

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ILTON LUIZ ASSI

**O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA EM ESTRUTURAS
ORGANIZACIONAIS MECANICISTAS E ORGÂNICAS**

SÃO PAULO

2021

ILTON LUIZASSI

**O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA EM ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS
MECANICISTAS E ORGÂNICAS**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo
Fundação Getulio Vargas, como requisito para
obtenção do título de Mestre em Gestão para
Competitividade.

Linha: de Pesquisa Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Anderson de Souza

Sant'Anna

SÃO PAULO

2021

Assi, Ilton Luiz.

O exercício da liderança em estruturas organizacionais mecanicistas e orgânicas / Ilton Luiz Assi. - 2021.

172f.

Orientador: Anderson de Souza Sant'anna.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Liderança. 2. Liderança transformacional. 3. Cultura organizacional. 4. Desenvolvimento organizacional. 5. Administração de pessoal. I. Sant'anna, Anderson de Souza. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.3-052.2

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB
SP-010191/O

Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

ILTON LUIZ ASSI

O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA EM ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS
MECANICISTAS E ORGÂNICAS

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Gestão de Pessoas

Data da Aprovação
10/11/2021

Banca examinadora:

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna,
Orientador

Prof. Dr. João Lins, FGV-EAESP

Prof. Dr^a. Fátima Bayma de Oliveira, FGV-
EBAPE

A minha esposa Cleide, minha parceira, meu ponto de
equilíbrio. E à família, pelo incentivo
constante e sincero.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram e estiveram ao meu lado nessa intensa e importante jornada e consequente realização.

Especialmente...

O Prof. Dr. Anderson de Souza Sant’Anna, meu orientador, atualmente parceiro, amigo, que com sua incrível capacidade empática, didática e muita paciência não só acreditou nesse projeto, mas contribuiu de forma incondicional para sua realização. Agora meu mentor.

A Prof. Dra. Beatriz Braga, que como coordenadora da Linha de Gestão de Pessoas, com sua flexibilidade, consideração, busca de melhoria contínua, não só para o programa em si, mas, para todos seus os participantes, fez parte desta construção.

O Prof. Dr. Marcelo Nóbrega, que com sua informalidade e excepcional networking contribuiu para a implementação da pesquisa de forma importante e fundamental.

A Prof. Dra. Vania Nassif , que com seu grande conhecimento, delicadeza e foco em nosso desenvolvimento, me proporcionou juntamente com o Prof. Dr. Marcelo Nóbrega minha primeira publicação.

O Prof. Dr. Daniel Andrade, quem me introduziu nesse novo mundo – a academia – realizando minha entrevista no processo de admissão.

A Mestre Alessandra Miyazaki, ex-diretora, amiga, da qual foi a primeira a incentivar esse grande passo.

A todos os outros mestres e doutores que fizeram parte dessa jornada, não mencionados, me honra de tê-los conhecido e aprendido e apreendido muito.

Não poderia deixar de agradecer a toda a turma de 2020 do MPGC – Linha Gestão de Pessoas, que me ajudaram nesse processo de profundo aprendizado.

Por fim, mas não menos importante, a todos que participaram do processo de pesquisa respondendo o questionário e tornando-se parte desta construção.

RESUMO

O presente estudo propõe investigar e combinar dois constructos acadêmicos de relevância e interesse econômico, no âmbito sociocultural e político: *Tipos Organizacionais* e *Liderança*. O objetivo geral é investigar: em que medida a prevalência de características mecanicistas e ou orgânicas relaciona-se com o estilo de exercício da liderança – transacional e transformacional? A população definida é composta por discente, docentes e ou egressos de cursos de Administração de empresa de instituições de ensino de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul. A amostra é composta por 150 questionários válidos, respondidos por uma população estimada em 1500 indivíduos. Caracterizada como uma pesquisa quantitativa, *survey*, com amostragem por conveniência, por acessibilidade e intencionalidade e não probabilística. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário único composto de três partes distintas - dados demográficos, tipos organizacionais e tipos de liderança - disponibilizados por meio eletrônico. O conteúdo da primeira escala objetiva identificar na população amostral sua constituição demográfica. A segunda escala é composta por indicadores dos Tipos Organizacionais - Mecanicistas e Orgânicos - com objetivo de identificar a percepção da população amostral sobre as estruturas organizacionais em que se inserem. A terceira escala refere-se aos Tipos de Liderança – Transacional e Transformacional - que têm como objetivo identificar a percepção dos estilos de liderança exercidos. Como resultado o estudo apresenta que: existe correlação positiva e significativa entre os -Tipos organizacionais e Tipos de Liderança – com impacto estatístico de 0,12. Correlação comprovada por Alfa de Chronbach 0,68 e 0,94 respectivamente. O Tipo Organizacional Orgânico é impactado pela Liderança Transacional em 0,10 e o Tipo Organizacional Orgânico impacta os Tipos de Liderança em 0,89, índice que demanda uma exigente e constante mudança e significante capacidade de adaptação do líder para o exercício da liderança neste tipo organizacional. A Liderança Transacional apresenta significância estatística em todos os seus fatores e ou sub escalas. Por outro lado, todos os fatores de Liderança Transformacional não obtiveram índices com significância estatística $\leq 0,05$. Isso posto, o estudo apresenta tendência de a liderança percebida ser exercida com estilo predominantemente transacional, independentemente do tipo organizacional em que os respondentes se inserem. Esse exercício transacional é evidenciado pela racionalidade, rigidez, alta definição de papéis e cargos, e com comunicação com significante verticalização. O estudo conclui que a liderança ainda é exercida em função da escala, com pouca atenção ao escopo, com alta ambiguidade e é cingida pela estrutura organizacional. Esses achados são corroborados pelas teses defendidas por autores como Sant’Anna (2002), Leite (1992) e Faoro (1992) segundo os quais as organizações tendem à prevalência de modelos de gestão burocráticos, centralizadores e conservadores. Esse processo evolutivo pode ser definido como de “modernização conservadora”. Pode-se inferir que o exercício da liderança contemporânea necessita romper os limites transacionais e ou pseudo-transformacionais, para que em um futuro não muito distante consolidar a liderança transformacional corroborando com a evolução e inovação da estrutura organizacional.

Palavras-Chave: Liderança; Liderança transformacional; Cultura organizacional; Desenvolvimento organizacional; Administração de pessoal.

ABSTRACT

This study proposes to investigate and combine two academic constructs of relevance and economic interest, in the sociocultural and political scope: Organizational Types and Types of Leadership. The general objective is to investigate: to what extent is the prevalence of mechanistic and/or organic characteristics related to the style of leadership exercise – transactional and transformational? The defined population is students, professors and/or graduates of Business Administration courses from educational institutions in São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul. The sample consists of 150 valid questionnaires, answered by an estimated population in 1500 individuals. Characterized as a quantitative research, survey, with sampling for convenience, accessibility and intentionality and not probabilistic. As a data collection instrument, a single questionnaire consisting of three distinct parts was used - demographic data, organizational types and types of leadership - available electronically. The content of the first scale aims to identify its demographic constitution in the sample population. The second scale is composed of indicators of Organizational Types - Mechanistic and Organic - with the objective of identifying the perception of the sample population about the organizational structures in which they operate. The third scale refers to the Types of Leadership - Transactional and Transformational - which aim to identify the perception of the leadership styles exercised. As a result, the study shows that: there is a positive and significant correlation between -Organizational Types and Types of Leadership - with a statistical impact of 0.12. Correlation proven by Chronbach's Alpha 0.68 and 0.94 respectively. The Organic Organizational Type is impacted by Transactional Leadership in 0.10 and the Organic Organizational Type impacts the Types of Leadership in 0.89, an index that demands a demanding and constant change and significant adaptability of the leader to exercise leadership in this type organizational. Transactional Leadership presents statistical significance in all its factors and/or sub-scales. On the other hand, all Transformational Leadership factors did not obtain indices with statistical significance ≤ 0.05 . That said, the study shows a tendency for perceived leadership to be exercised with a predominantly Transactional style, regardless of the organizational type in which the respondents belong. This transactional exercise is evidenced by rationality, rigidity, high definition of roles and positions, and communication with significant verticalization. The study concludes that leadership is still exercised in function of scale, with little attention to scope, with high ambiguity and is bounded by organizational structure. These findings are corroborated by the theses defended by authors such as Sant'Anna (2002), Leite (1992) and Faoro (1992) according to which organizations tend to the prevalence of bureaucratic, centralizing and conservative management models. This evolutionary process can be defined as “conservative modernization”. We can infer that the exercise of contemporary leadership needs to break through transactional and/or pseudo-transformational boundaries, so that in a not-too-distant future, transformational leadership can be consolidated, corroborating the evolution and innovation of the organizational structure.

Keywords: Leadership; Transformational leadership; Organizational culture; Organizational development; Personnel administration.

LISTA DE QUADROS

Quadro1. Escala e Escopo.....	30
Quadro 2. As Revoluções Industriais	33
Quadro 3. Impactos da 4ª Revolução Industrial	34
Quadro 4. Preparando a 4ª RI.....	34
Quadro 5. Dimensões de Desenvolvimento Organizacional	35
Quadro 6. Fases do Crescimento Organizacional	36
Quadro 7. Tipos de Estrutura Organizacional	45
Quadro 8. Definições de Liderança	47
Quadro 9. Liderança por Bass, Bass (2008)	48
Quadro 10. Liderança por Northouse (2019)	49
Quadro 11. Características de Liderança Transformacional e Transacional	58
Quadro 12. Bennis e Nanus - Liderança Transformacional.....	60
Quadro 13. Kouzes e Posner - Liderança Transformacional	60
Quadro 14. Podsakoff et al - Liderança transformacional	61
Quadro 15. Indicadores Organizacionais.....	71
Quadro 16. Indicadores de Liderança.....	71
Quadro 17. Subitens Mecanicistas.....	82
Quadro 18. Subitens Orgânicos.....	82
Quadro 19. Subitens TL Transformacional	92
Quadro 20. Subitens TL transacional	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Gênero.....	77
Gráfico 2. Faixa Etária	78
Gráfico 3. Nível de Atuação Organizacional.....	79
Gráfico 4. Estado Civil.....	80
Gráfico 5. Formação Acadêmica	81
Gráfico 6. Centralidade em TO	88
Gráfico 7. Autoridade em TO *.....	89
Gráfico 8. MI TL maiores médias	100
Gráfico 9. Percepção TL GE (passiva)	101
Gráfico 10. Laissez Faire	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. População e Amostra	64
Tabela 2. Perfil Demográfico da Amostra.....	64
Tabela 3. Amostra, Significância e Efeito	65
Tabela 4. Escores Tipo Organizacional.....	83
Tabela 5. Descritiva: Tipo Organizacional	85
Tabela 6. Tipo Organizacional e Demografia	90
Tabela 7. Alpha Cronbach.....	91
Tabela 8. Análise descritiva TL - Geral	94
Tabela 9. Análise Descritiva por item da TL	95
Tabela 10. Maior mediana em TL	100
Tabela 11. Tipo de Liderança e Demografia	104
Tabela 12. Alpha de Cronbach TL	105
Tabela 13. Carga Fatorial e Tamanho Amostral	106
Tabela 14. Teste de Bartlett TO e TL.....	107
Tabela 15. Teste KMO para TO e TL	107
Tabela 16. Análise Fatorial TO Ajustado	108
Tabela 17. Análise Fatorial TL Ajustado	109
Tabela 18. Matriz de Correlação TO	111
Tabela 19. Matriz de Correlação para TL (parcial)	113
Tabela 20. Definição para Regressão	115
Tabela 21. Score Mecanicista (por fator)	118
Tabela 22. Escore Orgânico (por fator)	119
Tabela 23. Regressão TL todos entrevistados	119
Tabela 24. Análise TL - Alto, Médio e Baixo	120

Tabela 25. Regressão TL - Transformacional.....	121
Tabela 26. Regressão TL - Transacional.....	122
Tabela 27. TransF e TranS X Mec e Org	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Continuum</i> da Liderança	57
Figura 2. Modelo hipotetizado.....	76
Figura 3. Correlação para TO	112
Figura 4. Correlação para TL	114
Figura 5. Modelo Estrutural de Regressão	117
Figura 6. Correlação Mec e Org e TranS e TransF	127
Figura 7. Correlações TOOrg e Fatores.....	130
Figura 8. Correlações TOMec e Fatores	131
Figura 9. Correlação Fatores TL Transformacional.....	133
Figura 10. Correlação Fatores Transacionais.....	134

LISTA DE ABREVIACÕES

ADFC – Alta Definição de Papeis e Cargos
BDFC – Baixa Definição de Papeis e Cargos
CENT – Centralidade
CI – Consideração Individualizada
COMH – Comunicação Horizontalizada
COMV – Comunicação Verticalizada
DESC – Descentralização
EEXTR – Esforço Extra
EFET – Efetividade
EI – Estimulação Intelectual
FORM – Formalidade
GE (A) – Gestão Por Exceção Ativa
GE (P) – Gestão Por Exceção Passiva
II(A) Influência Idealizada Atribuída
II (C) – Influência Idealizada Conduta
LF – Laissez -Faire
MI – Motivação Inspiradora
MINF – Maior Informalidade
RC – Recompensa Contingente
SAT – Satisfação
TL – Tipos de Liderança
TLTranS – Tipos de Liderança Transacional
TLTranF – Tipos de Liderança Transformacional
TO – Tipos Organizacionais
TOMec – Tipo Organizacional Mecanicista
TOOrg – Tipo Organizacional Orgânico
Y1 – Tipo Organizacional Orgânico
Y2 – Tipo Organizacional Mecanicista
Y3 – Tipo de Liderança Transacional
Y4 – Tipo de Liderança Transformacional
X1 – Comunicação Horizontal
X2 – Baixa Definição de Papeis e Cargos

X3 – Descentralização
X4 – Maior Informalidade
X5 – Comunicação Vertical
X6 – Alta Definição de Papeis e Cargos
X7 – Centralização
X8 – Formalidade
X9 – Laissez Faire
X10 – Gestão por Exceção Ativa
X11 – Gestão por Exceção Passiva
X12 – Recompensa Contingente
X13 – Esforço Estra transformadora
X14 – Satisfação Transformadora
X15 – Efetividade Transformadora
X16 – Consideração Individualizada
X17 – Estimulação Intelectual
X18 – Motivação Inspiradora
X19- Influência Idealizada Conduta
X20 - Influência Idealizada Atributo
IC – Índice de Confiança estatística
DP – Desvio Padrão

SUMÁRIO

CAPÍTULO I	16
INTRODUÇÃO	16
CAPÍTULO II	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 O Movimento Histórico das Organizações	22
2.1.1. Centralização e Formalização	26
2.1.2. Organização e Sociedade	28
2.1.3. Organização e Mercado	29
2.1.4 A Quarta Revolução Industrial	32
2.1.5 <i>Continuum</i> Evolutivo Organizacional	35
2.1.6. Organizacional como Plataforma	38
2.1.6.1. Os Efeitos de Rede	40
2.1.7 Ambidestria Organizacional	42
2.2 Liderança	46
2.2.1. <i>Continuum</i> das Teorias da Liderança	50
2.2.2 O Exercício da Liderança	53
2.2.2.1 Abordagem da liderança transacional	53
2.2.2.2 Abordagem da liderança transformacional	56
CAPÍTULO III	63
3.METODOLOGIA	63
3.1 População e Amostra	63
3.2 Coleta de Dados	66
3.2.1 Instrumentos de Coleta de Dados	67
3.2.2 Estratégia de coleta de dados	68
3.2.3 Questionário	68
3.2.4. Definições Operacionais das Variáveis	70
3.2.4.1 Tipos Organizacionais	70
3.2.4.2 Tipos de Liderança	71
3.3 Estratégia de Coleta de Dados	72
3.4 Procedimentos Estatísticos	73
3.5 Hipóteses	75

3.6 Modelo Teórico da Pesquisa	76
CAPÍTULO IV	77
4.APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	77
4.1 Análise Descritiva das Variáveis Demográficas	77
4.2 Análise Descritiva TO	82
4.3 Análise Descritiva de TL	92
4.4 Correlações entre TO e TL	105
4.4.1 Análise Fatorial	106
4.4.2 Esfericidade de Bartlett e KMO	107
4.4.3 Comunalidade e Unicidade	108
4.5 Relações de TO e TL	114
4.5.1 Modelo Estrutural de Regressão	116
4.5.2 Análise Multivariada para TO	118
4.5.3 Análise Multivariada para TL	119
4.5.3.1 Regressão para TL - Transformacional	121
4.5.3.2 Regressão para TL – Transacional	121
CAPÍTULO V	124
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	124
5.1 Correlações Demográficas	124
5.2. Correlações de TO e TL	126
5.3 Subescalas TO – Mecanicista e Orgânica	128
5.4 Subescalas TL – Transformacional e Transacional	132
CAPÍTULO VI	136
6. CONCLUSÕES	136
REFERÊNCIAS	143
APÊNDICES	149

INTRODUÇÃO

Análise da literatura científica aponta que os estudos sobre estruturas organizacionais evoluem a partir de arranjos considerados mecanicistas para arranjos mais orgânicos, e a compreensão deste ente (organização) de forma crítica possibilita previsão de possíveis consequências na gestão organizacional (BURNS; STALKER, 1961; MINTZBERG, 2006; MORGAN, 2006).

Nessa direção, à medida que a evolução da estrutura organizacional ocorre, modelos tradicionais e formais na estrutura organizacional e na liderança (comando e controle) não apresentam mais a eficiência e eficácia desejadas. Assim para otimização de desempenhos - individual e organizacional - a compreensão da complexidade organizacional e da liderança tornam-se fatores críticos de sucesso (SANDHU; KULIK, 2019; UHL-BIEN; MARION, 2009).

Considerando o atual momento corporativo de competitividade, complexidade, rapidez para tomada de decisão e necessidade de visão de longo prazo, organizações têm sido intimadas a repensar seu design organizacional na busca de superação desses desafios. Como consequência, estruturas tradicionais – mecanicistas – tendem a dar lugar às estruturas com maior flexibilidade, dinâmicas, enxutas – orgânicas – que teoricamente e consequentemente irão demandar uma nova compreensão da liderança (BURNS; STALKER, 1961; HAZY, 2006; HAZY; UHL-BIEN, 2013).

A alta competitividade e busca por novos mercados exigem da organização e de sua liderança: capacitação na utilização de suas melhores capacidades internas – *Exploitation* – e concomitantemente incrementação e implementação de inovações que se encontram fora dos limites organizacionais – *Exploration*. Ou seja, para ser uma organização ambidestra é necessário capacitar sua liderança para o exercício dessa ambidestria (HAVERMANS et al., 2015; O'REILLY III; TUSHMAN, 2013).

Para O'Reilly III e Tushman (2013), em um ambiente ambidestro existe uma grande dificuldade no equilíbrio dessas duas forças: desenvolver - *Exploitation* - suficiente para sustentar sua vitalidade atual, e simultaneamente investir recursos para - *Exploration* -, na busca de inovações, competitividade e sobrevivência de longo prazo.

Em relação ao exercício da liderança, no contexto ambidestro, o líder precisa de eficácia na promoção de ambas as tarefas, capacitação para lidar com ambientes e comportamentos complexos, por meio de desenvolvimento de múltiplos papéis, simultâneos e até contraditórios. Para o exercício da liderança no contexto exploratório e inovativo, em muitos casos agir contra intuitivamente (LIN; MCDONOUGH III, 2011).

Para gerir essa contraintuição e para o exercício da liderança eficaz e eficiente, é necessário o entendimento de conceitos de ambidestria. Os estudiosos do tema propõem formas para que a organização e a liderança lidem com essa ambiguidade no ambiente de negócio e sugerem: (1) a separação estrutural, ou seja, a criação de diferentes unidades organizacionais para *Exploitation* e *Exploration*; (2) Integração comportamental, que se refere à gestão de atividades conflitantes na unidade; (3) vacilação sistemática entre *Exploitation* e *Exploration* de forma sequencial ao longo do tempo. Para tal, são consideradas as implicações destes conceitos em três grandes organizações - Nestlé S.A (Nestlé), GlaxoSmithKline (GSK) e BMW Group (BMW) - durante um período de 15 anos (BIRKINSHAW; ZIMMERMANN; RIASCH, 2016).

Tal desafio, porém, não é de simples implementação e concepção. Para Birkinshaw; Zimmermann; Riasch (2016), a união de outras teorias como – ambidestria organizacional e perspectivas das capacidades dinâmicas organizacionais tendem a fornecer um foco mais claro e crítico às fases adaptativas da organização, para maior competitividade e suporte às sucessivas mudanças no mercado e ambiente sócio-político.

Como dito anteriormente, o ambiente organizacional, a composição de sua estrutura e o exercício da liderança tornam-se cada vez mais complexos, combinados com sistemas tecnológicos em evolução exponencial, melhora dos veículos e ferramentas de comunicação, a globalização, a exigência constante por inovação e agilidade, a volatilidade do mercado e sua ampla expansão global, exigindo da organização uma nova forma de estrutura. Para esse contexto alterações estruturais são exigidas, como as organizações em plataforma, pois este tipo organizacional é uma oportunidade à vitalidade organizacional e aproveitamento da evolução tecnológica no curto prazo e no longo prazo. A relação entre fornecimento de produtos e serviços é vista sob outro prisma (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016; SCHWAB, 2016).

Assim sendo, o conjunto das organizações - independentemente de seu mercado, foco produtivo e ou estrutura organizacional – apresentam-se dependentes do contexto no qual se

inserir (FREITAS, 2000). Seja em organizações em sistemas de plataformas, que já existem há anos e estão sendo ressignificadas e reformuladas neste momento aproveitando os avanços tecnológicos, como sugerem Alstynne; Parker; Choudary (2016), ou seja em organizações com estruturas formalmente hierarquizadas Burns; Stalker (1961), o exercício da liderança para sua legitimação necessita demandar influência, confiança, moral, ética para que seja transformadoras (BURNS, 1978).

Consequentemente, as evoluções que se apresentaram e as que ainda se apresentarão com a quarta revolução industrial Schwab (2016) oportunizarão às organizações um avanço tecnológico que tende gerar amplas e profundas mudanças evolutivas. Por outro lado, grandes desafios econômicos, sociais e políticos ocorrerão (SCHWAB, 2016). Nesse contexto, a proposta do presente estudo é investigar: Em que medida a prevalência de características – mecanicistas ou orgânicas – relaciona-se com o estilo de exercício de liderança – transacional ou transformacional? (BURNS, 1978; BURNS; STALKER, 1961).

Como marcos teóricos adota-se, para a análise os tipos de estrutura organizacional, a abordagem de Burns e Stalker (1961). Os autores, em seus estudos seminais afirmam que organizações com estruturas mecanicistas possuem estruturas mais verticalizadas adequadas a ambientes mais estáveis - sistemas fechados - e por outro lado, organizações mais orgânicas são - sistemas abertos - mais flexíveis e adaptáveis com maiores chances de sobrevivência em ambientes instáveis e complexos.

Como base conceitual de análise do exercício da liderança nessa combinação, considera-se o modelo teórico de Burns (1978), posteriormente ampliado por Bass (1985), que caracteriza a liderança transacional e transformacional.

Conceitua-se a liderança transacional como associada à eficiência produtiva e resultados, trocas que beneficiam ambos - líderes e liderados - comando controle, relações e tarefas claras, foco na tarefa (BASS, 1985; BASS; BASS, 2008; BERGAMINI, 1994; BURNS, 1978; CALAÇA; VIZEU, 2015; NORTHOUSE, 2019; YUKL, 2011). A liderança transformacional contribui para o crescimento intelectual, moral, proporcionando um sentido maior para a liderança muito além da tarefa (BASS, 1985; BASS; BASS, 2008; BERGAMINI, 1994; BURNS, 1978; CALAÇA; VIZEU, 2015; NORTHOUSE, 2019; YUKL, 2011).

Em termos de sua relevância, o estudo justifica-se pela possibilidade da avaliação do exercício da liderança transacional e transformacional, requeridos e exercidos por líderes em estruturas hierárquicas distintas – verticalizada (mecânicas) e horizontalizada (orgânica) – em

um contexto organizacional contemporâneo, complexo, de busca por resultados, sobrevivência e longevidade (BURNS, 1978; UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

De acordo com o exposto visa-se investigar relações entre estrutura organizacional e o exercício da liderança, propondo-se como questão de pesquisa: Em que medida a prevalência de características organizacionais – mecanicistas ou orgânicas – relaciona-se com o estilo de liderança – transacional ou transformacional?

Nesse sentido, tem-se como objetivos específicos:

1. Identificar relações entre tipos organizacionais - mecanicista ou orgânico (Burns; Stalker, 1961) - e estilos de exercício de liderança transacional e transformacional (Burns, 1978);
2. Identificar qual o grau de relação entre tipo organizacional mecanicista e estilo de exercício da liderança transacional percebido pelos componentes amostrais;
3. Identificar qual o grau de relação entre o tipo organizacional orgânico e estilo de exercício da liderança transformacional.

Desse modo, investiga-se, por meio de pesquisa quantitativa, tipo *survey*, utilizando-se de um questionário, sendo sua primeira parte a identificação demográfica da amostra, a segunda parte com foco de investigação nos tipos organizacionais – mecanicistas ou orgânicas, na percepção dos respondentes, e o terceiro bloco com foco na percepção dos respondentes, sobre os estilos do exercício da liderança – transacional e transformacional, ambas as escalas do tipo Likert graduados de (0) zero a (10), com 11 pontos, com profissionais que compunham, por ocasião da pesquisa, o corpo de alunos de cursos de pós graduação, *latu senso* e *stricto senso* nos cursos de administração, junto a instituições de ensino superior e grandes capitais nacionais (GIL, 2019).

Em outros termos, a partir do enfoque acima citado, propõe-se investigar as possíveis variações no exercício da liderança - transacional ou transformacional - quando em diferentes contextos de estrutura organizacional – mecanicistas ou orgânicos. O enfoque adotado justifica-se, visto que organizações e lideranças tendem cada vez mais a lidar com

ambiguidades, tensões, conflitos como formas de exercício e desenvolvimento capazes de propor respostas às complexidades e mudanças nos ambientes de negócios e gestão de pessoas. As organizações estão cada vez mais marcadas pela busca de diferenciais competitivos e valorização do fator humano (ARENA et al., 2017; ARENA; UHL-BIEN, 2016; HAZY; ASHLEY, 2012).

Acrescenta-se a relevância do estudo quanto às suas potencialidades em proporcionar aos profissionais de áreas de recursos humanos, estudiosos de liderança, gestores e demais interessados a aplicação desses achados na melhoria e evolução organizacional assim como da prática da liderança.

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo busca-se, de forma objetiva e sem tentativas de exaurir as temáticas propostas - *Tipos Organizacionais* e *Tipos de Liderança* - proporcionar conteúdo que corrobore para a apresentação do desenvolvimento teórico e as percepções de suas aplicações práticas de forma histórica e na contemporaneidade. O conteúdo é dividido em dois blocos – Organizações e Liderança – observando-se as evoluções conceituais históricas das temáticas, desde seus autores seminais, até as mais recentes publicações que abarcam o objetivo do estudo.

Considerando a temática *Tipos Organizacionais*, é descrita sua evolução histórica, seu cerne de centralização, formalização o racionalismo organizacional, uma visão sobre a organização e sociedade, a organização e seu papel no mercado, suas fases de evolução e revolução ambos os movimentos potencializados pela revolução industrial 4.0. Um novo *continuum evolutivo organizacional* proporciona um novo tipo organizacional estruturado como plataforma, neste caso combinando o exponencial potencial evolutivo tecnológico global – os efeitos de rede – e por fim, mas longe de ser tema de menor importância, a ambidestria organizacional como fator de sustentabilidade, inovação e longevidade organizacional. Isso posto, é construído um marco teórico que sustenta a primeira escala – *Tipos Organizacionais*.

Sobre a temática *Tipos de Liderança*, como segundo constructo do estudo, temática amplamente e exaustivamente estudada por diversos autores e variadas linhas de abordagens temáticas, opta-se em primeiro lugar por discutir sobre as definições sobre o tema *Liderança*. Posteriormente é destacado o movimento histórico da temática, e como cerne do estudo considera-se o exercício da liderança, delimitando o tema sob os aspectos da *Liderança Transacional* e *Liderança Transformacional* sob a ótica de vários autores, que alicerçam teoricamente a constituição do segundo marco teórico abarcado na segunda escala do estudo – *Tipos de Liderança*.

Assim sendo, inicia-se descrevendo o Movimento histórico das organizações como segue o próximo tópico.

2.1 O Movimento Histórico das Organizações

A administração científica pode ser definida como um processo de administração maquinal, com ênfase na precisão, velocidade, clareza, regularidade, confiabilidade e eficiência (WEBER, 1947). Para Hupfer (2016), a abordagem weberiana possui ênfase no poder e as maneiras que este pelas quais se manifesta e como é legitimado, constituído sob três tipos: (1) autoridade pessoal, (2) autoridade tradicional e (3) autoridade legal-racional.

Desta forma, o poder transcorre da probabilidade de alguém infligir sua vontade ao comportamento de outro mesmo ocorrendo a aversão deste (HUPFER, 2016). Essa visão de domínio é um dos elementos centrais da ação social e suas manifestações em praticamente todas as formas de relações organizacionais (UDY JR, 1959). A compreensão deste ente de forma crítica possibilita previsão de possíveis consequências na gestão organizacional por sua liderança.

Udy Jr. (1959) e Mintzberg (2006) corroboram com essa visão de configuração estrutural formal, apresentada por uma estrutura de autoridade hierarquizada, uma equipe administrativa especializada, recompensas de acordo e diferenciadas pelo cargo, com objetivos, desempenho e participação segmentada, processos ocorrendo de forma burocrática. Udy Jr. (1959) considera o termo informal, na análise organizacional, quando usado para referir-se aos desvios dos padrões descritivos de análise organizacional weberiano, uma disfunção.

Em um processo evolutivo, os teóricos organizacionais conceituam que o futuro será das empresas que adotarem um modelo estrutural mais orgânico. Segundo Burns e Stalker (1961, p.103) ressaltam que:

[...] A utilidade das noções de sistemas de gestão “mecanicistas” e “orgânicos” reside em grande parte em serem relacionados como variáveis dependentes à taxa de mudança “ambiental”. “Ambiental”, neste contexto, refere-se à base tecnológica de produção e à situação do mercado (tradução nossa).

Para esses autores o modelo – mecanicista – caracteriza-se por papéis organizacionais claramente definidos pela direção, que detêm o monopólio do conhecimento organizacional. Essas estruturas mecanicistas assim são constituídas com a prevalência da estrutura burocrática, divisão do trabalho e papéis organizacionais minuciosamente definidos, a centralização das decisões, a autoridade e controle bastante rígidos, e com comunicação prevalentemente

verticalizada e previamente estabelecidas (BURNS; STALKER, 1961; MINTZBERG, 2006; YUKL, 2011).

A burocracia como forma de organização é caracterizada por um alto nível de centralidade, múltiplos níveis hierárquicos, presença forte de autoridade, disciplina, regras claras, carreira, divisão do trabalho e busca por estabilidade. Tal descrição não tem como objetivo diminuir a importância da existência de estruturas formais com sistemas burocráticos definidos, contudo essas fronteiras que delimitavam as organizações estão sendo sistematicamente derrubadas (CLEGG; HARDY; NORD, 1999).

Como outro extremo desse *continuum* Burns e Stalker (1961) destacam que o modelo – orgânico – é caracterizado por definições menos rígidas dos papéis formais, que propiciam maiores discussões entre as partes, contribuindo para a construção de relações e onde o conhecimento é o cerne da definição e desempenho para as tarefas, ou seja dos papéis, que por consequência se encontram diluídos pela organização.

Essas estruturas apresentam maior adaptabilidade e flexibilidade às mudanças e processos inovativos. Os cargos ou papéis podem mudar continuamente, e os processos decisórios podem ser compartilhados; a hierarquia é da mesma forma flexível, com predominância de interações horizontais e a comunicação se constitui uma via de mão dupla (BURNS; STALKER, 1961; MORGAN, 2006).

Esses dois modelos concebidos por Burns e Stalker (1961) devem ser considerados tipos ideais. São dois extremos: as organizações não aderem integralmente a um ou outro modelo, mas certamente os dois farão parte da composição organizacional, ou seja, contingencial.

Posteriormente Morgan (2006), utilizando metáforas, classifica as organizações como Mecânica e como Organismos (orgânicas), ambas as estruturas com suas vantagens e desvantagens. Para Morgan (2006), a abordagem mecanicista possui vantagens quando: (1) Quando existe uma tarefa clara a ser exercida; (2) Quando existe um ambiente estável e previsível que garanta que os produtos produzidos sejam adequados; (3) Quando se deseja produzir o mesmo produto – escala; (4) Quando eficiência e precisão são altamente valorizadas e; (5) Quando os recursos humanos precisam ser submissos e apresentar comportamentos de acordo com o planejado. Essa configuração mecanicista, em Morgan (2006), apresenta limitações ou desvantagens como: (1) As formas organizacionais possuem maior dificuldade

em se adaptar às mudanças; (2) Esse tipo de estrutura organizacional pode resultar em longos processos burocráticos mitigando o bom-senso e lentidão no processo decisório.

Ainda sob a lente de Morgan (2006), as organizações vistas como organismos, procuram adaptar-se e sobreviver em um ambiente de mudanças. Essa metáfora proporciona uma nova perspectiva em análise organizacional com várias possíveis abordagens, como um sistema aberto. Como vantagens dessa configuração de estrutura vista como sistema aberto Morgan (2006) relaciona: (1) Esse tipo organizacional possui grande possibilidade de atenção ao ambiente externo; (2) Sobrevivência e evolução tornam-se pontos críticos de sucesso para a organização; (3) A relação com o ambiente é tarefa crucial da gerência, onde os avanços tecnológicos (Morgan corrobora a visão de ambiente de Burns e Stalker) tendem proporcionar maior complexidade; (4) Essa nova perspectiva contribui de forma importante para o desenvolvimento organizacional; e (5) Busca-se alcançar um novo patamar de compreensão da ecologia organizacional (MORGAN, 2006).

Por fim como fatores limitantes desse tipo organizacional – orgânico - o autor considera: (1) Organizações não são organismos, desta forma seus ambientes são bem menos concretos; (2) Existe uma certa supervalorização no grau de unidade funcional e coesão interna geralmente encontrado nas organizações e (3) Ainda existe a possibilidade de a metáfora tornar-se uma ideologia (MORGAN, 2006).

Corroborando a visão acima mencionada, de que não existe modelo organizacional único, Mintzberg (2006) propõe que a estrutura organizacional é influenciada pelo seu tamanho e idade, pelo sistema técnico adotado, por relações de poder e pelo ambiente. Mintzeberg (2006) contribui para o processo de evolução e compreensão organizacional classificando as organizações de acordo com as necessidades de atendimento do ambiente em que estão inseridas nomeadas como: (1) Uma máquina burocrática; (2) Forma divisionada; (3) Estilo burocrático profissional; (4) Estrutura simples; e, por fim, a (5) Adhocracia.

O autor forja o conceito de adhocracia como uma forma de organização com estrutura altamente orgânica, uma estrutura celular, com descentralização seletiva, especialização horizontal do trabalho, alto nível de treinamento, os agrupamentos funcionais e baseados no mercado que concorrem entre si. Assim como atores situacionais, as organizações gerem a complexidade ambiental onde estão inseridas, torna-se parte da dinâmica desse ambiente e mercado, assim como do sistema técnico sofisticado e que normalmente é automatizado (MINTZBERG, 2006).

Essa visão sistêmica é destacada por Bowditch e Buono (1992), os quais evidenciam que, na teoria contemporânea da administração e organização, o tema subjacente é que as organizações são sistemas compostos de variáveis reciprocamente relacionadas e interdependentes. Assim o primeiro consenso é que se torna necessária a avaliação da organização como um todo. Segundo: para os autores, a complexidade dos ambientes organizacionais começa a ser percebida, da mesma forma como as suposições subjacentes à natureza humana também foram colocadas em dúvida. Consequentemente como gerir pessoas se altera consistentemente.

Como estudioso contingencial Yukl (2011, p.286), ressalta que:

As teorias de contingência descrevem como aspectos da situação de liderança alteram a influência de um líder sobre um subordinado individual ou um grupo de trabalho. As variáveis independentes na maioria das teorias de contingência são os comportamentos de liderança.

Assim, as variáveis independentes para a maioria das teorias de contingência são os comportamentos no exercício da liderança. A variável dependente normalmente é medida pela eficácia da liderança (exemplo desempenho da equipe e ou satisfação desta), e pelas variáveis situacionais, condições que não podem ser alteradas no curto prazo como: características do trabalho (exemplo: estrutura da tarefa e ou interdependência de papéis), características dos subordinados (necessidades, valores), características do líder (experiência, estresse interpessoal), a posição de liderança (autoridade e ou políticas formais). A atuação contingente consiste em alterações de planos, sistemas, e ou estratégias de forma que gerem as mudanças necessárias (YUKL, 2011).

A palavra-chave agora é a mudança, e Policarpo, Guimarães e Borges (2017) contribuem com o contexto ressaltando que a mudança organizacional é uma resposta às transformações que vigoram no ambiente com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais. Sob outro prisma, as autoras Policarpo, Guimarães e Borges (2017) consideram que a mudança organizacional pode ser considerada como uma alteração formalmente planejada e que de qualquer forma, mesmo quando planejadas, podem gerar incertezas e turbulências ao ambiente organizacional.

A própria organização pode criar barreiras para a implementação de mudanças como: sua inércia estrutural, a inércia do grupo, a ameaça ao poder existente, as experiências anteriores

de mudança mal sucedidas, processos dependentes de uma liderança atuante, ajustada às necessidades organizacionais e de seus indivíduos e proposta a mudanças contínuas (POLICARPO; GUIMARÃES e BORGES, 2017). O grau de evolução imposto pelas mudanças ambientais e organizacionais atualmente aumenta proporcionalmente a importância dos estudos sobre a combinação entre estrutura organizacional e o exercício da liderança.

De forma mais ampla para Clegg; Hardy e Nord (1999) , internamente e externamente as fronteiras limitadoras estão se dissipando levando as organizações a fusões, cadeias, conglomerados, redes e alianças estratégicas. Neste contexto sucede-se o questionamento sobre relevância de um foco organizacional único; não há mais com manter a organização como um sistema fechado (BURNS; STALKER, 1961). Essa abertura proporciona a colaboração entre as organizações e assume grande significado como uma forma de potencialização de solução dos problemas organizacionais. Alianças são cada vez mais evidentes para vantagem competitiva (KANTER, 1994). Contudo “alianças de negócios são sistemas vivos envolvidos progressivamente em suas possibilidades” (KANTER, 1994 p. 97).

Com uma variedade de maneiras e argumentos, essas novas formas organizacionais - seja por alianças, por estratégias coletivas, por formações modulares, por joint ventures, criam um sem número de oportunidades para inovação e maior competitividade com foco em um futuro próximo, reinventado (CLEGG; HARDY; NORD, 1999).

2.1.1 Centralização e Formalização

Assim Clegg; Hardy; Nord (1999), afirmam haver exigência de sucesso para construção dessas novas combinações em busca desse novo modelo estrutural, pois há também a necessidade de implementação mais evoluída e ou modificada de estrutura mental da organização com o objetivo de engajar ativamente o trabalho em equipes interdisciplinares, uma nova dimensão para a liderança. Tais mudanças que as novas formas organizacionais requerem podem ser descritas como:

1. A descentralização: deve existir um movimento de transmissão entre a gestão de faturamento único e centros de faturamentos múltiplos. Ainda haverá alteração nos centros dos processos decisórios, que se alterarão de acordo com a demanda entre as equipes, que necessitarão consequentemente de maior grau de informação e conhecimento e

autonomia. Esse processo de transferência do poder decisório para a equipe (aos níveis inferiores, independentemente do tamanho e importância da decisão) demandará evolução no exercício da liderança;

2. Cada vez mais essas organizações são desenhadas em modelo distribuído, ou seja, em forma de uma rede interna de atividades, praticamente eliminando a centralidade, cunhando uma organização de comunicação intensiva. Como prevenção da tendência de desagregação, deve-se instituir um conjunto de interesses nessa rede. Novamente o exercício da liderança nesse novo contexto exigirá novas habilidades, gestão por propósito, competência para solução de conflitos e solução de problemas. No exercício da nova liderança as informações, antes disponíveis em apenas alguns escalões, agora podem ser disponibilizadas a escalões inferiores;
3. A natureza da hierarquia não se constitui na defesa de sua eliminação, mas em um ressignificado como uma ordem social – status e privilégios – como barreiras impeditivas do fluxo de informação e colaboração entre equipes. Em vez disso, no exercício da liderança as hierarquias transformam-se em meio de coordenação e controle de ações por meio de pessoas, conhecimento, tempo e espaço. Em um time as pressões e as maiores exigências são por competências, confiança e empowerment e compromisso (CLEGG; HARDY; NORD, 1999).

Em relação ao exposto acima e considerando as estruturas organizacionais tradicionais, Sandhu; Kulik (2019) afirmam que as duas principais dimensões chaves para organizações burocráticas são a formalização e a centralização. A formalização é definida como a utilização de políticas, regras, e procedimentos explícitos. Contudo, à medida que essas organizações são ampliadas em tamanho e complexidade, a formalização exerce papel de controle e padronização, tendendo a produzir *trade-offs*, fornecendo na grande maioria das vezes estabilidade, mas por outro lado inibe a criatividade e iniciativa individual à inovação (SANDHU; KULIK, 2019).

Em relação à centralização, a segunda peça-chave da dimensão estrutural, define-se como a delimitação aos níveis hierárquicos superiores em relação aos processos decisórios

organizacionais. Desta forma, a centralização proporciona especialização, liberação de mão de obra em níveis inferiores para suas tarefas específicas. Por outro lado, mitiga a participação dos funcionários que tendem a se sentir fora do processo e sem oportunidades de participação, causa lentidão na tomada de decisões e ainda pode prejudicar o nível de informação que o alto escalão recebe por filtros executados previamente pela média gestão (SANDHU; KULIK, 2019).

O racionalismo se dá por suas raízes históricas e ideológicas. É a organização construída sob a forma de um instrumento de resolução de problemas coletivos, de ordem social ou de gestão e está vinculada aos primeiros trabalhos de Taylor (1912), Fayol (1949), Urwick e Brech (1947), Weber (1947), que sustentaram a referida teoria (CLEGG; HARDY; NORD, 1999).

Os princípios epistemológicos e técnicas administrativas transformaram normas e preceitos altamente questionáveis em leis científicas universais, objetivas e praticamente inalteráveis, portanto, praticamente impossíveis de serem questionadas. Para Clegg; Hardy; Nord (1999 p. 67): “ [...] As organizações modernas anunciavam o triunfo do conhecimento racional e da técnica sobre a emoção e o preconceito humano, aparentemente intratáveis”. Desta forma a racionalidade organizacional desconsidera a subjetividade em prol da racionalidade e controle.

