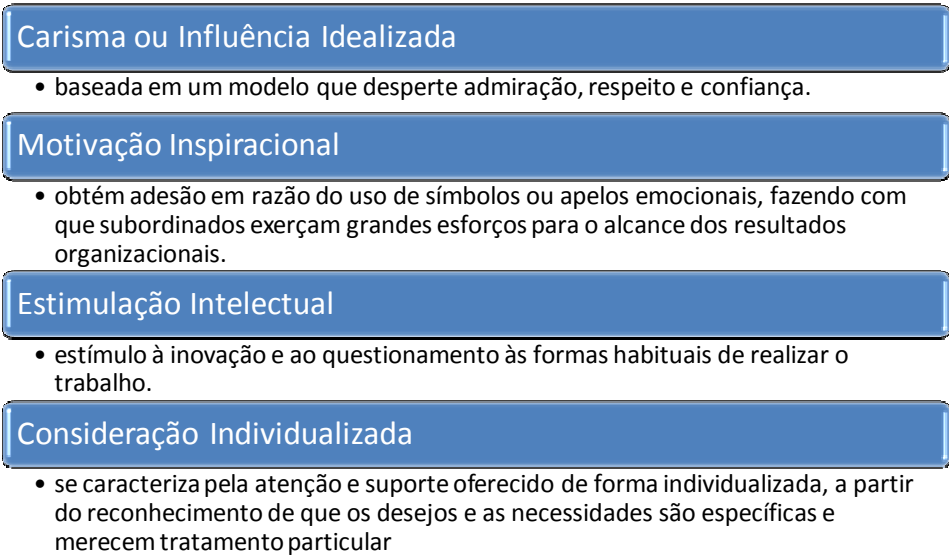


Figura 1: Dimensões da Liderança Transformacional.

Fonte: Adaptado de Avolio, Bass e Jung (1999); Bycio et. al. (1995); Gomes e Cruz (2007); Marques et. al. (2007).

O terceiro fator é chamado de Estimulação Intelectual e consiste na estimulação por parte dos líderes para um comportamento criativo, inovador e voltado para o questionamento das maneiras habituais de se trabalhar. Os subordinados são inclusos no processo de tomada de decisões e auxiliam na reformulação dos problemas, auxiliando na resolução dos mesmos e na busca por novas perspectivas.

O último elemento é denominado Consideração Individualizada e refere-se à qualidade do líder em fornecer apoio emocional aos liderados e desenvolvê-los e capacitá-los para o que a organização demanda. Dessa forma, são reconhecidas as necessidades individuais e as diferenças de cada elemento do grupo, através de uma interação constante entre o líder e a equipe através de ações de aconselhamento, possibilidade de *feedback* e o local de trabalho é embebido de uma atmosfera afetuosa e amigável (ROSINHA, 2009).

O outro estilo do fenômeno é a Liderança Transacional, que tem sido estudada a partir de dois componentes (figura 2) onde, segundo Gomes e Cruz (2007), o líder dá uma ênfase maior no cumprimento das tarefas, demonstra uma autoridade formal, tem a atenção voltada para as normas e regras que fazem parte da cultura organizacional e, dessa forma, o modelo de gestão para com os subordinados é baseado na aplicação de reforços e punições.

Recompensa Contingente

- baseado no reforçamento constante por parte dos líderes dos comportamentos esperados pelos liderados – ideia de troca.

Gerência pela Exceção

- relacionamento em que o *feedback* ao liderado se dá apenas quando ocorre um erro ou um problema

Figura 2: Dimensões da Liderança Transacional.

Fonte: Adaptado de Avolio, Bass e Jung (1999); Bycio et. al. (1995); Gomes e Cruz (2007); Marques et. al. (2007).

A Recompensa Contingente se refere às recompensas e elogios imediatos após os subordinados alcançarem objetivos que foram previamente estabelecidos. Assim, os líderes reforçam os comportamentos que são importantes para a realização de uma tarefa e também valores que são relevantes para a organização. De acordo com Rosinha (2009, p. 70), “é uma transação construtiva e razoavelmente efetiva na motivação dos seguidores, mas em menor grau do que a transformacional”.