2.1.2. Organização e Sociedade

Contudo, a evolução do pensamento sobre a organização como um sistema social integra o indivíduo dentro de seu meio, comunidade, melhorando a aceitação das mudanças que geralmente ocorrem e são voláteis. Portanto o pensamento organicista parte da crença de que o racionalismo implica uma visão limitada que frequentemente não corresponde à realidade da vida organizacional (CLEGG; HARDY; NORD, 1999).

A ordem e controle impostos mecanicamente em vez do exercício da integração, interdependência e do equilíbrio - fatores primordiais para um sistema social orgânico passa a ser imperativo para a organização e sua integração comunitária - exerce força oposta e constante para o individualismo e fechamento estrutural, ou seja, o não compartilhamento.(CLEGG; HARDY; NORD, 1999)

Novamente se recorre a Bowditch & Buono (1992), reafirmando que a busca do equilíbrio é um aspecto sistêmico das organizações, e quando algo perturba esse equilíbrio há uma reação instantânea de forma a voltar ao ponto de equilíbrio. Os autores deixam claro que

este movimento não significa que as organizações que privilegiam o modelo mais orgânico (sistêmico) sejam estáticas ou imutáveis. Pelo contrário, através dos processos de *feedbacks* essas organizações utilizam as informações obtidas e as implementam nos ajustes necessários às condições de mudança, desta forma a vantagem da Teoria dos Sistemas possibilita se pensar a organização de forma mais complexa e dinâmica (BOWDITCH; BUONO, 1992).

Conforme descrito por Janićijević (2017), as organizações buscam inevitavelmente três requisitos primordiais: consistência, harmonia e equilíbrio. Primeiro, a consistência se faz presente na organização e contribui para a superação de outras (concorrentes), se seus componentes dimensões e características estiverem de acordo um com o outro internamente, ou seja, um bom nível de autoconhecimento organizacional. Por meio dessa interação constitui-se um funcionamento com o mínimo de atrito e tensões desnecessárias rumo ao melhor desempenho. Em segundo lugar a harmonia – organizações são inerentemente inertes - tendem a estabilidade opondo-se às mudanças; esse comportamento é reforçado quando a consistência, equilíbrio e harmonia são alcançados. Um terceiro ponto considerando a organização como um sistema aberto, este é impactado por seu ambiente. Desta forma a organização não apenas deve alcançar equilíbrio interno, mas também harmonia externa (JANIĆIJEVIĆ, 2017).

Entretanto Janićijević (2017) destaca que, como o próprio ambiente é afetado pela premissa organizacional da consistência, esses ambientes contêm componentes similarmente consistentes, que impactam as organizações – consideradas contingências. As organizações que conseguem maior consistência na gestão contingencial obteriam maior desempenho definido como aqui contingência como a quarta premissa. A soma das quatro premissas anteriores - a consistência, estabilidade, equilíbrio e contingência - para a configuração organizacional é a afirmação de que, em um setor econômico ou social, existe um limite de possíveis configurações organizacionais. Os componentes combinados internamente consistentes, devidamente ajustados e sólidos o bastante, contribuem para suportar os impactos de seu ambiente e constituir processo evolutivo. Desta forma as organizações mais adaptadas ao ambiente e com maior competitividade sobreviverão (BURNS; STALKER, 1961; CLEGG; HARDY; NORD, 1999; JANIĆIJEVIĆ, 2017; MINTZBERG, 2006).

2.1.3 Organização e Mercado

As mudanças organizacionais acompanham sistematicamente uma transição histórica de desenvolvimento tecnológico e científico que se encontra muito longe de ser considerado completo. Desde o fordismo nos foram revelados número sem fim de dilemas econômicos sociais e políticos. Muitas vezes as teorias foram abandonadas e simplesmente as organizações recorreram às suas capacidades e habilidades ajustando-se da melhor forma possível à sobrevivência (HARVEY, 2008). Considerando que desenvolvimento econômico, organizacional e o capitalismo serão orientados para o crescimento, e na busca da adaptabilidade e de melhores condições de competição e sobrevivência, esse contexto implica a preparação do “terreno” para uma expansão de produto combinado ao crescimento de valores reais. Desta forma o crescimento econômico capitalista e organizacional é tanto inevitável como bom (HARVEY, 2008).

Sob a ótica do crescimento de valores reais, tal crescimento se apoia na exploração do trabalho e produção, assim esse crescimento sempre se baseia na diferença entre o que o trabalho obtém e o que cria. O fator subjacente é que, tende-se ao controle do trabalho, na produção e no mercado, para a vitalidade do sistema capitalista (HARVEY, 2008). Ainda pra Harvey (2008), o cerne do sistema capitalista é sua evolução tecnológica e dinâmica organizacional, mas mesmo para teóricos há dificuldade na compreensão da real natureza das mudanças. O próprio autor considera esse *continuum* e sua oposição apresentado no Quadro 1, como apenas uma forma didática para destaques das diferenças evidenciadas.

O quadro abaixo destacado, não só aponta as tendências organizacionais internas, mas também a complexidade e interdependência externa de evolução e mudanças como um processo contínuo e consistente. Essas mudanças são inevitáveis tanto para organizações públicas como privadas, e constituem-se uma nova forma de compreensão da complexidade da estrutura organizacional contemporânea, o que nos leva para um novo patamar de relações organizacionais exponenciada pela globalização e invocada pela quarta revolução industrial.

Quadro1. Escala e Escopo

	Mercados baseados na escala Produção Fordista	Mercado baseados no escopo Produção Just-in-time
O Processo de Produção	Produção em massa de bens homogêneos	Produção em lotes menores
	Uniformidade e Padronização	Produção flexível e pequenos lotes de uma variedade de tipos de produtos
	Grandes estoques e inventários	Pouco ou nenhum estoque
	Qualidade (ex-post) detecção de erros tardia de produtos defeituosos	Controle de qualidade integrado ao processo (detecção imediata de erros)

	Ocultação de produtos defeituosos nos estoques	Rejeição imediata de produtos com defeito
	Dispêndio de grande tempo de produção por longos períodos de preparo, produtos com defeitos, pontos de estrangulamentos	Redução do tempo perdido, mitigando erros e melhor aproveitamento do dia de trabalho
	Voltada para recursos	Voltada para demanda
	Integração vertical e em alguns casos horizontal	Quase vertical – subcontratação
	Redução de custos com controle de salários	Aprendizagem na prática integrada ao planejamento e a longo prazo
A Realização do Trabalho	Realização de uma única tarefa pelo trabalhador	Múltiplas tarefas
	Pagamento baseado em critérios da definição do emprego	Pagamento pessoal e sistema detalhado de bonificação
	Alto grau de especialização na tarefa	Eliminação de limites para realização de tarefas
	Pouco ou nenhum treinamento	Extensivo programa de treinamento
	Organização vertical do trabalho	Horizontalização do trabalho
	Pouca ou nenhuma experiência de aprendizagem	Aprendizagem no trabalho
	Ênfase na redução da responsabilidade do trabalhador	Corresponsabilidade do trabalhador
	Pouca ou nenhuma segurança no trabalho	Grande segurança no emprego para trabalhadores: Trabalhadores centrais – trabalhadores que a organização necessita e com dificuldade de substituição Trabalhadores temporários – pouca segurança e condições de trabalho ruins
A Relação Espaço e a Organização	Especialização espacial funcional	Agregação e aglomeração espaciais
	Divisão espacial do trabalho	Integração espacial
	Mercados de trabalho especialmente segmentados	Diversificação do mercado de trabalho com segmentação interna do mercado de trabalho
	Distribuição em escala mundial de componentes e subcomponentes	Proximidade espacial de firmas verticalmente quase integradas
A Inferência do Estado	Regulamentação	Desregulamentação e rearranjos legais
	Rigidez	Flexibilidade
	Negociação coletiva	Individualização - negociações locais ou por organização
	Socialização do bem-estar social	Seguridade social – privatização das necessidades coletivas
	Estabilidade internacional – acordos multilaterais	Desestabilização internacional – aumento das tensões geopolíticas
	Centralização	Descentralização – aumento exponencial da competição inter-regional e global
	O Estado/ cidade = subsidiador	O Estado Empreendedor
	Intervenção indireta nos mercados	Intervenção estatal direta por aquisições

	Políticas regionais e nacionais	Políticas territoriais para fortalecimento do terceiro setor
	Investimento em P&D pelas organizações	Investimento em P&D realizados pelo Estado
Ideologia e Organização	Consumo em massa – sociedade do consumo	Consumo mais individualizado
	Modernismo	Pós-modernismo
	Totalidade/reforma estrutural	Especialidade/adaptabilidade
	Socialização	Individualização; a sociedade do espetáculo

Fonte: adaptado pelo autor de Harvey (2008, p. 165-169)

2.1.4 A Quarta Revolução Industrial

Conforme versamos sobre as evoluções políticas, sociais e econômicas e seus reflexos no ambiente organizacional no decorrer deste estudo, faz-se necessário tornar esse contexto evolutivo mais compreensível, com base na Teoria da Revolução Industrial. Subsidiando e apresentando a temática - Revolução Industrial – quanto à sua importância para os dois constructos inseridos nesta pesquisa - *Liderança e Estrutura Organizacional*. Sem a pretensão de grande aprofundamento teórico sobre o tema seguimos com o movimento histórico dessas revoluções e suas consequentes quebras de paradigmas.

Para o Schwab (2016), criador do Fórum Econômico Mundial, as evoluções tecnológicas concebidas até então conduzem alterações fundamentais em nossa maneira de vida, trabalho e relações pessoais. Uma mudança profunda por sua complexidade, escopo e escala jamais vista. Ainda para Schwab (2016), existe grande incerteza em seu desenrolar, mas a resposta a esta transformação deve ser conexa e abarcante. Nos últimos 300 anos, o desenvolvimento humano apresenta uma série de revolucionárias mudanças, iniciadas na área industrial e consequentemente capilarizadas para as áreas socioeconômicas. Cada uma dessas revoluções produziu uma abordagem inovadora que de forma disruptiva transformou o seu tempo, modo de vida, na e da sociedade e no e do indivíduo. (KRAVCHENKO; KYZYMENKO, 2019).

Isso posto, segue no Quadro 2, de forma resumida, a importância e abrangência de cada revolução industrial.

A lógica de todas essas revoluções industriais foram saltos tecnológicos, que estão cada vez mais curtos considerando o intervalo de tempo entre cada um, mais dinâmicos e onde o acesso ao consumo e acesso a todos é o maior desafio. (KRAVCHENKO; KYZYMENKO, 2019; SCHWAB, 2016). Por outro lado, a essência de todas as revoluções acima mencionadas

e ainda que estão por vir, é o aumento da produtividade e consequentemente o aumento dos desafios sociais impostos por elas, como: (1) Aumento exacerbado da competição; (2) Crises econômicas sucessivas; (3) Desafios para a liderança, mudança do padrão social individual (*status*) e (4) Aumento no risco decisório, ou seja, a complexidade na tomada de decisão tenderá ser cada vez maior (KRAVCHENKO; KYZYMENKO, 2019).

Quadro 2. As Revoluções Industriais

Período	Status Econômico	Potencial de evolução	Lógica Filosófica	Autores
Século XVIII	1ª Revolução Industrial	Marca a transição do trabalho manual para as fábricas, com importantes avanços na engenharia mecânica	Mecanização	(KRAVCHENKO; KYZYMENKO, 2019; SCHWAB, 2016)
Meados século XIX – Início do século XX	2ª Revolução industrial	Invenção dos transportes, energia elétrica, motores de combustão interna, unificação de processos, início da automação	Automação da Indústria	
Final do século XX e início do século XXI	3ª Revolução industrial	Formalização da introdução de técnicas e tecnologias avançadas de produção, energia renovável, tecnologias de rede inteligentes, motores com combustíveis híbridos,	Digitalização da Indústria	
A partir de 2016	4ª Revolução industrial	Consolidação de processos de automação, robótica, sistemas de inteligência artificial, introdução de sistemas cyber-físicos, Impressão 3D, Internet de altíssima velocidade	Robótica – pós humanismo.	

Fonte: Adaptado pelo autor de (KRAVCHENKO; KYZYMENKO, 2019; SCHWAB, 2016).

Para Schwab (2016), a base da teoria da 4ª Revolução Industrial como questões para o desenvolvimento humano são: a junção entre o físico o digital e o biológico, que certamente impactará o “homem” moderno.

Nesse cenário será inserida de forma inevitável a AI, que tende a: (1) Exercer pressão sobre o número de empregos ou tarefas disponíveis (competição); (2) Fomentar o desemprego tecnológico pode ser um dos maiores desafios do século XXI; (3) Proporcionar disrupção e a diminuição de tempo de absorção de um grande número de desempregados, pois a diferença

temporal entre a criação do desemprego e a reposição deste novo trabalhador não será linear (KRAVCHENKO; KYZYMENKO, 2019; SCHWAB, 2016).

Li; Hou; Wu (2017), corrobora com o pensamento de fusão entre o digital, físico e biológico e considera a 4ª RI como um novo software. Contudo elenca os seus impactos conforme Quadro 3.

Quadro 3. Impactos da 4ª Revolução Industrial

Causas	Efeitos
Indústria Inteligente	Leaning Machine, maior produtividade, possibilidade de maior segurança, agilidade, tende a menor custo.
Personalização da Produção	Processos produtivos personalizados Modificações acontecerão antes da produção
Integração de linhas de produção em rede	Melhorias produtivas, melhor comercio, maior satisfação dos clientes
Ajuste de modelo comercial	Alteração da concepção linear de produção e comercialização – logística como fator crítico
Escassez de recursos humanos	Exigências de competências diferentes Qualificação contínua

Fonte: Adaptado pelo autor de: (LI; HOU; WU, 2017).

Porém, para enfrentamento desse contexto 4.0, as organizações serão colocadas frente a grandes oportunidades, como otimização de processos, melhoria de gestão administrativa, aumento considerável de eficiência e eficácia, capacidade de inovação com novos produtos e serviços. Mas a utilização da tecnologia de ponta – significa crescimento – o oposto se tornará realidade, sem capacidade tecnológica essas organizações desaparecerão (KRAVCHENKO; KYZYMENKO, 2019; LI; HOU; WU, 2017; SCHWAB, 2016).

Os desafios serão realmente importantes e complexos. Ainda segundo Li; Hou; Wu (2019), haverá necessidade de novas alianças e pensamento estratégico empresarial e político conforme Quadro 4.

Quadro 4. Preparando a 4ª RI

Organizações	Estado
Alteração consistente de fabricação - Emprego de <i>learning machine</i> / automação	Gerar planos de desenvolvimento econômico de longo prazo
Ajuste estratégico Consumo personalizado Permanência <i>on-line</i> e <i>off-line</i> Segurança de dados – Leis Nacionais e internacionais	Acelerar a construção e ou ampliação de infraestrutura física e tecnológica
Reforma Estrutural Flexibilidade estrutural	Atualização e novas regulamentações do setor industrial/ comercial e serviços

Organização em plataforma Descentralização da tomada de decisão	
Gestão de Recursos Humanos Empoderamento do funcionário Ressignificação do trabalho	Apoio para o desenvolvimento do capital humano tecnológico Controle da desigualdade social

Fonte: Autor adaptado de Li, Hou Wu (2017)

2.1.5 *Continuum* Evolutivo Organizacional

Este movimento histórico do processo evolutivo organizacional envolve invariavelmente todas as organizações independentemente de seu tamanho ou mercado em que se encontram inseridas. A escolha da estrutura organizacional, por mais óbvia que possa parecer, é de crucial importância. Podem constituir desafios organizacionais: (1) apego a forma estrutural; (2) Inércia à mudança; (3) Centralização de procedimentos que impede expansão e crescimento para novos mercados (GREINER, 1994).

Desta forma, segundo Greiner (1994), a evolução e revolução são processos inevitáveis no ciclo de vida organizacional, que nem sempre são administrados de forma adequada. Greiner (1994) define evolução como sendo: A descrição de períodos prolongados de crescimento em que as mudanças são mínimas nas práticas organizacionais. E por outro lado, define revolução como sendo: Períodos descritos com turbulência substancial no ciclo de vida organizacional.

As organizações e seus líderes necessitam estar atentos às forças chaves de desenvolvimento do ciclo de vida organizacional, como demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5. Dimensões de Desenvolvimento Organizacional

Dimensão	Característica Dimensional
Idade da Organização	As práticas de hoje não serão mantidas ao longo do tempo, princípios básicos de gestão estão enraizados no tempo e tendem causar resistência à mudança, como institucionalização de atitudes de gestão.
Tamanho da organização	À medida que aumenta o número de funcionários há aumento proporcional nos problemas de coordenação, comunicação. Que também proporcionam oportunidades de novos cargos /funções, consequentemente aumento de níveis hierárquicos e necessidade de maior inter-relações
Estágios de evolução	Com idade e tamanho aumentando, cria-se um período de evolução prolongado para a organização, que pode estar entre 4 e 8 anos de crescimento contínuo em perceber revés econômico ou perturbações internas,

Estágios de revolução	São períodos de grandes e significativas turbulências entre os períodos de evolução. Provocam profundas alterações, na gestão, onde “melhores práticas” já não funcionam mais. O fator chave de sucesso é o ajuste de um novo conjunto de gestão adequado ao contexto atual, que deverá ser base para a próxima fase evolutiva.
Taxa de crescimento	A transposição dessas fases de evolução e revolução são intimamente ligadas ao ambiente de mercado do qual a organização está inserida. Desta forma a estrutura organizacional deve ser adequada, pois em organizações com alto crescimento as fases evolutivas são curtas. O contrário ocorre em empresas maduras. Lucros consistentes atrasam processos de revolução, contudo processos de revolução demonstram intensidade diretamente proporcional ao ambiente de mercado.

Fonte: Adaptado pelo autor de (GREINER, 1994).

Após a constatação das cinco dimensões chave no desenvolvimento organizacional, a liderança /gestão da organização deve considerar profundamente essas cinco dimensões, pois cada dimensão possui uma fase com devido efeito e gera uma causa para a próxima fase proporcionando interdependência.

A principal implicação de cada fase é que cada ação é estritamente prescrita para que o crescimento ocorra, conforme Quadro 6.

Como abordado no quadro, a estrutura organizacional necessita de um desenvolvimento adequado ao contexto e ao seu “tempo” como abordado por Freitas (2000); e adaptabilidade, valor e competitividade adequadas segundo Gonçalves; Freitas Coelho; Souza (2011). A seguir será abordada uma nova forma de estrutura organizacional: as organizações em plataforma.

Quadro 6. Fases do Crescimento Organizacional

Fases	Efeito	Causa
1 Criatividade	Fundadores normalmente são empreendedores, pouco voltados à gestão; <ul style="list-style-type: none"> • A comunicação tende a ser informal, longas horas de trabalho proporcionam baixos salários, mas promessa de propriedade • Controle de atividades vem do feedback imediato do mercado 	Crise de Liderança – <ul style="list-style-type: none"> • Fundadores se sobrecarregam com responsabilidades de gestão. • Problemas com comunicação • Menos motivação • Início da primeira revolução

2 – Direção	<p>Sobreviventes embarcam em um período de crescimento sustentado sob uma liderança eficaz e diretiva,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Separação de atividades • Sistemas de controle, de estoques e contábeis • Adoção de incentivos, orçamentos e padrões de trabalho • Comunicação se torna mais formal a partir da hierarquia constituída • Novos gerentes e lideranças assumem maior parte das responsabilidades 	<p>Crise de Autonomia –</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diretividade da liderança pode ser problemas para organizações maiores • A centralização da liderança começa a incomodar níveis hierárquicos inferiores • Maior quantidade e qualidade de informações e conhecimentos técnicos quando comparados com a liderança. • Início da segunda revolução por demanda maior em níveis inferiores da hierarquia
3 – Delegação	<p>Problemas com a descentralização tendem a exercer força contrária com retorno à centralização.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maiores responsabilidades a gestores técnicos • Centro de custos e bônus são utilizados para motivar • Alta gestão se limita ao recebimento de relatórios e gestão pela exceção • Cerne é fazer aquisições • A comunicação do topo é rara 	<p>A Crise do Controle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desalinhamento estratégico • Liberdade gera atitude paroquial • Comunicação e conflitos tendem a ser entre a gestão/liderança • Início da revolução fase 3
4 – Coordenação	<p>Desenvolvimento de sistemas formais, por maior coordenação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidades descentralizadas são combinadas em grupos de produtos ou serviços • Planejamento formal, procedimentos estabelecidos e sistematicamente revisados • Contratação de especialistas para programas de controle e revisão da organização como um todo • Despesas de capital, cuidadosamente avaliadas e distribuídas • Grupos de produtos ou serviços são tratados como centros de investimentos. Onde ROI é importante critério de avaliação de investimento 	<p>Crise da Burocracia –</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiança diminui gradativamente entre, linha e a equipe e entre sede e campo. • Excesso de programas e sistemas confrontam -se com sua utilidade prática. • A liderança cada vez mais se ressentente com a direção pesada. • Funcionários, do outro lado, reclamam por líderes menos participativos e cooperativos • Operação tem precedência sobre a solução de problemas onde a inovação é altamente prejudicada. • A complexidade é ampla e gerida por sistemas rígidos. • A 4ª revolução em andamento

5 – Colaboração	<p>Ênfase na forte colaboração interpessoal, na tentativa de superação da crise burocrática</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autodisciplina e menor controle formal tende a ser iniciado • Resolução de problemas por meio de equipes • Equipes combinam funções e tarefas do grupo • Especialistas são reduzidos em números (quantidade) • Estrutura matricial é frequentemente utilizada para construção de equipes • Sistemas formais são simplificados • Maior comunicação do alto escalão • Maior número de programas de qualificação gerencial e trabalho em equipe • Sistemas de informação em tempo real 	<p>A crise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saturação psicológica dos funcionários • Exaustão emocional e física • Alta intensidade do trabalho <p>Possível saída</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novos sistemas operacionais irão diminuir a intensidade do trabalho melhorando qualidade de vida • Uma estrutura que busca estímulo para o enriquecimento pessoal, e maior flexibilidade hierárquica (mobilidade dentro da estrutura)
-----------------	---	---

Fonte: Elaborado pelo Autor de (GREINER, 1994).

2.1.6. Organizacional como Plataforma

Segundo Alstynne, Parker e Choudary (2016), as organizações são favorecidas pela globalização, maior acesso e evolução tecnológica, construção e compartilhamento de conhecimento, contudo tiveram a velocidade das mudanças organizacionais e de gestão / liderança fortemente alteradas e aceleradas, posto que têm proporcionado grandes oportunidades evolutivas e ao mesmo tempo desafios enormes.

Atualmente a estratégia de fornecimento de produtos ou serviços em escala supera a estratégia de diferenciação, as organizações em plataforma tendem a oferecerem mais, melhor e mais rápido, sendo elas constituídas como unidades de negócio, como empresa parceira ou como parte do conglomerado, e agora seu principal ativo é a informação e interação organizacional e pessoal, uma mudança significativa de estratégia e estrutura organizacional e de gestão / liderança (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016).

Organizações em plataforma já existem há muitos anos, como exemplo: Os shoppings centers conectam consumidores e comerciantes, os jornais conectam assinantes e anunciantes. Contudo o que se presencia em nosso momento econômico e tecnológico é a oportunidade de redução física das organizações e consequentemente de seus ativos em virtude da grande

expansão tecnológica. Essa nova capacitação tecnológica torna o escalonamento da organização em plataforma mais simples e com custo consideravelmente menor (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016; PARKER; ALSTYNE; JIANG, 2017).

As oportunidades, segundo Alstyne, Parker e Choudary (2016), são de conexão de consumidores/fornecedores/comerciantes em uma grande plataforma. Desta forma a estrutura organizacional deve ser considerada um ecossistema próprio, ampliando a base de atuação e rompimento de fronteiras geográficas. Sua estrutura básica é formada por quatro personagens: (1) Os proprietários que controlam a propriedade intelectual e liderança; (2) Os provedores que servem de interface com usuários; (3) Os produtores criam suas ofertas e produtos para a organização; e (4) Os consumidores para que consumam os produtos e ofertas.

Como desafios organizacionais, Alstyne, Parker e Choudary (2016) advertem que essa nova abordagem de estrutura organizacional exige concomitantemente uma nova abordagem no exercício da liderança, pois o controle de ecossistemas externos tende a ser mais complexo. Há necessidade de a gestão promover interações sistêmicas de múltiplas culturas, flexibilidade para mudanças inevitáveis de percurso e onde o foco organizacional é constituir valor de forma circular e orientados pelos *feedbacks*. Essa complexidade exige uma capacidade adaptativa e visão de longo prazo que a liderança deve exercer continuamente e sistematicamente.

Por esse motivo gigantes com estruturas tradicionais como Walmart®, Nike®, John Deere® e GE® enfrentam o desafio de incorporação das plataformas em seus modelos organizacionais (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016). Para que essa mudança ocorra os autores Alstyne, Parker, Choudary (2016) sugerem três passos:

(1) Passar do controle de recursos para a orquestração desses recursos: Na organização de modelo tradicional a competição é baseada em ativos tangíveis e intangíveis, como propriedade intelectual. Para as organizações com o modelo de plataforma a maior força de competição, e de difícil imitação, são as comunidades e os recursos que seus membros possuem, sendo assim, a rede de produtores e consumidores são os maiores ativos;

(2) Passar da otimização interna para a interação externa: Tradicionalmente as organizações ajustam seus recursos e força de trabalho para criar valor, maximizando sua cadeia produtiva desde a busca de matéria prima até a realização das vendas e ou prestação de serviços. Na plataforma criam valor quando ocorre a facilitação das interações entre ambos os lados, produtores e consumidores externos, podendo até, em alguns casos, a minimização de custos variáveis de produção. Assim a ênfase se altera em ditar processos para influenciar os

participantes desse novo ecossistema. A governança/liderança passa a ser competência essencial;

(3) Passar do foco no valor do cliente para o foco no valor do ecossistema: A organização de modelo tradicional busca a maximização do valor de vida do cliente individual dos produtos e serviços e que ficam no final de um processo linear. Para as organizações em plataforma o objetivo é potencializar o valor total do ecossistema em expansão que utiliza um processo circular, interativo e por feedback. Em alguns casos a organização necessitará subsidiar um tipo de consumidor para atrair outro (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016; PARKER; ALSTYNE; JIANG, 2017).

2.1.6.1. Os Efeitos de Rede

Os efeitos de rede referem-se: “[...] ao impacto exercido pela comunidade de usuários de uma plataforma sobre o valor criado para cada um deles individualmente.”(PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018 p,28). Os efeitos de rede podem ser considerados positivos quando: referem-se à capacidade de uma organização em plataforma produzir valor significativo para cada um de seus usuários - quando bem administrada. Por outro lado, os efeitos de rede negativos referem-se: à possibilidade de o crescimento quantitativo da comunidade de uma plataforma – quando mal gerenciada – resultar em redução do valor ofertado para cada usuário (PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018).

Considerando o lado da demanda, o cerne da economia da era industrial, era e ainda é, a capacidade da organização de produzir em escala ofertando a maior quantidade pelo menor custo possível. O controle dos custos fixos e marginais proporcionam maiores vendas que seus concorrentes e os permite a redução de preços aos consumidores aumentando ainda mais suas vendas, um feedback virtuoso, contudo tende a criar monopólios (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016; EISENMANN; PARKER; ALSTYNE, 2006; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018; WEI; GEIGER; VIZE, 2019).

Atualmente, redes bilaterais são encontradas em muitos setores econômicos compartilhando seu espaço. Essas redes diferem-se das outras de duas maneiras fundamentais: 1. Na cadeia de valor tradicional, o valor se movimenta de um lado para o outro, onde um lado está o custo e o outro lado está o lucro; 2. Nas organizações em redes bilaterais o custo e lucro estão de ambos os lados, pois, a organização em plataforma possui usuários distintos em ambos

os lados. Para redes bilaterais, tanto o lado da demanda, quanto o lado da oferta produzem receitas e custos (EISENMANN; PARKER; ALSTYNE, 2006).

Os dois grupos são atraídos um pelo outro - um fenômeno que os economistas chamam de efeito de rede. Com efeitos de rede nos dois lados, o valor da plataforma para qualquer usuário depende muito do número de usuários do outro lado da rede. O valor cresce à medida que a plataforma atende à demanda de ambos os lados (EISENMANN; PARKER; ALSTYNE, 2006). De forma que conseguem vantagem competitiva e poder de mercado controlando recursos, aumento de eficiência de maneira rígida e sistemática, sendo que tais esforços produzem proteção de qualquer uma das cinco forças (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016; PORTER, 2008).

Assim para Parker; Alstyne; Choudary (2018, p.39-41) classificam os seguintes tipos de efeito de rede:

Tipo (1) – Efeitos de rede diretos – [...] criados pelo impacto dos usuários de um lado do mercado sobre outros usuários do mesmo lado.

Tipo (1a) – Efeitos de rede diretos positivos – [...] inclui os benefícios recebidos pelo usuário quando aumenta o número total de usuários de sua comunidade [...].

Tipo (1b) – Efeito de rede direto negativo – [...] às vezes, registra-se queda no crescimento dos números em um dos lados da plataforma

Tipo (2) – Efeitos de rede indiretos – [...] criados pelo impacto dos usuários de um lado do mercado sobre os usuários do outro lado – são efeitos que os consumidores exercem sobre os produtores [...].

Tipo (2a) Efeitos indiretos positivos – [...] quando os usuários se beneficiam de um aumento do número de participantes do outro lado do mercado. Ex: cartão de crédito Visa – quanto mais comerciantes (produtores) concordam em aceitar o cartão Visa, mais flexibilidade e a conveniência da experiência de compra para os compradores (consumidores)[...].

Tipo(2b) Efeitos indiretos Negativos – [...] o compartilhamento de mídia digital – música, texto, imagens, vídeos e coisas do gênero. Na maioria das ocasiões, um número crescente de produtores (empresas de músicas por exemplo) gera benefícios para consumidores, mas pode levar a uma complexidade e despesas cada vez maiores – uma enorme quantidade de formulários de direitos autorais digitalizados a serem lidos e aceitos. Quando isso ocorre os efeitos indiretos positivos tornam-se negativos, levando os consumidores a abandonar a plataforma[...].

Alstyne. Parker, Chudary (2016) exemplificam que o domínio dessa nova estratégia foi crucial e fundamental para aumento de competitividade descrevendo o caso da Apple®, que desbancou grandes marcas, estabelecidas no mercado de telefonia e de computadores portáteis

a muitos anos aplicando de forma sistemática o conceito de plataforma. Os autores relatam que em 2007 a Apple® participava do mercado de sistemas operacionais de desktop com apenas 4% e com nenhuma participação na telefonia móvel.

Como amplamente descrito acima, o modelo de negócio em plataforma une produtor e consumidor em troca de alto valor. Compreendendo isso a Apple® concebe seu Iphone e seu sistema operacional como mais que um produto ou um canal, mas uma forma de conexão dos participantes em mercados dos dois lados. Já em 2015 a App Store oferecia mais de 1.4 milhões de aplicativos, que gerou cumulativamente U\$ 25 bilhões para os desenvolvedores, uma crítica lição para empresas de todos os setores (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016). Um exemplo de visão sistêmica da organização e capacidade de aproveitamento de competências internas e externas da organização, a perfeita utilização do conceito de organização ambidestra.

2.1.7 Ambidestria Organizacional

A partir dos teóricos acima citados sobre a evolução e desenvolvimento organizacional, apresenta-se um novo desafio para a organização - a Ambidestria Organizacional - superada por algumas organizações como o caso da Apple®, mas para muitas organizações se torna um problema insolúvel.

Para Raich; Birkinshaw (2008), o primeiro autor a utilizar o termo ambidestria organizacional foi Duncan (1976), contudo foi em um artigo de Mach (1991), autor mais referenciado desde então. A ambidestria organizacional está presente em uma grande variedade de literatura organizacional, como: (1) Aprendizagem organizacional, (2) Inovação e tecnologia, (3) Adaptação organizacional, (4) Gestão estratégica e desenho organizacional. Como definição, uma organização para ser ambidestra necessita de, reconciliar tensões internas e demandas conflitantes no ambiente de trabalho (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008; SANT'ANNA; CAMPOS; LÓTFI, 2012).

Para O'Reilly III; Tushman (2013), Exploitation (maximizar capacidades internas) é a capacidade da organização em realizar e competir em tecnologias e mercados maduros, com eficiência, controle e melhorias incrementais, que são seu cerne. Ao mesmo tempo vão competir com novas tecnologias e mercados com a flexibilidade, autonomia e experimentação. Isso é Exploration.

Andriopoulos; Lewis (2009) consideram que empresas ambidestras são capazes de realização de processos simultâneos, embora contraditórios, de gestão do conhecimento explorando seus conhecimentos atuais e explorando novos domínios com igual capacidade.

A literatura sobre ambidestria é bastante vasta e tende a referir-se ao mesmo constructo com rótulos como: Reconciliando Exploitation e Exploration; Simultaneidade de processos de estratégias induzidos e autônomos; sincronizando inovação incremental e descontínua. Equilibrando pesquisa e estabilidade, o consenso é que a ambidestria é pré-requisito para sobrevivência e sucesso organizacional (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008).

A literatura contemporânea tem focado em três abordagens amplas para oportunizar soluções internas: Abordagem Estrutural, contextual e abordagem baseada na liderança.

Abordagem estrutural - permite que as atividades de *Exploitation* e *Exploration* sejam realizadas em unidades organizacionais diferentes. É alcançada com o desenvolvimento de mecanismos estruturais para lidar com as duas demandas concorrentes na busca de alinhamento e adaptabilidade. (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004). A formatação organizacional com semiestruturas permite a alternância entre os requisitos ambidestros, em estruturas complexas e permite a combinação de elementos estruturais mecânicos e orgânicos (ADLER et al., 1996; SHEREMATA, 2000)

Além de *insights* gerais, a ambidestria é apoiada por Brouthers;Brouthers; Sleeman, 1999), que exploraram sete elementos estruturais para contribuir com a solução do paradoxo organizacional no contexto da corporação transacional, sendo: (1) Organizações em rede com limites difusos; (2) Aprendizagem e Continuidade; (3) Diferenciação Interna; (4) Indeterminação Estrutural; (5) Otimização Integrativos; (6) Intensidade de Informação e (7) Ligações latentes.

A abordagem contextual – permite que as atividades de *Exploitation* e *Exploration* sejam realizadas dentro da organização. Gibson; Birkinshaw (2004) definem ambidestria contextual como a aptidão comportamental em apresentar concomitantemente alinhamento e adaptabilidade em uma unidade de negócio inteira. Em vez de arranjos duais, almeja-se que a liderança crie contexto de uma unidade de negócio de apoio. O contexto refere-se ao conjunto de sistemas, processos, crenças que moldam os comportamentos de nível individual e organizacional. Esse contexto precisa encorajar os indivíduos a coordenar seu tempo entre as demandas conflitantes. Ainda necessita a inclusão de meta rotinas e desenhos para enriquecimento do trabalho. O uso de líderes com repertório comportamental complexo e

criação de visão compartilhada são pontos críticos de sucesso (GHOSHAL; BARTLETT, 1994).

As abordagens baseadas em Liderança abarcam a capacitação da alta gestão organizacional para a responsabilização na resposta às tensões entre as atividades de *Exploitation* e *Exploration* (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). Para O'Reilly III; Tushman (2013) os processos internos são facilitados pela alta administração. Gibson; Birkinshaw (2004) afirmam que a chave é o papel desempenhado por executivos sêniores em tornar o contexto organizacional eficaz e no desenvolvimento de ambiência organizacional.

Contudo Raisch; Birkinshaw (2008) consideram que os processos de liderança como antecedente independente da ambidestria organizacional, pois relaciona a atividade de *Exploitation* e *Exploration* aos diferentes níveis hierárquicos de gestão da organização. Buscam desta forma uma consequente solução de problemas operacionais e soluções para problemas emergentes nos níveis mais altos da administração. Essa combinação entre iniciantes e experientes é satisfatória para a construção das equipes.

Por todo o exposto acima, sobre a importante contextualização sobre a temática Ambidestria Organizacional, Posch; Garaus (2020) apresentam em seu estudo uma lente, um pouco mais crítica concernente a como os autores consideram e aplicam o conceito de ambidestria, o qual tem sido utilizado como um “guarda-chuva”. Na opinião desses autores o tema está sendo distanciado de seu propósito original. Eles ressaltam um alerta efetuado pelos próprios O'Reilly III; Tushman (2013): os pesquisadores estão vendo o que querem na utilização do conceito de ambidestria.

Ainda Posch; Garaus (2020) reforçam que o valor do conceito está na habilidade da organização em realizar as duas dimensões ao mesmo tempo, e que essa habilidade se associa com o crescimento e desenvolvimento da empresa. Exploram a lacuna entre ambidestria organizacional e planejamento estratégico. e comparam estudos cujas argumentações comparativas sobre o planejamento estratégico e inovação, e os argumentos com efeitos prejudiciais entre inovação e estratégia. Contudo para os autores a combinação entre – ambidestria, estratégia e inovação - exerce efeitos positivos sobre o desempenho organizacional. (POSCH; GARAUS, 2020).

Considerando Adler *et all* (1996) e Posch; Garaus (2020), os autores argumentam que o resultado do planejamento estratégico sobre a capacidade de inovação está sujeito a fatores no nível da empresa que influenciam as percepções dos funcionários sobre como esse processo

é facilitador ou não. Se esses fatores no nível da empresa forem implementados corretamente, podem possibilitar o planejamento estratégico entre os funcionários e, portanto, maior contribuição na diminuição de custos do próprio planejamento estratégico e, ao mesmo tempo, aumentar seus benefícios intrínsecos.

Assim, para Posch; Garaus (2020), as dimensões avaliadas em seu estudo consideram que o planejamento estratégico e ambidestria são complementares para as organizações de sucesso, e que essa complementaridade depende de um profundo entendimento sobre a incerteza ambiental percebida e a orientação inovadora da liderança.

Após a consulta aos autores citados acima, considerando a complexidade social, política e econômica atual, as organizações e suas lideranças estão sendo capazes de acompanhar a evolução constatada na literatura atual em sua realidade diária?

Adota-se como marco teórico para análise da estrutura organizacional alvo o modelo de Burns e Stalker (1961), apresentado de forma sintética no Quadro 7.

Quadro 7. Tipos de Estrutura Organizacional

Estruturas mecânicas	Estruturas orgânicas
Hierarquia formal, com pouca margem de liberdade e controle rígido.	Hierarquia flexível, informal e temporária, liberdade, não especificadas na descrição formal dos cargos.
Relação hierárquica exercida por delegação.	Autoridade não deriva de posições formais na hierarquia, mas de relações grupais e pessoais que passam pela capacidade de liderança de cada um.
Papéis claramente definidos, com minuciosa divisão do trabalho.	Definição menos rígida de papéis formais.
Decisões centralizadas.	Decisões compartilhadas.
Gerencia sênior detém o monopólio do conhecimento organizacional.	Conhecimento organizacional diluído na organização.
Sistema de controle formal. Controlam-se procedimentos efetuados.	Controlam-se resultados e não procedimentos.
Alinhamento claro entre estrutura de comando, comunicação e autoridade.	Fluxos de comunicação e autoridade não se alinham. Estruturas de comando, autoridade e comunicação configuram-se em redes.
Comunicação formal prevalentemente vertical.	Predominância de interações laterais e horizontais.

Fonte: Autor, adaptado de Burns e Stalker (1961)

A partir dos conceitos organizacionais apresentados a seguir serão abordadas as questões sobre liderança e estilos de liderança.

2.2 Liderança

Como uma mercadoria altamente valorizada, público de diversas áreas de conhecimento tem se dedicado na compreensão do fenômeno liderança. Questão recorrente nos últimos 20 anos é: o que faz um bom líder? Essa questão se faz cada vez mais relevante, pois desde o fordismo e taylorismo, cada pesquisa e cada busca de resposta a perguntas como a mencionada acima torna o tema mais cativante, impressionantemente atual, tanto sob a lente prática, profissional, como sob a lente acadêmica, na construção, comprovação e combinações de constructos, para sua maior compreensão (NORTHHOUSE, 2019).

Para Burns (1978, p 19) [...] “Liderança é um aspecto de poder, mas também é um processo separado e vital em si mesmo.” Isso pode ser considerado e é exercido quando seus detentores, que motivados a atingir objetivos individuais, movimentam-se com recursos de base deste poder, para a influência de comportamentos, ativando motivos relevantes para uso desses recursos na busca do objetivo desejado (BURNS, 1978).

Contudo liderança não é o controle de coisas; isso é um ato de poder. Possuidores de poder podem tratar pessoas como coisas, um líder não. Todos os líderes detêm poder real e ou potencial, porém nem todos os possuidores de poder são ou serão líderes. A liderança dessa forma é o oposto do uso do poder; é, portanto, intrínseca às necessidades e objetivos dos seguidores, da interação de pessoas com diferentes níveis de motivação e de potencial de poder ainda, incluindo e considerando as habilidades individuais na busca de um propósito comum e ou em conjunto (BURNS, 1978).

Segundo Graen e Uhl-Bien (1991), a criação da liderança possui foco em métodos de obtenção de influência adicional (para além da função) com outra unidade ou indivíduo, que produz uma força para o cumprimento de uma solicitação. Para tal, são necessárias várias ferramentas como direção, transação, visão e autogerenciamento, na criação de papéis e equipes em busca do resultado.

Como amplamente destacado no capítulo anterior, a evolução tecnológica, econômica e político-social exigiram dos estudiosos em liderança novos contextos e desafios em relação à complexidade, velocidade, flexibilidade e renovação contínua (GHOSHAL & BARTLETT, 1994). Para Ghoshal; Bartlett (1994), as organizações passaram por desafios enormes como desburocratização, reengenharias, exaustão dos funcionários, mais cínicos do que renovadores,

e principalmente a atenção gerencial marginal. Segundo os autores o capital humano estava sendo mal utilizado.

O papel do executivo/liderança da organização chega na era da retenção de talento e de compreender e empreender que: A (1) hierarquia está sendo substituída por redes formais e ou informais de liderança; Os (2) sistemas burocráticos eliminados e rapidamente sendo alterados por processos flexíveis; (3) o gerenciamento alterado por parcerias e empoderamento dos funcionários, podendo ser a mudança de mentalidade dos gestores o processo mais dispendioso e difícil. Por fim sua crítica é que ainda temos gestores tentando praticar a 3ª versão estratégica, com estrutura organizacional de 2ª versão e como maior fator complicador, com gestão de 1ª versão (GHOSHAL; BARTLETT, 1994).