O segundo componente é chamado Gerência pela Exceção e representa o comportamento do líder em focar apenas nos erros, monitorar os desvios e promover ações corretivas logo que ocorram. A regra deve ser seguida à risca e o relacionamento entre líderes e liderados dá-se apenas através de *feedbacks* quando não se alcança um objetivo esperado (BYCIO et. al., 1995; MARQUES et. al., 2007).

Northouse (2005) considera que a ausência de liderança (também chamada de *Laissez-faire*) é refere-se a uma escala de não-liderança em que o líder não toma para si sua responsabilidade, não assume os objetivos previamente definidos e, dessa forma, evita participar ativamente de processos decisórios e abdica da autoridade perante aos subordinados. O indivíduo que se posiciona dessa maneira demonstra comportamentos de passividade para com a tomada de decisões e um constante comportamento de abdicção da autoridade.

Burns (1978 *apud* BASS et. al., 2003) colocou essas duas formas de liderança em polos opostos e dicotômicos. Mas, a partir de pesquisas empíricas, descobriu-se que as concepções de liderança Transformacional e Transacional poderiam coexistir e manter uma relação de interdependência e complementaridade dentro da organização.

Assim, para Lee (2005), a teoria multifatorial de liderança de Bass e Avolio consegue abarcar e integrar comportamentos de liderança que outrora foram tidos como dicotômicos, já que líder pode apresentar simultaneamente várias dessas características, valores e comportamentos. Apesar disso, o uso de categorias, além de possibilitar a comparação, tornou mais fácil os estudos e pesquisas posteriores.

Já no que diz respeito especificamente a um órgão público, é importante entender que ele é um sistema complexo carregado de dinamismo em que há uma teia de informações, estruturas e pessoas inter-relacionadas e interdependentes, tendo como missão o atendimento à sociedade. As organizações públicas possuem peculiaridades que as diferem das demais e que são semelhantes às características incluídas no modelo Transacional, como por exemplo, valorização em demasia dos níveis hierárquicos, um sistema de relações entre o chefe e os seus subordinados segundo uma concepção patriarcal de autoridade, apego às regras, a rotina e ao poder, entre outras. Essas diferenças são importantes para que se possa compreender de forma mais aprofundada os processos internos da organização, bem como a formação de valores e configuração da cultura organizacional (PIRES; MACÊDO, 2006).

A distribuição de recompensas é dificultada devido a configuração atual da organização pública brasileira e, assim, essa troca entre o grupo gerido e o líder é intermediada através de um suporte oferecido pelo líder de forma mais social. Dessa forma, o exercício da Recompensa Contingente (fator da Liderança Transacional) seria limitado e não se estenderia a aspectos monetários e estaria mais relacionado com reforçamento de comportamentos e valores importantes para a organização (MOSCON, 2013).

Por outro lado, existem argumentos que promovem uma identificação do líder do órgão público com a dimensão Transformacional. Por ser uma instituição governamental que presta um serviço à sociedade, é mais fácil que o líder transmita o senso de missão da organização para os seus subordinados.

Apesar disso, o superior imediato do líder não é uma pessoa que ele tenha contato contínuo, como é o caso dele com os seus subordinados. O contato com o superior imediato é esporádico e, na maioria das vezes, indireto e formal. Dessa forma, pode-se entender desde já que o líder da organização pública tem uma participação mais distante do seu grupo, o que o aproxima mais da Liderança Transacional, e não da Liderança Transformacional, tendo um caráter mais motivador, que desperte admiração, respeito e confiança e influencie os

subordinados a se envolverem mais com as tarefas e se direcionarem para o alcance de objetivos com entusiasmo.

Observa-se, portanto que a compreensão do modo como a Liderança Transformacional e Transacional se desenvolve em um órgão público abarca nuances específicas cujo entendimento pode favorecer os avanços nos estudos sobre liderança de forma geral que, apesar do volume de pesquisas em torno de si ainda carece de delineamento teórico e empírico que atenda às exigências da contemporaneidade.

MÉTODOS

O presente estudo faz parte de uma pesquisa mais ampla que visa investigar as relações existentes entre as percepções dos trabalhadores acerca do estilo dos seus gestores e o estabelecimento de seus vínculos com o Tribunal Regional do Trabalho 5ª Região.