Marion; Uhl-Bien (2003) realizam o exame da liderança complexa considerando como base a teoria da complexidade e afirmam que as atuais organizações são como sistemas complexos, onde os agentes interagem e afetam-se mutuamente, o que proporciona um comportamento novo de baixo para cima. Categorizam que a liderança complexa e o modelo tradicional de exercício de liderança diferem em: (1) Tanto organizações quanto líderes são produtos de dinâmica interativa, líderes não criam sistemas; são criados por ele; (2) Sistemas complexos são liderados por lideranças indiretas, que se afastam em muito das proposições tradicionais; (3) A liderança não está inserida em uma posição hierárquica, praticamente não há diferenças entre líderes e seguidores, essas diferenças são no mínimo obscuras; (4) A liderança complexa ativa de forma mais adequada a inteligência distributiva; em vez de determinar, a liderança cria conexões e acopla estruturas (MARION; UHL-BIEN, 2003).

Considerando a importância e relevância da temática Liderança, faz-se necessária a apresentação da pluralidade de definições sobre liderança. Yukl (2011), considera como principais significados apresentados no Quadro 8.

Quadro 8. Definições de Liderança

Definições de Liderança	Autores
É o comportamento de um indivíduo em dirigir as atividades de um grupo para um objetivo compartilhado	Hemphill & Coons (1957)
É o incremento influente além da conformidade mecânica com as diretrizes e rotina da organização	Katz & Kahn (1978)
É o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção ao objetivo a ser realizado	Rauch & Behling (1984)

É articular visões, incorporar valores e criar o ambiente dentro do qual as coisas podem ser realizadas	Richards & Engle (1986)
É um processo de dar propósito ao esforço coletivo e fazendo com que este esforço voluntário seja despendido para atingir o propósito almejado	Jacobs & Jaques (1990)
É a capacidade de extrapolar a cultura organizacional e iniciar processos de mudança evolutiva e mais adaptáveis	Schein (1992)

Fonte: Adaptado pelo autor de (YUKL, 2011)

Para Bass, M. Bernard; Bass Ruth (2008), diferentes conceitos e definições têm sido apresentados em incontáveis ensaios e discussões. Além disso, a distinção entre liderança e outros processos de influência social, como coordenação e controle, é dificultada. Isso tende a obscurecer um conceito de liderança convincente sobre como a liderança funciona como definição. Faz-se necessário descrever a evolução do entendimento da temática da liderança em relação ao tempo considerando Bass; Bass (2008), como segue no Quadro 9.

Quadro 9. Liderança por Bass, Bass (2008)

Ano	Definições	Efeito sobre o liderado
1920	Pressão do líder sobre o liderado	Obediência, respeito, lealdade e cooperação
1930	Considerando o processo, e de como este era efetuado especificamente. Tarefa	A direção deve ser respeitada e obedecida. Visa-se ao resultado
1940	Habilidade de persuadir, além dos efeitos do poder, posição ou circunstâncias	Liderado ainda sob comando e controle, eficiência
1950	O que o líder realizava no grupo e consequente autoridade cedida por esse grupo	Os liderados com maior ênfase na relação de líder e liderado
1960	A influência se move para os outros e começa a ser compartilhada	O liderado inicia um processo de relação mais efetiva com o Líder
1970	Uma influência discricionária	Já se percebe uma liderança compartilhada entre os liderados
1980	Liderança é considerada uma inspiração para outros	O liderado é inspirado na busca de um propósito
1990	Liderança e seguidores em busca de construção de mudanças reais	Para o liderado maior valorização e com propósitos comuns entre liderado e líder

Fonte: Adaptado pelo autor de (BASS; BASS, 2008)

Para Northouse (2019), a busca inicia-se exatamente no início do século XIX e apresenta pequenas diferenças conceituais, que tendem a ser muito mais específicas em virtude de sua maior base de pesquisa sobre a temática após onze anos de evolução teórica da temática em

relação a Bass, Bass (2008), estendendo seu entendimento ao longo do século XXI como no Quadro 10.

Quadro 10. Liderança por Northouse (2019)

Ano	Definição
1900-1929	Ênfase no controle e a centralização do poder como um tema comum de dominação
1930	Ênfase nos traços, como uma visão emergente da liderança como influência em vez de dominação. Interação dos traços de personalidade específicos de uma pessoa com os de um grupo.
1940	Ganha ênfase a abordagem do grupo, com a liderança como o comportamento do indivíduo enquanto envolvido nas atividades deste grupo, ao mesmo tempo, a liderança por persuasão entendida como condução ou coerção.
1950	Continuação da teoria do grupo, o que os líderes fazem em grupos Liderança como relação que desenvolve objetivos compartilhados definidos a partir do comportamento do líder Eficácia, em que a liderança foi definida pela capacidade de influenciar a eficácia do grupo
1960	Predominantemente como comportamento que influencia as pessoas em direção a objetivos compartilhados – atitudes e ações que influenciam outras pessoas em uma direção comum.
1970	O foco no grupo dá lugar à abordagem do comportamento organizacional em que a liderança passa a ser vista como responsável por iniciar e manter grupos para cumprimento de metas organizacionais. Burns (1978), no entanto, considera a liderança como um processo recíproco de mobilização de pessoas com motivos e valores, recursos econômicos, políticos e outros, em contexto de competição e conflito, para realizar metas independente ou mutuamente sustentadas por ambos, líderes e seguidores.
1980	Um grande aumento de trabalhos acadêmicos aumentando exponencialmente o tópico liderança. Faça como o líder deseja Influência – palavra certamente mais utilizada nas definições nesta década Excelência – traz os traços do líder de volta à berlinda. Transformação – Burns (1978)
1990 ao século XXI	O grande debate sobre gestão e liderança são processos separados, mas pesquisas emergem e enfatizam o processo de liderança em que o indivíduo influencia o grupo por um objetivo comum. Algumas abordagens emergentes: Liderança Autêntica – autenticidade de líder é enfocada Liderança Espiritual – Utiliza-se de valores e senso de chamado e associação para motivar seguidores Liderança Servil – papel de servo para o líder – princípio de cuidados Liderança adaptativa – o incentivo da liderança aos seguidores a se adaptarem e aceitação às mudanças Seguidores – destaca o papel dos seguidores no processo de liderança Liderança Discursiva – que postula a criação de liderança não por meio de características, habilidades e comportamentos, mas por meio de práticas de comunicação eficientes que são negociadas entre o líder e o seguidor.

Fonte: Adaptado pelo autor de (NORTHOUSE, 2019).

Após essa breve referência e destaque da importância da liderança para a gestão organizacional em sua significância e evolução contextual juntamente com a importância do exercício da liderança e suas aplicações em diferentes contextos, o próximo tópico descreve com maiores detalhes o movimento histórico sobre as teorias da liderança.

2.2.1. *Continuum* das Teorias da Liderança

Por que se preocupar com a história da liderança? Para Grint (2011), vale a pena considerar que a história nos concede exemplos de sucessos e fracassos com os quais podemos aprender em qualquer campo a ser pesquisado. Se a história se repetisse sistematicamente e igualmente, poderíamos então prever eventos de forma mais eficientes do que como os fazemos hoje. Dessa forma sabendo que, mesmo que esses eventos se repitam e que não sejam idênticos, somos capazes de detectar padrões, pistas, fragmentos que poderão ser combinados (GRINT, 2011).

Há tempos, os líderes tinham que ser carismáticos, persuasivos, convincentes, obstinados e focados apenas nos resultados, concentrados apenas em alto desempenho e alto lucro. Assim cultivaram baixo nível de relacionamento e causaram danos às suas empresas repetidamente nas últimas décadas (MARQUES & SATINDER, 2017). Infelizmente, muitos educadores de gestão são corresponsáveis por esse problema contínuo (MARQUES & SATINDER, 2017; MCNAMARA, 2009).

Por aproximadamente 60 anos, de acordo com Northouse (2019), foram identificados um total de 65 sistemas diferentes de classificação para definir dimensões de liderança. Linhas de pesquisa em liderança com o foco dos processos nos grupos - o líder está no centro da mudança e atividade do grupo; outra linha de pesquisa conceitua a liderança sob a perspectiva de personalidade; outra como comportamento – os líderes provocam mudanças nos grupos, com relações entre líderes e seguidores; liderança como agente situacional, como um processo de transformação que move seguidores à superação contínua de limites e por fim sob uma perspectiva de habilidades (NORTHOUSE, 2019).

Apesar do pluralismo conceitual, as principais premissas consideradas pela maioria dos autores conforme destaca Northouse (2019, p.43) são:

Apesar das inúmeras maneiras pelas quais a liderança foi conceituada, os seguintes componentes podem ser identificados como centrais para o fenômeno: (1) A liderança é um processo, (2) a liderança envolve influência, (3) a liderança ocorre em grupos, e (4) a liderança envolve objetivos comuns. Com base nesses componentes, a seguinte definição de liderança é usada neste texto: Liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo comum (tradução nossa).

Conforme descrito acima tende-se considerar que há um consenso conceitual sobre a liderança é um processo que envolve influência, ocorre em grupo e envolve propósitos comuns (NORTHOUSE, 2019). Em colaboração com as teorias anteriores e convenções universais de liderança eficaz, Yukl (2011) destaca que as teorias de contingências podem contribuir para essa compreensão e propõe sentido para um estilo de liderança diferente em diferente situação, ou seja, contingente.

Apoiando-se em seus antecessores Yukl (2011) sequencia a evolução da teoria contingencial iniciando com a teoria do caminho-objetivo de House (1967) consiste nos atributos da tarefa. Posteriormente a liderança situacional de Hersey e Blanchard (1971) foca a maturidade dos indivíduos, a capacidade em executar a tarefa e a confiança. A teoria dos substitutos de Kerr e Jermier (1978) busca identificar situações do comportamento instrumental de um líder quando este se torna redundante ou ineficaz e recompensa contingente. O modelo LPC de Fiedler (1966,1971) objetiva medir desempenho à orientação da pessoa que está sendo avaliada. O modelo de decisão normativa de Vroom e Yetton (1973) foca nas características da situação de decisão que determinam se um procedimento de decisão aumenta ou diminui a qualidade e aceitação desta decisão. E por fim o modelo de ligação múltipla de Yukl (1971,1981,1989) descreve como os aspectos da situação moderam a influência do comportamento do líder(YUKL, 2011).

Em relação aos comportamentos da liderança abordados no parágrafo acima, como primeiro comportamento observado está o orientado para tarefa, em seguida a preocupação com a realização da tarefa de maneira eficiente e confiável (uma liderança diretiva), sequencialmente a característica é o comportamento orientado para as relações (liderança de suporte orientada ao funcionários / seguidor), cujo cerne está no aumento da confiança mútua, cooperação, satisfação no trabalho, coesão e comprometimento organizacional e complementarmente o comportamento de recompensa contingente sendo esta formal ou informal com o objetivo de influência motivacional e satisfação subordinadas (YUKL, 2011).

Porém, a evolução tecnológica, econômica e educacional proporciona oportunidade de evolução da temática da liderança. A complexidade é abordada por Marion e Uhl-Bien (2001), com o argumento que esta nova ciência amplia a visão sobre a temática da liderança que está se propondo fortemente às abordagens conjuntas em psicologia e psicologia social (modelos de relações humanas) e inclui processos de gestão de sistemas dinâmicos e de interconectividade. Para os autores, a teoria da complexidade vem ratificar o que a maioria dos líderes sabem intuitivamente, mas normalmente ignoram, e que nem sempre pode-se prever os comportamentos futuros dos conjuntos organizacionais e muito menos controlar de perto esses possíveis futuros com inferências deliberadas (MARION; UHL-BIEN, 2001).

A busca por essa interconectividade exige maior concentração de abordagens da temática de liderança nas relações humanas como as teorias LMX. A teoria da troca entre líder-membro (LMX) definida por Uhl-Bien (2006), quando líderes e seguidores são suficientemente capazes de evoluírem para relacionamentos efetivos que resultem em influência adicional, construindo e usufruindo desses benefícios, com relações eficazes que contemplem parceiros (díades) alicerçando bases de influência da liderança para os resultados organizacionais.

Outro aspecto considerado na teoria LMX é a percepção dos seguidores sobre a confiabilidade e capacitação do líder. Essas características influenciam a qualidade da relação de troca entre líder-seguidor, consequentemente fica mais forte em níveis crescentes de capacitação do líder (JAWAHAR; STONE; KLUEMPER, 2019).

Essa maior crença na capacidade humana e de que a liderança emerge em contextos múltiplos, é o conceito de liderança relacional proposto por Uhl-Bien (2006), que a define como sendo um processo de influência social através do qual a coordenação emergente (evolução em ordem social) e mudanças (novos valores, atitudes, abordagens, comportamentos) são construídas e produzidas por amplas e novas interações. A perspectiva relacional considera a liderança como um processo de coevolução: não há eu e o outro de forma distintas, são construções móveis, um espaço entre, uma realidade social moldada por interações com o outro. Como já mencionado acima, a opção por relacionamentos em vez de autoridade, superioridade ou domínio são chaves para novas formas de liderança (UHL-BIEN, 2006).

Para construção da liderança sistêmica, multinível e multidimensional deve-se integrar indivíduo, organização e sociedade à prática da liderança realizando combinações, inserções e articulações necessárias (SANT'ANNA et al., 2017). Por fim para Sant'Anna et al, (2017), a liderança relacional está composta por 3 dimensões, cada uma com características específicas

em sua constituição. De forma sintética aqui destacadas: a (1) dimensão do indivíduo – (a) inspirar competências disponíveis com intervenções práticas e ou instrumentos que permitam a compreensão e desenvolvimento do indivíduo em si, pares e demais pessoas por ele impactada; (b) neste nível deve ser considerada a adesão entre motivação, estilo, valor, conhecimento, autoridade, autoconhecimento e carreira; a (2) dimensão organizacional - (a) desenvolver e ou aplicar dispositivos que configurem e suportem uma ambiência de alta performance, (b) maximizar a diversidade de competências, (c) promover a sinergia entre estratégia organizacional, políticas e práticas de gestão, processos e cultura organizacional; e a (3) dimensão societal – proporcionam a difusão de valores éticos e sustentação coerente entre as políticas, práticas e comportamento organizacional, considerando os diferentes stakeholders, direta ou indiretamente envolvidos (SANT’ANNA et al., 2011).

Após essa breve e condensada contextualização do movimento histórico sobre a temática da liderança enfocando resumidamente suas principais teorias, passaremos nosso foco para os estilos de liderança.

2.2.2 O Exercício da Liderança

Nesse contexto de amplitude conceitual sobre o tema liderança e seus estilos, utilizar-se-á o poder da delimitação conceitual para fornecer subsídios para a resposta do problema de pesquisa e pergunta de pesquisa deste estudo. O foco se dará no conceito de liderança transacional e liderança transformacional amplamente considerados na literatura nacional e internacional (BASS, 1985; BASS; BASS, 2008; BURNS, 1978).

2.2.2.1 Abordagem da liderança transacional

Compor a abordagem teórica transacional implica para Burns (1978) a consideração de formas de liderança que não apresentavam conteúdo moral pois para ele (Burns, 1978) estes são valores necessários como elemento mediador entre as relações líder e liderado. Burns (1978) cunha o termo transacional, inspirado na obra de Maquiavel e sua descrição de comportamento estadista.

Na busca pelo “verdadeiro” representante, seguidores possuem a oportunidade de perceber, compreender, avaliar e experimentar alternativas, [...] “e em um grau menor a

liderança transacional é baseada na escolha consciente entre alternativas reais”(BURNS, 1978, p,36).

Desta forma a liderança pressupõe competição e conflito, que o poder em sua forma bruta nega, assim a questão é que o conflito é inevitável, por isso a liderança possui a responsabilidade em conduzir a expressão, efetuar a moldagem e até restringi-lo (BURNS, 1978). Para tal gestão Bass; Bass (2008), Avolio et al., (1999); Bass, (1990); Bass et al., (2003); Bass & Avolio, (1993), referem-se à liderança transacional como um contrato de troca de recompensas por esforço, e prometem recompensas por esforço reconhecendo realizações, conceituando como recompensa contingente necessitando de gerenciamento próximo e constante.

O gerenciamento por exceções (disfunções) pode ser realizado de forma ativa, na busca de desvios de padrões e detectados levam à ação corretiva. Por outro lado, o gerenciamento por exceção de forma passiva somente efetua intervenção caso haja algum padrão não atendido. E pôr fim ao não gerenciamento os autores conceituam de estilo gerencial laissez-faire – que desiste da responsabilidade e decisões. Nesse contexto funcionalista os líderes transacionais trabalham de estritamente dentro da cultura existente, enquadrando suas decisões e ações baseadas nas normas operativas e características de procedimentos de suas respectivas organizações (BASS; AVOLIO, 1993; BASS; BASS, 2008).

Para Neto,Tanure, Santos e Lima (2012), a abordagem transacional é uma troca entre líderes e liderados, que se pronuncia por meio de recompensas, das quais os líderes captam os desejos de seus liderados de forma extrínsecas como, salários, promoções e consequentemente melhoria de condições e satisfação no trabalho. Da mesma forma, que o líder se esforça para a satisfação desses desejos a contrapartida do liderado é o cumprimento de determinados objetivos, e com o cumprimento destes objetivos e ou metas pelo liderado ele será recompensado de acordo com sua performance.

O líder neste momento assume um papel de verificador de execução do acordo realizado, intervir em desvios percebidos em relação à execução combinada e ou determinada (NETO et al., 2012). A liderança orientada para tarefa dedica-se em estabelecer responsabilidades aos liderados, recompensar os objetivos alcançados, redefinir e corrigir desempenho. Esses líderes concordam em seguir regras para a manutenção do status quo na organização e na equipe, e não são muito adeptos às mudanças (BRITO; MAGALHÃES, 2018).

De forma ousada para a época Zaleznik (1977), afirma que gerentes e líderes são dois “animais diferentes”, e descreve sua visão de gerente: (1) Atitude em direção aos objetivos – Adota uma perspectiva impessoal e passiva, as metas surgem de necessidades e não de desejos; (2) Concepção do trabalho – Negociar e coagir, equilibrar os pontos de vistas opostos, comprometer-se com o design, limitar escolhas, e evitar de riscos; (3) Relações com outros – a ambiguidade de trabalho com pessoas, mas praticando o mínimo de relação e empatia, concentração no processo (como?), conseqüentemente a comunicação é ambígua, distante, manipuladora e por fim acumula burocracia e intriga política; (4) Senso próprio – vem da perpetuação e fortalecimento das instituições existentes, requer sentir-se parte da organização.

Corroborando com o descrito acima, Kotter (2001) acende a discussão colocando que realmente o gerenciamento é diferente de liderança, mas, não por motivos que a maioria pensa. E segundo o autor a liderança não é mística, não tem nada a ver com carisma ou traços exóticos e segundo o autor o gerenciamento e liderança, podem ser sistemas distintos, mas são complementares.

Gerenciar é lidar com complexidade, prática essencial para o desenvolvimento organizacional do século XX. Sem uma boa administração grandes corporações tendem ao caos e não sobrevivem. Kotter (2001). Reforça o mencionado acima acrescentando que o bom gerenciamento proporciona um grau de ordem e consistência que são dimensões - chave para a qualidade dos produtos e lucratividade. Por outro lado, concorda que a liderança envolve definir direção, alinhamento com as pessoas e fornece motivação.

Para Bryman (2005), a abordagem transacional recompensa pela conformidade com os objetivos de performance, exerce uma gestão por exceção, agindo principalmente quando atividades relativas às tarefas não estão de acordo com o plano.

Em uma outra dimensão de avaliação da liderança transacional, esta pode ser analisada como base de transformação da liderança funcional em ambientes onde a complexidade e agilidade na tomada de decisões são menos requeridas com menos processos complexos. Contudo não se pode negar o poder da liderança contingente e o conhecimento dos pontos fortes e fracos do time para realização de cada tarefa, adicionado ao fornecimento de tipo de estrutura confiável, clareza de expectativas que vêm com a recompensa contingente transacional (BASS et al., 2003; BASS; BASS, 2008).

Considerando o processo evolutivo e co-criativo organizacional em sua complexidade, uma liderança com estilo comando/controle ou autocrático, ou seja, de cima para baixo não é

mais suficiente aos modelos organizacionais atuais. Assim, considerar o mundo da burocracia tradicional ainda existente pode ser coerente, mas este é apenas um dos muitos contextos na atualidade, (UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Northouse (2019) corrobora com as correlações de Uhl-Bien; Marion; Mckelvey (2007), e infere à liderança transacional a maior parte dos modelos de liderança, que em sua grande maioria se concentra em processos de troca entre líderes e seguidores. A dimensão de troca da liderança transacional é muito comum e pode ser observada em muitos níveis organizacionais em todos os tipos de organizações, entretanto existem pesquisas evidenciando que os funcionários não percebem necessariamente seus líderes como transacionais, ou seja, aqueles que são mais capazes de criar confiança e ou relacionamentos mutuamente benéficos (NORTHHOUSE, 2019).

A discussão ainda presente. Atualmente Northouse (2019) apresenta sua visão de que gerenciamento e liderança possuem aspectos semelhantes, pois envolvem trabalhar com pessoas, com a preocupação no cumprimento de metas e eficácia. Da mesma forma são diferentes e argumenta que estudos de liderança podem remontar Aristóteles, enquanto a gestão surge na virada do século XX com o advento da industrialização, embora para esse autor mesmo que existam claras diferenças os constructos se sobrepõem.

Para Yukl (2013), a questão está exatamente neste ponto, o grau de sobreposição dos constructos, e seu argumento se fortalece quando destaca que poucos executivos foram capazes de se transportar para fora de ambos os papéis de forma eficaz (gerente e líder). E ratifica que definir gestão e liderança, ser transacional e ou transformacional, como papéis distintos pode obscurecer ainda mais a combinação dessas duas competências o gerenciamento: e a liderança eficaz (YUKL, 2013).

Desta forma, consideramos a hipótese 1: Existe relação estatisticamente significativa e positiva entre tipo organizacional - mecanicista ou organicista - e estilo de liderança - transformacional ou transacional?

2.2.2.2 Abordagem da liderança transformacional

Para Burns (1978), a liderança se constitui em dualidade, o ato de liderar e seguir o líder proporciona um sistema de *feedback* positivo de realimentação contínua. O autor concebe sua teoria a partir dessa perspectiva de aproximação e relação entre líder e liderado, com o objetivo

de criação de novas lideranças envolvendo as pessoas, suas relações, não simplesmente relações envolvendo novas tarefas rotineiras, mas fornecendo reconhecimento, novas perspectivas e condições de desenvolvimento de suas capacidades em tomada de decisão. Assim Burns(1978) cunha o termo transformacional posteriormente emulado pela academia (BASS, 1990; BASS; BASS, 2008; CALAÇA; VIZEU, 2015).

A liderança transformacional proporciona desempenho superior quando os líderes ampliam e ou elevam seus seguidores criando propósito, missão para o grupo, visão para além de seu próprio interesse e objetivando o grupo (BASS, 1990; BASS et al., 2003; BASS; AVOLIO, 1993; BASS; BASS, 2008; BERGAMINI, 1994; BURNS, 1978; CALAÇA; VIZEU, 2015; NETO et al., 2012). A liderança transformacional propõe que a influência ocorra em uma via de mão dupla e que seja estabelecida uma relação de respeito ao outro como pessoa integral, e com essa convivência com o seguidor a liderança capacita uma maior fonte de informação de que necessita para o exercício do seu papel como líder e desenvolvimento deste seguidor (BERGAMINI, 1994).

Para Burns (1978), Mohandas Gandhi é um exemplo clássico de liderança transformacional, pois esse homem atingiu seu potencial máximo e elevou as esperanças e desejos de milhões de pessoas, o seu povo, em um processo em que ele mesmo mudou. O poder de elevação da liderança, mobilizada e moldada por uma liderança talentosa, audaz e fortalecida pelo conflito, utiliza seus valores como fonte de mudança vital (BURNS, 1978).

Bass (1985) amplia o trabalho de Burns (1978), proporcionando maior atenção às necessidades dos seguidores, e sugere que a liderança transformacional poderia ser aplicada como ferramenta para obtenção de melhores resultados organizacionais. De certa forma amplia ainda a atenção em suas pesquisas aos elementos emocionais e às origens do carisma. E sugere que o carisma é condição necessária, mas não suficiente para uma liderança transformadora (NORTHHOUSE, 2019).

Figura 1. *Continuum da Liderança*



Fonte: Northouse, P. G. (2019, p.269). Leadership Northouse: Theory and Practice Eighth Edition. In *SAGE Publishing* (8th ed.).

Assim na busca por um instrumento de medida do exercício da liderança eficaz vários estudiosos aplicaram-se na busca de escalas efetivas para tal aferição. Posteriormente aprofundada e amplamente divulgada por Bass et al (2003), a teoria transformacional é proeminente até hoje, pois contempla quatro pressupostos principais: A (1) influência idealizada (carisma), a (2) inspiração (busca por novas referências cognitivas), a (3) estimulação intelectual (promover e provocar reflexão) e a (4) consideração individualizada (suporta e orienta o desenvolvimento do seguidor, treinando e respeitando individualidades) (BASS et al., 2003; BASS; BASS, 2008; CALAÇA; VIZEU, 2015; NORTHOUSE, 2019).

Isso posto, para a composição deste estudo e identificação dos principais fatores de correlação entre os tipos de liderança em tipos organizacionais e ou departamentos organizacionais com maior hierarquização (mecanicistas) e por outro lado estruturas organizacionais com menor hierarquização (orgânicas), o enquadramento teórico sobre a temática liderança considera seu segundo marco teórico Burns (1978), que apresenta características transacionais e transformacionais de liderança, conforme configurada abaixo no Quadro 11.

Quadro 11. Características de Liderança Transformacional e Transacional

Abordagem de Liderança	Características de Liderança		
Transacional	Recompensa Contingente		Processo de troca entre líderes e seguidores, no qual o esforço é trocado por recompensa específica, com objetivo de obtenção de concordância sobre o que deve ser feito e quais serão as devidas recompensas para aqueles que as realizam.
	Gestão por exceção		Processo que envolve críticas corretivas e processos de feedbacks positivos e negativos e podem ser divididas em duas formas
	Gestão por exceção	Ativo	A observação dos seguidores de perto em busca de erros e ou disfunções e em seguida já assume uma ação corretiva
		Passivo	A intervenção da liderança neste caso é após, e somente após padrões ou disfunções que não foram cumpridos, ou problemas surgiram.
	Laissez-faire		Considera-se ausência de liderança o fato de abdicar da liderança e ou de sua responsabilidade, falta ou atraso nas decisões, falta de feedback, despreocupação com a satisfação das necessidades de seus seguidores
Transformacional	Carisma / Influência Idealizada		O componente emocional da liderança, líderes são modelos de papéis para seus seguidores, que desejam imitá-los, alto padrão moral e ético. São profundamente respeitados pelos seguidores, conseqüentemente geram grande confiança, e visão de longo prazo e senso de missão.

	Carisma/ Influência Idealizada	Atributo	Atribuições dos líderes com base nas percepções dos seguidores
		Comportamento	Percepção dos seguidores sobre os comportamentos do seu líder.
	Consideração Individual		Quando é oferecido um clima de apoio, no qual o líder ouve atentamente as necessidades individuais dos seguidores, são percebidos como treinadores, conselheiros, usam a delegação cuidadosa e única com objetivo de desenvolvimento de seus seguidores
	Motivação Inspiradora		Comunicam altas expectativas, inspirando por meio da motivação o comprometimento e que estes se tornem parte do projeto da organização. Usam símbolos, apelos emocionais, o espírito de equipe é reforçado
	Estimulação Intelectual		Exerce influência para que os seguidores sejam criativos, inovadores e que desafiem suas próprias crenças e valores, bem como as do líder e da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Northouse (2019) segundo Bass 1985.

Para Northouse (2019), o cerne é que a liderança transformacional produz maiores efeitos do que a liderança transacional, ou seja, enquanto a liderança transacional resulta em resultados esperados (gestão de curto prazo), a liderança transformacional resulta em desempenho além do esperado (gestão de longo prazo). Apesar da ampla utilização desta importante ferramenta de identificação de estilos de liderança desenvolvida por Bass (1985), não podemos deixar de considerar os esforços de outros importantes pesquisadores e suas contribuições neste contexto.

Northouse (2019) evidencia o trabalho de Bennis e Nanus (2007), que identificaram em seu estudo quatro estratégias comuns utilizadas por líderes na transformação de suas organizações:

- (1) – Os líderes tinham uma clara visão do estado futuro de suas organizações, e essa imagem era atraente, realista e verossímil. Contudo simples, benéfica, compreensível a todos e geradora de energia positiva. Ainda concluíram que, para a organização crescer, precisa partir das necessidades coletivas da organização e deve ser reivindicada por aqueles que estão dentro dela;
- (2) – Líderes transformadores são arquitetos sociais, o que significa criar uma forma de objetivos compartilhados que as pessoas mantenham dentro da organização, comunicar uma direção para transformação de valores e normas, e até aceitar uma nova identidade de grupo;
- (3) – Líderes transformadores criam confiança em suas organizações, tornando suas posições claras, conhecidas, buscando sempre apoio a elas. Confiança tende a ser como um processo condutor de previsibilidade, mesmo em tempos de incertezas. Contudo essa direção e visão devem ser implementadas consistentemente mesmo quando a visão gera certa incerteza;
- (4) – Líderes transformadores utilizam de implementação criativa de si mesmo por meio de autoestima positiva, conhecendo seus pontos fortes e fracos,

maximizam seus pontos fortes em vez do contrário. Conscientes de sua própria competência aprofundam-se em suas tarefas, mostrando um senso de identidade com o trabalho. Isso gera um impacto positivo recíproco nos seguidores (NORTHHOUSE, 2019).

Desta forma podemos resumir a perspectiva do líder transformacional de Bennis e Nanus (2007), conforme Quadro 12.

Quadro 12. Bennis e Nanus - Liderança Transformacional

Característica de Liderança	Causa transformacional
Visão do estado futuro de sua organização	Imagem realista, atraente e verossímil da organização
Arquitetos sociais	Significados compartilhados, Comunicação de direção, Transformação de valores e normas organizacionais
Confiança em suas organizações	Previsibilidade e confiança mesmo em situações incertas, implementação consistente da direção e visão
Implantação criativa de si mesmo	Transmite autoestima, maximiza pontos fortes, dissemina consistência utilizando de suas próprias competências.

Fonte: Adaptado pelo autor de Northouse (2019).

Como contribuição ao contexto transformacional da liderança Kouzes; Posner (2007) desenvolveram um modelo que consiste em cinco práticas que permitem que a liderança realize coisas extraordinárias. Esta pesquisa teve como foco 1300 gerentes de nível médio e sênior em organizações públicas e privadas. Resumidas no Quadro 13:

Quadro 13. Kouzes e Posner - Liderança Transformacional

Característica da Liderança	Causa Transformacional
Modele o Caminho	Os líderes transformacionais necessitam ser claros sobre seus próprios valores e filosofia, encontrar sua “voz” e expressá-la aos outros, cumprindo suas promessas e compromissos.
Inspire uma Visão compartilhada	Líderes transformacionais criam visões positivas sobre o futuro e as comunica de forma eficaz aos outros. Por outro lado, ouvem os sonhos dos outros e indicam caminhos para que esses sonhos sejam realizados. Desta forma inspiram os seguidores a transcenderem o status quo.
Desafie o Processo	Estar disposto a mudar o status quo e romper o desconhecido, inovar, crescer e melhorar. Líderes transformacionais sob este contexto são como pioneiros, experimentam novas coisas e formas, contudo, com um passo de cada vez aprendendo com seus erros.
Permita que os outros ajam	Líderes transformacionais criam confiança e desta forma promovem colaboração, ouvem atentamente pontos de vista diversos e tratam a todos de forma digna e respeitosa, permitem que seus seguidores façam escolhas e os apoiam em

	suas decisões. O ambiente construído é de bem-estar para o trabalho.
Encoraje o Coração	Líderes transformadores encorajam o coração recompensando os outros por suas realizações, são dispostos a elogiar os seguidores por um trabalho bem realizado, usam de comemorações e rituais autênticos para expor apreço e incentivo.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de (KOUZES; POSNER, 2007).

Kouzes e Posner (2007) contribuem criando uma ferramenta para medir os comportamentos descritos acima nomeado de Inventário de Práticas de Liderança (LPI), que consiste em uma avaliação de 360°, composta por 30 questões objetivando a avaliação das competências individual da liderança.

Podsakoff; Mackenzie; Moorman; Fetter (1990) examinaram os comportamentos dos líderes nas organizações, considerando o papel mediador potencial desempenhado pela confiança e satisfação dos subordinados nesse processo de liderança transformacional. Considerando a importância da temática entre pesquisadores e organizações, a referida pesquisa tem como foco a identificação da chave de desenvolvimento da teoria transformacional, seus antecedentes e consequências. Os três constructos do estudo referem-se - (1) comportamento do líder transformacional, (2) potenciais mediadores – confiança e satisfação dos seguidores e (3) comportamentos de cidadania organizacional. De maneira resumida, descreve-se o modelo de Podsakoff et al (1990), como segue no Quadro 14.

Quadro 14. Podsakoff et al - Liderança transformacional

Característica de Liderança	Causa Transformacional
Identifica e articula uma visão	Identificação de novas oportunidades, para unidade, divisão, ou empresa, articulando e inspirando outros com sua visão de futuro.
Fornece de um modelo	Define um exemplo para os seguidores, que seja consistente com os valores do líder.
Promove a aceitação dos objetivos ao grupo	Apontando e promovendo a cooperação, incentivando o trabalho em grupo em direção e objetivo comum.
Gera expectativas de alto desempenho	Demonstra a expectativa do líder com a excelência, qualidade e alto desempenho por parte dos seguidores
Fornece atenção individualizada	Indica que respeita os seguidores, e está preocupado com seus sentimentos e necessidades pessoais
Gera estimulação intelectual	Incentiva o processo de reexaminar algumas suposições sobre seu trabalho e repensar como pode ser executado de maneira diferente.

Fonte: Adaptado pelo autor de: (PODSAKOFF et al., 1990)

Isso posto, e após essa apresentação de conceitos e abordagens de liderança de diferentes autores, faz-se importante não só o maior conhecimento dos modelos, mas os focos estabelecidos por cada autor mencionado, como valor agregado para o processo decisório da escala a ser utilizada para resposta da pergunta de pesquisa.

Opta-se então, pela utilização do conceito de Bass (1985) para sustentação do segundo constructo *Tipos de Liderança* do estudo, na busca pela resposta da questão de pesquisa, utilizando os componentes de liderança transacional e transformacional e Laissez-faire, como já descrito acima, e cujos procedimentos metodológicos são apresentados no capítulo a seguir.

METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é descrever as características básicas da pesquisa realizada, sua população e amostra investigada, técnicas, instrumentos e estratégias utilizadas para a coleta de dados em campo, bem como os procedimentos utilizados. Descrevem-se as variáveis utilizadas para a medição dos fenômenos – Tipos organizacionais - Mecanicista e Orgânico e Tipos de Liderança – Transacional e Transformacional em estudo, e por fim o modelo de pesquisa e hipóteses que direcionam esse estudo.

3.1 População e Amostra

A população da pesquisa é composta por discentes, docentes e egressos de programas de Pós-graduação, MBA, Mestrado e Doutorado do curso Administração de Empresa e afins da Instituição de Ensino Fundação Getúlio Vargas de seu núcleo, Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP), com uma população estimada em 1000 pessoas.

A segunda via de composição da população utilizou-se de contatos com outras instituições de ensino (500 pessoas), com o objetivo de composição amostral estatisticamente válida. Esse contato foi efetuado via telefone com os respectivos Diretórios Acadêmicos de Administração das Instituições adicionadas à pesquisa.

Considerando a significância estatística 95% e com $p\text{-valor} \leq 0,05$ (5%), ou seja, todas as técnicas multivariadas são na inferência dos valores ou relações entre as variáveis propositadas entre a população aqui determinada para a determinação de uma amostra viável e válida para o estudo, de forma que um senso descartaria a necessidade de inferências estatísticas (HAIR et al., 2009).

Considera-se a amostragem por acessibilidade e ou por conveniência, por sua disponibilidade para a participação na pesquisa, indivíduos que possuem maior facilidade de acesso e com possibilidade estatística para representação da população. Outra vantagem deste método é seu menor custo (GIL, 2019).

Considerando as duas vias de ação para construção da população amostral da pesquisa, foram distribuídos via internet 1500 formulários, cujo retorno obtido foi de 150 formulários válidos, 10% de retorno como apresentado na Tabela 1.

Tabela 1. População e Amostra

Via de contato	População	% Distribuição População	Amostra	% Distribuição Amostra	Representatividade Amostral
FGV	1.000	66,67%	105	70%	10,5%
Outras instituições	500	33,33%	45	30%	9,0%
TOTAL GERAL	1.500	100%	150	100%	10%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados colhidos na pesquisa (2021)

A amostragem também é considerada por intencionalidade, pois, como a amostra é considerada não probabilística, esta modalidade nos possibilita não tratar todas as características de uma população com precisão. Pelo contrário, a pesquisa se encaixa nesta definição pela “garantia de variabilidade de seus integrantes em relação a determinadas características” da pesquisa, ou seja, as percepções sobre os tipos de estruturas organizacionais e tipos de liderança (GIL 2019, p.106). O perfil amostral é definido conforme a Tabela 2.

Tabela 2: Perfil Demográfico da Amostra

	Características	Amostra	%
Classe	Total	150	100%
Gênero	Feminino	49	33%
	Masculino	101	67%
Faixa Etária	Acima de 65 anos	1	1%
	de 21 - 34 anos	32	21%
	De 35 - 49 anos	96	64%
	De 50 - 64 anos	21	14%
	Casado(a)	91	61%
Estado Civil	Divorciado(a) / Separado(a)	8	5%
	Solteiro(a)	40	27%
	União Estável	11	7%
Graduação	Doutorado completo	5	3%
	Doutorado incompleto (Cursando)	4	3%
	Mestrado completo	15	10%
	Mestrado Incompleto (Cursando)	55	37%
	Pós - Graduação / MBA incompleto (Cursando)	19	13%
	Pós Graduação / MBA completo	52	35%
Formação	Biológicas	5	3%

	Biológicas, Humanas	1	1%
	Exatas	47	31%
	Exatas, Gerenciais	4	3%
	Exatas, Humanas	3	2%
	Exatas, Humanas, Gerenciais	3	2%
	Gerenciais	26	17%
	Humanas	54	36%
	Humanas, Gerenciais	7	5%
Tempo de Organização	Entre 1 e 5 anos	57	38%
	Entre 10 e 15 anos	24	16%
	Entre 6 e 10 anos	29	19%
	Mais de 15 anos	23	15%
	Menos de 1 ano	17	11%

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em relação ao cálculo do tamanho amostral recorre-se a Hair et al. (2009), para a definição adequada da quantidade de questionários necessários para a respectiva validade estatística do estudo, conforme Tabela 3.

Tabela 3: Amostra, Significância e Efeito

Alfa (α) = 0,05		
Tamanho do Efeito (ES)		
Tamanho da Amostra	Pequeno(0,2)	Moderado(0,5)
20	0,095	0,338
40	0,143	0,598
60	0,192	0,775
80	0,242	0,882
100	0,290	0,940
150	0,411	0,990
200	0,516	0,998

Fonte: Elaborado pelo Autor Adaptado de Hair *et al.* (2009, p.29)

Orientado de forma conceitual o estudo considera o tamanho amostral de 150 questionários válidos pois, segundo Hair; Black; Willian; Babin; Anderson e Tatham (2009), o tamanho amostral aumentado tende a produzir um maior poder estatístico. Contudo o desafio é a transformação desse poder “excessivo” do aumento da amostra: para mais, implicará a percepção dos efeitos cada vez menores, e serão percebidos como estatisticamente significativos, podendo gerar um viés de que todos ou quaisquer efeitos são significantes. Desta forma para o pesquisador o tamanho amostral impactará de forma importante em seu teste estatístico, tornando-o insensível (com amostra muito pequenas) e exageradamente sensível (para amostras muito grandes) (HAIR et al., 2009).

Assim como balizador, o referido estudo busca compor as relações de Alfa (α), tamanho da amostra, tamanho do efeito, e poder estatístico, um desafio abordados por muitos autores como Cohen (1988), que sugere aos pesquisadores que os índices alfa (α) devem ser planejados para atingirem pelo menos 0,05 e com níveis de poder em pelo menos 80% e utiliza-se da tabela de poder que abarca os conceitos aqui abordados como apresentado na Tabela 3.

Para o processo de decisão sobre o tamanho amostral do referido estudo, a tabela 3, Hair et al. (2009) ratifica que valores acima de 100 indivíduos já proporcionam poder estatístico aceitável, considerando suas correlações com alfa de 0,05 e com um efeito moderado (0,5), contudo para o referido estudo, considera adequado os 150 questionários válidos proporcionando um índice de poder de 0,990 (HAIR et al., 2009).

Sobre outro aspecto, a qualidade amostral neste caso destacado pelo nível de graduação dos respondentes faz-se de grande importância para o estudo, pois as temáticas abordadas, Tipos Organizacionais e Tipos de Liderança, tornam o resultado mais rico com inclusão de participantes com familiaridade e ou envolvimento temático.

Importante e necessário descrever que um retorno de 10% de questionários válidos é considerado de grande êxito, considerando o momento em que a pesquisa foi realizada, em meio à pandemia do Covid-19. Considerando a complexidade situacional, esta pesquisa obteve um importante e fundamental apoio dos professores, coordenadores e alunos dos cursos de administração das instituições de ensino acionados, o que corroborou para os números de respondentes necessários e para sua realização.

Por fim, a constituição amostral é de grande importância para o estudo não só pelo nível de graduação, mas pelos respondentes ocuparem em sua grande maioria posições de gestores, líderes, liderados de uma grande variedade de tipos organizacionais, tamanhos e importante variedade de mercados, cuja experiência profissional de cada indivíduo constitui uma base sólida e única para a realização da pesquisa proposta.

3.2 Coleta de Dados

Dados requeridos para a pesquisa podem ser obtidos por diferentes formas. Especificamente para o caso, foram utilizados questionários emitidos por meio eletrônico, formatados digitalmente, principalmente pelas restrições e obrigatoriedade de distanciamento

social imposto por leis governamentais. Na próxima seção são detalhados os instrumentos utilizados.

3.2.1 Instrumentos de Coleta de Dados

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário único, instrumento fundamental para a concepção do banco de dados da pesquisa (CRESWELL, 2010; GIL, 2019). Importante ressaltar a importância da formulação e formatação do questionário como base da pesquisa, e como instrumento de ligação entre o constructo teórico pesquisado e a realidade prática da liderança e da organização, na percepção dos entrevistados, o que demandou esboços e pré-teste para a verificação da compreensão, linguagem, foco e validade estrutural e estatística do mesmo (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Segundo Creswell (2010), o processo de investigação fornece direção específica em um projeto de pesquisa, ou seja, neste estudo utilizam-se fontes bibliográficas de levantamentos e alinhamento conceitual. Ressalta-se, ainda, que o questionário foi disponibilizado em uma versão digital, online, utilizando-se da plataforma Google® e seu formulário de marca registrada pela empresa o Google Forms®.

A opção por esse instrumento se deu pelos seguintes motivos: (1) A plataforma é de acesso geral por Pcs, Notebooks e ou Smartphones; (2) O formulário é de fácil concepção e formatação para o pesquisador; (3) Formato amigável para o respondente; (4) Proporciona ao pesquisador relatórios preliminares, com gráficos e tabelas já formatadas e por fim; (5) A possibilidade de exportação do banco de dados em vários formatos principalmente em Excel®, para posterior tratamento estatístico.

Pode-se descrever que a coleta de dados foi realizada em um único formulário como já descrito. A disponibilidade do formulário *online* é facilitada e mais econômica, porém requer múltiplas distribuições, disputa por atenção e constante evidenciação da importância de respostas completas. Esse trabalho de “reforço” realiza-se durante a pesquisa em uma sequência de duas vezes por semana, pois o público foco da pesquisa, como todos nós, temos prioridades e tempo restrito para nossas demandas diárias.

A primeira parte do questionário consta de dados demográficos e é composta por nove questões, que abarcam: gênero, faixa etária, estado civil, graduação, área de formação, instituição de ensino, área de atuação, nível hierárquico de atuação, tempo na organização.

A segunda parte do questionário, com o objetivo de identificar a percepção dos Tipos Organizacionais dos respondentes da pesquisa, foi elaborado pelo autor, inspirado nos conceitos seminais de Burns e Stalker (1961) sobre tipos organizacionais mecanicistas e orgânicos é composto por vinte questões.

Por fim, aplica-se escala de mensuração de Tipos de Liderança inspirada no modelo desenvolvido por Bass (1985), versado e adaptado para língua portuguesa por Policarpo (2016). A referida escala foi novamente adaptada especificamente para o objetivo deste estudo, em forma e contexto, sendo composta de quarenta e cinco questões que incorporam características de liderança transformacional, transacional e *Laissez-faire*, com o objetivo de mensurar a percepção dos respondentes sobre estilo de liderança predominante exercido por seus líderes.

3.2.2 Estratégia de coleta de dados

Em virtude do distanciamento social exigido pela pandemia - Covid 19, o ambiente virtual foi o veículo principal para a distribuição e coleta de dados. A participação dos respondentes foi realizada por meio de convite eletrônico (chave de acesso ao formulário), e a estratégia de distribuição utiliza-se das redes sociais, e plataformas como: LinkedIn®, WhatsApp®. Ainda foi realizado envio do link eletrônico por e-mail aos coordenadores dos cursos de Administração e Professores e alunos das instituições envolvidas na pesquisa.

Vale ressaltar que a aplicação do questionário se deu apenas após a realização de um pré-teste com trinta indivíduos, com objetivo de validação da forma, linguagem, clareza das questões propostas aos respondentes. Ambas as escalas - Tipos de Liderança e Tipos Organizacionais - necessitaram de correções e ajustes de semântica e forma que foram executadas. Posteriormente aos ajustes inicia-se o processo de distribuição para a população amostral total.

O esforço para a distribuição e conclusão da meta de 150 respondentes obteve importante e fundamental ajuda de professores, coordenadores e alunos das disciplinas de Administração de Empresas das instituições abarcadas pela pesquisa, pois sem esse apoio certamente o cumprimento do objetivo não seria possível.

3.2.3 Questionário

O questionário desenvolvido e aplicado para o referido estudo é formado basicamente por escalas, as quais têm como objetivo a medição do grau de intensidade de cada resposta, do tipo Likert de 11 pontos, ou seja, de 0 a 10, composto por três partes como segue:

PRIMEIRA PARTE: as questões referentes a esta parte possuem itens que têm como objetivo a investigação dos dados demográficos dos respondentes, compostas por oito questões de múltipla escolha e uma descritiva que solicita o nome da instituição de ensino de sua última formação.

SEGUNDA PARTE: Um total de vinte questões têm como objetivo a investigação da percepção e compreensão de cada respondente sobre a estrutura organizacional em que está inserido. Essa escala foi desenvolvida pelo autor e adaptada com base em artigo seminal de Burns; Stalker (1961), sobre estrutura organizacional com características mecanicistas ou por outro lado orgânicas, e contém questões como: “Na organização, os papéis são pouco rígidos quanto à sua formalidade?”, “ Na organização, o fluxo de comunicação e autoridade não são lineares?”. As opções de respostas são compulsórias, a serem graduadas pelos respondentes entre – não se aplica à organização - quando o grau da resposta for 0 em relação à questão apresentada, e aplica-se integralmente à organização quando o grau da resposta for 10 em relação à questão apresentada, respeitando as variações inter escalar.

As questões desta seção foram propositalmente distribuídas de forma aleatória em relação às características organizacionais mecanicistas e orgânicas com objetivo de mitigar possíveis vieses nas respostas.

TERCEIRA PARTE: Quarenta e cinco questões têm como objetivo a investigação da percepção e compreensão de cada respondente sobre o exercício de liderança no qual este está inserido. A escala é composta por duas seções destinadas à mensuração dos tipos de liderança transformacional e transacional. Cada seção é composta por subescalas conforme se descreve a seguir.

Para a compreensão da percepção dos respondentes sobre o exercício da liderança predominantemente transacional, em suas respectivas organizações, esta subseção contém questões como: “Meu superior hierárquico concentra-se nas irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados?”; “Na organização, o modo de controle dos processos é rígido?”.

Concomitantemente, para a compreensão da percepção dos respondentes sobre o exercício de liderança com predominância transformacional, em suas respectivas organizações, esta subseção contém questões como: “Na organização, as interações organizacionais são laterais e horizontais?”; “Na organização, o conhecimento organizacional é diluído na organização?”.

As percepções sobre o exercício de liderança de cada respondente são graduadas entre – Discordo Plenamente, quando o grau da resposta for 0 em relação à questão apresentada e Concordo Plenamente, quando o grau da resposta for 10 em relação à questão apresentada. É utilizado o mesmo procedimento da parte anterior, em relação à aleatoriedade das respostas das escalas de liderança transformacional e transacional e suas respectivas subescalas, apresentadas a seguir.

3.2.4. Definições Operacionais das Variáveis

Esta secção tem como objetivo apresentar as definições operacionais de cada variável do estudo, considerando como primeira variável Tipos Organizacionais – mecanicistas e orgânicos - e como segunda variável Tipos de Liderança – transformacional e transacional (BURNS, STALKER, 1961; BURNS 1978, BASS, 1985).

3.2.4.1 Tipos Organizacionais

Com o objetivo de investigar como os respondentes da amostra, percebem a estrutura ou tipo organizacional, sendo mais mecanicista ou organicista conforme Burns; Stalker (1961) - apontados como marco teórico para este estudo e operacionalização da pesquisa - são relacionados, segundo o autor da referida pesquisa, os indicadores do constructo organizacional conforme apresentado no Quadro 15, onde é indicada cada questão correspondente ao item de medição desejado.

Como mencionado acima as questões foram propositalmente colocadas no formulário do questionário de forma aleatória, considerando as subescalas, com o objetivo de mitigar possíveis vieses dos respondentes.

Quadro 15. Indicadores Organizacionais

Tipos Organizacionais	Indicadores	Questões
Mecanicistas	Formalidade	14, 12,15
	Centralidade	1, 3, 9
	Alta definição de papeis e cargos	5, 7
	Comunicação Vertical	17,19
Orgânicas	Maior informalidade	2, 13, 8
	Descentralização	10, 11, 20
	Pouca definição de papeis e cargos	16, 18
	Comunicação Horizontal	4, 6

Fonte: Adaptado pelo autor de Burns; Stalker (1961).

3.2.4.2 Tipos de Liderança

As variáveis Liderança Transacional e Transformacional abarcam o objetivo de medir a correlação e inferência do exercício da liderança transacional, como este é percebido e ou mais aderente ao tipo de organização mecanicista, e por outro lado, medir a correlação e a inferência no exercício da liderança transformacional e como este é percebido e ou mais aderente ao tipo de organização organicista.

Adota-se como marco teórico para o constructo liderança Bass (1985); Bass; Bass (2008); Burns (1978), conforme questionário proposto pelos autores citados, adaptado e traduzido por Policarpo (2016), e readaptado pelo autor com o objetivo de adequação aos objetivos específicos do estudo, onde são relacionados os indicadores propostos para o constructo Liderança especificadas com suas escalas e subescalas identificando cada questão inserida no questionário aplicado, conforme Quadro 16.

Quadro 16. Indicadores de Liderança

Indicadores de Liderança		Questões
Liderança Transformacional		
Influência Idealizada (atribuída)	Liderança admirada, respeitada, e obtém confiança, seus seguidores se identificam e tentam imita-lo	10, 18, 21, 25,
Influência Idealizada (Conduta)	Liderança é admirada e respeitada, mas esses itens estão centrados em comportamentos específicos do líder	6, 14, 23, 34
Motivação Inspiradora	Refere-se ao líder capaz de motivar os membros de sua equipe proporcionando significado ao seu trabalho, ainda o líder expõe uma visão de futuro atrativa para os empregados e para a organização	9, 13, 26, 36,

Estimulação intelectual	Os líderes estimulam seus seguidores a serem inovadores, criativos e procurarem por si próprios a solução para os problemas que possam surgir.	2, 8, 30, 32,
Consideração Individualizada	Neste fator os líderes prestam a atenção às necessidades individuais e realização dos membros de sua equipe, atuando como mentores ou coaching	15, 19, 29, 31
Efetividade (transformadora)	Esse líder faz com que o time se sinta eficaz, representa com eficácia e respeito seus liderados frente aos seus superiores e é eficaz ao atender às necessidades de seus subordinados em relação ao trabalho	37, 40, 43, 45
Satisfação (transformadora)	Trabalha com seus subordinados de forma satisfatória usando métodos adequados de liderança	38, 41
Esforço Extra (transformadora)	Essa liderança leva o subordinado à realização acima do esperado, aumenta o desejo e sua vontade em se superar	39, 42, 44
Liderança Transacional		
Recompensa Contingente	O líder identifica as expectativas de seus seguidores e proporciona reconhecimento quando e se atingem os objetivos	1, 11, 16, 35,
Gestão por Exceção (Ativa)	O líder concentra suas atividades em corrigir os erros e desvios de seus liderados para o atingimento das metas estabelecidas	4, 22, 24, 27,
Gestão por Exceção (Passiva)	Esse tipo de comportamento da liderança tende a deixar as coisas como elas estão, apenas interferem quando os problemas já se tornaram graves	3, 12, 17, 20,
Laissez-Faire	Este líder evita tomar decisão e envolver-se, geralmente não está presente quando solicitado/necessário	5, 7, 28, 33

Fonte: Adaptado pelo autor de Policarpo (2016).

Após as definições, estrutura conceitual e formatação do questionário e pré-teste, correções e ajustes realizados, inicia-se o trabalho de campo como segue.

3.3 Estratégia de Coleta de Dados

Conforme descrito anteriormente o questionário com três partes, dados sociodemográficos, tipos organizacionais e tipos de liderança, é estruturado em um único documento totalizando setenta e quatro (74) questões, com 14 páginas. Foi transcrito para o

formulário eletrônico (GoogleForms®) , onde se cria uma “hospedagem” em nuvem com um endereço eletrônico específico para os participantes da pesquisa.

Na abertura do questionário o respondente encontra um texto formal informando processo e registro ético, objetivo científico, responsáveis pelo questionário e o compromisso de absoluto sigilo das respostas, destacado em sua totalidade Apêndice 1.

A disponibilização do questionário foi realizada entre 06 de abril e 25 de maio de 2021, quando foi encerrado com o total de 150 respondentes objetivados. Apesar da aparente rapidez na obtenção das respostas, houve um acompanhamento diário dos resultados. Ainda foram contatados professores, coordenadores e alunos dos cursos foco, utilizando meu networking em redes sociais na busca do público-alvo requerido para o estudo em apoio para obtenção de totalização amostral. De forma geral, a coleta de dados apresenta uma média de 3,06 formulários completos por dia, resultado bastante satisfatório considerando a complexidade vivida com o advento do Covid 19.

Concluído o processo de coleta de dados, inicia-se a fase de definições dos processos estatísticos de dados como segue.

3.4 Procedimentos Estatísticos

O objetivo do estudo é investigar em que medida a prevalência de características organizacionais - mecanicistas ou organicistas - relaciona-se com o estilo de exercício da liderança - transacional ou transformacional. Os dois constructos - Tipos Organizacionais e Tipos de Liderança - e suas referidas escalas e subescalas foram comparadas e analisadas para verificação de sua normalidade e de significância estatística com utilização de ferramentas estatísticas específicas.

Para constatação da validade das escalas, foram realizados os procedimentos de comparações múltiplas, ou análise multivariada de dados. Segundo Hair; Black; Babin; Anderson; Tatham (2009, p.23), a “[...] análise multivariada se refere a todas as técnicas estatísticas que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre indivíduos ou objetos de investigação.[...]”.

Ainda segundo Hair *et al.*, (2009), a correta escolha das escalas de medida são de grande impacto na pesquisa, e de relevante importância por duas razões: 1) Identificar cada escala de medida utilizada para cada variável, pois devem ser adequadas para dados métricos e dados não

métricos; 2) A escala de medida é ponto crítico de sucesso para a escolha correta da técnica ou ferramenta estatística multivariada a ser utilizada de acordo com os dados disponíveis, considerando as variáveis dependentes e independentes.

Desta forma busca-se mitigar erros de medidas, buscando a validade e confiabilidade do banco de dados. Assim, define-se validade como sendo: O nível em que uma medida representa justamente aquilo que se espera. Quando assegurada a validade, a confiabilidade é o nível em que a variável observada reflete seu verdadeiro valor, com menor índice de erro possível (HAIR et al., 2009).

A definição da escala tipo Likert de 11 pontos (variando entre 0 e 10) tem como objetivo proporcionar maior amplitude de avaliação de cada item da pesquisa pelo respondente. Essa maior dispersão proporciona maior compreensão e menor propensão de produção de *outliers* no estudo. Vale ressaltar que ambas as escalas passaram pelo teste de normalidade de Shapiro que mede a distribuição amostral das variáveis propostas e adicionalmente, os testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis foram utilizadas para as variáveis binárias e não binárias, respectivamente e o (p-valor) considerando as variáveis que apresentam diferença estatística significativa a 95% se o p-valor $\leq 0,05$.

Para Siegel & Castelan Jr (2006), os termos necessários para o cálculo de Kruskal-Wallis são apresentados de acordo com a fórmula e seus compostos descrita como, $KW = \left[\frac{12}{N(N+1)} \sum_{j=1}^k n_j \bar{R}_j^2 \right] - 3(N+1)$, sendo, K = número de amostras ou grupos, n_j = número de casos na j-ésima amostra, N = número de casos na amostra combinada (a soma dos n_j 's), R_j = soma dos postos na j-ésima amostra ou grupo, \bar{R}_j = média dos postos na j-ésima amostra ou grupo, $\bar{R} = (N+1)/2$ = média dos posto na amostra combinada (a grande média).

Assim, considerando os escores do estudo, são apresentadas suas medianas, seu intervalo de confiança (IC) 95%, o valor mínimo e máximo, o primeiro quartil abarcando os 25% dos escores abaixo da mediana, o terceiro quartil com 75% dos escores, o segundo quartil corresponde a 50%, o valor máximo, e seu desvio padrão. Todos esses procedimentos corroboram para que os dados sejam tratados de forma a mitigar erros de interpretação e validação de hipóteses e possível predição em relação as variáveis analisadas.

Por fim, as análises realizadas apresentaram que os dois constructos – *Tipos Organizacionais e Tipos de Liderança* - possuem características de distribuição não paramétricas, ou seja, sem distribuição normal, contudo com relevância estatística significativa ratificando p-valor $< 0,05$, conforme Tabela 4.

Tabela 4: Teste de Normalidade de Shapiro

Variável	Valor do teste	P-valor
Tipo organizacional	0,73	0,00
Tipo de liderança	0,66	0,00

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados colhidos na pesquisa (2021)

3.5 Hipóteses

Para Gil (2019) a hipótese é uma afirmação particular de uma previsão que descreve o que se espera ocorrer em uma pesquisa, e que seja clara, testável, preditiva sobre as conclusões ou inferências da pesquisa científica, que possam estabelecer diferenças ou semelhanças entre os grupos e ou variáveis observadas.

Segundo Marconi; Lakatos (2003), o conceito de hipótese pode ser considerado como um enunciado geral de relações entre as variáveis (fatos ou fenômenos), que se caracterizam por proporcionar a possibilidade de ser formulada como uma solução provisória para um determinado problema, apresentar caráter explicativo ou preditivo, ser compatível com o conhecimento científico – coerência externa – e consistência lógica – coerência interna, e por fim com possibilidade de verificação empírica em suas consequências.

Creswell (2010) infere que os investigadores quantitativos se utilizam de hipóteses para conformar especificamente o objetivo do estudo, para comparação de grupos, proporcionar direção ao estudo a ser realizado, teste de teoria, eliminar redundâncias. Em consonância com os autores citados e aos objetivos desta pesquisa, seguem as hipóteses as quais orientaram a referida pesquisa:

Hipótese 1: Existe relação estatisticamente significativa e positiva entre tipo organizacional - mecanicista ou organicista - e estilo de liderança - transformacional ou transacional?

Hipótese 2: Existe relação estatisticamente significativa e positiva entre tipo organizacional mecanicista e estilo de liderança transacional?

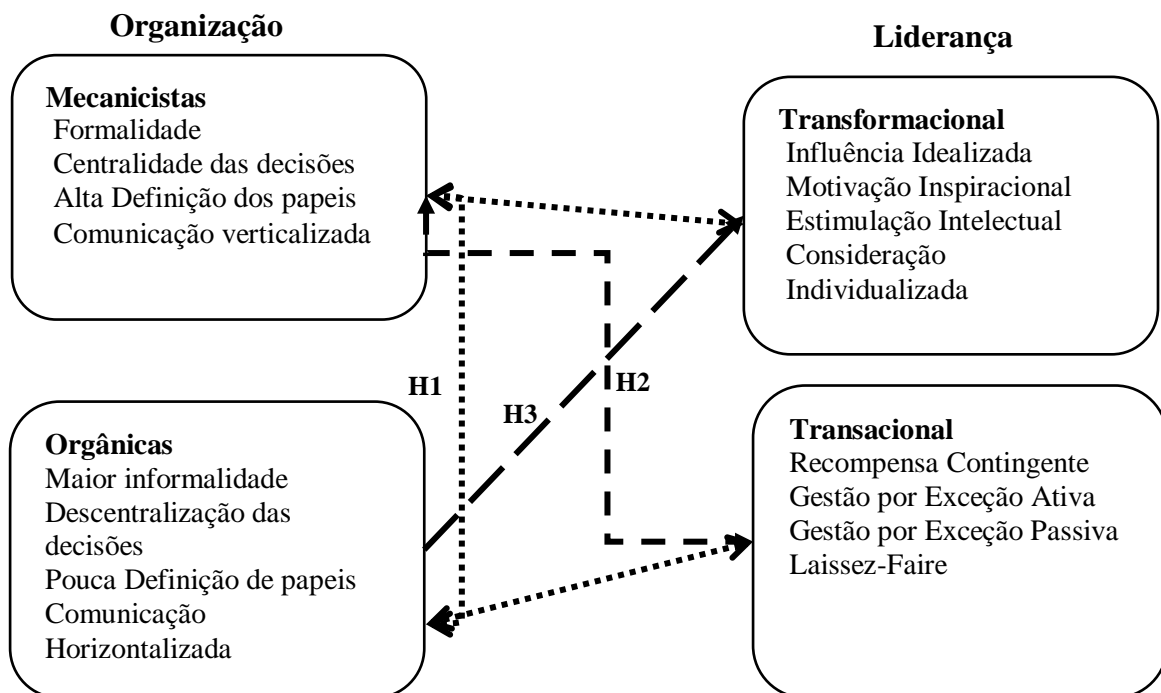
Hipótese 3: Existe relação estatisticamente significativa e positiva entre tipo organizacional organicista e estilo de liderança transformacional?

Isso posto, as hipóteses objetivam alicerçar conteúdo na busca de respostas para a pergunta de pesquisa proposta.

3.6 Modelo Teórico da Pesquisa

Os Tipos Organizacionais considerados por Burns; Stalker (1961), e Tipos de Liderança Bass, (1985); Bass; Bass (2008); Burns (1978) referenciados como constructos deste estudo, apresentam definições semelhantes, assim a proposta é a verificação de sua integração, conforme modelo na Figura 2.

Figura 2. Modelo hipotetizado



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

O objetivo deste capítulo é a análise de percepções do plano amostral destacado, trazidos à luz por meio de *survey* e, posteriormente, realização dos testes de dados, direcionada a provocar maior debate sobre a temática Tipos Organizacionais e Tipos de Liderança em questionário aplicado em 150 estudantes, professores e coordenadores de cursos de administração e afins dos cursos de pós-graduação e MBA, Mestrado e Doutorado.

Preliminarmente, destaca-se a heterogeneidade dos respondentes com relação às organizações nas quais esses profissionais se inserem, seus postos de trabalho, tempo de cargo, tempo de empresa, idade e gênero. Isso pode, de certa forma proporcionar maior dispersão em relação às respostas.

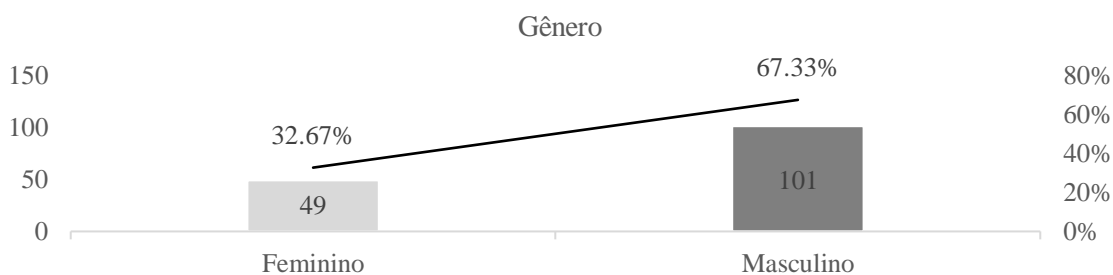
Isso posto, passamos à segmentação dos respondentes.

4.1 Análise Descritiva das Variáveis Demográficas

Como estratégia de levantamento em busca das respostas às hipóteses levantadas no referido estudo, foram contatados 150 alunos, professores e coordenadores de cursos de pós-graduação, MBA, Mestrado e Doutorado em Administração e disciplinas afins da FGV e outras instituições. Em relação ao gênero a amostra apresenta: 32,68% ou 49 respondentes do sexo feminino e 67,32% ou 101 respondentes do sexo masculino, totalizando 150 respondentes.

Os dados de valores absolutos e a distribuição amostral por gênero são demonstrados no Gráfico 1.

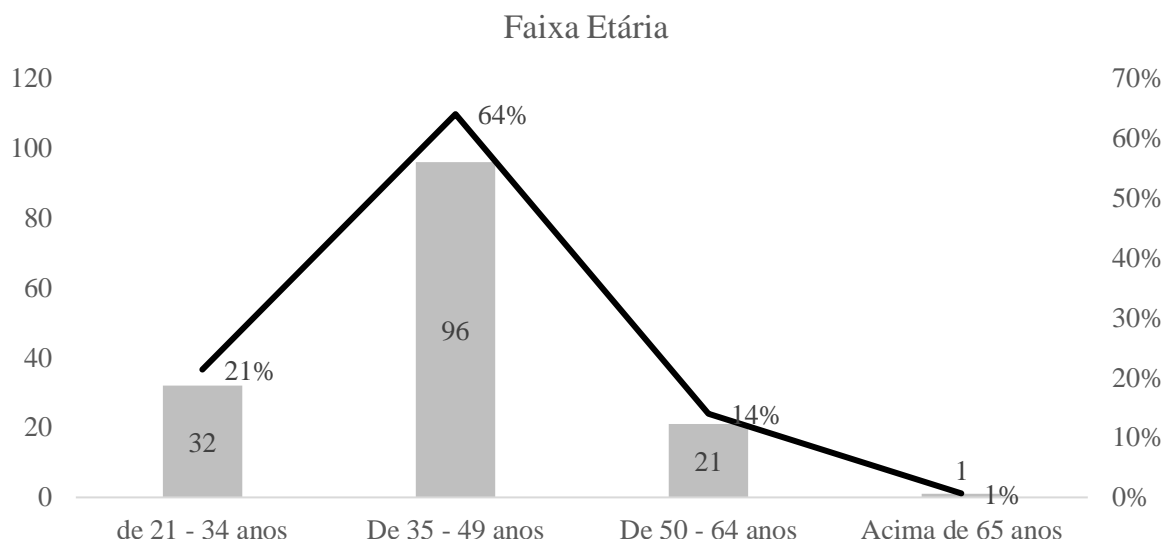
Gráfico 1. Gênero



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados colhidos na pesquisa (2021)

Em relação às faixas etárias, valores absolutos e seus respectivos percentuais, pesquisados, segue a descrição no Gráfico 2, onde sua maioria estão centrados na casela de 35-49 anos (64%).

Gráfico 2. Faixa Etária



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados colhidos na pesquisa (2021)

Como destacado acima, a pesquisa contou com 1 único participante acima de 65 anos, uma oportunidade para a aplicação conceitual para a estimativa dos intervalos de confiança de variáveis que possuam menos de 5 observações em uma casela. Assim, é aplicada a correção de continuidade de Yates, com objetivo de ajuste e não exclusão do respondente da amostra. Apesar de mais nenhuma casela possuir valor menor que 5 respondentes, todas foram tratadas da mesma forma ao longo da análise. Os dados analisados foram organizados em tabelas e utilizado o software estatístico livre R Project e Jamovi software estatístico livre.

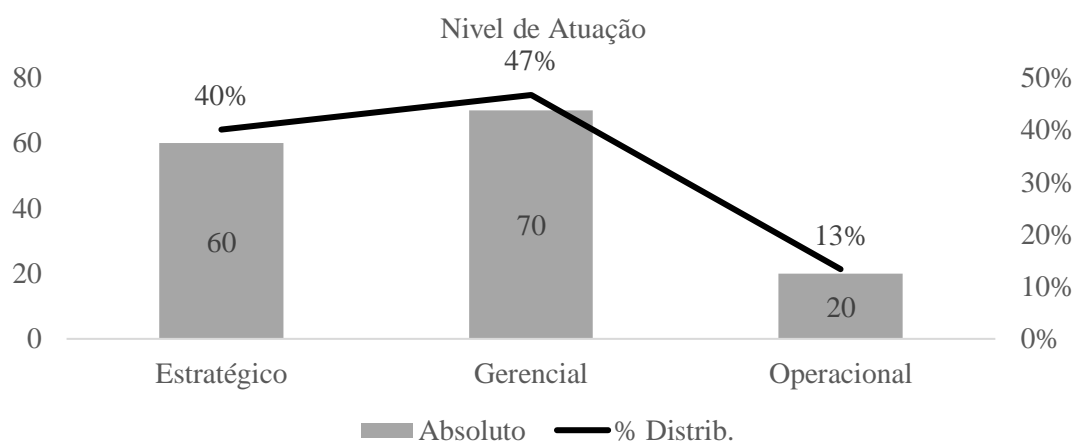
Ainda sobre o perfil dos respondentes é importante ressaltar que a pesquisa se manteve fiel ao público proposto, o que se faz de grande importância para a temática e para o trabalho pois abarca uma população alvo de alto envolvimento com o tema abordado Estrutura Organizacional e Tipo de Liderança conforme gráfico sobre ocupação organizacional dos entrevistados apresentada com detalhes a seguir.

No Gráfico 3 podemos observar que 40% dos respondentes ocupam posições organizacionais com funções estratégicas, 47% dos respondentes ocupam funções gerenciais, e

13% dos respondentes ocupam cargos operacionais: um plano amostral adequado para a busca dos objetivos propostos deste trabalho.

Portanto 87% da amostra exerce liderança e tende necessitar de robusta apreensão **sobre** e **da** estrutura organizacional em que se insere. E 13% do plano amostral “consome” as estratégias e o exercício de liderança e da mesma forma influencia seus líderes e organizações, sendo oportunizada para o estudo importante contribuição contextual na avaliação das duas variáveis propostas.

Gráfico 3. Nível de Atuação Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

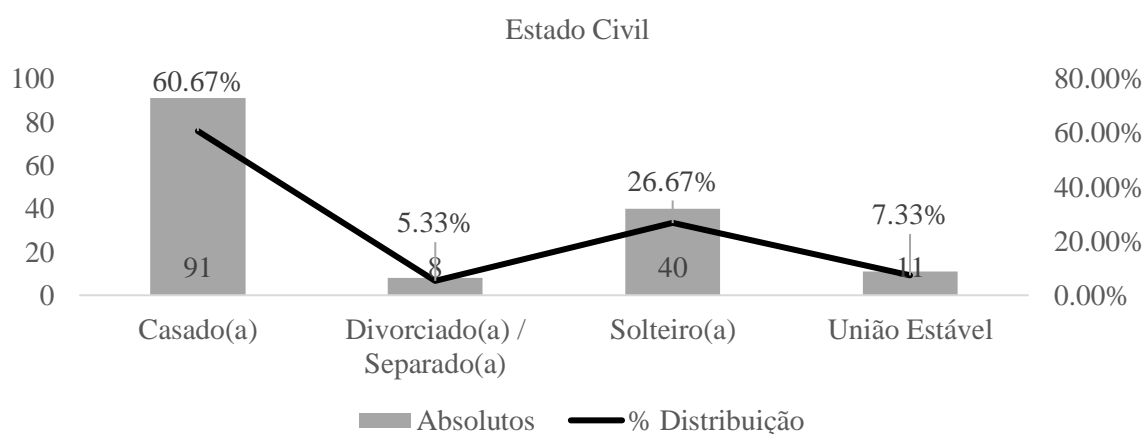
Em relação ao tempo de atuação na organização, observamos que as parcelas com menos de 1 ano, somadas à parcela dos que estão na organização entre 1 e 5 anos, somam 49,33% do total dos entrevistados. O que tende a corroborar com os autores contemporâneos sobre a alta rotatividade dos trabalhadores e a necessidade organizacional de retenção dos mesmos, uma guerra por talentos (HEIMANN; INGOLD; KLEINMANN, 2020; NETO et al., 2012; O’REILLY III; TUSHMAN, 2004; PANDEY; GUPTA; HASSAN, 2020; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018; SANT’ANNA; CAMPOS; LÓTFI, 2012; UHL-BIEN; MARION; MCKELVEY, 2007).

Por outro lado, deve-se considerar que o perfil amostral determinado para a pesquisa foram indivíduos em cursos entre pós-graduação até doutorado, pois na contemporaneidade há maior busca por especializações em faixas etárias médias, um aumento de dois dígitos nos egressos de mestrado e doutorado segundo dados do censo educacional do IBGE (IBEG 2018).

Como importante observação preliminar para as organizações é a gestão dos 50+, pois envelhecimento populacional já uma realidade nacional. Esse fato tende constituir nova composição populacional em uma mesma organização: com até quatro gerações diferentes. Tema de significativa importância, mas que não será abordada neste trabalho por não fazer parte do delineamento da pesquisa, sugerido como futura oportunidade de pesquisa.

Em relação ao estado civil dos participantes da pesquisa, o gráfico apresenta que a grande maioria (68%) se declaram casados ou com união estável, 5,33% divorciados(a) / Separado (a) e por fim 26,67% solteiro(a) conforme Gráfico 4.

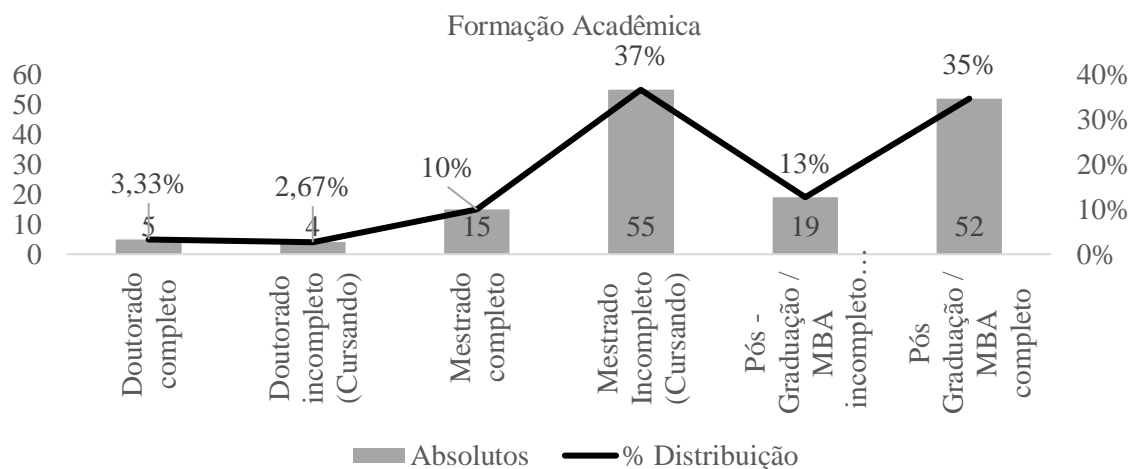
Gráfico 4. Estado Civil



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Por fim, mas não menos importante para a composição amostral do estudo, apresentada no Gráfico5 com a formação acadêmica, ratificando uma amostra de grande valor na compreensão dos fenômenos estudados - Tipos Organizacionais e Tipos de Liderança. Apresenta-se 10% de mestres em Administração, 37% dos entrevistados como futuros mestres em Administração com MBA e ou Pós-graduação em Administração com seus cursos completos, e ou incompletos representando 35% e 13% respectivamente, e um total de 5 % da amostra com Doutorado em Administração, sendo destes, 44,4% dos Doutores com seus cursos completos e ativos profissionalmente.

Gráfico 5. Formação Acadêmica



Fonte: Dados da pesquisa. (2021)

Em síntese, o grupo amostral é composto com predominância masculina (67,33%), faixa etária entre 35-49 anos representando 64% da amostra. Em relação à área de atuação 87% da amostra exerce a liderança em suas organizações. E quando ao tempo de organização dos respondentes, 49,33% localizam-se nas faixas – menos de 1 ano e entre 1 e 5 anos. Em sua grande maioria são casados 68%, e por fim com formação acadêmica significativa, 48% com nível de Pós-graduação ou MBA, 47% em nível de Mestrado e 5% Doutores, proporcionando um inestimável peso amostral, e valor conceitual e contextual (práxis) para a pesquisa.

Os dados descritos acima são corroborados pelo trabalho de Souza, Kilimnik e Sant' Anna, (2021), que destacam as alterações e mudanças na gestão desde 1990, e observa-se o início de maior flexibilização nas relações de trabalho e, conseqüentemente, um maior amadurecimento da liderança e suas relações com seus liderados. Posteriormente, ainda segundo os autores, as novas tecnologias aplicadas no exercício da liderança com sua rápida evolução romperam os limites de lealdade e por conseguinte estabilidade trabalhista. O trabalho vem sendo ressignificado, e o trabalhador agora tem carreira com múltiplas trajetórias (SOUZA; KILIMNIK; SANT' ANNA, 2021).

Desta forma, com o plano amostral definido e constituído em sua validade e acuracidade, seguimos para a descrição das variáveis e posteriormente seus cruzamentos estatísticos.

4.2 Análise Descritiva TO

Na composição deste tópico, teremos como base das avaliações os escores obtidos pela variável de forma geral e posteriormente são apresentados os devidos cruzamentos de resultados com o perfil demográfico apresentado anteriormente. Esse processo tende produzir maior e melhor informação de cada subitem do constructo e como importante via para obtenção da resposta de pesquisa.

A composição dessa variável, é constituída por subitens caracterizando os tipos organizacionais em mecanicista e orgânico conforme (BURNS; STALKER, 1961). Caracterizando as organizações com tipo mecanicistas consideram-se os subitens no Quadro 17.

Quadro 17. Subitens Mecanicistas

Subitens Mecanicistas	Indicadores
Centralidade	deseja-se obter o grau de percepção do respondente sobre a centralização de tomadas de decisão na organização em que se insere.
Alta Definição de Papéis	deseja-se obter o grau de percepção que o respondente apresenta sobre a hierarquização de processos
Formalização	deseja-se obter o grau de percepção do respondente sobre a rigidez organizacional, e quanto cada respondente possui de “liberdade” de ação, inovação.
Comunicação Verticalizada	deseja-se obter o grau de percepção do respondente sobre o tipo da comunicação predominante na organização, “ <i>top down</i> ”.

Fonte: Elaborado pelo autor segundo Burns; Stalker (1961).

Caracterizando as organizações com tipo orgânico considera-se como quatro dimensões: descentralização, maior informalidade, a baixa definição de papéis e cargos e a comunicação predominantemente horizontalizada, como caracteriza o Quadro 18.

Quadro 18. Subitens Orgânicos

Subitens Orgânicos	Indicadores
Descentralização	Busca-se a percepção do respondente em relação à sua liberdade entre tarefas, posições e comunicações intraorganizacional.
Informalidade	Procura-se entender o quanto os processos são menos rígidos, contributivos e ou compartilhados na organização
Baixa Definição de Papéis	Para este subitem, há a procura pela percepção do respondente sobre sua autonomia, seu grau

	de liberdade para criação, empoderado pela informalidade dos papéis organizacionais.
Comunicação Horizontalizada	Organizações orgânicas tendem a possuir uma estrutura mais achatada, ou em rede conforme já apresentado. Esse subitem é de grande importância pois efetiva, ratifica e corrobora com uma organização mais contemporânea, como uma plataforma e base para sustentação dos itens anteriores. Ou seja, quanto o respondente percebe que pode se comunicar de forma clara e direta com pares e superiores para melhores tomadas de decisões e consequentes resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor segundo Burns; Stalker (1961).

Iniciamos, assim, a avaliação descritiva dos escores do *Tipo Organizacional* considerando todos os respondentes, como mostra a Tabela 4. O valor médio dos escores é de 6,05, com intervalo de confiança IC (95%), que apresenta resultados entre os escores 5,88 e 6,22. Como escore mínimo para esta variável o valor é de 1,85. O resultado do 1º Quartil (P25 das menores notas) apresenta escore de 5,50. A mediana (ou segundo quartil ou P50 das menores notas) apresenta resultado de 6,15. E o 3º quartil (P75 ou 75% das menores notas) com escore de 6,66. Por fim o escore máximo obtido na amostra foi de 9,25.

De acordo com os dados colhidos existe uma proximidade entre os valores de média e mediana, 6,05 e 6,15 respectivamente, o que tende a indicar pouca dispersão entre os escores valorados pelos respondentes para esta variável, mesmo considerando a heterogeneidade da amostra. Importante ressaltar que na Tabela 4 são apresentados valores gerais, ou seja, todos os respondentes (150) e todas as questões da referida variável.

Tabela 4. Escores Tipo Organizacional

Variável	Média	Intervalo de Confiança – IC (95%)	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo
Tipo Organizacional	6.05	5.88 – 6.22	1.85	5.50	6.15	6.66	9.25

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Com o objetivo de maior clareza de conteúdo sobre a variável, TO, que possui um total de 20 questões, constituídas em dois grupos, o primeiro composto por questões que indicam as características organizacionais mecanicistas, o segundo composto por questões que indicam as características organizacionais orgânicas, faz-se necessária a apresentação dos escores por questão ou item.

Por conseguinte, apresentam-se as avaliações descritivas sobre os escores atribuídos à variável TO, que acrescenta em sua avaliação duas medidas mais específicas para a verificação de sua simetria ou normalidade da curva de escores com os testes de Skewness, e o teste de Curtoses para a verificação intensidade dos escores, ou seja, a variação em picos ou vales da amostra, ainda sobre sua significância estatística com de Shapiro – Wills, determinado como anteriormente já destacado de IC de 95% com $p\text{-valor} \leq 0,05$ na Tabela 5.

Tabela 5. Descritiva: Tipo Organizacional

	N	Mean	Median	Variance	Skewness		Kurtosis		Shapiro-Wilk		Percentiles		
					Skewness	SE	Kurtosis	SE	W	p	25th	50th	75th
1) A organização apresenta hierarquia formal, com pouca margem de liberdade.	150	6.55	7.50	7.97	-0.69850	0.198	-0.4740	0.394	0.909	< .001	4.00	7.50	9.00
2) Na organização, os papéis são pouco rígidos quanto à sua formalidade.	150	5.09	5.00	7.91	0.02774	0.198	-1.2404	0.394	0.939	< .001	3.00	5.00	8.00
3) Na organização, o modo de controle dos processos é rígido.	150	6.61	7.00	7.13	-0.71548	0.198	-0.3541	0.394	0.918	< .001	5.00	7.00	8.75
4) Na organização, as interações organizacionais são laterais e horizontais.	150	6.80	8.00	7.32	-0.72978	0.198	-0.3571	0.394	0.906	< .001	5.00	8.00	9.00
5) Na organização, a relação hierárquica é exercida por delegação?	150	6.80	8.00	6.90	-0.86480	0.198	-0.1021	0.394	0.900	< .001	5.00	8.00	9.00
6) Na organização, o fluxo de comunicação e autoridade não são lineares.	150	6.13	7.00	8.67	-0.55957	0.198	-0.8057	0.394	0.917	< .001	4.00	7.00	8.00
7) Na organização, os papéis são claramente definidos com minuciosa divisão do trabalho.	150	6.03	6.00	7.40	-0.44043	0.198	-0.7402	0.394	0.944	< .001	4.00	6.00	8.00
8) Na organização, controlam-se resultados em vez de processos e procedimentos	150	6.61	7.00	7.38	-0.74437	0.198	-0.2774	0.394	0.915	< .001	5.00	7.00	9.00
9) Na organização as decisões são centralizadas	150	7.08	8.00	6.88	-0.93191	0.198	0.0906	0.394	0.891	< .001	6.00	8.00	9.00
10) Na organização, o conhecimento organizacional é diluído na organização	150	6.54	7.00	6.67	-0.76501	0.198	-0.3161	0.394	0.912	< .001	5.00	7.00	8.00
11) Na organização, as decisões são compartilhadas	150	6.05	7.00	7.78	-0.42134	0.198	-0.9979	0.394	0.928	< .001	4.00	7.00	8.00
12) A gerência Sênior da organização detém o monopólio do conhecimento	150	4.91	5.00	7.86	0.00430	0.198	-0.8760	0.394	0.960	< .001	2.25	5.00	7.00
13) Na organização, a autoridade emerge de relações grupais, oportunizando capacitação de liderança individual	150	5.79	6.00	7.00	-0.41941	0.198	-0.6510	0.394	0.953	< .001	4.00	6.00	8.00

	N	Mean	Median	Variance	Skewness		Kurtosis		Shapiro-Wilk		Percentiles		
					Skewness	SE	Kurtosis	SE	W	p	25th	50th	75th
14) Na organização, o sistema de controle é formal e vertical	150	6.44	7.00		-0.79621	0.198	-0.2622	0.394	0.907	< .001	5.00	7.00	8.00
15) Na organização, procedimentos e processos são rigidamente controlados	150	6.18	7.00	7.81	-0.59506	0.198	-0.6505	0.394	0.925	< .001	4.00	7.00	8.00
16) Na organização, a autoridade não deriva de posições hierárquicas	150	4.26	4.00	7.99	0.36712	0.198	-0.9611	0.394	0.939	< .001	2.00	4.00	6.75
17) Na organização há clara estrutura de comando, comunicação e controle	149	7.08	8.00	6.28	-0.94694	0.199	0.3322	0.395	0.899	< .001	6.00	8.00	9.00
18) Na organização os cargos possuem descrições menos formais e com maior liberdade	149	4.91	5.00	8.80	0.11942	0.199	-1.2284	0.395	0.939	< .001	2.00	5.00	8.00
19) A comunicação na organização é verticalizada	150	6.51	7.00	6.73	-0.81215	0.198	0.1748	0.394	0.919	< .001	5.00	7.00	8.00
20) A estrutura hierárquica da organização é flexível	150	4.78	4.00	8.79	0.10937	0.198	-1.1366	0.394	0.945	< .001	2.00	4.00	7.00

Fonte: Base de dados da pesquisa (2021)

Em função do tamanho amostral constituído por 150 respondentes, segundo Hair *et al.* (2009), considera-se $Z = 1,96$, importante para a definição destes “ranges”, e ainda segundo o autor é o índice adequado para amostras maiores que 50 indivíduos e menores que 300.