A pesquisa foi realizada no Tribunal Regional do Trabalho da 5ª região (Salvador e Região Metropolitana) entre os meses de setembro de 2012 e março de 2013 e consistiu na aplicação de um questionário com itens distribuídos em quatro partes: a parte I destinou-se a analisar a avaliação que o empregado acerca do seu contexto de trabalho, das práticas organizacionais e do mercado de forma mais ampla; a parte II teve como objetivo mensurar a intensidade dos vínculos entre o empregado e a organização, que não será utilizada para análise no presente estudo; a parte III foi composta pela escala do *Multifactor Leadership Questionnaire* desenvolvida por Bass e Avolio (1992 *apud* NORTHOUSE, 2004) para analisar estilos de liderança e, por fim, a parte IV contém os dados pessoais e ocupacionais dos respondentes.

Para que os objetivos já descritos fossem alcançados, foi feita uma análise específica e focada nos dados obtidos através da aplicação do *Multifactor Leadership Questionnaire* proposto por Bass e Avolio, (1992 *apud* NORTHOUSE, 2004), formado por vinte e um indicadores de liderança agrupados em sete fatores: quatro aspectos referentes à Liderança Transformacional (Carisma ou Influência Idealizada, Motivação Inspiracional, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada); dois fatores que caracterizam a Liderança Transacional (Recompensa Contingente e Gerenciamento pela Exceção) e um fator que foi denominado Ausência ou Negação de Liderança.

Na aplicação em trabalhadores do Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região (Salvador e Região Metropolitana) foi utilizado um questionário adaptado, já que a ferramenta

original foi produzida para a auto avaliação do líder, e no contexto deste presente trabalho as questões foram modificadas para que os empregados avaliassem o seu superior imediato.

O questionário foi aplicado em trabalhadores do Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região (Salvador e Região Metropolitana) através de auto aplicação em versão impressa. Visitou-se o local de trabalho dos entrevistados para a entrega dos questionários e uma nova visita previamente estabelecida foi feita para o recolhimento dos questionários.

Os dados coletados foram submetidos a análises descritivas, objetivando encontrar um valor típico para os conceitos propostos e de correlações, separados de acordo com a posição que o entrevistado ocupa dentro da organização, com o objetivo de verificar a existência ou não relacionamento entre as variáveis (p. ex., política de gestão de pessoas X dimensão Transformacional), além da direção desse relacionamento (positivo, negativo ou zero) e a sua magnitude (coeficiente de correlação).

O coeficiente de correlação linear de Pearson obtido com as análises do *software* IBM SPSS mede o grau da correlação linear entre duas variáveis quantitativas. É um índice com valores situados entre -1,0 e 1,0. Se o coeficiente for igual a 1, significa uma correlação perfeita positiva entre as duas variáveis que foram cruzadas. Caso seja igual a -1,0 Significa uma correlação negativa perfeita entre as duas variáveis (o aumento de uma variável representa a diminuição da outra). Caso a correlação seja nula (valor 0), indica que as duas variáveis não dependem uma da outra de forma linear.

Os itens no questionário que correspondem às dimensões de liderança (transformacional, transacional e ausência de liderança) foram agrupados e posteriormente submetidos a análises de correlação com os itens que analisavam as percepções de suporte organizacional, percepções de pressões no trabalho e percepções de políticas organizacionais. Além disso, foram encontrados valores referentes à análise estatística descritiva dos dados, como por exemplo, os valores médios, mínimos, máximos e desvio padrão.

As questões que compõem especificamente o recorte que foi utilizado para esse trabalho referem-se à percepção dos funcionários em relação ao comportamento do líder ou superior imediato dentro da organização de acordo com a teoria proposta por Bass e Avolio (1992 apud NORTHOUSE, 2004).

Tanto o MLQ como o questionário com percepção geral sobre a organização aplicado aos trabalhadores do Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região (Salvador e Região Metropolitana), quanto o *Multifactor Leadership Questionnaire* proposto por Bass e Avolio (1992 apud NORTHOUSE, 2004) tem a intenção de pesquisar a opinião dos entrevistados,

especificando seu nível de concordância com uma afirmação, caracterizando, assim, uma escala *Likert*.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente, foram analisadas as médias das variáveis de liderança já descritas, com o intuito de compreender como os respondentes se posicionaram em relação à percepção do seu líder. Desde já, é importante frisar que os resultados apresentados correspondem a amostra de 173 trabalhadores respondentes, sendo 44 destes, líderes. Observando a tabela 1, vê-se uma avaliação favorável dos liderados em relação aos seus líderes nas dimensões Transformacional e Transacional (médias). Esses dados corroboraram a ideia trazida por Rosinha (2009) de que as duas dimensões de liderança podem coexistir dentro de uma organização e serem complementares e interdependentes, mas contrariam a hipótese 1.