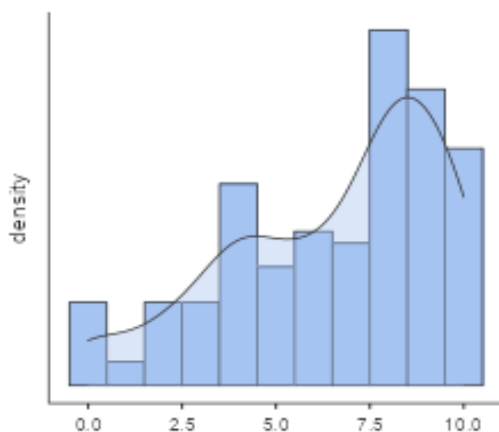
Na descrição dos dados da variável TO, destacam-se como maiores escores as questões 4, 5, 9 e 17, todas apresentando valor de suas medianas com escore 8,00. Sobre essas questões, as de números 4 e 5 apresentam médias de 6,80, e as questões de números 9 e 17 apresentam médias 7,08, ainda todas as quatro questões aqui destacadas com forte correlação apresentando índice de Shapiro -Wilk de 0,906, 0,900, 0,891, 0,899 respectivamente, todas elas com $p\text{-valor} \leq 0,001$, portanto, com essa diferença entre média e mediana relativamente pequenas, constatando a aglutinação dos escores.

Três das quatro questões valoradas com os maiores escores reforçam as percepções dos respondentes em relação às características mecanicistas de suas organizações: a questão 5) hierarquia é exercida por delegação; a questão, 9) As decisões são centralizadas; e a questão 17) Há clara estrutura de comando, comunicação e controle.

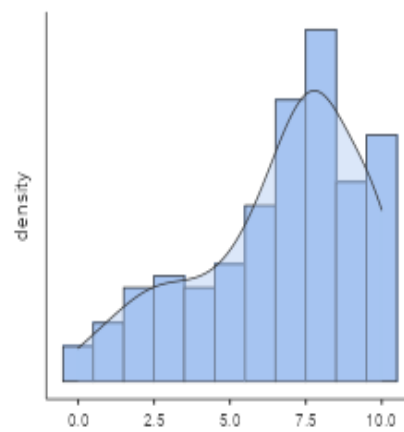
A questão 4) Na organização, as interações organizacionais são laterais e horizontais - apresenta uma forte correlação com índice de Shapiro -Wilk de 0,906 e alta significância estatística com $p\text{-valor} < 0,001$. Essa questão tende apresentar que os respondentes percebem que suas interações são horizontais, mesmo a organização apresentando claramente uma estrutura mecanicista. Isso pode apresentar já um esforço para o exercício da liderança mais transformacional, o que será abordado com maiores detalhes a seguir.

Esse esforço transformacional ainda é “cingido” pela gestão por delegação, centralização das decisões, estrutura de controle, comunicação verticalizada, altamente percebida pelos entrevistados, tudo confirmado estatisticamente pelos valores de Skewness e Kurtosis: uma distribuição não normal (assimétrica), com tendência da curva para a direita (A afirmativa se aplica integralmente à organização), como exemplo todos itens de composição do escore Centralidade (questões 1, 3 e 9) para o constructo TO Mecanicista é destacado no Gráfico 6.

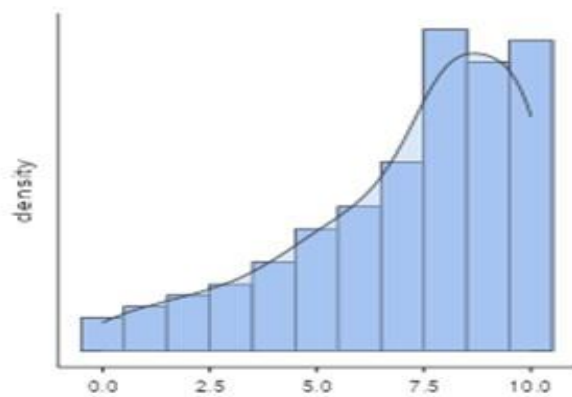
Gráfico 6. Centralidade em TO



Item 1 – A organização apresenta hierarquia formal, com pouca margem de liberdade?



Item 3- Na Organização, o modo de controle de processos é rígido?

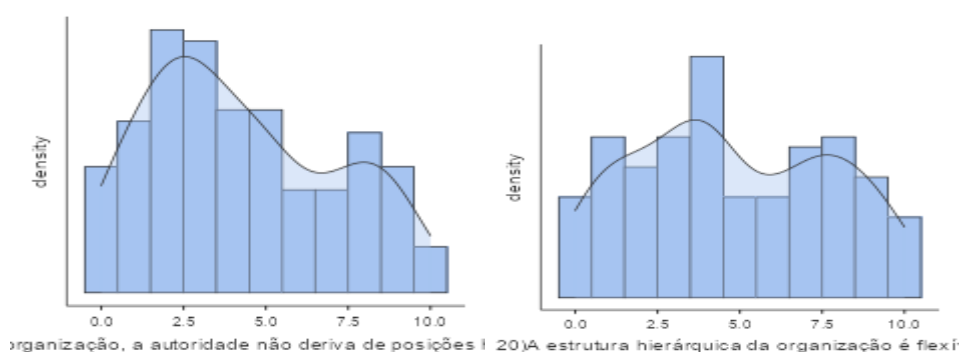


Item 9 Na Organização, as decisões são centralizadas?

Fonte: Dados da Pesquisa (2021) utilizando software livre Jamovi

Isso posto, estatisticamente podemos verificar que as menores medianas estão nas questões 16 e 20, que se referem à estrutura hierárquica percebida pelos respondentes, apontando para uma estrutura organizacional predominantemente Mecanicista, estatisticamente comprovado pelo “range” de $Z = +0,56$ e $+1,85$ respectivamente. Reforçando a tendência mecânica percebida, na pesquisa o Gráfico 7 apresenta que a autoridade deriva das posições hierárquicas em que estão inseridas. Existe uma curva assimétrica à esquerda, pois a formulação da referida questão é negativa.

Gráfico 7. Autoridade em TO *



*Item 16 – Na organização, a autoridade não deriva de posições hierárquicas?

*Item 20 – A estrutura Hierárquica da organização é flexível?

Fonte: Dados da pesquisa – Software livre Jamovi (2021)

Em relação à questão 20, novamente se reforça que as estruturas hierárquicas estão bem presentes. Mesmo apresentando índices de Kurtosis menores, os dados apresentam tendência de menor percepção de flexibilidade hierárquica. Ainda tomando como exemplo as questões 16 e 20, acima representadas, os índices de Shapiro- Wilk de 0,939 e 0,945 respectivamente e com alta significância estatística $p \leq 0,001$ comprovam sua força estatística.

Passamos a seguir à avaliação dos dados demográficos dos respondentes e à distribuição dos respectivos escores por gênero, graduação, faixa etária, nível de atuação na organização e tempo de atuação, conforme Tabela 6, considerando as mesmas medidas utilizadas acima em análise, ou seja, média, intervalo de confiança (95%), 1º quartil, mediana, 3º quartil, escore máximo os respectivos desvios padrões e o índice de Kruskal – Wallis e seu respectivo p-valor

Segundo Siegel, Sidney & Castelan Jr, N. John (2006), o teste paramétrico mais poderoso é o teste F, se as condições para o referido teste são totalmente satisfeitas. O teste de Kruskal-Wallis possui eficiência assintótica, de $3/\pi = 95,5\%$, assim considera-se o mais eficiente pois converte os escores em postos e não somente os torna dicotômicos, acima ou abaixo da mediana.

Tabela 6 Tipo Organizacional e Demografia

Variável	Classe	Média	Intervalo Confiança	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Desvio Padrão	Kruskal – Wallis (p- valor)
Gênero	Feminino	5,92	5,59 – 6,26	1,85	5,50	6,05	6,40	8,25	1,17	2238 (0,45)
	Masculino	6,16	5,95 – 6,37	4,45	5,65	6,15	6,55	8,10	0,96	
Formação Acadêmica	Pós/MBA Incompleto	5,93	5,38 – 6,48	3,15	5,32	6,05	6,75	7,85	1,14	1,23 (0,94)
	Pós/MBA Completo	6,03	5,69 – 6,36	1,85	5,45	6,20	6,52	9,25	1,20	
	Mestrado Incompleto	6,16	5,95 – 6,37	4,45	5,65	6,15	6,55	8,10	0,77	
	Mestrado Completo	5,96	5,27 – 6,66	3,95	5,47	5,97	6,70	7,80	1,20	
	Doutorado Incompleto	5,75	4,26 – 7,24	4,85	5,26	5,55	6,04	7,05	0,93	
	Doutorado Completo	5,97	4,33 – 7,61	4,50	4,65	6,45	6,85	7,40	1,32	
Faixa Etária	21 a 34 anos	5,85	5,44 – 6,26	3,15	5,30	5,87	6,56	9,25	1,13	2,62 (0,46)
	35 a 49 anos	6,09	5,88 – 6,29	1,85	5,60	6,15	6,55	8,35	1,00	
	50 a 64 anos	6,16	5,67 – 6,64	4,00	5,55	6,30	6,85	8,10	1,07	
	Acima 65	-	-	-	-	-	-	-	-	
Nível de Graduação	Estratégico	6,15	5,86 – 6,43	3,95	5,50	6,20	6,85	8,10	0,94	4,73 (0,58)
	Estratégico/ Gerencial	5,87	5,32 – 6,42	4,80	5,55	6,25	6,27	6,40	0,50	
	Estratégico/ Gerencial/ Operacional	6,43	6,17 – 6,69	6,35	6,37	6,40	6,47	6,55	0,10	
	Gerencial	6,09	5,84 – 6,33	3,80	5,60	6,12	6,59	9,25	0,99	
	Gerencial/ Operacional	6,10	4,31 – 7,89	4,75	4,95	5,80	6,75	8,25	1,44	
	Operacional	5,57	4,94 – 6,20	1,85	4,84	5,87	6,36	7,80	1,35	
Tempo de Atuação	Menos de 1 ano	6,15	5,62 – 6,69	3,95	5,50	6,20	6,55	8,25	1,04	6,76 (0,15)
	1 a 5 anos	5,80	5,53 – 6,07	3,15	4,95	5,85	6,45	8,05	1,03	
	6 a 10 anos	6,34	5,91 – 6,77	3,80	5,84	6,22	6,71	9,25	1,11	
	10 a 15 anos	6,22	5,92 – 6,53	4,65	5,89	6,20	6,70	7,80	0,73	
	Mais de 15 anos	6,05	5,92 – 6,53	1,85	5,97	6,25	6,69	7,40	1,16	

Fonte: Dados da pesquisa 2021, software R Project

Em relação aos dados apresentados na Tabela 7, podemos constatar que, apesar de os escores médios e medianos apresentarem valores próximos, indicando uma pequena dispersão dos dados, com desvios padrões relativamente pequenos, a medida realizada para esta variável é o índice apropriado Kruskal – Wallis, índice padrão para variáveis não binárias. Resulta que as variáveis demográficas observadas em relação à estrutura organizacional não apresentam significância estatística, ou seja, todas as variáveis demográficas apresentam índice de (p-valor) maiores que o definido conceitualmente, $p\text{-valor} < 0,05$.

Sob a ótica estatística, o índice de Alfa Cronbach consiste no valor médio do coeficiente de confiança resultante da combinação entre todas as variáveis disponíveis no estudo em relação a variável TO. Objetivando-se garantir a consistência da escala presente na pesquisa, é efetuado o cálculo para cada uma das variáveis mensuradas, assim TO apresenta o valor do índice total de 0,68 confirmada, conforme apresentado na Tabela 7.

Tabela 7. Alpha Cronbach

Variável	Média	Intervalo de Confiança – IC (95%)	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Alpha Cronbach
<i>Tipo Organizacional</i>	6.05	5.88 – 6.22	1.85	5.50	6.15	6.66	9.25	0.68

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em suma, a dimensão TO foi constituída por uma base amostral criteriosa, que nos proporcionou uma importante avaliação. Os respondentes percebem suas organizações com um escore médio muito próximo à sua mediana, que representa pouca dispersão nos dados. De forma preliminar, podemos destacar que, ainda de forma descritiva, as questões propostas apresentam uma percepção do TO mecanicista como predominante, pois as subescalas indicadoras são, a comunicação verticalizada, alta definição de papéis, grande centralização nas decisões e falta de flexibilidade organizacional, ou seja, formalidade.

Após a avaliação descritiva da escala Tipos Organizacionais (TO), seguimos com a análise descritiva da segunda escala do estudo Tipos de Liderança (TL).

4.3 Análise Descritiva de TL

Neste tópico, descrevem-se a partir das avaliações obtidas na pesquisa os escores da variável TL, de forma geral e posteriormente são apresentados os devidos cruzamentos com o perfil demográfico dos respondentes conforme apresentado anteriormente. Objetiva-se com este processo a apresentação de melhores informações sobre as percepções dos respondentes do TL em seus subitens, nas organizações em que se inserem.

A composição desta variável (TL) é constituída por subitens que a caracterizam em Transacional e Transformacional conforme (BASS, 1985; BASS; BASS, 2008; BURNS, 1978). Caracterizam os subitens do TL transformacional: Influência Idealizada (atributo), Influência Idealizada (conduta), Motivação Inspiradora, Estimulação Intelectual, Consideração Individualizada, Efetividade, Satisfação e Esforço Extra, detalhado no Quadro 19.

Quadro 19. Subitens TL Transformacional

Subitens Transformacionais	Indicadores
Influência Idealizada (atribuída)	Deseja-se obter o grau de percepção dos respondentes quanto seus líderes são respeitados, obtêm confiança consequentemente construindo identificação mútua.
Influência Idealizada (conduta)	Deseja-se obter o grau de percepção dos respondentes em relação aos comportamentos de seus líderes entre prática da visão e sua atuação como influenciador e gerador de mudanças.
Motivação Inspiradora	Deseja-se obter o grau da percepção dos respondentes quanto a capacidade de motivação de seus líderes proporcionando significância ao trabalho e uma visão futura atrativa para todos os indivíduos.
Estimulação Intelectual	Deseja-se obter o grau de percepção dos respondentes sobre o quanto seus líderes os fazem sentir estimulados à inovação, à criatividade e buscarem por si soluções mais adequadas.
Consideração Individualizada	Deseja-se obter o grau de percepção dos respondentes sobre quanto suas necessidades individuais da mesma forma como realizações da equipe são consideradas e atendidas como coaching e ou mentor.
Efetividade (transformadora)	Deseja-se obter o grau de percepção de quanto o líder é capaz de atender eficazmente às necessidades do meu trabalho, bem como a representação de seus liderados em relação aos seus superiores, ir ao encontro das necessidades da organização e liderar um grupo eficaz.

Satisfação (transformadora)	Deseja-se obter o grau de percepção dos respondentes em relação ao exercício de liderança em sua prática diária.
Esforço Extra (transformadora)	Deseja-se obter o grau de percepção dos respondentes em se doar além do esperado, com maior desejo de promoção do sucesso proporcionado por seu líder.

Fonte: Elaborado pelo autor segundo (Burns 1978, Bass 1985, Bass, Bass 2008)

Para a caracterização do TL transacional são considerados os subitens: Recompensa Contingente, Gestão por Exceção (Ativa e Passiva) e *Laissez-Faire* conforme Quadro 20.

Quadro 20. Subitens TL transacional

Subitens Transacionais	Indicadores
Recompensa Contingente	Deseja-se obter o grau de percepção dos respondentes em relação ao reconhecimento proporcionado por seu líder em relação ao atingimento dos objetivos propostos
Gestão por Exceção (Ativa)	Deseja-se obter o grau de percepção dos respondentes em relação ao foco de seu líder na correção de erros e desvios nos processos para atingimento de metas.
Gestão por Exceção (Passiva)	Deseja-se obter o grau de percepção dos respondentes em relação à sua intervenção somente quando os problemas já estão instaurados
Laissez-Faire	Deseja-se obter o grau de percepção dos respondentes em relação à falta de atuação de seu líder.

Fonte: Elaborado pelo autor segundo (Burns 1978, Bass 1985, Bass, Bass 2008)

Assim, com a definição das duas subescalas do TL, inicia-se a avaliação descritiva de seus escores considerando todos os 150 respondentes, ou seja, seu escore geral conforme Tabela 8.

Com importante destaque o escore mínimo para esta variável obtido por ponderação foi de 0,49, e por outro lado o valor máximo ponderado foi de 9,24. O escore médio da TL foi de 6,17 e de sua mediana 6,26, apresentando uma baixa dispersão. Considerado o intervalo de confiança (IC) de 95% os escores se apresentaram entre os valores 5,93 e 6,40, sendo que o 1º

quartil (P25) compreende valores menores que 5,21, e o 3º quartil (P75) compreende valores menores que 7,34.

Mesmo considerando que a amostra é não probabilística, e normalmente predomina a análise realizada pela mediana, neste caso refere-se à média para reforço da tendência de aglomeração das notas em torno da mediana e sua significativa proximidade com a média, apresentando assim baixa quantidade de *outliers*, e como, já comentado, de aglutinação nos escores.

Tabela 8. Análise descritiva TL - Geral

Variável	Média	Intervalo de Confiança – IC (95%)	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo
Tipo de Liderança	6.17	5.93 – 6.40	0.49	5.21	6.26	7.34	9.24

Fonte; Dados da pesquisa 2021

Na sequência, apresentam-se as avaliações descritivas sobre os escores atribuídos à variável TL, considerando duas medidas específicas de cálculo - normalidade e simetria - como realizado anteriormente com a variável TO, agora apresentada para a variável TL na Tabela 9.

Tabela 9. Análise Descritiva por item da TL

	N	Mean	SE	Median	SD	Variance	Skewness		Kurtosis		Shapiro-Wilk		Percentiles		
							Skewness	SE	Kurtosis	SE	W	p	25th	50th	75th
1) Meu superior hierárquico me fornece ajuda em meus esforços	150	7.47	0.191	8.00	2.34	5.47	-1.1323	0.198	0.6817	0.394	0.871	< .001	7.00	8.00	9.00
2) Meu superior hierárquico reflete sobre críticas que lhe são feitas, ponderando se são ou não adequadas	150	6.87	0.215	8.00	2.63	6.92	-0.7378	0.198	-0.5069	0.394	0.901	< .001	5.00	8.00	9.00
3) Meu superior hierárquico não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam	150	5.32	0.260	5.00	3.18	10.14	-0.1081	0.198	-1.2787	0.394	0.929	< .001	3.00	5.00	8.00
4) Meu superior hierárquico concentra-se nas irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	150	5.53	0.221	6.00	2.71	7.35	-0.2845	0.198	-0.8891	0.394	0.951	< .001	3.25	6.00	7.75
5) Meu superior hierárquico evita envolver-se quando surgem assuntos importantes.	150	3.23	0.246	2.00	3.02	9.10	0.8495	0.198	-0.5096	0.394	0.864	< .001	1.00	2.00	5.00
6) Meu superior hierárquico conversa sobre suas crenças e valores mais importantes	150	6.53	0.241	8.00	2.96	8.75	-0.6121	0.198	-0.8722	0.394	0.896	< .001	4.00	8.00	9.00
7) Meu superior hierárquico nem sempre está acessível quando necessitam dele.	150	4.65	0.274	4.00	3.36	11.28	0.1672	0.198	-1.3827	0.394	0.912	< .001	2.00	4.00	8.00
8) Meu superior hierárquico procura perspectivas diferentes para solucionar problemas	150	6.90	0.214	8.00	2.63	6.90	-0.8093	0.198	-0.3271	0.394	0.897	< .001	5.00	8.00	9.00
9) Meu superior hierárquico fala de forma otimista sobre o futuro	150	7.34	0.205	8.00	2.52	6.33	-0.9600	0.198	0.0832	0.394	0.878	< .001	6.00	8.00	9.00
10) Meu superior hierárquico me faz sentir bem por estar associado a ele	150	6.79	0.240	8.00	2.94	8.62	-0.7677	0.198	-0.6233	0.394	0.879	< .001	5.00	8.00	9.00

	N	Mean	SE	Median	SD	Variance	Skewness		Kurtosis		Shapiro-Wilk		Percentiles		
							Skewness	SE	Kurtosis	SE	W	p	25th	50th	75th
11) Meu superior hierárquico discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho	150	6.68	0.221	7.00	2.70	7.31	-0.7502	0.198	-0.4198	0.394	0.907	< .001	5.00	7.00	9.00
12) Meu superior hierárquico espera que algo de mal aconteça para começar agir.	150	3.69	0.248	3.00	3.04	9.24	0.4471	0.198	-0.8659	0.394	0.917	< .001	1.00	3.00	6.00
13) Meu superior hierárquico fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	150	7.05	0.224	8.00	2.75	7.54	-0.9059	0.198	-0.1092	0.394	0.881	< .001	5.00	8.00	9.00
14) Meu superior hierárquico realça a importância de se ter um forte sentido de missão.	150	6.74	0.231	7.00	2.83	8.01	-0.7477	0.198	-0.4318	0.394	0.901	< .001	5.00	7.00	9.00
15) Meu superior imediato investe seu tempo formando e ajudando na solução de problemas.	150	6.35	0.230	7.00	2.81	7.91	-0.6308	0.198	-0.6710	0.394	0.915	< .001	4.00	7.00	8.75
16) Meu superior hierárquico deixa claro o que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são alcançados.	150	5.89	0.242	7.00	2.96	8.77	-0.4425	0.198	-0.9521	0.394	0.928	< .001	3.25	7.00	8.00
17) Meu superior hierárquico faz-nos acreditar que não se mexe no que está funcionando.	150	4.61	0.228	5.00	2.79	7.81	0.0724	0.198	-0.9337	0.394	0.959	< .001	2.00	5.00	7.00
18) Meu superior hierárquico vai para além do dos seus próprios interesses para o bem do grupo.	150	5.95	0.235	6.00	2.88	8.30	-0.3060	0.198	-1.1139	0.394	0.932	< .001	4.00	6.00	8.00
19) Meu superior hierárquico me trata como uma pessoa e não apenas como mais um membro do grupo.	150	7.63	0.208	8.00	2.55	6.50	-1.3275	0.198	1.1560	0.394	0.828	< .001	7.00	8.00	10.00
20) Meu superior hierárquico espera que os problemas se tornem crônicos antes de agir.	150	3.59	0.246	3.00	3.01	9.05	0.5888	0.198	-0.8565	0.394	0.904	< .001	1.00	3.00	6.00

	N	Mean	SE	Median	SD	Variance	Skewness		Kurtosis		Shapiro-Wilk		Percentiles		
							Skewness	SE	Kurtosis	SE	W	p	25th	50th	75th
21) Meu superior hierárquico age de forma a ganhar o respeito dos outros.	150	7.18	0.207	8.00	2.54	6.43	-1.1160	0.198	0.5180	0.394	0.866	< .001	6.00	8.00	9.00
22) Meu superior hierárquico concentra sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	150	5.11	0.245	5.00	3.00	9.02	-0.1371	0.198	-1.1125	0.394	0.945	< .001	3.00	5.00	8.00
23) Meu superior hierárquico pondera as consequências éticas e morais das suas decisões.	150	7.27	0.201	8.00	2.46	6.07	-0.9922	0.198	0.5050	0.394	0.892	< .001	6.00	8.00	9.00
24) Meu superior hierárquico se mantém a par de todos os erros	150	6.17	0.223	7.00	2.74	7.49	-0.4193	0.198	-0.9109	0.394	0.935	< .001	4.00	7.00	8.75
25) Meu superior hierárquico demonstra senso de poder e confiança.	150	7.19	0.208	8.00	2.55	6.50	-1.0756	0.198	0.5730	0.394	0.878	< .001	6.00	8.00	9.00
26) Meu superior hierárquico articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	150	7.06	0.226	8.00	2.77	7.68	-0.9813	0.198	0.0991	0.394	0.875	< .001	6.00	8.00	9.00
27) Meu superior hierárquico canaliza minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados.	150	5.83	0.207	6.00	2.54	6.45	-0.4852	0.198	-0.4830	0.394	0.952	< .001	4.00	6.00	8.00
28) Meu superior hierárquico evita tomar decisões.	150	3.57	0.258	3.00	3.16	10.00	0.5782	0.198	-0.9706	0.394	0.890	< .001	1.00	3.00	6.00
29) Meu superior hierárquico considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	150	6.59	0.210	7.00	2.58	6.63	-0.5406	0.198	-0.3543	0.394	0.939	< .001	5.00	7.00	9.00
30) Meu superior hierárquico faz com que eu perceba os problemas de diferentes ângulos.	150	6.47	0.213	7.00	2.61	6.79	-0.6505	0.198	-0.3490	0.394	0.932	< .001	5.00	7.00	9.00
31) Meu superior hierárquico ajuda a desenvolver meus pontos fortes.	150	6.27	0.240	7.00	2.94	8.63	-0.5818	0.198	-0.6830	0.394	0.920	< .001	4.00	7.00	8.00

	N	Mean	SE	Median	SD	Variance	Skewness		Kurtosis		Shapiro-Wilk		Percentiles		
							Skewness	SE	Kurtosis	SE	W	p	25th	50th	75th
32) Meu superior hierárquico sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	150	6.77	0.225	8.00	2.75	7.59	-0.9167	0.198	-0.1079	0.394	0.884	< .001	5.25	8.00	9.00
33) Meu superior hierárquico demora a responder questões urgentes que lhe eram colocadas.	150	4.20	0.259	3.00	3.17	10.03	0.2242	0.198	-1.3764	0.394	0.907	< .001	2.00	3.00	7.00
34) Meu superior hierárquico enfatiza a importância de possuir um sentido de missão coletivo.	150	6.92	0.221	7.50	2.71	7.34	-0.7996	0.198	-0.2376	0.394	0.901	< .001	5.00	7.50	9.00
35) Meu superior hierárquico manifesta satisfação quando eu correspondo às expectativas.	150	7.63	0.185	8.00	2.26	5.12	-1.4247	0.198	2.1135	0.394	0.848	< .001	7.00	8.00	9.00
36) Meu superior hierárquico expressa confiança que os objetivos serão alcançados.	150	7.31	0.202	8.00	2.48	6.13	-1.0134	0.198	0.5216	0.394	0.882	< .001	6.00	8.00	9.00
37) Meu superior hierárquico é eficaz em atender minhas necessidades em relação ao trabalho.	150	6.68	0.206	7.00	2.52	6.35	-0.7613	0.198	-0.0465	0.394	0.924	< .001	5.00	7.00	9.00
38) Meu superior hierárquico faz uso de métodos de liderança que são satisfatórios.	150	6.03	0.243	7.00	2.97	8.84	-0.5237	0.198	-0.8870	0.394	0.918	< .001	4.00	7.00	8.75
39) Meu superior hierárquico me leva a fazer mais do que o esperado.	150	6.48	0.240	7.00	2.94	8.67	-0.7641	0.198	-0.4668	0.394	0.897	< .001	5.00	7.00	9.00
40) Meu superior hierárquico é eficaz quando me representava perante superiores hierárquicos.	150	6.73	0.239	8.00	2.92	8.55	-0.8714	0.198	-0.2162	0.394	0.881	< .001	5.00	8.00	9.00
41) Meu superior hierárquico trabalha comigo de forma satisfatória.	150	7.04	0.214	8.00	2.63	6.90	-1.0196	0.198	0.3470	0.394	0.884	< .001	6.00	8.00	9.00
42) Meu superior hierárquico aumenta meu desejo de promover o sucesso	150	6.66	0.231	7.00	2.83	8.02	-0.7330	0.198	-0.4335	0.394	0.906	< .001	5.00	7.00	9.00

	N	Mean	SE	Median	SD	Variance	Skewness		Kurtosis		Shapiro-Wilk		Percentiles		
							Skewness	SE	Kurtosis	SE	W	p	25th	50th	75th
43) Meu superior hierárquico é eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização	150	7.43	0.196	8.00	2.40	5.74	-1.1574	0.198	0.8827	0.394	0.871	< .001	6.00	8.00	9.00
44) Meu superior hierárquico aumenta minha vontade de me empenhar mais	150	6.54	0.245	7.00	3.00	8.99	-0.7285	0.198	-0.5110	0.394	0.899	< .001	5.00	7.00	9.00
45) Meu superior hierárquico lidera um grupo que é eficaz	150	7.10	0.211	8.00	2.58	6.65	-0.9727	0.198	0.2402	0.394	0.890	< .001	5.25	8.00	9.00

Fonte: Elaborado pelo autor dados da pesquisa (2021) software Jamovi

Considerando os escores da tabela 9, podemos destacar que 42,22% ou 19 questões de um total de 45 apresentam sua mediana com escore 8,00, sendo este o maior escore.

Das 19 questões apontadas com as respectivas maiores medianas, 17 são características de TL transformacional, e apenas 2 questões são características de TL transacional, como apresentado a seguir na Tabela 10.

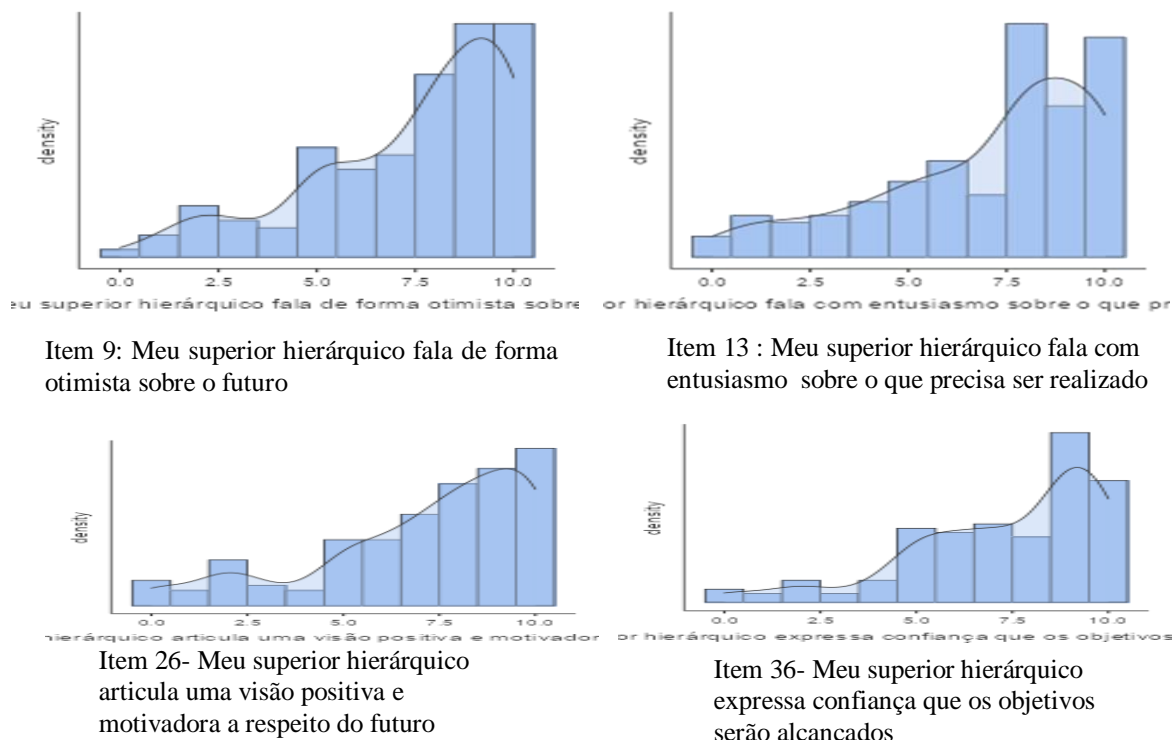
Tabela 10. Maior mediana em TL

Tipo de Liderança	Atributo da questão	Número da Questão	Frequência da questão	% de frequência do Atributo
Transformacional	II (atribuída)	10,21,25	3 de 4	75%
	II (conduta)	6,23	2 de 4	50%
	MI	9,13,26,36	4 de 4	100%
	EI	2,8,32	3 de 4	75%
	CI	19	1 de 4	25%
	Efetividade (transformadora)	40,43,45	3 de 4	75%
Transacional	RC (recompensa contingente)	1,35	2 de 4	50%

Fonte: Elaborada pelo autor, dados da pesquisa (2021)

Como ilustração, a análise e percepção dos respondentes sobre o fator MI (motivação inspiradora), destaca-se o Gráfico 8, com os histogramas e respectiva densidade das respostas, constatando-se sua assimetria com desvio para a direita e posição de sua mediana em pico.

Gráfico 8. MI TL maiores médias



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2021)

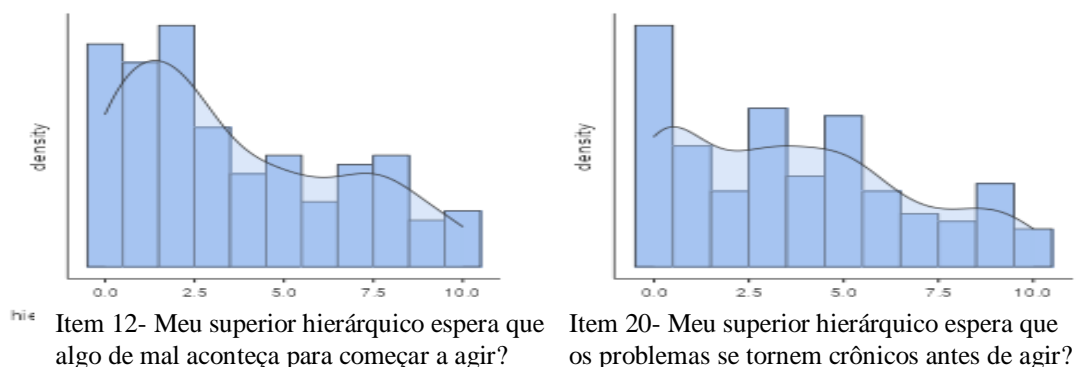
Os quatro itens destacados anteriormente revelam que há uma “ação” motivadora reconhecida e ou percebida pelos respondentes da amostra, exercida pelas respectivas lideranças. Outros três atributos “Influência Idealizada atribuída (II atribuída)”, “Estimulação Intelectual (EI)” e “Efetividade” foram percebidos com a mesma mediana 8,00 pelos respondentes, contudo com uma frequência menor (75%), ou seja, 3 das 4 questões obtiveram mediana 8.

Por outro lado, a “Influência Idealizada (conduta)” obteve a mediana máxima 8,00, em duas questões das quatro de sua composição, ou seja 50% de frequência. Por fim, como exercício transformador da liderança, os respondentes perceberam com mediana 8,00 outro atributo - “Consideração Individualizada” - porém este com apenas uma questão, ou seja, 25% de frequência. Esta questão tende a apresentar que o TL mesmo que com propensão transformacional está mais focado no resultado do grupo, ou resultado geral, tendendo não haver alta percepção de tratamento mais pessoal.

O atributo TL Transacional, “Recompensa Contingente (RC)”, é da mesma forma percebido pelos respondentes como um atributo com escore mediano em 8,00, ou seja, importante para o exercício da liderança, o que corrobora com a tendência descrita acima o foco é no resultado. Todos os dados acima citados, foram testados estatisticamente e apresentaram significância estatística com p-valor $< 0,01$, e com forte correlação W – acima de 0,828, teste de Shapiro – Wilk.

Por outro lado, quando avaliamos os menores escores, ainda considerando suas medianas, faz-se necessário o esclarecimento de que existem respostas com formulação negativa, (Discordo Totalmente quando próximo a zero) ou seja, quanto menor seu escore menos é percebido aquele exercício como podemos destacar nas questões: 5 7, 12, 20, 28 e 33, com escores 2, 4, 3, 3, 3 respectivamente, conforme exemplo no Gráfico 09.

Gráfico 9. Percepção TL GE (passiva)

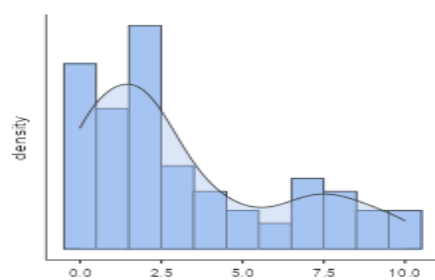


Fonte: Dados da pesquisa (2021)

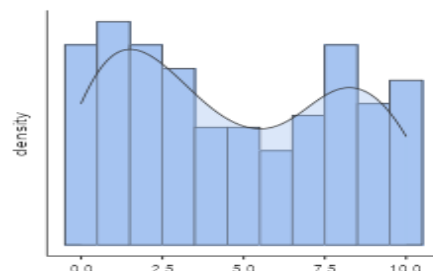
As questões 12 e 20 referem-se ao atributo “Gestão por Exceção (passiva), ou seja, a percepção que o TL tende a simplesmente esperar que as coisas aconteçam não é percebida pelos respondentes, tende-se por outro lado apresentar percepção de ação por parte do TL. As questões 5, 7 28 e 33 referem-se ao exercício de liderança *Laissez- Faire*, o que pode ser interpretado como não liderança ou ausência de liderança, no modelo utilizado é considerada um atributo transacional(BASS, 1985; BURNS, 1978).

O Gráfico 10 apresenta um ponto de atenção para as organizações e liderança, pois a percepção dos respondentes cria um gráfico tão assimétrico que apresenta duas curvas distintas entre discordo totalmente e concordo totalmente sobre a questão 33, que se refere à percepção dos respondentes de um líder apresentar um comportamento *Laissez Faire*:

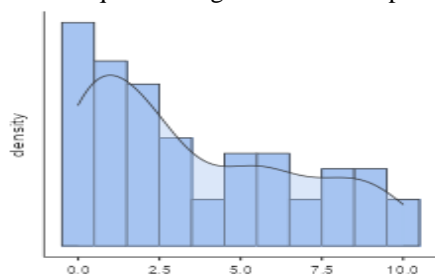
Gráfico 10. Laissez Faire



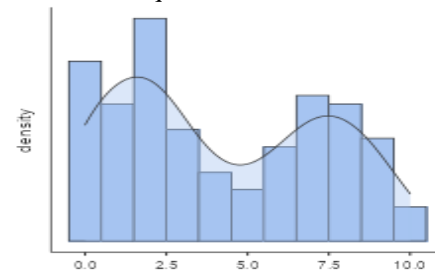
Item 5- Meu superior hierárquico evita se envolver quando surgem assuntos importantes?



Item 7- Meu superior hierárquico nem sempre está acessível quando necessitam dele?



Item 28- Meu superior hierárquico evita tomar decisões?



Item 33- Meu superior hierárquico demora a responder questões urgentes que lhe eram colocadas?

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

As avaliações apresentadas no gráfico 10 possuem significância estatística com os índices de W variando entre 0,864 e 0,917 e p-valor < 0,001.

Após a contextualização da avaliação total dos escores de TL, apresentadas as percepções sobre o exercício de liderança com seus respectivos escores por questão e por

subescala, apresentam se suas relações com o perfil demográfico da amostra. Esse exercício se faz importante para agregar valor às informações geradas pelas subescalas apresentadas e suas possíveis similaridades e ou diferenças em relação ao gênero, formação acadêmica, faixa etária, nível de graduação e tempo de atuação na organização.

Repete-se para esta variável a avaliação de média, intervalo de confiança, escore mínimo, 1º quartil (P25), mediana (P50), 3º quartil (P75), escore máximo, com seus respectivos desvios padrão e como efetuado anteriormente com a TO, o teste de Kruskal – Wallis e (p-valor) conforme tabela 11.

Como realizado para variável TO, a observação para TL em relação ao perfil demográfico da amostra repete a similaridade entre suas medianas e suas médias, conceitualmente já afirmado anteriormente. Para uma amostra não paramétrica a principal medida é a mediana, mitigando assim os *outliers*, contudo, a inserção das médias proporciona ao pesquisador, pelo tamanho amostral, a confirmação da pouca dispersão em relação aos dados.

Por outro lado, vemos que os escores mínimos são significativamente menores que a variável TO em relação a TL, no outro extremo da tabela – escores máximos – essa diferença não se faz tão significativa. Já quando observamos o desvio padrão do TL, constatamos valores em sua maioria acima de 1,45 com seu índice máximo em 2,50.

Contudo quando da avaliação do teste de Kruskal – Wallis em relação à significância estatística e respectivo p-valor das variáveis demográficas, constata-se que para todas as variáveis os valores apresentam índices maiores que p-valor < 0,05, conforme ilustrado na última coluna da tabela 11, confirmando assim ausência de significância estatística para as variáveis demográficas, como apresentada em TO.