Tabela 1: Médias obtidas em relação às variáveis das dimensões de liderança da pesquisa.

Variáveis	Média	Desvio Padrão
<i>Liderança Transformacional</i>	4,56	1,03
Consideração Individualizada	4,53	1,09
Estimulação Intelectual	4,36	1,19
Influência Idealizada	4,90	1,08
Motivação Inspiracional	4,45	1,09
<i>Liderança Transacional</i>	4,45	0,87
Gerência pela Exceção	4,64	0,83
Recompensa Contingente	4,25	1,14
<i>Ausência de Liderança</i>	3,16	1,15

Fonte: Dados da Pesquisa.

Dentro de cada dimensão de liderança, podem-se analisar também os fatores isoladamente. Percebe-se um escore elevado na média do fator Influência Idealizada ou

Carisma e tal resultado destaca que os liderados veem seus líderes com admiração, respeito, confiança e como um modelo a ser seguido (ROSINHA, 2009). O segundo fator em relação à média foi o da Consideração Individualizada e contrariou a hipótese 1, já que tinha sido suposto que a relação entre o gestor e os seus subordinados era, em sua essência, era intermediada por uma autoridade formal e com apego às regras e, pensando nisso, acreditou-se que os valores a serem obtidos deveriam se aproximar muito mais da dimensão Transacional (PIRES; MACÊDO, 2006).

Em relação à dimensão Transacional percebe-se uma proximidade entre as médias dos fatores Recompensa Contingente e Gerência pela Exceção, sendo que está última se sobressai de forma não muito significativa. Deve-se levar em conta que, embora o fator de reforçamento constante dos líderes dos comportamentos esperados por parte dos liderados (Recompensa Contingente) tenha se mostrado relativamente alto, a configuração da organização pública no Brasil impõe limites em relação à autonomia dos gestores e impossibilita a distribuição de recompensas materiais (PIRES; MACÊDO, 2006).

Além da análise das médias obtidas a partir da amostra total, resultados expressivos também podem ser encontrados quando se avalia as diferenças entre servidores que ocupam e que não ocupam cargos de chefia no que se refere às suas percepções sobre o estilo de liderança adotado.

Na figura 3 é possível perceber que tanto os líderes como os não líderes consideram a Liderança Transformacional como a predominante na no Tribunal Regional do Trabalho da 5ª região, o que contraria a hipótese 1. Pode-se pensar nesses resultados como influenciados pela deseabilidade social dentro do âmbito laboral do TRT-5: ao querer transmitir uma determinada imagem, o sujeito tende a responder a questões acerca da chefia consideradas socialmente aceitáveis, enviesando os resultados e apresentando-os de forma não consonante com a realidade do indivíduo respondente.

Comparação entre servidores que ocupam e que não ocupam cargos de chefia em relação ao estilo de liderança adotado