Tabela 11. Tipo de Liderança e Demografia

Variável	Classe	Média	Intervalo de Confiança	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Desvio Padrão	Kruskal-Wallis (p-valor)
Gênero	Feminino	6,20	5,75 – 6,65	0,49	5,18	6,49	7,36	8,64	1,56	2556,50 (0,74)
	Masculino	6,05	5,72 – 6,37	3,51	5,19	5,89	7,09	8,64	1,42	
Formação Acadêmica	Pós/MBA Incompleto	6,23	5,48 – 6,98	2,96	5,39	6,64	7,23	8,29	1,55	3,42 (0,63)
	Pós/MBA Completo	6,19	5,71 – 6,66	0,49	5,09	6,37	7,51	9,24	1,69	
	Mestrado Incompleto	6,05	5,72 – 6,37	3,51	5,19	5,89	7,09	8,64	1,20	
	Mestrado Completo	6,41	5,57 – 7,25	3,22	5,79	6,49	7,47	8,58	1,54	
	Doutorado Incompleto	5,92	4,14 – 7,70	4,91	5,14	5,69	6,47	7,40	1,12	
	Doutorado Completo	6,47	4,18 – 8,75	3,49	5,87	7,49	7,71	7,78	1,84	
Faixa Etária	21 a 34 anos	6,14	5,59 – 6,68	2,96	4,97	6,10	7,41	9,24	1,52	3,42 (0,33)
	35 a 49 anos	6,09	5,79 – 6,38	0,49	5,22	6,07	7,21	8,64	1,44	
	50 a 64 anos	6,50	5,83 – 7,18	3,49	5,53	6,89	7,49	8,58	1,48	
	Acima 65 anos	–	–	–	–	–	–	–	–	
Nível de Atuação	Estratégico	6,32	5,88 – 6,76	3,49	5,01	6,64	7,56	8,64	1,48	3,00 (0,81)
	Estratégico/Gerencial	6,48	5,14 – 7,83	3,96	5,64	7,09	7,63	7,78	1,45	
	Estratégico/Gerencial/Operacional	5,84	2,43 – 9,24	4,60	5,10	5,60	6,46	7,31	1,37	
	Gerencial	6,23	5,89 – 6,56	2,69	5,38	6,36	7,20	9,24	1,33	
	Gerencial/Operacional	5,66	2,56 – 8,76	2,96	3,67	5,18	8,11	8,38	2,50	
	Operacional	5,69	4,90 – 6,47	0,49	5,21	5,77	6,68	7,89	1,68	
Tempo de Atuação	Menos de 1 ano	6,48	5,73 – 7,23	2,96	5,82	6,49	7,67	8,38	1,46	2,22 (0,69)
	1 a 5 anos	5,99	5,60 – 6,39	2,69	5,11	5,96	7,31	8,29	1,50	
	6 a 10 anos	6,18	5,59 – 6,76	3,56	4,96	6,02	7,36	9,24	1,51	
	10 a 15 anos	6,23	5,75 – 6,71	3,31	5,57	6,18	7,06	8,58	1,14	
	Mais de 15 anos	6,28	5,57 – 6,99	0,49	5,72	7,07	7,38	7,78	1,65	

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa (2021).

Por fim, mesmo a variável TL não obtendo significância estatística em relação ao perfil demográfico, foi aplicado o teste de Alfa de Cronbach, que apresenta índice de 0,94 conforme Tabela 12, confirmando sua validade como escala de medida:

Tabela 12. Alpha de Cronbach TL

Variável	Média	Intervalo de Confiança – IC (95%)	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Alpha Cronbach
Tipo de Liderança	6.17	5.93 – 6.40	0.49	5.21	6.26	7.34	9.24	0.94

Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa (2021)

Consolidando as informações deste tópico podemos destacar: avaliou-se a variável TL sob dois grandes blocos conceituais - *Liderança Transformacional e Liderança Transacional* - sob a percepção de 150 respondentes (amostra) de uma população de 1.500 indivíduos, líderes e não líderes, com significativa profundidade e validade dos dados. Esse escalonamento proporcionou uma visão consistente dos resultados apoiados os conceitos pesquisados, e conforme os dados descritos. Os respondentes percebem a liderança transformacional em suas organizações, conforme a literatura nos embasa profundamente (BASS, 1985; BASS; BASS, 2008; BURNS, 1978), contudo, acompanhado de forma consistente pelo exercício de liderança transacional de recompensa contingente (RC).

Importante ressaltar que neste momento da avaliação dos dados não temos como efetuar inferências ou testar ainda as hipóteses, pois não foram aplicadas as devidas técnicas estatísticas para tal, apresentadas posteriormente. Por conseguinte, o próximo capítulo se constituirá na comparação das duas variáveis - TO e TL - de forma geral e com suas respectivas subescalas para maiores esclarecimentos sobre as descrições realizadas até este momento e aprofundamento estatístico.

4.4 Correlações entre TO e TL

Em continuidade às análises sobre as variáveis propostas pelo estudo, ou seja, obter resposta à pergunta de pesquisa e consequentemente avaliação das hipóteses H_1 , H_2 e H_3 , que

compreendem avaliar as correlações entre os *Tipos Organizacionais e Tipos de Liderança* dentro de suas respectivas características, faz-se necessário um outro nível de avaliação estatística confirmatória além das análises descritivas aqui já apresentadas, buscando a interdependência estrutural (HAIR et al., 2009).

4.4.1 Análise Fatorial

Com o propósito de verificação da interdependência das variáveis, busca-se como ferramenta a análise fatorial dos escores obtidos na pesquisa como técnica de análise multivariada. A análise fatorial proporciona ferramenta de análise de inter-relações definindo suas correlações, ainda apresentando para cada uma índices de identificação de força ou fraqueza dessa correlação, os fatores.(HAIR et al., 2009)

Ainda para Hair et al (2009, p. 102), “[...] esses grupos de variáveis (fatores), que são por definição altamente interrelacionados, são considerados como representantes de dimensões dentro dos dados[...]” Para muitos pesquisadores a análise fatorial é considerada apenas em pesquisas exploratórias, sendo útil neste caso para identificar estrutura em conjunto de dados e como método de redução de dados. Contudo, atualmente, para a maioria dos pesquisadores, que já possuem ideias sobre as estruturas dos dados e suportados por conceitos teóricos e pesquisas anteriores, a análise fatorial neste caso representa um papel confirmatório, avaliando o grau em que os dados corroboram ou satisfazem as estruturas esperadas(HAIR et al., 2009).

Desta forma ratifica-se agora que na obtenção de cada carga fatorial desejada é necessário um tamanho amostral adequado conforme Tabela 13.

Tabela 13. Carga Fatorial e Tamanho Amostral

Carga Fatorial	Tamanho amostral para significância *
0,30	350
0,35	250
0,40	200
0,45**	150**
0,50	120
0,55	100
0,60	85
0,65	70
0,70	60
0,75	50

* Nível de significância de α (0,05) e poder de 80% e erro padrão com o dobro do valor dos coeficientes de correlação convencionais

** Em negrito, carga fatorial esperada e tamanho amostral da pesquisa.

Fonte: Adaptado pelo autor de Hair et al (2009, p. 120)

4.4.2 Esfericidade de Bartlett e KMO

Como suporte ferramental, o teste de esfericidade de Bartlett, amplamente e comumente utilizado em pesquisas quantitativas, busca testar a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas à população. De mão desta ferramenta, inicia-se o aprofundamento desta análise dos dados obtidos na pesquisa de acordo com a Tabela 14, cujos seus resultados apresentam que as variáveis observadas pelo questionário aplicado ao *Tipo de Liderança - TL*, e a *escala Tipo Organizacional – TO* não estão correlacionados pois TO apresenta p-valor: 0,86, ou seja, maior que o determinado conceitualmente de p-valor <0,05.

Tabela 14. Teste de Bartlett TO e TL

Classe	Bartlett's K-squared	Graus de Liberdade	P-valor
Tipo Organizacional	12,49	19	0,86
Tipo de Liderança	102,20	44	0,00

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Como próximo passo, utiliza-se do fator de adequação do tamanho amostral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) como outra ferramenta que suporta a análise fatorial, por meio de teste sobre o suficiente tamanho amostral, para a devida aplicação da análise fatorial. O teste acima citado é de relevante importância para o pesquisador, pois, somente após seu pré- teste e validação de suas escalas e variáveis, este terá suporte matemático para seu trabalho.

Após importantes definições acima mencionadas, o tamanho amostral foi testado e apresentou cargas fatoriais acima do mínimo estipulado conceitualmente, indicando a adequação da amostra para a análise fatorial como segue na Tabela 15.

Tabela 15. Teste KMO para TO e TL

Classe	Kaiser-Meyer-Olkin
Tipo Organizacional	0,83
Tipo de Liderança	0,92

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Com o intuito de maior confiabilidade, validade e significância estatística para o estudo, o teste KMO foi aplicado para cada questão ou item que constitui o questionário, vinte questões para a variável TO e quarenta e cinco questões para a variável TL. Ambas com suas subescalas

TO – mecanicista e orgânica e TL – Transformacional e Transacional. A lista completa da avaliação encontra-se no Apêndice 2 deste trabalho. Pode-se destacar que o teste aprova com segurança ambas as escalas de medidas, resultando em cargas fatoriais muito acima do mínimo conceitual determinado: 0,83 e 0,92 respectivamente.

4.4.3 Comunalidade e Unicidade

Por definição, “comunalidade é a quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise” (Hair et al., 2009, p. 101). Assim podemos considerar comunalidade como uma proporção de variabilidade de cada variável que é explicada pelos fatores, sendo a unicidade 1 – quanto mais próximo a 0,00 menor a variável é explicada pelos fatores.

Definido o aspecto conceitual, é realizada a análise fatorial dos dados da pesquisa em ambas as variáveis, TO e TL. A partir de análise primária, constatou-se que algumas questões apresentam índices considerados como baixo, $\leq 0,20$. Desta forma de maneira arbitrária, o pesquisador opta por retirar esses fatores, executando uma nova rodada de análise, cuja tabela original está apresentada no Apêndice 3. Vale ressaltar que os ajustes realizados não causaram alterações significantes no resultado final. A tabela com os devidos ajustes é apresentada na Tabela 16.

Tabela 16. Análise Fatorial TO Ajustado

Questão	Carga Fatorial	Comunalidade	Unicidade
Q1.	0,70	0,49	(conclusão)
Q2.	-0,49	0,24	
Q3.	0,60	0,36	
Q4.	–	–	
Q5.	–	–	–
Q6.	–	–	–
Q7.	–	–	–
Q8.	–	–	–
Q9.	0,59	0,35	0,65
Q10.	–	–	–
Q11.	-0,43	0,18	0,82
Q12.	–	–	–
Q13.	–	–	–
Q14.	0,84	0,70	0,30
Q15.	0,49	0,24	0,76
Q16.	-0,46	0,22	0,78
Q17.	0,54	0,29	0,71
Q18.	-0,63	0,40	0,60
Q19.	0,60	0,36	0,64
Q20.	-0,66	0,44	0,56

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Da mesma forma, realizam-se os ajustes sobre a carga fatorial da variável TL como é apresentada na Tabela 17, a qual ratifica que nenhuma questão se apresenta com valores menores que os definidos pelo pesquisador, ou seja, $\leq 0,20$:

Tabela 17. Análise Fatorial TL Ajustado

Questão	Carga Fatorial	Comunalidade	Unicidade
Q1.	0,65	0,42	0,58
Q2.	0,70	0,50	0,50
Q3.	–	–	–
Q4.	–	–	–
Q5.	–	–	–
Q6.	0,62	0,38	0,62
Q7.	–	–	–
Q8.	0,78	0,62	0,38
Q9.	0,72	0,52	0,48
Q10.	0,89	0,79	0,31
Q11.	0,54	0,29	0,71
Q12.	-0,47	0,22	0,78
Q13.	0,81	0,65	0,35
Q14.	0,76	0,58	0,42
Q15.	0,80	0,63	0,37
Q16.	0,75	0,56	0,44
Q17.	–	–	–
Q18.	0,80	0,64	0,36
Q19.	0,69	0,48	0,52
Q20.	-0,46	0,22	0,78
Q21.	0,64	0,41	0,59
Q22.	–	–	–
Q23.	0,67	0,45	0,55
Q24.	–	–	–
Q.25	0,71	0,50	0,50
Q26.	0,83	0,69	0,31
Q27.	–	–	–
Q28.	–	–	–
Q29.	0,74	0,55	0,45
Q30.	0,83	0,69	0,31
Q31.	0,86	0,74	(conclusão)
Q32.	0,84	0,71	
Q33.	–	–	–
Q34.	0,82	0,67	0,33
Q35.	0,77	0,60	0,40
Q36.	0,83	0,68	0,32
Q37.	0,80	0,65	0,35
Q38.	0,86	0,73	0,27
Q39.	0,82	0,67	0,33
Q40.	0,75	0,56	0,44
Q41.	0,90	0,81	0,19
Q42.	0,90	0,82	0,18
Q43.	0,83	0,69	0,31
Q44.	0,86	0,74	0,26
Q45.	0,70	0,48	0,52

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

A partir das definições e finalização das cargas fatoriais para cada variável e suas respectivas questões, inicia-se o processo sobre a verificação da correlação interna, ou seja, a matriz de correlação de cada constructo, por questão como segue na Tabela 18.

Tabela 18. Matriz de Correlação TO

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Q1 Spearman's rho	—																			
p-value	—																			
Q2 Spearman's rho	-0.302 ***	—																		
p-value	<.001	—																		
Q3 Spearman's rho	0.448 ***	-0.244 **	—																	
p-value	<.001	0.003	—																	
Q4 Spearman's rho	-0.180 *	0.229 **	0.037	—																
p-value	0.027	0.005	0.657	—																
Q5 Spearman's rho	0.194 *	0.009	0.251 **	0.203 *	—															
p-value	0.017	0.909	0.002	0.013	—															
Q6 Spearman's rho	-0.083	0.163 *	-0.103	0.126	0.128	—														
p-value	0.311	0.046	0.209	0.125	0.119	—														
Q7 Spearman's rho	0.237 **	-0.175 *	0.526 ***	0.117	0.160	-0.244 **	—													
p-value	0.004	0.033	<.001	0.155	0.050	0.003	—													
Q8 Spearman's rho	0.165 *	0.119	-0.063	0.100	0.160	0.277 ***	0.042	—												
p-value	0.044	0.148	0.442	0.223	0.050	<.001	0.608	—												
Q9 Spearman's rho	0.440 ***	-0.246 **	0.250 **	-0.208 *	0.241 **	0.006	0.124	0.113	—											
p-value	<.001	0.002	0.002	0.011	0.003	0.941	0.131	0.169	—											
Q10 Spearman's rho	-0.120	0.210 **	0.242 **	0.335 ***	0.143	-0.035	0.320 ***	0.069	-0.236 **	—										
p-value	0.145	0.010	0.003	<.001	0.081	0.672	<.001	0.400	0.004	—										
Q11 Spearman's rho	-0.302 ***	0.307 ***	-0.033	0.403 ***	0.118	0.081	0.116	0.119	-0.443 ***	0.604 ***	—									
p-value	<.001	<.001	0.690	<.001	0.150	0.324	0.158	0.148	<.001	<.001	—									
Q12 Spearman's rho	0.298 ***	0.040	0.122	-0.183 *	0.279 ***	-0.019	0.055	0.140	0.476 ***	-0.341 ***	-0.271 ***	—								
p-value	<.001	0.627	0.136	0.025	<.001	0.818	0.503	0.087	<.001	<.001	<.001	—								
Q13 Spearman's rho	-0.287 ***	0.221 **	0.038	0.411 ***	0.081	-0.041	0.171 *	0.112	-0.217 **	0.540 ***	0.557 ***	-0.148 ***	—							
p-value	<.001	0.007	0.646	<.001	0.324	0.616	0.036	0.172	0.008	<.001	<.001	0.071	—							
Q14 Spearman's rho	0.543 ***	-0.368 ***	0.523 ***	-0.232 **	0.220 **	-0.141	0.366 ***	0.127	0.552 ***	-0.066	-0.232 **	0.320 ***	-0.138 ***	—						
p-value	<.001	<.001	<.001	0.004	0.007	0.085	<.001	0.123	<.001	0.420	0.004	<.001	0.091	—						
Q15 Spearman's rho	0.325 ***	-0.212 **	0.751 ***	0.023	0.254 **	-0.261 **	0.675 ***	-0.052	0.182 *	0.305 ***	0.092 ***	0.148	0.114	0.479 ***	—					
p-value	<.001	0.009	<.001	0.783	0.002	0.001	<.001	0.525	0.026	<.001	0.262	0.072	0.166	<.001	—					
Q16 Spearman's rho	-0.295 ***	0.333 ***	-0.146	0.208 *	-0.049	0.004	-0.083	0.111	-0.259 **	0.227 **	0.370 ***	0.012	0.319 ***	-0.305 ***	-0.141 ***	—				
p-value	<.001	<.001	0.075	0.011	0.552	0.960	0.310	0.177	0.001	0.005	<.001	0.887	<.001	<.001	0.085	—				
Q17 Spearman's rho	0.386 ***	-0.222 **	0.471 ***	0.081 ***	0.285 ***	-0.175 *	0.451 ***	0.110	0.357 ***	0.169 *	-0.040	0.127	0.025	0.537 ***	0.505 ***	-0.205 ***	*	—		
p-value	<.001	0.007	<.001	0.326	<.001	0.033	<.001	0.180	<.001	0.039	0.629	0.122	0.764	<.001	<.001	0.012	—			
Q18 Spearman's rho	-0.398 ***	0.415 ***	-0.247 **	0.370 ***	-0.028	0.095	-0.051	0.057	-0.371 ***	0.376 ***	0.466 ***	-0.145 ***	0.411 ***	-0.438 ***	-0.183 ***	0.508 *	-0.187 ***	*	—	
p-value	<.001	<.001	0.002	<.001	0.735	0.249	0.537	0.488	<.001	<.001	<.001	0.078	<.001	<.001	0.026	<.001	0.023	—		
Q19 Spearman's rho	0.309 ***	-0.205 *	0.365 ***	-0.082	0.229 **	0.012	0.252 **	0.065	0.444 ***	-0.113	-0.208 *	0.331 ***	-0.119 ***	0.618 ***	0.311 ***	-0.250 ***	0.417 **	-0.263 ***	**	—
p-value	<.001	0.012	<.001	0.320	0.005	0.881	0.002	0.431	<.001	0.169	0.011	<.001	0.148	<.001	0.002	<.001	0.001	—		
Q20 Spearman's rho	-0.487 ***	0.341 ***	-0.213 **	0.426 ***	0.014	0.123	0.009	0.072	-0.392 ***	0.438 ***	0.591 ***	-0.181 ***	0.519 ***	-0.427 ***	-0.109 ***	0.475 ***	-0.116 ***	0.669 ***	-0.248 ***	** —
p-value	<.001	<.001	0.009	<.001	0.864	0.133	0.911	0.380	<.001	<.001	<.001	0.027	<.001	<.001	0.182	<.001	0.160	<.001	0.002	—

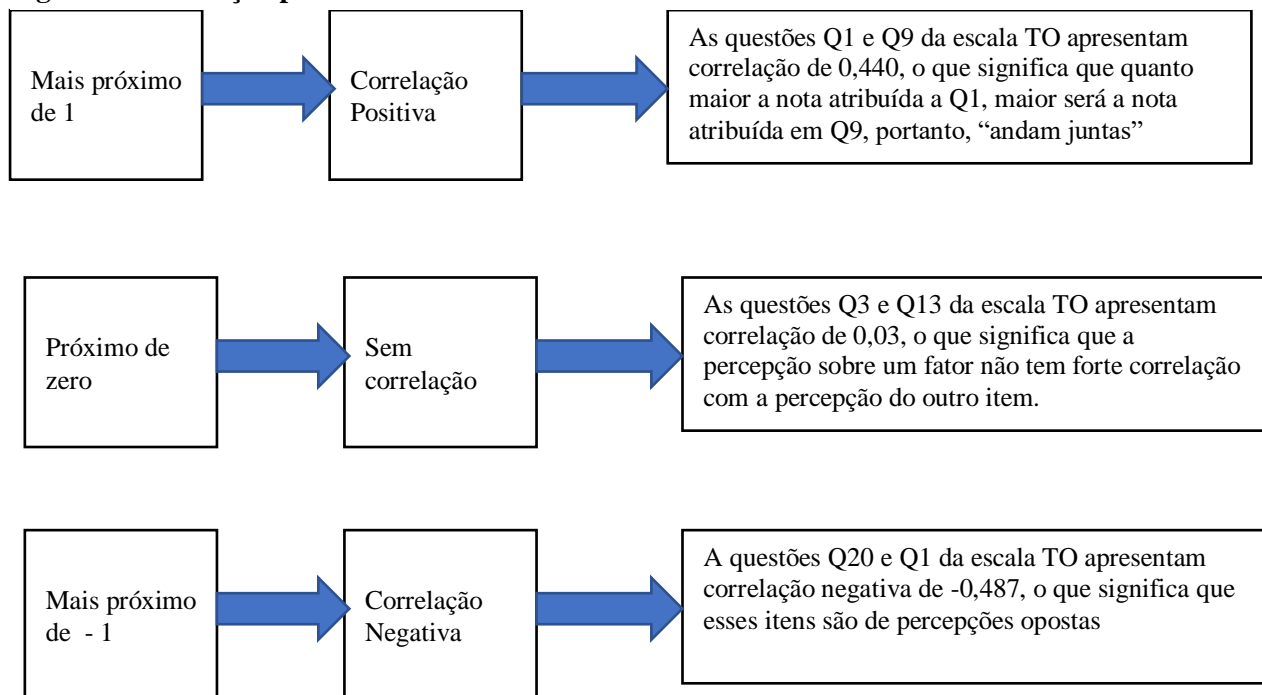
Note. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O objetivo da tabela é destacar a correlação das questões propostas para a variável TO utilizando-se de ferramental estatístico comum para este tipo de estudo, a “matriz de correlação”, que apresenta de forma detalhada as relações entre todos os fatores analisados.

A correlação é definida conceitualmente por uma variação entre -1 e 1, de forma que quanto mais próximo de 1 maior será a correlação entre os fatores (HAIR et al., 2009). Quando o sinal for negativo indica que esta correlação é inversa, como exemplificado na Figura 3.

Figura 3. Correlação para TO



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Importante ressaltar ainda, considerando as informações da tabela 19, é a identificação de significância estatística atribuída a cada correlação, considerando o p-valor $\leq 0,001$. A quantidade de asterisco (*) presente em cada relação indica sua força estatística.

Serão considerados os mesmos métodos utilizados em TO para a variável TL descrita a seguir.

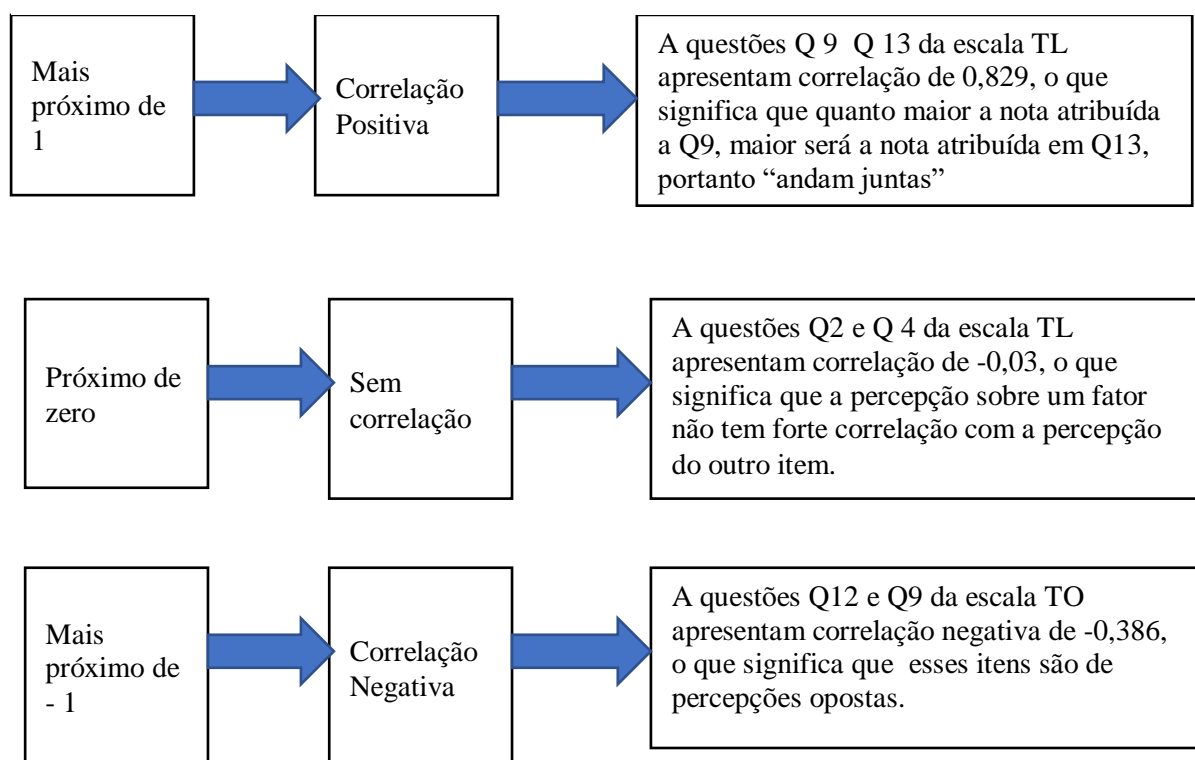
Tabela 19. Matriz de Correlação para TL (parcial)

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
Q1	Spearman's rho	—														
	p-value	—														
Q2	Spearman's rho	0.645 ***	—													
	p-value	<.001	—													
Q3	Spearman's rho	-0.292 ***	-0.156	—												
	p-value	<.001	0.056	—												
Q4	Spearman's rho	-0.141	-0.030	0.370 ***	—											
	p-value	0.084	0.716	<.001	—											
Q5	Spearman's rho	-0.267 ***	-0.279 ***	0.583 ***	0.225 **	—										
	p-value	<.001	<.001	<.001	0.006	—										
Q6	Spearman's rho	0.464 ***	0.568 ***	-0.148	-0.033	-0.219 **	—									
	p-value	<.001	<.001	0.071	0.690	0.007	—									
Q7	Spearman's rho	-0.418 ***	-0.395 ***	0.418 ***	0.237 **	0.415 ***	-0.273 ***	—								
	p-value	<.001	<.001	<.001	0.004	<.001	<.001	—								
Q8	Spearman's rho	0.544 ***	0.616 ***	-0.234 **	-0.154	-0.276 ***	0.554 ***	-0.284 ***	—							
	p-value	<.001	<.001	0.004	0.059	<.001	<.001	<.001	—							
Q9	Spearman's rho	0.453 ***	0.616 ***	-0.145	-0.222 **	-0.197 *	0.486 ***	-0.253 **	0.578 ***	—						
	p-value	<.001	<.001	0.077	0.006	0.016	<.001	0.002	<.001	—						
Q10	Spearman's rho	0.573 ***	0.631 ***	-0.299 ***	-0.213 **	-0.311 ***	0.548 ***	-0.338 ***	0.727 ***	0.655 ***	—					
	p-value	<.001	<.001	<.001	0.009	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	—					
Q11	Spearman's rho	0.406 ***	0.540 ***	-0.148	0.101	-0.272 ***	0.385 ***	-0.148	0.466 ***	0.411 ***	0.487 ***	—				
	p-value	<.001	<.001	0.071	0.217	<.001	<.001	0.071	<.001	<.001	<.001	—				
Q12	Spearman's rho	-0.298 ***	-0.328 ***	0.623 ***	0.411 **	0.590 ***	-0.259 **	0.492 ***	-0.354 ***	-0.386 ***	-0.409 ***	-0.233 **	—			
	p-value	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	0.001	<.001	<.001	<.001	<.001	0.004	—			
Q13	Spearman's rho	0.590 ***	0.640 ***	-0.192 *	-0.228 **	-0.245 **	0.504 ***	-0.232 **	0.663 ***	0.829 ***	0.664 ***	0.490 ***	-0.364 ***	—		
	p-value	<.001	<.001	0.019	0.005	0.002	<.001	0.004	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	—		
Q14	Spearman's rho	0.486 ***	0.578 ***	-0.207 *	-0.173 *	-0.272 ***	0.590 ***	-0.223 **	0.628 ***	0.690 ***	0.617 ***	0.490 ***	-0.343 ***	0.738 ***	—	
	p-value	<.001	<.001	0.011	0.034	<.001	<.001	0.006	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	—	
Q15	Spearman's rho	0.566 ***	0.620 ***	-0.283 ***	-0.185 *	-0.279 ***	0.555 ***	-0.255 **	0.691 ***	0.579 ***	0.657 ***	0.382 ***	-0.352 ***	0.683 ***	0.668 ***	—
	p-value	<.001	<.001	<.001	0.023	<.001	<.001	0.002	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	—

Fonte: Dados da Pesquisa (2021), software Jamovi free

Utilizando o mesmo conceito já descrito anteriormente podem-se avaliar as correlações apresentadas em relação aos fatores do TL, aqui apresentadas de forma parcial, por motivo do tamanho do arquivo, que será inserido como Apêndice 4, o link para a obtenção da tabela integral em formato Excel®, caso haja interesse de quem quer que necessite dos dados gerais. Segue interpretação da correlação de Spearman em relação ao TL, na Figura 4.

Figura 4. Correlação para TL



Fonte: Elaborado pelo autor, dados da pesquisa(2021)

Isso posto, passamos para as regressões estatísticas em busca dos índices que respondam nossas hipóteses e pergunta de pesquisa.

4.5 Relações de TO e TL

Esta seção tem como objetivo a complementaridade da seção anterior, onde os dados são descritos. Agora estrutura conceitual estatística para a devida apresentação dos resultados dos escores atribuídos às variáveis TO e TL, constitui a avaliação de suas escalas e subescalas.

Assim, esta secção analisa os mesmos fatores (variáveis), porém em uma escala diferente de análise, ou seja, refere-se aos fatores (itens ou questões) com seus respectivos coeficientes de relação que de forma descritiva foram introduzidos na secção anterior pela matriz de correlação de TO e TL: cada questão dentro de cada variável e o quanto cada questão está relacionada a outra dentro do contexto geral da variável (correlação endógena). Partindo dessas correlações e com a utilização da ferramenta de regressão, objetiva-se não só o aprofundamento do entendimento da relação entre as variáveis propostas, mas também inferir relações que se apresentam subjacentes (correlação exógena), e ainda não relatadas pelas medidas descritivas (HAIR et al., 2009).

Para Hair et al (2009, p. 154), “A análise de regressão múltipla é uma técnica estatística que pode ser usada para analisar a relação entre uma única variável dependente (critério) e várias variáveis independentes (preditoras)”. O objetivo é utilizar uma série de variáveis independentes com valores conhecidos pelo pesquisador para inferir ou prever valores para a variável dependente. Desta forma o conjunto de variáveis independentes forma a variável estatística de regressão (HAIR et al., 2009)

Importante ressaltar que para o estudo foi determinado pelo pesquisador que a interpretação dos escores seriam conforme descrito na Tabela 20.

Tabela 20. Definição para Regressão

Resultados	Interpretação
Menor ou igual a 4	Baixo
Entre 4,01 e 6,00	Médio
Entre 6,00 e 10,00	Alto

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Com as faixas limites dos escores determinadas, utiliza-se da regressão de Poisson, pois é a técnica mais indicada para modelos com variáveis inteiras não negativas discretas, ou seja, não contínuas e positivas, utilizado um modelo de log-linear para o cálculo relativo aos escores obtidos de TO e TL que variam de 0 a 10 conforme escala tipo Likert de 11 pontos (HAIR et al., 2009).

Outra consideração importante é que não houve cálculo de Odds Ratio em função de o desfecho TL ser não binário. Assim, não se tratando de um estudo de caso – de controle ou um estudo de coorte, onde se utilizaria o RR (risco relativo) - não é possível atribuir valores para os expostos a risco, e os não expostos para efeito de comparação entre os entrevistados, já que não temos um grupo controle e um grupo exposto aos fatores de risco.

De fato, para a execução de algumas operações com números atribuídos a observações – atribuição de escores – necessita ser isomórfico à alguma estrutura numérica da qual inclua essas

operações. Sendo dois sistemas isomórficos, suas estruturas são as mesmas nas relações e operações que eles permitem (SIEGEL; CASTELAN JR, 2006).

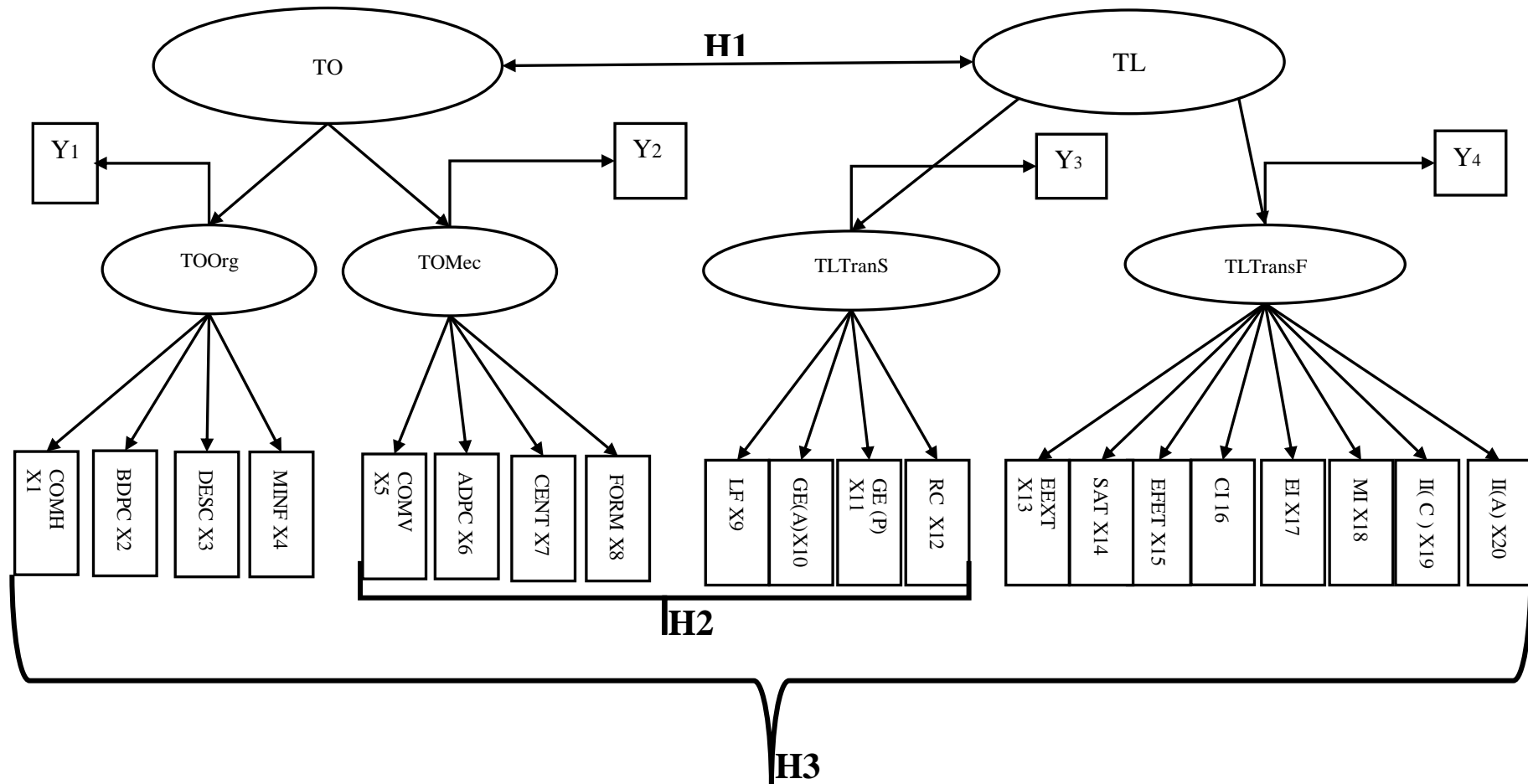
4.5.1 Modelo Estrutural de Regressão

Como apresentado anteriormente de forma descritiva, busca-se como objetivo as correlações entre os TO e TL, testadas por $H_1 + H_2 + H_3$, de forma a compor o modelo estrutural de relações entre os constructos para regressão, onde TO possui duas subescalas TOOrg (Y1) e TOMec (Y2). De forma similar para TL que também possui duas subescalas nomeadas como TLTranS (Y3) e TLTrasnF (Y4) todas as quatro subescalas consideradas variáveis dependentes.

Sobre as variáveis independentes, ou seja, o eixo X, o modelo é configurado da seguinte maneira: X1 = Comunicação Horizontalizada, X2 = Baixa definição de papéis e cargos, X3 = Descentralização, X4 = Maior Informalidade, X5 = Comunicação Verticalizada, X6 = Alta definição de papéis e cargos, X7 = Centralidade, X8 = Formalidade, X9 = *Laissez-Faire*, X10 = Gestão por exceção (Ativa), X11 = Gestão por Exceção (Passiva), X12 = Recompensa Contingente, X13 = Esforço Extra transformador, X14 = Satisfação, X15 = Efetividade Transformadora, X16 = Consideração Individualizada, X17 = Estimulação Intelectual, X18 = Motivação Inspiracional, X19 = Influência Idealizada (Conduta), X20 = Influência Idealizada (Atribuída) (BASS, 1985; BASS; BASS, 2008; POLICARPO, 2016).

A Figura 5 apresenta um modelo esquematizado sobre as interconexões desejadas em busca da resposta da pesquisa e consequente teste das hipóteses já apresentadas.

Figura 5. Modelo Estrutural de Regressão



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2021)

4.5.2 Análise Multivariada para TO

Considerando todas as definições e codificações apresentadas, a aplicação da regressão de Poisson aponta quais subescalas (fatores) são mais influentes e a sua respectiva significância estatística com o escore mecanicista. Constatamos que na amostra, temos os fatores mais significativos para a construção do escore mecanicista ($Y_2 = \text{TOMec}$), os fatores (variáveis independentes) de $X_6 > X_5$ (ADPC e COMV), apresentando p-valores de 0,05 e 0,04 respectivamente. Destaca-se ainda que as variáveis X_7 e X_8 obtiveram índices de p-valor de 0,22 e 0,12 respectivamente, conceitualmente não apresentando significância estatística para $Y_2 = \text{TOMec}$.

Os valores de impacto das variáveis $X_6 = X_5$ são iguais em 0,04, ou seja, um aumento de X_6 e X_5 elevam o escore mecanicista da amostra em 4%, como apresentado na Tabela 21.

Tabela 21. Score Mecanicista (por fator)

Variável	Estimativa	Erro padrão	Estatística de teste	Valor de p
Intercepto	0.71	0.15	4.73	0.00
FORM - X_8	0.05	0.03	1.56	0.12
CENT X_7	0.03	0.03	1.23	0.22
ADPC X_6	0.04	0.02	1.99	0.05
COMV X_5	0.04	0.02	2.04	0.04

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Utilizando-se do mesmo método – regressão de Poisson – a avaliação passa para a variável dependente ($Y_1 = \text{TOOrg}$). Vale ressaltar, IC = (95%), e p-valor < 0,05, como já destacado para todas as avaliações e para os valores de $Y_1 = \text{TOOrg}$, que se apresentam mais influentes e com significância estatística p-valor < 0,05. Em relação ao escore orgânico a regressão de Poisson apresenta que todas as subescalas (fatores) são estatisticamente significativas, com exceção da X_4 (MINF).

Os valores de impacto desses fatores são 0,05, 0,04, e 0,04, ou 5% e 4% respectivamente, sendo que uma aumento em X_3 (DESC), X_2 (BDPC) e X_1 (COMH), proporcionam a elevação do escore Y_1 Tipo Organizacional Orgânico em 5% e 4% para cada fator, conforme Tabela 22.

Tabela 22. Escore Orgânico (por fator)

Variável	Estimativa	Erro padrão	Estatística de teste	Valor de p
Intercepto	0.65	0.15	4.26	0.00
MINF	0.04	0.02	1.87	0.06
DESC	0.05	0.02	2.40	0.02
BDPC	0.04	0.02	2.15	0.03
COMH	0.04	0.02	2.56	0.01

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em síntese, com a utilização da ferramenta estatística de regressão, pode-se afirmar que na percepção dos respondentes da amostra, a ADFC e COMV, reforça $Y_2 = \text{TOMec}$, com impacto de 4%. Por outro lado, os dados amostrais quando aplicados à regressão em relação a $Y_1 = \text{TOOrg}$ apontam que somente um dos fatores não corrobora para sua construção, sendo este, X_4 (MINF), pois apresentou um p-valor de 0,06, índice maior que o conceitualmente estipulado de p-valor de $<0,05$. Ainda podemos afirmar que $Y_1 = \text{TOOrg}$ é construída por X_1 (COMH), X_2 (BDPC) e X_3 (DESC), todos os fatores com p-valor $< 0,05$, e apresentam impacto de 4%, 4% e 5%, respectivamente, para o constructo.

Conhecendo assim os fatores que apresentam maior influência em sua construção em relação às variáveis Y_1 e Y_2 , TOOrg e TOMec, avalia – se escala e subescalas de TL.

4.5.3 Análise Multivariada para TL

As análises dos dados para o TL foram realizadas observando-se os mesmos critérios utilizados para a variável TO, assim utiliza-se a regressão de Poisson em busca das variáveis (fatores), determinantes para o constructo, de forma a possibilitar a interpretação se a percepção do *Tipo organizacional* possui impacto na percepção do *Tipo de liderança* para todos os entrevistados, o que é apresentado na Tabela 23.

Tabela 23. Regressão TL todos entrevistados

Variáveis	Estimativa	Erro Padrão	Estatística teste	Valor de p
Intercepto	1,10	0,20	5,35	0,00
Coeficiente Escore TO	0,12	0,03	3,59	0,00

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Portanto o intercepto apresenta índice de 1,10 que representa o local em que todas as variáveis obtêm valores iguais a zero (0). Ambos os valores – intercepto e coeficiente de escore de TO – resultaram em p-valor de 0,00. Isso posto, representam variáveis são estatisticamente significativas e com 95% (IC) de confiança. Em relação ao coeficiente escore TO, 0,12, representa que: para cada aumento de 1 no escore TO dos entrevistados, este aumenta em 0,12 o valor dos escore de TL. Importante ressaltar que esse achado indica uma correlação positiva e significativa, entre os escores TO e TL, o que corrobora a hipótese de quanto maior o escore do TO (predominantemente mecanicista), maior o escore do TL Transacional.

Complementarmente, considerando a estratificação realizada nos escores definidos em níveis; Alto, médio e Baixo, é realizada a análise de regressão para cada nível conforme Tabela 24.

Tabela 24. Análise TL - Alto, Médio e Baixo

Nível do Escore	Variável	Estimativa	Erro Padrão	Estatística de teste	P-Valor
Escore LID Baixo	Intercepto	-1,48	1,49	-1,00	0,32
	Coeficiente Escore TO	0,89	0,40	2,23	0,03
Escore LID Médio	Intercepto	0,71	0,61	1,15	0,25
	Coeficiente Escore TO	0,19	0,11	1,66	0,10
Escore LID Alto	Intercepto	1,08	0,43	2,51	0,01
	Coeficiente Escore TO	0,12	0,06	1,87	0,06

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Ainda analisando todos os entrevistados em relação ao TL → TO, executando a estratificação da amostra por valores dos escores Alto, Médio e Baixo, constata-se que a regressão realizada com os escores de nível baixo para o TL apresenta intercepto de -1,48, que representa o local em que todas as variáveis obtêm valores iguais a zero (0). Consequentemente o coeficiente de TO apresenta resultado de 0,89 e P-valor de 0,03, ou seja, o impacto de 1 ponto do escore TO, aumenta em 0,89 o escore do TL, o que demonstra maior sensibilidade dos respondentes de organizações mais orgânicas, impactando ainda mais o tipo de liderança, conforme os coeficientes da Tabela 24 com significância estatística.