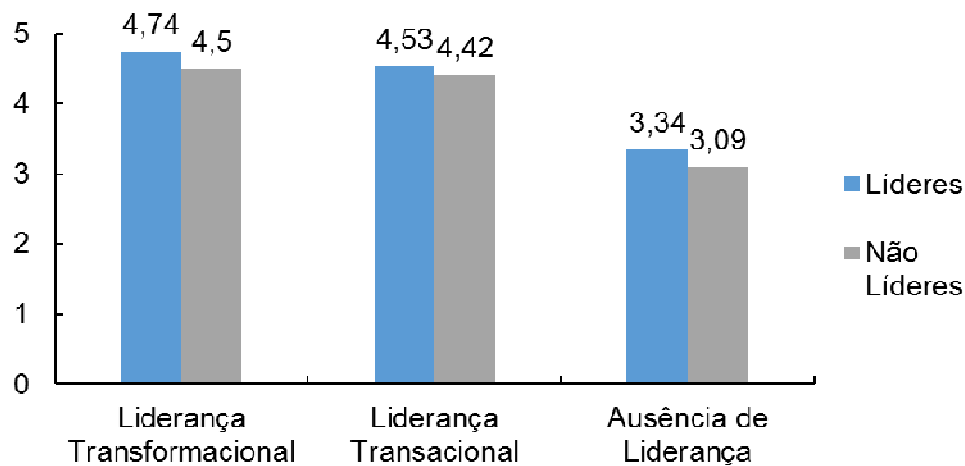


Figura 3: Médias obtidas em relação às variáveis das dimensões de liderança da pesquisa dos líderes e não líderes.

Fonte: Dados da Pesquisa

As tabelas 2 e 3 apresentam os coeficientes de correlação linear de Pearson, considerando a amplitude de -1,0 e 1,0. Dessa forma, as correlações relevantes de serem avaliadas são aquelas que se aproximam das faixas limites (-1,0 e 1,0) e que o *software* estatístico de análise dos dados assinala com um (*) ou dois (**) asteriscos. Dessa forma, as tabelas 2 e 3 podem ser comparadas utilizando como parâmetro os dados obtidos dos líderes e os empregados que não ocupam cargos de liderança, utilizando como parâmetro o grau de correlação existente entre as avaliações favoráveis deles acerca da sua organização empregadora e os estilos de liderança percebidos. Assim, é visto que a política de gestão de pessoas percebida, bem como a percepção de suporte organizacional são correlacionadas de forma positiva e diretamente proporcional com a percepção da dimensão Transformacional de liderança por parte dos indivíduos que não exercem cargos de chefia. Isso quer dizer que aqueles que percebem seus líderes como sendo dignos de confiança e obstinados, também o consideram como um intermediador de mudanças, um agente de inspiração e fornecedor de suporte dentro da organização, o que confirma a hipóteses 2.1 anteriormente apresentada.

Tomando como referência as correlações referentes ao líder quando estes avaliam seus superiores imediatos na tabela 2, percebe-se que não houve dados significativos positiva ou negativamente em relação às dimensões de liderança. Isso pode indicar um distanciamento grande entre superior imediato do líder com o contexto de trabalho, as atividades

desenvolvidas e com o grupo subordinado, o que representa um dado importante no objetivo específico 3, mas não serve para confirmar a hipótese 3.

Tabela 2: Índices de correlação entre as dimensões de liderança e as percepções dos líderes acerca da organização empregadora.

	Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Ausência de Liderança
Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas	0,112	0,202	-0,051
Percepção de suporte organizacional	0,177	0,203	-,317*
Percepção de pressões no trabalho	0,056	0,146	-0,086

**p<.001 *p<.05

Fonte: Dados da Pesquisa.

Tabela 3: Índices de correlação entre as dimensões de liderança e as percepções dos empregados que não ocupam cargos de liderança (não líderes) acerca da organização empregadora.

	Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Ausência de Liderança
Percepção sobre as políticas de gestão de pessoas	0,275**	0,218*	-0,032
Percepção de suporte organizacional	0,304**	0,279**	-0,113
Percepção de pressões no trabalho	-0,346**	-0,245**	0,065

**p<.001 *p<.05

Fonte: Dados da Pesquisa.

A correlação entre a percepção de pressões no trabalho por parte dos não líderes é negativa em relação às dimensões Transacional e Transformacional, o que confirma parcialmente a hipótese 2.2. Quanto mais o líder é percebido como exercendo características de ambos os estilos de liderança, menos o empregado se sente pressionado dentro da organização. Isso leva a crer que, mais importante do que o estilo adotado é que o subordinado perceba o líder como exercendo uma gestão presente e não passiva (FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012).

Pode ser visto ainda na tabela 2 é em relação à dimensão de ausência ou negação de

liderança que quanto menos o líder percebe o seu superior imediato como ausente, mais suporte organizacional é percebido. Esse resultado reforça a ideia de que o líder é um gerenciador e reforçador de laços no manejo da relação e intermediação entre interesses do trabalhador e da organização. Dessa forma, é essencial percebê-lo como uma figura importante no exercício de promover um maior envolvimento dos trabalhadores, intermediando decisões e tornando a organização mais disponível a dar *feedbacks* e suporte aos funcionários (MEYER; ALLEN, 1997).

Na figura 4 é possível perceber uma média significativamente alta em relação às outras variáveis: a percepção de pressões no trabalho por parte dos líderes é o valor mais alto encontrado em todo o estudo. É importante ressaltar que algumas questões podem contribuir para esses resultados: pode-se pensar em mudanças no setor público que se aproximam do setor privado, como por exemplo, a adoção de uma abordagem mais gerencialista, em que há um excessivo controle para a execução de procedimentos, uma cobrança para o cumprimento de prazos e um foco maior nos erros na execução de atividades.

Além disso, pode haver uma proximidade na percepção sobre pressões no trabalho de líderes e empregados que não exercem cargos de chefia devido a possível alternância entre cargos, salários e autoridade (entre líderes e não líderes) no órgão público. Essa oscilação pode reforçar o fato de que os cargos de liderança pouco diferem em relação à remuneração de cargos que não são de chefia, mas que são acrescidos de maiores responsabilidades. (PIRES; MACÊDO, 2006; MOSCON, 2013).

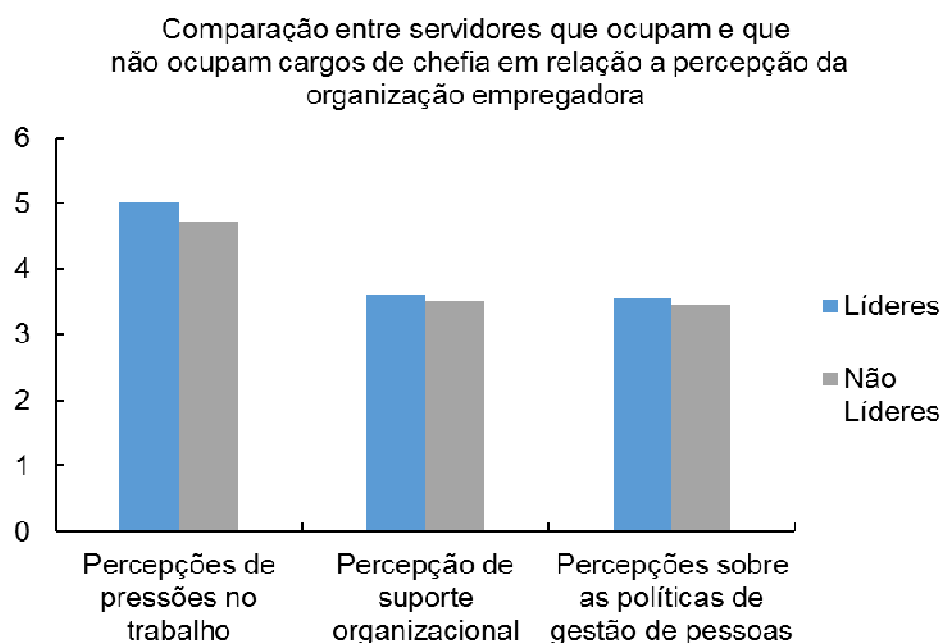


Figura 3: Médias obtidas em relação as variáveis das percepções acerca da organização empregadora da pesquisa dos líderes e não líderes.

Fonte: Dados da Pesquisa.

As hipóteses foram apenas parcialmente confirmadas, reforçando a ideia da existência de um contexto particular e peculiar do órgão público. A partir da análise dos resultados, portanto, observa-se uma aproximação grande das percepções dos não líderes sobre os seus gestores, e desses sobre os seus superiores imediatos. Dessa forma, foi possível perceber também como a percepção dos trabalhadores sobre seus líderes, sejam como inspiradores, incentivadores e intermediadores de mudança, sejam como autoridades formais com apego aos erros e às regras, interfere na análise que os sujeitos fazem sobre a organização empregadora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relação entre os estilos de liderança adotados e a percepção dos subordinados sobre os seus gestores dentro de uma organização é uma temática que desperta grande interesse na atualidade, mas que ainda possui diversas lacunas empíricas e conceituais. O presente estudo trouxe contribuições para a compreensão dessa relação, já que analisou e mensurou a percepção dos empregados sobre o estilo de liderança dos seus superiores imediatos e sua relação com outras variáveis organizacionais, tais como, suporte organizacional, pressões no trabalho e políticas de gestão de pessoas.