Em relação aos escores de Liderança de nível Médio, apresentaram p-valor de 0,10, ou seja, não representando significância estatística para este estrato da amostra. Em

contrapartida, os escores de Liderança de nível Alto apresentam um resultado de p-valor 0,06, ou seja, no rigor estatístico este estrato amostral não apresenta significância estatística.

Assim, passamos a analisar em separado a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional em relação aos Tipos Organizacionais.

4.5.3.1 Regressão para TL – Transformacional

Ainda, utilizando-se da regressão estatística, agora aplicada para a TL em sua subescala transformacional, e seus respectivos fatores, busca-se qual(is) desses fatores são mais influentes e sua respectiva significância estatística (a 95%) e p-valor <0,05.

O que a amostra nos revela como resultado é que nenhum dos fatores de Liderança Transformacional possui impacto estatisticamente significativo, quando analisados individualmente para a construção do escore TL – Transformacional, conforme demonstrado na Tabela 25.

Tabela 25. Regressão TL - Transformacional

Variável	Estimativa	Erro Padrão	Estatística de teste	P-Valor
Intercepto	0,72	0,15	4,76	0,00
II (A)	0,02	0,03	0,72	0,47
II(C)	0,02	0,03	0,51	0,61
MI	0,03	0,03	0,93	0,35
EI	0,02	0,04	0,58	0,56
CI	0,01	0,04	0,35	0,73
Efet	0,02	0,04	0,53	0,60
Satis	0,02	0,04	0,67	0,50
EExtr	0,02	0,03	0,52	0,60

Fonte; Dados da pesquisa (2021)

4.5.3.2 Regressão para TL – Transacional

Da mesma forma, utilizando-se da regressão estatística, agora aplicada para a TL em sua subescala transacional, e seus respectivos fatores, busca-se qual(is) desses fatores são mais influentes e sua respectiva significância estatística (a 95%) e p-valor <0,05, em relação aos escores de TL Transacional.

De forma oposta aos resultados obtidos em relação a TL-Transformacional, no exercício da regressão dos escores de TL – Transacional – todos os fatores apresentaram significância estatística $\leq 0,05$.

Consequentemente os valores de impacto observado por esses fatores são: de 0,05, para RC, GE(A), GE(P) e de 0,04, para ADPC, COMV e LF, que proporcionam a elevação o escore Mecanicista na amostra, conforme destacado na Tabela 26.

Tabela 26. Regressão TL - Transacional

Variável	Estimativa	Erro Padrão	Estatística de teste	P-Valor
Intercepto	0,63	0,19	3,40	0,00
RC	0,05	0,02	2,18	0,03
GE (A)	0,05	0,02	2,29	0,02
GE (P)	0,05	0,02	1,92	0,05
ADPC	0,04	0,02	1,94	0,05
COMV	0,04	0,03	1,92	0,04
LF	0,04	0,02	1,93	0,05

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Com o intuito de agregar valor e validade às avaliações já realizadas, utiliza-se da mesma ferramenta estatística para realizar a correlação entre o TL – Transformacional com os TO – Mecanicista e Orgânico, e da mesma forma TL – Transacional com os TO Mecanicista e Orgânico conforme apresentado na Tabela 27.

Tabela 27. TransF e Trans X Mec e Org

Escores de TL	Variável	Estimativa	Erro Padrão	Estatística de Teste	P-Valor
LID Transformacional	Intercepto	0,94	0,22	4,19	0,00
	Mecanicista	0,06	0,02	2,70	0,01
	Orgânica	0,05	0,02	2,38	0,02
LID Transacional	Intercepto	1,16	0,20	5,93	0,00
	Mecanicista	0,02	0,02	1,24	0,21
	Orgânica	0,10	0,02	5,02	0,00

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os dados apresentam, com a realização da regressão de Poisson, que os TO são influentes e há significância estatística com relação aos escores de TL Transformacional e Transacional na amostra de pesquisa. Constatamos que ambos os tipos organizacionais são determinantes para os escores de liderança transformacional, com p-valores de 0,01 e 0,02 respectivamente. E os valores de impacto desses fatores são 0,06 e 0,05, ou seja, um aumento no TO mecanicista (Y2) em 1,00 eleva o escore de Liderança Transformacional (Y4) em 0,06, consequentemente um aumento no TO orgânico (Y1), eleva o escore da TL Transformacional (Y4) em 0,05.

Por outro lado, na base inferior da tabela 27, aponta-se que as características de TO são influentes e estatisticamente significantes em relação ao escore de TL – Transacional (Y3). Na amostra, temos que o TO Mecanicista (Y2) não é significativo para o escore mecanicista com p-valor de 0,21, sendo apenas relevante o escore Orgânico apresentando p-valor < 0,00. Dessa forma, o valor de impacto no TO orgânico (Y1) = 0,10, ou seja, um aumento no TO Orgânico em 1 eleva o escore de TL Transacional em 0,10.

Efetuada a construção conceitual, tendo como base os autores seminais sobre a temática Tipos Organizacionais T. Burns & Stalker (1961), e mais dois autores seminais sobre a temática Tipos de Liderança B. M. Bass, 1985; J. M. Burns, (1978), a pesquisa procura evidências na contemporaneidade sobre o exercício da liderança em relação aos tipos organizacionais e tipos de liderança, cujas relações foram apresentadas com rigor metodológico ao encontro às respostas da pergunta de pesquisa e consequentemente das hipóteses apresentadas.

No próximo capítulo discutem-se os resultados, e como a composição de cada variável determinada se comporta e proporciona conhecimento para a resposta de pesquisa considerando demografia, TO e TL cada uma com sua respectiva subescala caso exista.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é a apresentação e discussão dos achados da pesquisa e o comportamento de cada variável no contexto geral de comparação entre TO mecanicistas e orgânica e TL Transacional e Transformacional. Para a construção do escopo de pesquisa utilizam-se conceitos amplamente avaliados, tendo como objetivo definir o grau de interrelação entre esses constructos na amostra pesquisada. Por outro lado, apresentar em que grau os indivíduos pesquisados percebem e ou constatarem esses conceitos aplicados em sua rotina diária em relação às suas organizações e concomitantemente sobre sua liderança.

Inicia-se com a avaliação, inferindo como a demografia dos respondentes se comporta em relação às variáveis TO e TL, posteriormente fazendo inferências sobre as percepções dos pesquisados sobre as variáveis TO e TL, suas correlações apresentadas através dos cálculos estatísticos aplicados, as predições e limitações da pesquisa.

5.1 Correlações Demográficas

Como definido pelo pesquisador, de forma arbitrária a população considerada para o respectivo estudo são indivíduos de significativa formação acadêmica, selecionados a partir de sua participação e ou conclusão, do nível de pós-graduação estendendo – se até participação e conclusão de doutorado, discentes, docentes e egressos de instituições de ensino em sua maioria pertencentes da FGV EAESP – SP, (1.000 indivíduos) constituindo 75% da população da pesquisa. Compondo a população amostral são inseridas outras instituições localizadas em outras cidades como Belo Horizonte (MG), Rio de Janeiro (RJ), Brasília (DF), (500 indivíduos) constituindo 25% do total populacional.

Com a distribuição de 1.500 questionários e retorno obtido em um total de 10% de questionários válidos, a amostra é composta por 150 respondentes, que em relação ao gênero é composta em sua maioria por homens (67,32%), apresentando faixa etária entre 35 a 49 anos (64%), 87% dos quais ocupando cargos de liderança em nível estratégico e ou gerenciais.

Em relação ao tempo de organização 38% da amostra se localiza na faixa de 1 e 5 anos, e do lado oposto deste continuum 15,33% da amostra se localiza na faixa de mais de 15 anos de organização. Em sua grande maioria 68% são casados ou com união estável, e por fim, mas não menos importante, em relação à formação acadêmica 95% da amostra está localizada nas caselas de pós-graduação/MBA e mestrado.

Segundo dados da PNAD Contínua do IBGE (2018), o Brasil possui um total de 10.028 milhões de pessoas em cursos superiores, sendo que destes 1.528 mil realizando cursos de Especialização, Mestrado e Doutorado. Um aumento significativo é observado nos cursos de Especialização, Mestrado e Doutorado em 2018, um total de 21,6% em relação a 2017. (IBGE 2018). Porém o perfil sociodemográfico brasileiro segundo dados da PNAD Contínua em 2018, apresenta que ensino superior já comportava um percentual maior de mulheres em relação aos homens, 57,5% e 42,5% respectivamente. Em relação à amostra do estudo a situação é oposta, pois, apresenta um percentual menor de mulheres.

A composição da amostra do estudo em relação ao gênero, comparados com os dados do censo do IBGE (2018), tende a apresentar uma certa diferença nos percentuais proporcionais entre homens e mulheres, por opção de o pesquisador incluir apenas estudantes de administração, que pode a constituir a mostra com predominância masculina. De forma que podemos inferir uma limitação pela distribuição amostral não ser representada de forma equivalente à população brasileira, portanto recomenda-se parcimônia nas generalizações.

A recomendação acima deve ser reforçada pois, em todas as comparações, a estatística de teste de regressão não apresenta significância estatística em relação aos dados demográficos, ou seja, não se pode afirmar que apresentam diferenças estatisticamente significantes em nenhuma classe da avaliação demográfica atribuída ao estudo em relação às variáveis TO e TL e conseqüentemente às suas subescalas. infere-se assim que variáveis demográficas tendem a não apresentar impacto sobre a estrutura ou tipo organizacional, assim como não causam impacto no tipo de liderança.

Isso não significa que os respondentes não percebem os tipos organizacionais e os tipos de liderança em que se inserem de formas diferentes; pelo contrário, as avaliações obtiveram escores medianos classificados com escores absolutos significantes, aqui comprovado pelas pequenas diferenças interquartis, pouca dispersão, que proporcionou

índices de Kruskal-Wallis com p-valor maiores que 0,05 não constituindo diferenças estatisticamente significantes

5.2. Correlações de TO e TL

Por meio da Regressão de Poisson, a percepção do TO possui impacto na percepção do TL para todos os entrevistados. Esse achado pode ser identificado sob dois aspectos:

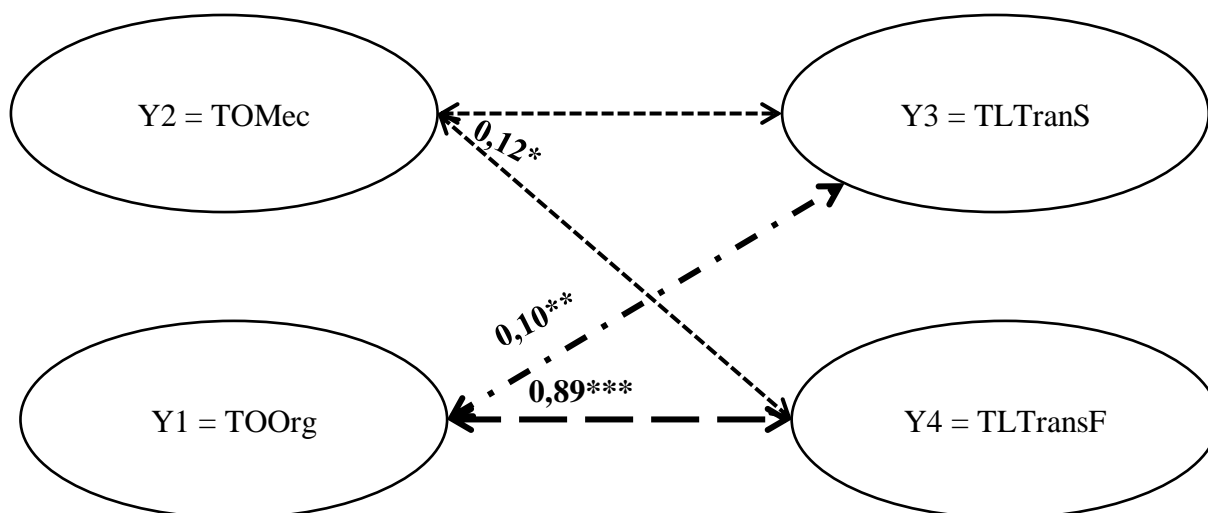
- 1) Para todos os entrevistados – os escores de TO apresentam um coeficiente de 0,12, ou seja, um aumento de 1 no escore do TO dos entrevistados. Este aumenta em 0,12 ou 12% o valor do escore de tipo de liderança TL. Consequentemente, esse achado indica uma correlação positiva entre os escores de TO e TL, o que corrobora a hipótese de que quanto maior o escore organizacional da empresa TO (mais mecanicista) Y2, maior o escore de TL (transacional) Y3;
- 2) Da mesma forma o coeficiente do escore TO é também significativo em 95% de confiança, quando este é relacionado ao tipo de liderança – baixo – que apresentou com a Regressão de Poisson, o impacto para cada alteração de 1 ponto no escore do TO, aumenta em 0,89 o escore de Liderança. Infere-se que os índices apresentados demonstram maior sensibilidade dos respondentes de organizações mais orgânicas, e neste caso as alterações no TO reverberam de forma mais impactante no TL.

Ambos os índices apresentados comprovam que a relação entre a organização mecanicista e o tipo de liderança transacional é direta e positiva, ou seja, há uma tendência de quanto mais mecanicista o tipo organizacional, maior será a liderança transacional e quanto maior o tipo organizacional orgânico maior será a exigência de uma liderança transformacional.

Esses achados corroboram para refutar H0 – Não existe correlação estatisticamente significativa e positiva entre tipo organizacional - mecanicista e orgânico – e tipos de liderança – transacional e transformacional.

A partir dos dados e correlações realizadas podemos afirmar que H1 – é confirmada, ou seja, existe relação estatisticamente positiva e significativa entre TO e TL. Conforme a Figura 6.

Figura 6. Correlação Mec e Org e TranS e TransF



*: índice de impacto do tipo organizacional mecanicista sobre os tipos de liderança

**: índice de impacto do tipo organizacional orgânico sobre o tipo de liderança transacional

***: índice de impacto do tipo organizacional orgânico sobre o tipo de liderança transformacional

Fonte; Dados da pesquisa (2021)

Os achados são corroborados pelos autores pesquisados. Em primeiro lugar coloca-se que organizações Mecanicistas e Orgânicas são um modelo ideal (BURNS; STALKER, 1961). As estruturas são determinantes em cada contexto a que estão inseridas e proporcionam evolução e revolução de acordo com seu desenvolvimento, aprendizagem, maturidade Freitas (2000); Greiner (1994); Mintzberg (2006); Morgan (2006); essas relações são interdependentes e complexas J. Hazy & Prottas (2018); Mintzberg (2006); Uhl-Bien et al. (2007); são relacionais (CUNLIFFE; ERIKSEN, 2011; SANT'ANNA et al., 2017; UHL-BIEN, 2006; WELLMAN, 2017).

Em segundo lugar, as exigências de adequação do TO e TL são influenciadas de forma interna e externa – por valores de seus fundadores (SCHEIN, 2017), moral e ética, amplamente defendido por (BURNS, 1978). Posteriormente por (BASS, 1985; BASS; BASS, 2008), adequando sua tecnologia produtiva e processual como valores diferenciais e competitivos (KRAVCHENKO; KYZYMENKO, 2019; PORTER; KRAMER, 2011;

SCHWAB, 2016). A conscientização de que a racionalidade capitalista gera grande ambiguidade que apresenta às organizações e lideranças dilemas ambidestros a serem administrados entre escala e escopo, o que o controle racional da organização tende a não gerar engajamento e inovação (CLEGG; HARDY; NORD, 1999; HARVEY, 2008; O'REILLY III; TUSHMAN, 2013; POSCH; GARAUS, 2020; RAISCH; BIRKINSHAW, 2008).

Por fim, mas não menos importante, TO e TL estão inseridas em uma realidade onde a subjetividade, incertezas e descentralização sistemáticas, ou seja, a contemporaneidade necessita da inserção e ou consideração dessa subjetividade para o exercício da liderança, que passam ser inevitáveis ao processo evolutivo desse ecossistema (líderes, liderados, organizações, mercado e sociedade). Para organizações em formato de plataforma, o contexto é exponenciado pela velocidade da evolução tecnológica, consequentemente dos processos decisórios, das relações internas (competências organizacionais e individuais) e por fim pela inversão no processo de geração de valor organizacional, o efeito de rede (ALSTYNE; PARKER; CHOUDARY, 2016; CARAYANNIS et al., 2021; PARKER; ALSTYNE; JIANG, 2017; PARKER; ALSTYNE; CHOUDARY, 2018; SANT'ANNA; OLIVEIRA; DINIZ, 2013; SCHEIN, 2017).

Isso posto, ratificada pela pesquisa e corroborada pelos autores citados, a correlação infere uma proporcionalidade (grau) da relação entre os Tipos Organizacionais – Mecanicistas e Orgânicos, com impacto de 0,12, e Tipos de Liderança – Transacional e Transformacional com impacto de 0,89. Cumpre-se o objetivo de apresentar que o exercício da liderança nos diferentes contextos organizacionais estão significativamente relacionados: uma exigência para além da transformacional (KHAN et al., 2018; MENDES; SANT'ANNA; DINIZ, 2019). A partir da próxima seção complementa-se esse achado indicando cada fator que se constitui significante na construção deste contexto.

5.3 Subescalas TO – Mecanicista e Orgânica

Considerada a definição do marco teórico mecanicista e orgânico de (BURNS; STALKER, 1961), o estudo apresenta sua consistência teórica em autores contemporâneos como Greiner (1994); Mintzberg (2006); Morgan (2006), Porter, (2008) segundo os quais as organizações buscam ajustes em sua estrutura para melhora de sua competitividade

aplicando diferentes tipos de estratégia visando sempre melhores resultados. Destaca-se similaridades, certa tendência consensual entre os autores, que as subescalas conceituadas por Burns; Stalker (1961) em seu estudo seminal, são ainda determinantes em relação aos processos estruturais organizacionais contemporâneos.

Desde os anos 90, com a globalização, evolução tecnológica industrial, infraestrutura física e comunicacional (advento da internet de alta velocidade), as organizações necessitam de maior capilaridade, maior adaptabilidade, ajustes culturais e de linguagem endógena e exógena, por fim, uma busca incansável por descentralização.

Para Clegg et al. (1999), descentralização deve ser interpretada em seu sentido macro, pois as alterações internas (tamanho estrutural, amplitude geográfica) requerem alterações e demandas entre equipes que necessitam de maiores e melhores informações, responsabilidades e consequentemente autonomia e poder decisório.

Porém formalização e centralização em organizações predominantemente burocráticas são duas dimensões chave como afirmam (SANDHU; KULIK, 2019). A atuação contingente consiste em aceitação e implementação de mudanças em todos os níveis organizacionais (YUKL, 2011). E mesmo quando essas mudanças são consideradas, planejadas formalmente, geram incertezas e resistências endógenas (POLICARPO; BORGES, 2017)

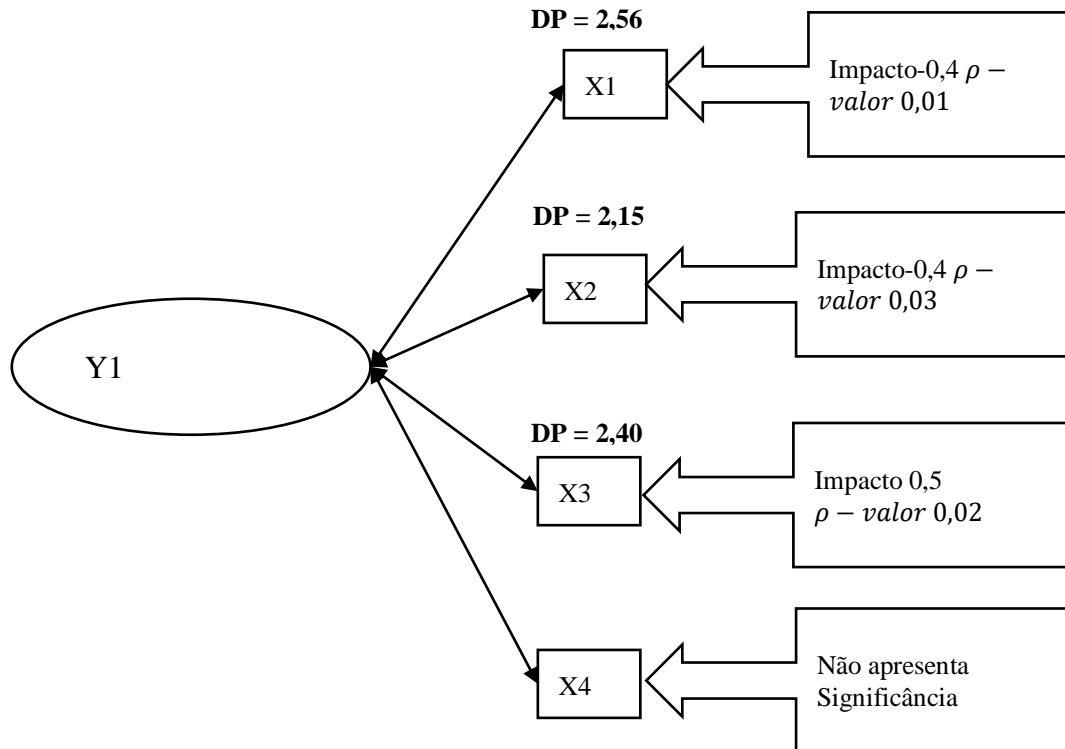
Com esses destaques podemos inferir que o cerne da estrutura organizacional é consensual entre os pesquisadores aqui citados, sobre a formalidade, centralidade, o estilo de comunicação (linguagem organizacional). Que definem como as mensagens e concomitantemente sua compreensão ocorrerão, ainda esses fatores definirão o grau de flexibilidade e ou rigidez na definição de papéis hierarquizados é fator de imobilidade estrutural observada no estudo.

Aplicado o modelo estrutural de regressão múltipla apresentado na Figura 5 (apresentada anteriormente), consideramos a Variável Dependente $TOOrg=Y1$, constituída pelas variáveis independentes $X1$, $X2$, $X3$ e $X4$ definidas como COMH, BDPC, DESC, MINF, respectivamente, apenas $X4$ não apresenta $p\text{-valor} < 0,05$ não assegurando significância estatística.

Apresentamos assim que, na percepção dos respondentes, os impactos de COMH ($X1$), BDPC($X2$) são de 0,4, ou 4%, e DESC($X3$) possuem um impacto de 0,5 ou 5%

tornando a organização percebida como mais orgânica e os fatores destacados com p-valor $<0,05$, conforme Figura 7.

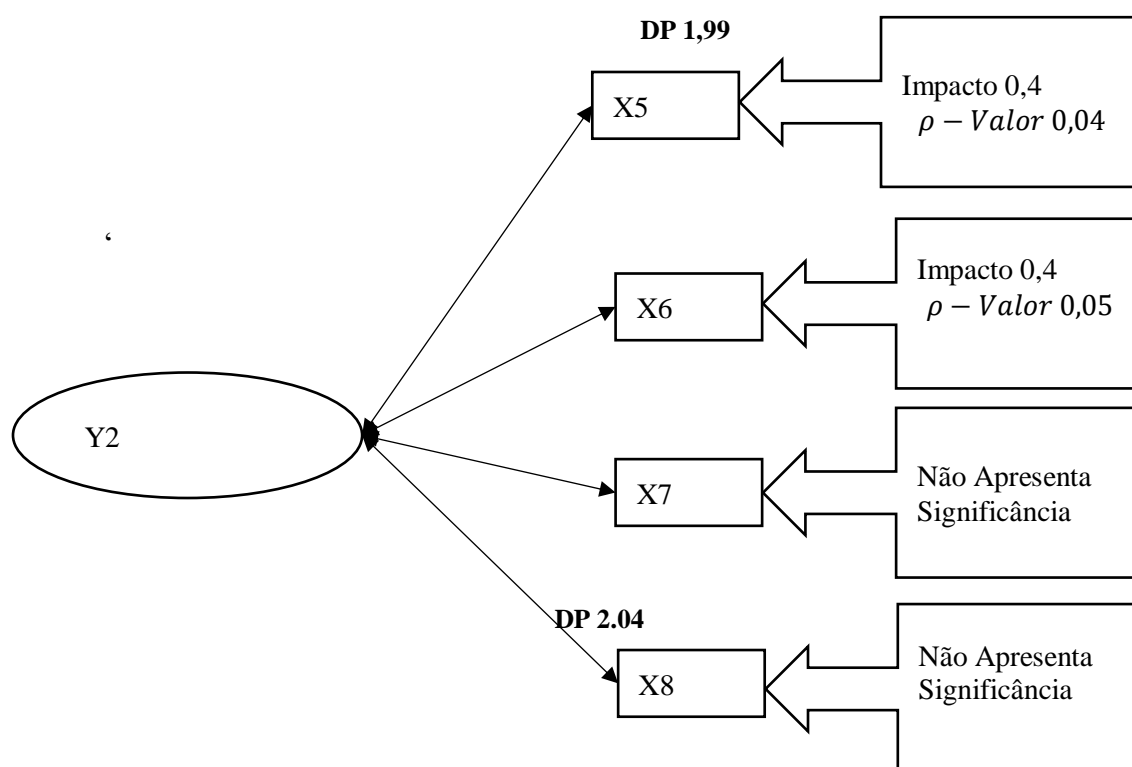
Figura 7. Correlações TOOrg e Fatores



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Por outro lado, Y2 (TOMec), analisada com a mesma ferramenta estatística, os fatores mecanicistas que são percebidos pelos respondentes como mais influentes e com significância estatística são: COMV(X5) > ADPC (X6) – p-valor de 0,04 e 0,05, ainda apresentando impacto de 0,4 para ambos os fatores. Assim, na percepção amostral, quanto maior a comunicação vertical e alta definição de papéis mais mecanicista será a organização, demonstrado na Figura 8.

Figura 8. Correlações TOMec e Fatores



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em síntese, os resultados das regressões realizadas para os TOs e suas subescalas ou fatores nos apresentam que na amostra estudada a forma de comunicação no exercício da liderança ou das relações, somadas à forma pelos quais os papéis e cargos são definidos, constituem-se, “forças”, das quais tipificam as organizações mecanicistas. Os estudos de McNamara, (2009); T. Burns & Stalker (1961); Clegg et al. (1999); Harvey (2008); Mintzberg (2006), Sandhu & Kulik (2019), corroboram sobre que ainda na contemporaneidade: um sem número de startups (empreendedores); o grande movimento das organizações em uma tentativa de mudança; para uma estrutura mais orgânica e ou em plataforma G. Parker et al. (2017); G. G. Parker et al. (2018); são fatores destacados no estudo como a “alta definição de papéis e cargos, e a comunicação verticalizada.” Isso não só reforça a promoção das organizações mecanicistas mas inferem maiores e mais amplos desafios para a liderança romper os limites transacionais de liderança na busca por resultados, mantendo como fatores de significantes e influência o comando e controle, ou

seja, um exercício de liderança de cima para baixo (DELLAGNELO; MACHADO-DASILVA, 2000).

Portanto as fases evolutivas e revolucionárias das organizações, como fundamentalmente colocado por Greiner (1994), na percepção organizacional da amostra estudada ainda apresentam como itens fundamentais a comunicação e a Alta Definição dos Papéis. Para Vizeu (2011), A Teoria da Ação Comunicativa (TAC) pressupõe que o real é interpretado e apreendido pela capacidade linguística, de forma objetiva, subjetiva, normativa, sendo que realizamos todo esse processo com relações entre aqueles dos quais necessitamos estarmos juntos criando, refazendo e reforçando nossas relações sociais.

Ainda a centralidade e formalidade destacadas como principais dimensões mecanicista por Burns; Stalker (1961); Mintzberg (2006); Morgan (2006); Sandhu & Kulik (2019), são de importância fundamental no contexto de aplicação da pesquisa, pois, se considerarmos o momento em que o plano amostral foi testado, como já descrito – sob o advento COVID 19, o que nos remete a Freitas (2000): não devemos e não podemos desconsiderar o contexto social em que a organização está inserida, para avaliá-la.

Alicerçado pelos dados apresentados, confirma-se a Hipótese 2 (H2): “Existe relação estatisticamente significativa e positiva entre o tipo organizacional mecanicista e o estilo de liderança transacional? Refutando (H0).

Ainda se confirma a hipótese H3 – Existe relação estatisticamente significativa e positiva entre o tipo organizacional orgânico e o tipo de liderança transformacional? Refutado H(0). Assim, faz-se necessário a análise das subescalas de TL.

5.4 Subescalas TL –Transformacional e Transacional

Como podemos inferir com os dados acima apresentados, o exercício da liderança possui desafios que são neste caso “cingidos” pelo tipo organizacional no qual está inserida.

Para compreensão de tal contexto, devemos “olhar” para o ambiente atual onde causas e consequências, ou seja, aceleração de mudanças sociais e relacionais. A complexidade ainda mais presente demanda da liderança mudanças em forma e conteúdo, com “agilidade nunca vista”, novamente se insere a escala e o escopo como fator de poder exponencial para a construção e desenvolvimento econômico e humano, vivemos em um contexto de carência relacional (FREITAS, 2000; HAZY, 2006; MENDES;

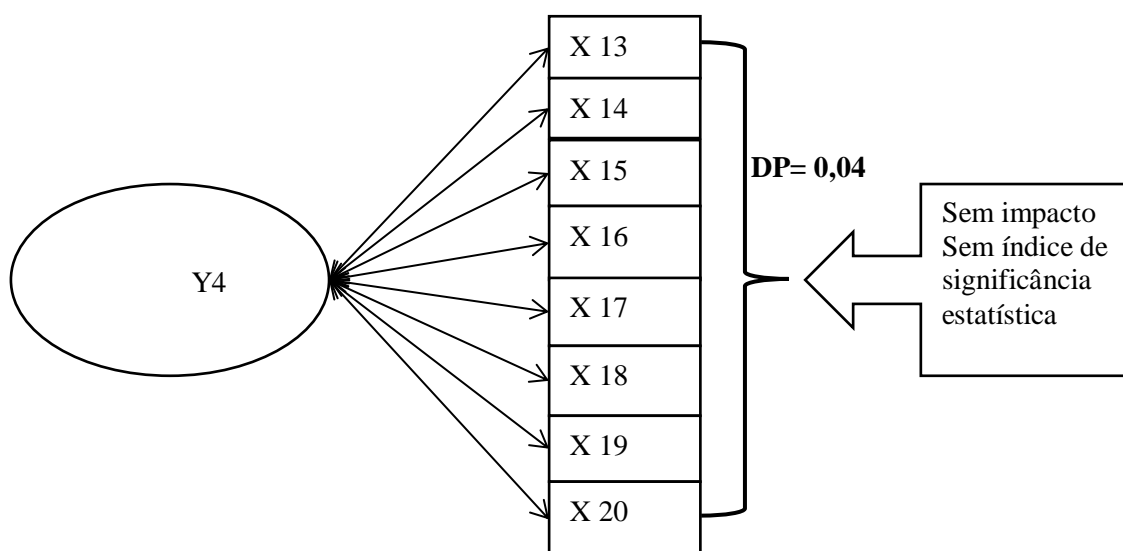
SANT'ANNA; DINIZ, 2019; SANT'ANNA; CAMPOS; LÓTFI, 2012; UHL-BIEN; MARION, 2009)

Para a manutenção do rigor científico do estudo, os mesmos procedimentos metodológicos realizados para as subescalas ou fatores de TO são aplicados para TL e agora para suas subescalas ou fatores.

Para Bass (1985); Bass; Bass (2008); Burns (1978), a liderança transformacional busca; líderes respeitados, comportamento influenciador, motivação e significância no trabalho, estímulo à criatividade e inovação. Que líderes transformacionais supram suas necessidades profissionais individuais, que os represente seus subordinados aos superiores com valor e consideração, produza satisfação e por tudo isso gere um esforço adicional em cada um de seus liderados.

Na prática, os resultados apresentados pela aplicação da pesquisa sobre o *Tipo de Liderança* percebida pelos respondentes não obtiveram em nenhum de seus fatores, analisados de forma individual, significância estatística considerando 95% de IC e P-valor $< 0,05$, conseqüentemente e conforme os resultados da amostra nenhum fator gera impacto na construção dos escores de Liderança Transformacional.

Figura 9. Correlação Fatores TL Transformacional



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Como foi destacado anteriormente, na análise descritiva dos dados, essa percepção mecanicista está presente na amostra, que tende a reforçar os fatores de TL Transacional.

Novamente com base nos dados amostrais e nas importantes avaliações já realizadas percebemos que o movimento para a ruptura do sistema burocrático é fraco, ou no mínimo insuficiente. Por outro lado, a amostra nos apresenta uma escala de avaliação de liderança testada globalmente, com escores de liderança transformacional significantes em contexto, mas não em conteúdo prático.

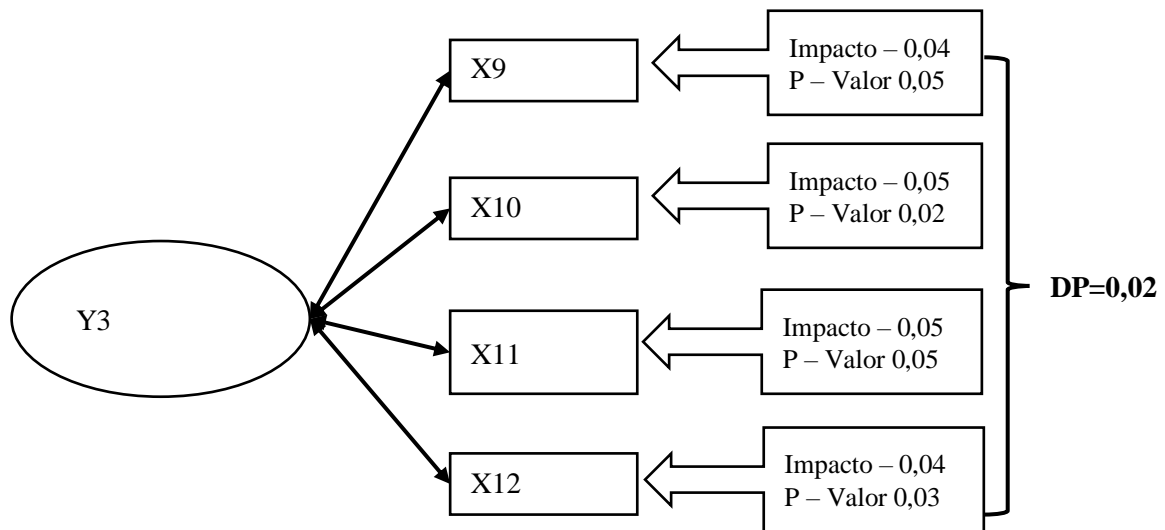
Os líderes estão vagando em uma dimensão da liderança pseudo-transformacional? Não mais *Laissez-Faire* como definido por Avolio et al. (1999), que reexaminam o constructo de Liderança transacional e transformacional, mas como Price (2003) que corrobora Burns (1978), sobre o conceito de que transformação está em primeiro momento no líder, em sua moral, sua consistência, congruência, ética e foco em interesses próprios.

Price (2003) destaca duas dimensões da liderança pseudo – transformacional sendo elas: 1) Incontinente – tendem a serem motivados por valores que refletem interesses de outros, que em sua maioria são insuficientes para sua motivação quando este age de forma egoísta. Ainda ele pode se ver como honestos e altamente alinhados aos valores organizacionais, mas, no entanto, em sua forma de agir inconsistentes e pouco confiáveis; 2) Oportunistas - os líderes realmente estão comprometidos com valores egoístas e seus comportamentos e ações os ajuízam.

De certa forma este líder é verdadeiro consigo mesmo, assim, verdadeiro para seu “eu”, mas falso com todo o contexto organizacional. Enfim os inúmeros escândalos organizacionais internacionais como em um pequeno exemplo recorro ao caso da Enron somente para citar um, nos revela que há uma linha tênue, que se configura em mais um desafio para a liderança contemporânea exercer a liderança autêntica ou inautêntica (BASS; STEIDLMEIER, 1999) Isso posto passamos a então apresentar as subescalas ou fatores, mais significantes para a construção de uma liderança transacional.

De acordo com a amostra, em oposição à Liderança Transformacional, todas as subescalas ou fatores do escore Liderança Transacional apresentaram índices de significância estatística, gerando impacto para o constructo Transacional como segue na Figura 10.

Figura 10. Correlação Fatores Transacionais



Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os dados analisados nos trazem informações de que os desafios no exercício da liderança são ambidestros e que as capacidades em combinar características organizacionais endógenas e exógenas (*Exploitation / Exploration* – Transacional e Transformacional) ultrapassam a satisfação da necessidade de equilíbrio organizacional. Para os autores consultados essa constatação tende a constituir consenso, construído no presente estudo. (O’ REILLY III; TUSHMAN, 2004)

Segundo Boumgarden; Nickerson; Zenger (2012) as organizações e por consequência suas lideranças precisam “vacilar”, aqui no sentido de oscilação entre as duas dimensões de acordo com a necessidade, tempo, recursos humanos, técnicos, financeiros e ambientais, ou seja atuar na *Exploitation* e na *Exploration* de forma pendular, contexto corroborado pelo *continuum* proposto por Burns; Stalker (1961). As estruturas organizacionais possuem formas mecanicistas e orgânicas (que são formas ideais, modelos). Contudo o contexto, que se altera de forma exponencial através das evoluções tecnológicas, econômicas, políticas e sociais exigem adaptabilidade e flexibilidade.

CONCLUSÕES

O presente estudo investiga dois constructos acadêmicos de grande interesse e “valor” econômico, social, cultural e político: tipos de estrutura organizacional e tipos de estilos de exercício da liderança. Têm tal importância, que apresentam significativa variedade de linhas de pesquisa, e mesmo assim longe de serem esgotadas em seus conceitos. As organizações e suas formas estruturais que avançam em busca do entendimento e utilização da subjetividade do ser humano, o que é em muitos casos contraintuitivo no exercício da liderança. Dada sua complexidade e prática indicada por este estudo as organizações utilizam-se da racionalidade; busca do equilíbrio estrutural e econômico organizacional, sendo considerada, em sua maior parte, ambas – organização e liderança – com único propósito: a obtenção do resultado consistente e crescente.

Investigar as relações entre os tipos organizacionais e os tipos de liderança, que demandam pelo resultado e longevidade organizacional e à percepção do exercício da influência lideracional, apresenta-se um desafio na delimitação temática, dada a amplitude de ambos os conceitos. De forma arbitrária e conscientemente, os esforços de pesquisa são focados em autores seminais, que contribuíram não só para a correta delimitação, mas também para ratificar a força desses conceitos significativamente válidos contemporaneamente Bass, (1985); Burns; Stalker (1961), como detalhado no prelo.

Para tal, a seleção amostral totaliza 150 integrantes de cursos de Administração de Empresas a partir da pós-graduação/MBA até doutorado de instituições de ensino públicas e ou privadas. A configuração da amostra em relação ao gênero é predominantemente masculina 67,33%, em sua maioria na faixa etária entre 35-49 anos - 64%. Em relação à função dos integrantes da amostra, 87% exercem função de gestão – liderança e com alto envolvimento com a estrutura organizacional foco do estudo, alto nível de escolaridade e compreensão das temáticas abordadas. E em relação ao tempo de organização 49,33% da amostra é composta por respondentes entre menos de 1 anos e 5 anos de tempo de função em suas respectivas organizações. Quanto ao estado civil, 68% dos respondentes são

casados ou em união estável; 5,33% divorciado(a), e 26,67% solteiros. Constitui-se assim um plano amostral sinérgico com os objetivos traçados para pesquisa.

Como pergunta de pesquisa, objetiva-se investigar: em que medida a prevalência de características organizacionais – mecanicistas e orgânicas – relaciona-se com o estilo de exercício de liderança – transacional e ou transformacional? E para a construção da resposta à pergunta de pesquisa utiliza-se como método de pesquisa a *survey*, de característica quantitativa, alicerçada nos dois marcos teóricos, o primeiro como definição de estrutura organizacional o estudo seminal de Burns; Stalker (1961) e o segundo sobre os tipos de liderança (BASS, 1985; BURNS, 1978).

Em primeiro lugar determina-se identificar o grau de relação entre o tipo organizacional – mecanicista ou orgânico (BURNS; STALKER, 1961), e o estilo do exercício de liderança transacional e transformacional (BURNS, 1978; BASS, 1985). Como resultado é apresentada correlação significativa e positiva entre os tipos organizacionais. Isto é, influenciam ambos os tipos de liderança com um fator de impacto de 0,12.

Em segundo lugar identificar o grau de relação entre as variáveis tipo organizacional mecanicista e tipo de liderança transacional: o resultado amostral apresenta que não há significância estatística entre – o tipo organizacional mecanicista e a liderança transacional; o resultado amostral apresenta que há impacto do tipo organizacional orgânico na liderança transacional de intensidade 0,10.

Por fim identificar o grau de relação entre o tipo organizacional orgânico e o estilo de exercício da liderança transformacional que apresentam os seguintes resultados: o tipo organizacional mecanicista é impactado pela liderança transformacional com intensidade fatorial de 0,06. Consequentemente o tipo organizacional orgânico é impactado pela liderança transformacional em 0,05. Em ambos os casos os resultados são estatisticamente significantes: p-valor 0,01 e 0,02 respectivamente.

Assim as hipóteses foram estabelecidas sendo: H_1 – Existe relação estatisticamente significativa e positiva entre tipo organizacional – mecanicista ou orgânico – e estilo de liderança – transformacional ou transacional; H_2 – Existe relação estatisticamente significativa e positiva entre o tipo organizacional mecanicista e liderança transacional; H_3 – Existe relação estatisticamente significativa e positiva entre o tipo organizacional orgânico e a liderança transformacional?

Os dados amostrais, refutam H_0 – Não existe relação estatisticamente significativa e positiva entre os tipos organizacionais – mecanicistas e orgânicos e os estilos de liderança – Transformacional e transacional, que pode ser representado pela equação: $H_0: \theta = \theta_0$ (BUSSAB; MORETTIN, 2017).

Os resultados apresentam que H_0 é rejeitada, tendo como base os dados da amostra aplicando-se a regressão de Poisson. Assim, há a confirmação das três hipóteses propostas, ou seja, existe relação estatística significativa e positiva entre tipo organizacional - mecanicista e orgânico – e os tipos de liderança transformacional e transacional, e, da mesma forma, relação estatística significativa e positiva para os tipos de organização mecânica – com liderança transacional e organização orgânica e liderança transformacional.

Como primeiro achado que corrobora para refutar H_0 , o escore do TO possui um impacto de 0,12, o que significa que para um aumento de 1 ponto no escore de TO este aumenta consequentemente em 0,12 o escore de TL. Em segundo lugar o estudo apresenta que mesmo quando há percepção de que a organização apresenta uma estrutura predominantemente orgânica, mais horizontalizada, a liderança transacional é constatada com um impacto de 0,10 ou 10%, ou seja, para cada aumento de 1 ponto do escore organizacional orgânico aumenta 0,10 a liderança transacional. Novamente refutamos H_0 por uma inferência do escore organizacional no exercício de liderança.