Os resultados obtidos através das análises estatísticas corroboram a ideia de que o líder é um gerenciador e reforçador de laços no manejo da relação e intermediação entre interesses do trabalhador e as organizações. Dessa forma, reforçou-se a figura do líder como uma peça-chave na promoção de maior envolvimento dos trabalhadores e como um modelo de inspiração para todo o grupo gerido por ele.

No que se refere à expressão teoria de Liderança Transformacional na Transacional na presente pesquisa, percebeu-se a possibilidade do balanceamento entre as duas dimensões de liderança, em que os resultados deixaram transparecer o caráter integrativo e não excludente desses dois modelos. Evidenciou-se no presente estudo que os líderes são percebidos como agentes de mudança em relação às políticas de gestão de pessoas e a organização, e é por meio desse líder que o suporte organizacional é oferecido para os empregados. Isso aproxima o modelo de Liderança Transformacional com o estilo de gestão do Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região.

Sobre os limites do trabalho pode-se citar que se optou por um estudo de caráter mais intensivo para analisar o contexto específico escolhido. Os dados não pretendem servir como proposta para análises de situações de maior abrangência.

Entende-se que este é um estudo que trata de assuntos muito atuais sobre as mudanças no mundo do trabalho e, principalmente, sobre as mudanças no órgão público. Sugerem-se maiores investigações no que tange o fenômeno de liderança com foco na relação do líder com seu superior imediato, já que a participação do mesmo no contexto de trabalho do grupo gerido pelo líder não ficou bem esclarecida nos resultados apresentados. Além disso, um estudo qualitativo através de observação e entrevistas semiestruturadas poderia ser desenvolvido também para dar um embasamento maior sobre o tema e melhorar o estado da arte na literatura.

REFERÊNCIAS

AVOLIO B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D.I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 72, p. 441–462, 1999

AVOLIO, B.; SOSIK, J. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y.. Leadership Models, and applications. In: BORMAN, W. C.; ILGEN, D.R.; KLIMOSKI, R. J. (Org). *Handbook of Psychology: industrial and organizational Psychology*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Vol. 12, p.277-308, 2003.

BASS, B..Two Decades of Research and development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, n. 1, 1999.

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, 207–218, 2003.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Liderança e o gerente. In: _____. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1992. Cap.7, p. 117-141.

BYCIO, P.; HACKETT, R. D.; ALLEN, J. S. Further assessments of Bass' conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, v. 80, 468-478, 1995.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BARROSO, A. C. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p.122-149, 10 maio 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000300007&script=sci_arttext>. Acesso em: 17 abr. 2013.

GOMES, A.R. e CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança., **Psicologia USP**, São Paulo, 18(3), 143-161jul./set., 2007.

LEE, J. Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 26, n. 8, p.655-672, 2005.

MARQUES, G. M.; MEDEIROS, C. A. F.; França, A. G. C.; RIBEIRO, M. F. G. **Estilos de Liderança e Comprometimento Organizacional**: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil. *Adm. MADE (Universidade Estácio de Sá)*, v. 11, p. 99-125, 2007.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. Managing for commitment. In: Commitment in the workplace: theory, research and application. **Advanced Topics in Organizational Behavior**. SAGE Publications. Thousand Oaks, California, 1997.

MOSCON, Daniela Campos Bahia. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. 2013. 154 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Departamento de Núcleo de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/tese_completa_daniela_versao_final.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2014.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p.81-105, jan./fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 28 abr. 2013.

ROSINHA, António José Palma Esteves. Liderança Transformacional e Transacional. In: _____ **Conhecimento tácito em contexto militar**: inclusões na promoção do desenvolvimento de competências de comando. 2009. 411 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Departamento de Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2009. Cap. 2. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/967/10/20686_ulsd057394_td_parte2_11.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2013.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H.G. The evolution of leadership theory. **Journal of organizational change management**, v. 3, n. 3, p. 29-45, 1990.

VAN WART, M. Public sector leadership theory: an assessment. **Public Administration Review**, v. 63, n. 2, p. 214-228, 2003.