Ainda a influência do escore do tipo organizacional orgânico em relação à liderança é de 0,89, ou 89%, ou seja, um aumento no escore do tipo organizacional orgânico exige uma mudança significativa no tipo de liderança. Desta forma inferimos com os dados apresentados e metodicamente analisados, que os escores do TO e TL corroboram com a hipótese de que quanto maior o escore da empresa (mais mecanicista), e maior o escore da liderança (mais transacional).

Tal inferência se faz mais significativa a partir da ratificação dos fatores de Liderança Transacional na percepção dos respondentes que consideram: $RC = GE(A) = GE(P) > ADPC = COMV = LF$, todos os fatores apresentam significância estatística, p -valor $\leq 0,05$. Portanto, sob a percepção dos entrevistados, a avaliação do exercício de liderança percebida é predominantemente transacional nas organizações em que estão inseridos.

A pesquisa nos mostra que vive-se em contexto conceitual e tecnológico da 4ª Revolução Industrial, exercendo, não raro, estilo de liderança da 1ª Revolução Industrial, afirmação corroborada por outros pesquisadores como Dellagnelo; Machado-da-Silva (2000,), que constatarem em seu estudo que os líderes pesquisados apresentaram características transacionais e predominantemente burocráticas.

Entretanto devemos considerar um importante fator, o contexto, conforme Freitas (2000), não há como avaliar organizações excluindo-as de seu contexto político, econômico e social. A pesquisa foi implementada em meio à uma pandemia global – COVID 19, em que todos os cenários, sendo positivos e ou negativos, podem ter sido possivelmente exacerbados.

Corroborando com o contexto onde toda a organização necessitou de uma mudança estrutural emergencial, Bass; Bass (2008) define que e-liderança (ou a liderança através da tecnologia) “[...] que times virtuais tornam as organizações mais planas[...]” (Bass; Bass, 2008, p.860). Exigindo do líder novas e imediatas competências como: obter comprometimento e engajamento virtual; realizar a coordenação temporal; identificar novos fatores críticos e necessários para a efetividade na liderança virtual. Exercícios para muitos desconhecidos e não praticados. Novamente foram exacerbadas pelo contexto de distanciamento social imposto.

A dimensão do desafio enfrentado pela liderança, analisado pelo plano amostral do estudo, nos remete a Hazy; Silberstang (2009), os quais ratificam em seu estudo que as organizações são sistemas complexos e corroborados por Marion; Uhl-Bien (2001), esses sistemas geram relação não lineares, os agentes interagem entre si de forma complexas, gerando oportunidades de “blocos” micro convergências, gerando lideranças temporárias – emergentes - constituindo a capacidade comunicativa como um fator crítico de sucesso para que esse sistema não se desfaça.

Novamente, a função da liderança nesse contexto complexo é de influência coerente, autêntica, que permite correlações e interações de alto impacto dentro do grupo, ou seja, estratégias individuais e colaborativas devem ser fomentadas para que a consistência relacional e mudanças surjam de forma exponencial(HAZY; SILBERSTANG, 2009). O que constatamos analisando nosso plano amostral é que o exercício da liderança percebido pelos respondentes é de racionalidade e uma comunicação altamente verticalizada e com alta definição de papéis e cargos.

A liderança em um sistema complexo pode ser definida como um modelo de mudança da liderança, que se concentra em possibilitar aprendizagens, inovações, adaptabilidade organizacional e pessoal, mesmo dentro de estruturas burocráticas conceitos que se apresentaram sem comprovação estatisticamente significativas no presente estudo (UHL-BIEN; MARION, 2009).

Apresentamos, de forma clara e com rigor metodológico, que existe pouca prática e ou entendimento da liderança complexa acima descrita, e ainda há predominância da racionalidade, minunciosamente detalhada por (CLEGG; HARDY; NORD, 1999). Constatamos ainda que esta complexidade leva a liderança a conviver com a ambiguidade entre a escala e o escopo, o longo e curto prazo, a transação e a transformação e a *Exploitation e Exploration* de forma significativa em seu dia a dia em busca de resultados cada vez mais expressivos e com pouca atenção individualizada, assim, o exercício subjacente é o comportamento e ação do grupo – o resultado.

Reitera-se a necessidade de maior compreensão e atuação ambidestra, pois a longevidade organizacional está cientificamente comprovada em empresas ambidestras. Boumgarden et al. (2012) reafirmam que a utilização da vacilação ambidestra é a utilização racional e contingente de *Exploitation e Exploration*.

Por fim, para Burns (1978), a liderança transacional é uma forma de liderança “amoral”, de curto prazo, que não visa a transformação do liderado, visa à tarefa, e desta forma o líder também não é transformado. Zaleznik (2004) vai mais longe, e infere que o gerente e o líder são “dois animais diferentes”, o que em sua época – 1977 - causa grande repercussão até recentemente republicada.

Conclui-se, assim, a prevalência de sem-número de ferramentas evolutivas, inovativas, conceitos e conhecimentos significantes e relevantes, mas ainda não suficientes para uma mudança no “modus operandi” da liderança contemporânea, ou para um rompimento da estrutura burocrática organizacional. (DELLAGNELO; MACHADO-DASILVA, 2000). Mas precisamos como líderes, seguidores, professores e formadores de organizações e pessoas, nos atentar aos nossos vieses, reconhecendo-os, e aplicando mudanças em nós mesmos de forma prioritária, e consequentemente nas estruturas organizacionais. Porém, como McNamara (2009) apresenta em seu estudo, ainda são utilizados métodos de ensino pelas IES, baseados em modelos Fordista e Taylorista, inclusive no ensino de liderança, assim a mudança necessita ser executada de forma macro.

Sobre as limitações, a pesquisa pode apresentar um viés quando se considera que foram utilizados indivíduos com alta formação educacional, ou seja, não foram utilizados indivíduos de todas as faixas de formação acadêmica. Configura em sua maioria por líderes, que por um lado, apresentam um alto nível de apreensão das temáticas abordadas, por outro lado pode-se ter criado um viés na concepção conceitual das temáticas que pode ter consequentemente causado a baixa dispersão dos escores do estudo.

A ausência de identificação dos tamanhos organizacionais, dos quais os respondentes estão inseridos tendem a ser limitadores. Caso inserida, tenderia contribuir para maior compreensão da formação estrutural organizacional dos respondentes, consequentemente novas correlações poderiam ser realizadas que possivelmente contribuíssem com outras informações ao estudo. Sob outro aspecto, a pesquisa apresenta uma visão individual do respondente. Essa heterogeneidade é de grande valia para o estudo, contudo inclui-se como fator limitante por sua unidimensionalidade.

Mas o objetivo do estudo em realizar e apresentar contribuições para as organizações e para a literatura nacional foi cumprido, pois apresenta-se uma visão atualizada do exercício da liderança percebido por uma amostra significativa; uma gama significativa de empresas de vários mercados - indústria, comércio e serviços. É reforçada a necessidade de readaptação, ou melhor, de um exercício de liderança realmente transformador, influente, inspirador, com alto grau de autoconhecimento.

De forma prática, o estudo se torna uma fonte importante e relevante de informações não só para alta ou média gestão, mas para uma reflexão dos liderados, acadêmicos e interessados em geral nas temáticas abordadas. Para os que buscam alterar sua posição inercial, o estudo pode contribuir ampliando não só a visão organizacional, mas como a visão da liderança em sua prática.

Não intentamos tratar o estudo como um manual de boas práticas; muito pelo contrário, este se sustenta fortemente em conceitos acadêmicos nacionais e internacionais sólidos e amplamente conhecidos e reconhecidos, que de forma crítica e realista, se posiciona na busca de respostas sólidas à pergunta de pesquisa. Desta forma, apresenta a realidade que deve ser enfrentada de forma consistente, prática e corajosa, com visão e ações de longo prazo, objetivando sim, longevidade organizacional, o lucro, a satisfação do trabalhador. Maior amplitude no desenvolvimento pessoal e organizacional, exercendo maior flexibilidade organizacional e pessoal de seus integrantes, enfim, uma liderança

transformadora em uma organização em rede, ou seja, atender a complexidade do contexto atual e agindo para estar inserido a ele.

Por fim, a relevância das temáticas, tipos organizacionais e tipos de liderança pode e devem ser ampliadas para além das atuais contribuições. As sugestões para futuras ampliações de escopo passam por: 1. como as organizações e a liderança enfrentarão o advento dos 50+, sendo que principalmente no Brasil apresentamos um envelhecimento significativo da população e queda significativa da natalidade? 2. a combinação entre gerações: hoje em alguns casos existem organizações com 4 gerações relacionando-se na obtenção de resultados e criação de nova cultura; 3. conforme já destacado o tamanho organizacional impõe sua estrutura e consequentemente a forma de liderança, a estrutura em rede tende na prática tornar a liderança mais transformacional? 4. Como capacitar uma comunicação horizontalizada em tipos organizacionais com diferentes estruturas versada no presente estudo como predominantemente verticalizada, como fator de construção de uma liderança transformacional e relacional?

Que este estudo proporcione novas reflexões e gere inspiração para mudanças transformacionais não só em nossas organizações, mas, da mesma forma, em todos nós, como líderes de e com pessoas, gerando capacidade evolutiva, em um ciclo virtuoso.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S. et al. Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive We owe thanks too for helpful comments from. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 61–89, 1996.
- ALSTYNE, M. W. VAN; PARKER, G.; CHOUDARY, S. P. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. **Hardvard Business Review**, v. 94, n. 4, p. 54–62, 2016.
- ANDRIOPOULOS, C.; LEWIS, M. W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 696–717, 2009.
- ARENA, M. et al. How to catalyze innovation in your organization. **MIT Sloan Management Review**, v. 58, n. 4, p. 39–46, 2017.
- ARENA, M. J.; UHL-BIEN, M. Complexity Leadership Theory : Shifting from Human Capital to Social Capital. **People + Strategy**, v. 39, n. 2, p. 22–27, 2016.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 72, n. 4, p. 441–462, 1999.
- BASS, B. M. Leadership: Good, better, best. **Organizational Dynamics**, v. 13, n. 3, p. 26–40, 1985.
- BASS, B. M. From Transactional to Iransformational Leadership: Learning to Share the Vision. **Organizational Dynamics**, p. 19–31, 1990.
- BASS, B. M. et al. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 207–218, 2003.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational Leadership and Organizational Culture. **APAQ Spring**, p. 112–121, 1993.
- BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. **Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 181–217, 1999.
- BASS, M. B.; BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership - Theory, Research and Managerial Aplications**. 4^a ed. New York: The Free Press, 2008.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102–114, 1994.
- BIRKINSHAW, J.; ZIMMERMANN, A.; RIASCH, S. How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 36–58, 2016.
- BOUMGARDEN, P.; NICKERSON, J.; ZENGER, T. R. Sailing IntoThe Wind: Exploring the Relationships Among Ambidexterity, Vacillation, and Organizational Performance. **Strategic Management Journal**, v. 33, p. 587–610, 2012.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Estrutura, Projeto e Dinâmica da Organização. In: **Elementos Comportamento Organizacional**. [s.l: s.n.]. p. 165–198.
- BRITO, F. DE S.; MAGALHÃES, M. DE O. Estilos de Liderança Preferidos por Trabalhadores em diferentes Ambientes ocupacionais. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, v. 18, n. 3, p. 44' – 448, 2018.
- BROUTHERS, K. D.; BROUTHERS, L. E.; SLEEMAN, W. A Proposed Solution to the Transnational Structure Paradox. **International Business Organization**, p. 194–212, 1999.

- BRYMAN, A. Liderança nas Organizações. In: **Teorizando sobre Ação Organizacional e Gestão**. [s.l.: s.n.]. p. 257–281.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, Publishers, 1978.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. Part V Open System Rational Models. In: **The Management of Innovation**. London: [s.n.]. p. 103–108.
- BUSSAB, W. DE O.; MORETTIN, P. A. **Estatística Básica**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 121–135, 2015.
- CARAYANNIS, E. G. et al. Ambidextrous Cybersecurity: The Seven Pillars (7Ps) of Cyber Resilience. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 68, n. 1, p. 223–234, 2021.
- CLEGG, E. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais Volume 1**. 1ª ed. [s.l.] Editora Atlas S.A, 1999.
- COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Publishing., 1988.
- CRESWELL, J. W. **Creswell, J.W. projeto de pesquisa- método qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Luciana de oliveira da rocha. 2 Ed. Porto Alegre-artmed, 2007**. [s.l.: s.n.].
- CUNLIFFE, A. L.; ERIKSEN, M. Relational leadership. **Human Relations**, v. 64, n. 11, p. 1425–1449, 2011.
- DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. Novas Formas Organizacionais: Onde se Encontram as Evidências Empíricas de Ruptura com o Modelo Burocrático de Organizações? **O&S**, v. 7, n. 19, p. 19–33, 2000.
- EISENMANN, T.; PARKER, G.; ALSTYNE, M. W. VAN. Strategies for Two-Sided Markets. **Harvard Business Review**, v. OCTOBER, p. 1–11, 2006.
- FREITAS, M. E. DE. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 6–15, 2000.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. Linking Organizational Context and Managerial Action : The Dimensions of Quality of Management. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. Summer 1994, p. 91–112, 1994.
- GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. THE ANTECEDENTS, CONSEQUENCES, AND MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY Cristina B. Gibson. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209–226, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social 7ª Edição**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GONÇALVES, C. A.; FREITAS COELHO, M. DE; SOUZA, É. M. DE. VRIO : Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Rev. Ciênc. Admin. Fortaleza**, v. 17, n. 3, p. 819–855, 2011.
- GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. **Journal of Management Systems**, v. 3, n. 3, p. 25–39, 1991.
- GREINER, L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. **Harvard business review**, v. 76, n. 3, p. 322–329, 1994.
- GRINT, K. A History of Leadership. In: BRYMAN, A. et al. (Eds.). . **The SAGE Handbook of Leadership**. London: SAGE Publications, 2011. p. 3–14.

- HAIR, J. F. J. et al. **Análise Multivariada de Dados -Tradução Adonai Schlup Sant'Anna**. 6. ed. Porto Alegre RS: bookman, 2009.
- HARVEY, D. **Condição Pós Moderna : Tradução Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves**. 17. ed. São Paulo: Loyola, 2008.
- HAVERMANS, L. A. et al. Exploring the Role of Leadership in Enabling Contextual Ambidexterity. **Human Resource Management**, v. 54, n. 1, p. 179–200, 2015.
- HAZY, J. K. Measuring leadership effectiveness in complex sociotechnical systems. **E:CO Emergence: Complexity and Organization**, v. 8, n. 3, p. 58–77, 2006.
- HAZY, J. K.; ASHLEY, A. S. Unfolding The Future: Bifurcation In Organizing Form And Emergence In Social Systems. **E:CO Emergence: Complexity and Organization**, v. 13, n. 3, p. 57–79, 2012.
- HAZY, J. K.; SILBERSTANG, J. Leadership within emergent events in complex systems: micro-enactments and the mechanisms of organisational learning and change. **International Journal of Learning and Change**, v. 3, n. 3, p. 230, 2009.
- HAZY, J. K.; UHL-BIEN, M. Towards operationalizing complexity leadership: How generative, administrative and community-building leadership practices enact organizational outcomes. **Leadership**, v. 11, n. 1, p. 79–104, 2013.
- HAZY, J.; PROTTAS, D. Complexity Leadership: Construct Validation of an Instrument to Assess Generative and Administrative Leadership Modes. **Journal of Managerial Issues**, v. 30, n. 3, p. 325, 2018.
- HEIMANN, A. L.; INGOLD, P. V.; KLEINMANN, M. Tell us about your leadership style: A structured interview approach for assessing leadership behavior constructs. **Leadership Quarterly**, v. 31, n. 4, p. 101364, 2020.
- HUPFER, C. L. **Liderança e Luta por Reconhecimento - Trocas da Relação Eu-Outro**. [s.l.] Universidade de SP - Instituto de Psicologia, 2016.
- JANIĆIJEVIĆ, N. Organizational models as configurations of structure, culture, leadership, control, and change strategy. **Economic Annals**, v. 62, n. 213, p. 67–91, 2017.
- JAWAHAR, I. M.; STONE, T. H.; KLUEMPER, D. When and why leaders trust followers: LMX as a mediator and empowerment as a moderator of the trustworthiness-trust relationship. **Career Development International**, v. 24, n. 7, p. 702–716, 2019.
- KANTER, R. M. Collaborative Advantage. **Harvard Business Review**, v. July, p. 96–108, 1994.
- KHAN, S. et al. Embracing uncertainty, managing complexity: Applying complexity thinking principles to transformation efforts in healthcare systems. **BMC Health Services Research**, v. 18, n. 1, p. 1–8, 2018.
- KOTTER, J. P. What leaders really do. In: **Best Of HBR**. [s.l.] HBR.ORG, 2001. p. 25–33.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **The Leadership Challenge**. 4^a ed. San Francisco CA: John Wiley & Sons, Inc., 2007.
- KRAVCHENKO, A.; KYZYMENKO, I. The Forth Industrial Revolution: New Paradigm of Society Development or Posthumanist Manifesto. **Philosophy and Cosmology**, v. 22, p. 120–128, 2019.
- LI, G.; HOU, Y.; WU, A. Fourth Industrial Revolution: technological drivers, impacts and coping methods. **Chinese Geographical Science**, v. 27, n. 4, p. 626–637, 2017.
- LIN, H.-E.; MCDONOUGH III, E. F. Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 58, n. 3, p. 497–509, 2011.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2003.

MARION, R.; UHL-BIEN, M. Leadership in complex organizations. **Leadership Quarterly**, v. 12, n. 4, p. 389–418, 2001.

MARION, R.; UHL-BIEN, M. Complexity Theory and Al-Qaeda: Examining Complex Leadership. **Emergence**, v. 5, n. 1, p. 54–76, 2003.

MARQUES, J.; SATINDER, D. **Leadership Today Practices for Personal and Professional Performance**. [s.l.] Springer Texts in Business and Economics, 2017.

MCNAMARA, D. E. From Fayols Mechanistic To Today's Organic Functions Of Management. **American Journal of Business Education (AJBE)**, v. 2, n. 1, p. 63–78, 2009.

MENDES, L. D.; SANT'ANNA, A. DE S.; DINIZ, D. M. Liderança Relacional e Modernidade Organizacional em Escritórios de Advocacia. v. 53, n. 9, p. 1689–1699, 2019.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização** -. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NETO, A. C. et al. Executivos Brasileiros : Na Contramão do Perfil Deificado da Liderança Transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 35–49, 2012.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership Northouse: Theory and Practice Eighth Edition**. 8. ed. Michigan USA: [s.n.].

O' REILLY III, C.; TUSHMAN, M. L. The Ambidextrous Organization. **Harvard Business Review**, n. Abril, p. 74–81, 2004.

O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. **Academy of Management Perspectives**, v. 75, n. 3, p. 1–30, 2013.

PANDEY, J.; GUPTA, M.; HASSAN, Y. Intrapreneurship to engage employees: role of psychological capital. **Management Decision**, 2020.

PARKER, G.; ALSTYNE, M. VAN; JIANG, X. Platform Ecosystems: How Developers Invert The Firm. **MIS Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 255–266, 2017.

PARKER, G. G.; ALSTYNE, M. W. VAN; CHOUDARY, S. P. **Plataforma A Revolução da Estratégia**. Adriana Sa ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

PODSAKOFF, P. M. et al. Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. **Leadership Quarterly**, v. 1, n. 2, p. 107–142, 1990.

POLICARPO, R. V. S. **A Influência do Comportamento de Liderança nas Reações Individuais à Mudança: Estudo sobre a criação e constituição do IFMG**. [s.l.] Universidade Federal de Minas Gerais, 2016.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G. Mudança Organizacional: Os Efeitos dos Estilos de Liderança no Comportamento dos Trabalhadores. **E&G Economia e Gestão**, v. 16, n. 45, p. 78–102, 2017.

PORTER, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**, n. January, p. 78–94, 2008.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value The Idea in Brief. **Harvard Business Review**, p. 1–13, 2011.

POSCH, A.; GARAUS, C. Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. **Long Range Planning**, v. 53, n. 6, p. 1–19, 2020.

PRICE, T. L. The ethics of authentic transformational leadership. **Leadership Quarterly**, v. 14, n. 1, p. 67–81, 2003.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 375–409, 2008.

SANDHU, S.; KULIK, C. T. Shaping and Being Shaped: How Organizational Structure and Managerial Discretion Co-evolve in New Managerial Roles. **Administrative Science Quarterly**, v. 64, n. 3, p. 619–658, 2019.

SANT'ANNA, A. DE S. et al. A constructivist perspective on leadership thought among Brazilian and North-American scholars. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 8, n. 2, p. 205–224, 2011.

SANT'ANNA, A. DE S. et al. Liderança e sustentabilidade: contribuições de estudos sobre dinâmicas socioespaciais de reconversão e requalificação de funções econômicas. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 3, p. 1133–1160, 2017.

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

SANT'ANNA, A. DE S.; OLIVEIRA, F. B. DE; DINIZ, D. M. Occupational competencies and organizational modernity: dichotomies between discourse and practice into emerging economies. **Asian Journal of Business and Management Sciences**, v. 2, n. 10, p. 1–19, 2013.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança; Tradução Ailton Bomfim Brandão**. São Paulo: Atlas Ltda, 2017.

SCHWAB, K. **The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond**. Disponível em: <<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>>. Acesso em: 8 mar. 2021.

SHEREMATA, W. A. Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 2, p. 389–408, 2000.

SIEGEL, S.; CASTELAN JR, N. J. **Métodos de Pesquisa Estatística Não-Paramétrica para Ciências do Comportamento: Tradução Sara I. C Carmona**. 2. ed. Porto Alegre RS: Artmed Editora SA, 2006.

SOUZA, M. C. DE; KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. DE S. Trajetórias e Autopecrções de Metáforas Ocupacionais: Um Estudo com Profissionais em Início de Carreira. **Desafio Online**, v. 9, n. 2, p. 240–260, 2021.

UDY JR, S. H. “Bureaucracy” and “rationality” in weber’s organization theory: an empirical study. **American Sociological Review**, v. 24, n. 6, p. 791–795, 1959.

UHL-BIEN, M. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. **Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 654–676, 2006.

UHL-BIEN, M.; MARION, R. Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. **Leadership Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 631–650, 2009a.

UHL-BIEN, M.; MARION, R. Liderança da complexidade nas formas burocráticas de organização : Meso Model Liderança da complexidade nas formas burocráticas de organização : Um modelo meso. **The Leadership Quarterly**, v. 20, p. 631–650, 2009b.

UHL-BIEN, M.; MARION, R.; MCKELVEY, B. Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. **Leadership Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 298–318, 2007.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, p. 53–81, 2011.

WEI, R.; GEIGER, S.; VIZE, R. A platform approach in solution business: How platform openness can be used to control solution networks. **Industrial Marketing Management**, v. 83, p. 251–265, 2019.

WELLMAN, N. Authority or Community? a Relational Models Theory of Group-Level Leadership Emergence. **Academy of Management Review**, v. 42, n. 4, p. 596–617, 2017.

YUKL, G. Contingency Theories of Effective Leadership. In: BRYMAN, A. et al. (Eds.). . **The SAGE Handbook of leadership**. Londres: [s.n.]. p. 286–289.

YUKL, G. **Leadership In Organizations**. 8^a ed. [s.l.] Pearson Education Inc, 2013.

ZALEZNIK, A. Managers and Leaders: Are They Different? **Harvard Business Review**, v. 82, n. 1, p. 74–81, 2004.

APÊNDICES

Apêndice 1

A escalas de medidas tipo Likert de 11 pontos (0 até 10), é constituída por questionário disponibilizado pelo endereço eletrônico e em sua íntegra como segue no endereço eletrônico como detalhado a seguir:

https://docs.google.com/forms/d/1n04eDRZQANofRBN_hj5JQqxO1uOQq33CDBkk7CVJP28/edit

Pesquisa Liderança e Tipos Organizacionais

Prezado(a) Colega(a)

Como mestrando do Programa de Mestrado Profissional para a Competitividade FGV EAESP encontro-me na realização de pesquisa, a qual tem como foco participantes de programas de Especialização, Mestrado e Doutorado de diferentes áreas de formação e instituições.

Neste sentido, solicito sua colaboração respondendo ao questionário, anexo, elemento imprescindível para a realização do estudo destinado a investigar relações entre Liderança e Tipos Organizacionais.

Ressaltando a importância de sua participação, agradeço a colaboração e coloco-me à inteira disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias. Após a conclusão será encaminhado a cada participante um parecer geral dos resultados obtidos e considerações sobre os resultados gerais.

Os dados coletados são confidenciais e só serão apresentados de forma agregada. E toda participação é de forma voluntária.

Cordialmente

Ilton Luiz Assi - Mestrando do Programa de Mestrado FGV EAESP

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna - Orientador FGV EAESP

***Obrigatório**



PARTE I - DADOS SÓCIO DEMOGRÁFICOS : Estas perguntas objetivam traçar um perfil sócio demográfico dos respondentes. Os dados coletados são anônimos e não serão divulgados em nenhum meio de comunicação, seu uso será apenas para avaliação de um perfil coletivo.

1. 1) Indique seu gênero *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
☐ Masculino
☐ Prefiro não declarar

2. 2) Faixa Etária *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 20 anos
☐ de 21 - 34 anos
☐ De 35 - 49 anos
☐ De 50 - 64 anos
☐ Acima de 65 anos

3. 3) Estado Civil *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Solteiro(a)
☐ Casado(a)
☐ Divorciado(a) / Separado(a)
☐ União Estável
☐ Viúvo(a)

Formação Acadêmica

Descreva por favor sua trajetória acadêmica

4. 4) Qual sua Graduação *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Pós - Graduação / MBA incompleto (Cursando)
☐ Pós Graduação / MBA completo
☐ Mestrado Incompleto (Cursando)
☐ Mestrado completo
☐ Doutorado incompleto (Cursando)
☐ Doutorado completo

5. Área de Formação *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Exatas
- ☐ Biológicas
- ☐ Humanas
- ☐ Gerenciais

6. Qual o nome da instituição que você está cursando? *

Somente o nome da instituição.

Informações Profissionais

Escolha as questões que melhor se encaixam em sua situação profissional atual.

7. 5) Qual sua área de atuação? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Estratégia/Planejamento
- ☐ Financeira
- ☐ Sustentabilidade
- ☐ Marketing
- ☐ Produção
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Tecnologia da Informação (TI)
- ☐ Logística
- ☐ Profissional Liberal ou Autônomo
- ☐ Serviço Público
- ☐ Empreendedor / Investidor

8. 6) Qual nível de atuação na organização em que trabalha? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Estratégico
- ☐ Gerencial
- ☐ Operacional

9. 7) Tempo de atuação na organização. *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 5 anos
- ☐ Entre 6 e 10 anos
- ☐ Entre 10 e 15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

Parte II

PARTE II - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: As afirmativas abaixo referem-se a características associadas a tipos de estruturação organizacional. Solicita-se indicar o grau em que você percebe que cada uma delas descreve a organização em que atua. Considere a seguinte escala: Zero (0) A afirmativa NÃO se aplica à organização Dez (10) A afirmativa se aplica INTEGRALMENTE à organização

10. 1) A organização apresenta hierarquia formal, com pouca margem de liberdade. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se Integralmente à organização

11. 2) Na organização, os papéis são pouco rígidos quanto à sua formalidade. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se Integralmente à organização

12. 3) Na organização, o modo de controle dos processos é rígido. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se Integralmente à organização

13. 4) Na organização, as interações organizacionais são laterais e horizontais. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se integralmente à organização

14. 5) Na organização, a relação hierárquica é exercida por delegação? *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se integralmente à organização

15. 6) Na organização, o fluxo de comunicação e autoridade não são lineares. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se integralmente à organização

16. 7) Na organização, os papéis são claramente definidos com minuciosa divisão do trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se integralmente à organização

17. 8) Na organização, se controlam resultados em vez de processos e procedimentos *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se integralmente à organização

18. 9) Na organização as decisões são centralizadas *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se integralmente à organização

19. 10) Na organização, o conhecimento organizacional é diluído na organização *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se integralmente à organização

20. 11) Na organização, as decisões são compartilhadas *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se integralmente à organização

21. 12) A gerência Sênior da organização detém o monopólio do conhecimento *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se integralmente à organização

22. 13) Na organização, a autoridade emerge de relações grupais, oportunizando capacitação de liderança individual *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se integralmente à organização

23. 14) Na organização, o sistema de controle é formal e vertical *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se integralmente à organização

24. 15) Na organização, procedimentos e processos são rigidamente controlados *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se integralmente à organização

25. 16) Na organização, a autoridade não deriva de posições hierárquicas *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se integralmente à organização

26. 17) Na organização há clara estrutura de comando, comunicação e controle

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Se aplica integralmente à organização

27. 18) Na organização os cargos possuem descrições menos formais e com maior liberdade

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se integralmente à organização

28. 19) A comunicação na organização é verticalizada

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se integralmente à organização

29. 20) A estrutura hierárquica da organização é flexível

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não se aplica à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Aplica-se integralmente à organização

Parte III

PARTE III - EXERCÍCIO DA LIDERANÇA PERCEBIDA: As afirmativas abaixo referem-se a características de liderança. Solicita-se indicar o grau em que você percebe que cada uma delas descreve a conduta/comportamento de seu superior hierárquico na organização. Considere a seguinte escala: Zero (0) Discordo totalmente - Dez (10) Concordo Totalmente

30. 1) Meu superior hierárquico me fornece ajuda em meus esforços *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

31. 2) Meu superior hierárquico reflete sobre críticas que lhe são feitas, ponderando se são ou não adequadas *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

32. 3) Meu superior hierárquico não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

33. 4) Meu superior hierárquico concentra-se nas irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

34. 5) Meu superior hierárquico evita envolver-se quando surgem assuntos importantes. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

35. 6) Meu superior hierárquico conversa sobre suas crenças e valores mais importantes *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

36. 7) Meu superior hierárquico nem sempre está acessível quando necessitam dele. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

37. 8) Meu superior hierárquico procura perspectivas diferentes para solucionar problemas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

38. 9) Meu superior hierárquico fala de forma otimista sobre o futuro *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

39. 10) Meu superior hierárquico me faz sentir bem por estar associado a ele *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

40. 11) Meu superior hierárquico discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

41. 12) Meu superior hierárquico espera que algo de mal aconteça para começar agir. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

42. 13) Meu superior hierárquico fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

43. 14) Meu superior hierárquico realça a importância de se ter um forte sentido de missão. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

44. 15) Meu superior imediato investe seu tempo formando e ajudando na solução de problemas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

45. 16) Meu superior hierárquico, deixa claro o que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são alcançados. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

46. 17) Meu superior hierárquico faz-nos acreditar que não se mexe no que está funcionando. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

47. 18) Meu superior hierárquico vai para além do dos seus próprios interesses para o bem do grupo. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

48. 19) Meu superior hierárquico me trata como uma pessoa e não apenas como mais um membro do grupo. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

49. 20) Meu superior hierárquico espera que os problemas se tornem crônicos antes de agir. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

50. 21) Meu superior hierárquico age de forma a ganhar o respeito dos outros. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

51. 22) Meu superior hierárquico concentra sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

52. 23) Meu superior hierárquico pondera as consequências éticas e morais das suas decisões. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

53. 24) Meu superior hierárquico se mantém a par de todos os erros *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

54. 25) Meu superior hierárquico demonstra senso de poder e confiança. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

55. 26) Meu superior hierárquico articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

56. 27) Meu superior hierárquico canaliza minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

57. 28) Meu superior hierárquico evita tomar decisões. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

58. 29) Meu superior hierárquico considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

59. 30) Meu superior hierárquico faz com que eu perceba os problemas de diferentes ângulos. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

60. 31) Meu superior hierárquico ajuda a desenvolver meus pontos fortes. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

61. 32) Meu superior hierárquico sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

62. 33) Meu superior hierárquico demora a responder questões urgentes que lhe eram colocadas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

63. 34) Meu superior hierárquico enfatiza a importância de possuir um sentido de missão coletivo. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

64. 35) Meu superior hierárquico manifesta satisfação quando eu correspondo às expectativas. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

65. 36) Meu superior hierárquico expressa confiança que os objetivos serão alcançados. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

66. 37) Meu superior hierárquico é eficaz em atender minhas necessidades em relação ao trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

67. 38) Meu superior hierárquico faz uso de métodos de liderança que são satisfatórios. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

68. 39) Meu superior hierárquico me leva a fazer mais do que o esperado. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

69. 40) Meu superior hierárquico é eficaz quando me representava perante superiores hierárquicos. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

70. 41) Meu superior hierárquico trabalha comigo de forma satisfatória. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

71. 42) Meu superior hierárquico aumenta meu desejo de promover o sucesso. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

72. 43) Meu superior hierárquico é eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização. *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

73. 44) Meu superior hierárquico aumenta minha vontade de me empenhar mais *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

74. 45) Meu superior hierárquico lidera um grupo que é eficaz *

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

OBRIGADO POR SUA VALIOSA PARTICIPAÇÃO

Todas essas informações serão de grande valia para a realização e finalização da pesquisa em questão, e você fez muita diferença para nós.

FONTE: Parte I • Adaptado pelo autor de: BURNS, T.; STALKER, G. M. Part V Open System Rational Models. Inc. The Management of Innovation. London: [s.n.], p. 103-108.

FONTE Parte II • Adaptado pelo autor de: POLICARPO, R. V. S. A Influência do Comportamento de Liderança nas Reações Individuais à Mudança: Estudo sobre a criação e constituição do IFMG. [s.l.] Universidade Federal de Minas Gerais, 2016.

Apêndice 2:

Teste KMO da escala TO

Classe	Kaiser-Meyer-Olkin
Q1. 1) A organização apresenta hierarquia formal, com pouca margem de liberdade.	0,87
Q2. Na organização, os papéis são pouco rígidos quanto à sua formalidade.	0,88
Q3. Na organização, o modo de controle dos processos é rígido.	0,80
Q4. Na organização, as interações organizacionais são laterais e horizontais.	0,86
Q5. Na organização, a relação hierárquica é exercida por delegação?	0,75
Q6. Na organização, o fluxo de comunicação e autoridade não são lineares.	0,54
Q7. Na organização, os papéis são claramente definidos com minuciosa divisão do trabalho.	0,83
Q8. Na organização, controlam-se resultados em vez de processos e procedimentos.	0,53
Q9. Na organização as decisões são centralizadas	0,87
Q10. Na organização, o conhecimento organizacional é diluído na organização.	0,82
Q11. Na organização, as decisões são compartilhadas.	0,85
Q12. A gerência Sênior da organização detém o monopólio do conhecimento.	0,67
Q13. Na organização, a autoridade emerge de relações grupais, oportunizando capacitação de liderança individual.	0,87
Q14. Na organização, o sistema de controle é formal e vertical.	0,86
Q15. Na organização, procedimentos e processos são rigidamente controlados.	0,76
Q16. Na organização, a autoridade não deriva de posições hierárquicas.	0,85
Q17. Na organização há clara estrutura de comando, comunicação e controle.	0,86
Q18. Na organização os cargos possuem descrições menos formais e com maior liberdade.	0,90
Q19. A comunicação na organização é verticalizada.	0,86
Q20. A estrutura hierárquica da organização é flexível.	0,89
TOTAL	0,83

Apêndice 3

Teste KMO da escala TL

Classe	Kaiser-Meyer-Olkin
Q1. Meu superior hierárquico me fornece ajuda em meus esforços.	0,96
Q2. Meu superior hierárquico reflete sobre críticas que lhe são feitas, ponderando se são ou não adequadas.	0,95
Q3. Meu superior hierárquico não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	0,90
Q4. Meu superior hierárquico concentra-se nas irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	0,62
Q5. Meu superior hierárquico evita envolver-se quando surgem assuntos importantes.	0,89
Q6. Meu superior hierárquico conversa sobre suas crenças e valores mais importantes.	0,94
Q7. Meu superior hierárquico nem sempre está acessível quando necessitam dele.	0,91
Q8. Meu superior hierárquico procura perspectivas diferentes para solucionar problemas.	0,95
Q9. Meu superior hierárquico fala de forma otimista sobre o futuro.	0,93
Q10. Meu superior hierárquico me faz sentir bem por estar associado a ele.	0,96
Q11. Meu superior hierárquico discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	0,86
Q12. Meu superior hierárquico espera que algo de mal aconteça para começar agir.	0,89
Q13. Meu superior hierárquico fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	0,94
Q14. Meu superior hierárquico realça a importância de se ter um forte sentido de missão.	0,90
Q15. Meu superior imediato investe seu tempo formando e ajudando na solução de problemas.	0,97
Q16. Meu superior hierárquico deixa claro o que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são alcançados.	0,92
Q17. Meu superior hierárquico faz-nos acreditar que não se mexe no que está funcionando.	0,63
Q18. Meu superior hierárquico vai para além dos seus próprios interesses para o bem do grupo.	0,93
Q19. Meu superior hierárquico me trata como uma pessoa e não apenas como mais um membro do grupo.	0,89
Q20. Meu superior hierárquico espera que os problemas se tornem crônicos antes de agir.	0,90
Q21. Meu superior hierárquico age de forma a ganhar o respeito dos outros.	0,91
Q22. Meu superior hierárquico concentra sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	0,60
Q23. Meu superior hierárquico pondera as consequências éticas e morais das suas decisões.	0,91
Q24. Meu superior hierárquico se mantém a par de todos os erros.	0,79
Q25. Meu superior hierárquico demonstra senso de poder e confiança.	0,94
Q26. Meu superior hierárquico articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	0,92

Q27. Meu superior hierárquico canaliza minha atenção para as falhas a fim de atingir os objetivos esperados.	0,72
Q28. Meu superior hierárquico evita tomar decisões.	0,87
Q29. Meu superior hierárquico considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	0,93
Q30. Meu superior hierárquico faz com que eu perceba os problemas de diferentes ângulos.	0,94
Q31. Meu superior hierárquico ajuda a desenvolver meus pontos fortes.	0,95
Q32. Meu superior hierárquico sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	0,94
Q33. Meu superior hierárquico demora a responder questões urgentes que lhe eram colocadas.	0,92
Q34. Meu superior hierárquico enfatiza a importância de possuir um sentido de missão coletivo.	0,93
Q35. Meu superior hierárquico manifesta satisfação quando eu correspondo às expectativas.	0,91
Q36. Meu superior hierárquico expressa confiança em que os objetivos serão alcançados.	0,89
Q37. Meu superior hierárquico é eficaz em atender minhas necessidades em relação ao trabalho.	0,93
Q38. Meu superior hierárquico faz uso de métodos de liderança que são satisfatórios.	0,94
Q39. Meu superior hierárquico me leva a fazer mais do que o esperado.	0,97
Q40. Meu superior hierárquico é eficaz quando me representava perante superiores hierárquicos.	0,95
Q41. Meu superior hierárquico trabalha comigo de forma satisfatória.	0,97
Q42. Meu superior hierárquico aumenta meu desejo de promover o sucesso.	0,95
Q43. Meu superior hierárquico é eficaz em ir ao encontro das necessidades da organização.	0,95
Q44. Meu superior hierárquico aumenta minha vontade de me empenhar mais.	0,92
Q45. Meu superior hierárquico lidera um grupo que é eficaz.	0,92
TOTAL	0,92

Apêndice 4

ANÁLISE FATORIAL – CARGA FATORIAL POR QUESTÃO ESCALA DE TIPO ORGANIZACIONAL – PRÉ-TESTE

Questão	Carga Fatorial	Comunalidade	Unicidade
Q1.	0,70	0,49	0,51
Q2.	-0,48	0,23	0,77
Q3.	0,55	0,30	0,70
Q4.	-0,32	0,10	0,90
Q5.	0,20	0,04	0,96
Q6.	-0,15	0,02	0,98
Q7.	0,33	0,11	0,89
Q8.	0,04	0,00	1,00
Q9.	0,62	0,38	0,62
Q10.	-0,27	0,07	0,93
Q11.	-0,50	0,25	0,75
Q12.	0,40	0,16	0,84
Q13.	-0,38	0,15	0,85
Q14.	0,81	0,65	0,35
Q15.	0,46	0,21	0,79
Q16.	-0,47	0,22	0,78
Q17.	0,49	0,24	0,76
Q18.	-0,66	0,43	0,57
Q19.	0,59	0,35	0,65
Q20.	-0,70	0,49	0,51

Apêndice 5

ANÁLISE FATORIAL – CARGA FATORIAL POR QUESTÃO ESCALA DE TIPO DE LIDERANÇA. PRÉ-TESTE

Questão	Carga Fatorial	Comunalidade	Unicidade
Q1.	0,65	0,43	0,57
Q2.	0,71	0,50	0,50
Q3.	-0,39	0,15	0,85
Q4.	-0,26	0,07	0,93
Q5.	-0,36	0,13	0,87
Q6.	0,62	0,38	0,62
Q7.	-0,41	0,16	0,84
Q8.	0,78	0,61	0,39
Q9.	0,71	0,51	0,49
Q10.	0,89	0,79	0,21
Q11.	0,53	0,29	0,71
Q12.	-0,51	0,26	0,74
Q13.	0,80	0,63	0,37
Q14.	0,75	0,57	0,43
Q15.	0,80	0,63	0,37
Q16.	0,75	0,56	0,44
Q17.	-0,27	0,07	0,93
Q18.	0,79	0,63	0,37
Q19.	0,70	0,48	0,52
Q20.	-0,50	0,25	0,75
Q21.	0,63	0,40	0,60
Q22.	-0,06	0,00	1,00
Q23.	0,67	0,45	0,55
Q24.	0,33	0,11	0,89
Q.25	0,70	0,49	0,51
Q26.	0,82	0,67	0,33
Q27.	0,27	0,07	0,93
Q28.	-0,41	0,17	0,83
Q29.	0,74	0,54	0,46
Q30.	0,83	0,69	0,31

Q31.	0,86	0,74	0,26
Q32.	0,84	0,71	0,29
Q33.	-0,24	0,06	0,94
Q34.	0,81	0,66	0,34
Q35.	0,76	0,58	0,42
Q36.	0,82	0,67	0,33
Q37.	0,81	0,65	0,35
Q38.	0,85	0,73	0,27
Q39.	0,81	0,66	0,34
Q40.	0,75	0,56	0,44
Q41.	0,90	0,81	0,19
Q42.	0,90	0,81	0,19
Q43.	0,83	0,70	0,30
Q44.	0,86	0,74	0,26
Q45.	0,70	0,49	0,51

Apêndice 6

<https://drive.google.com/drive/folders/1yJ8ZCE6ohG-LpJZ40Pk3JP3h-tChg5mn>

O referido link contém a matriz fatorial formatada com a utilização da ferramenta Excel® e é constituída dos 45 itens da pesquisa em relação à Liderança Transacional e Transformacional, disponível para quem de interesse.