

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

Adriano Becattini Miranda

**LIDERANÇA E VALORES ORGANIZACIONAIS:
um estudo junto a servidores públicos municipais**

Belo Horizonte
2015

Adriano Becattini Miranda

**LIDERANÇA E VALORES ORGANIZACIONAIS:
um estudo junto a servidores públicos municipais**

Dissertação apresentada à banca examinadora do programa de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

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

Belo Horizonte
2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

M672l	<p>Miranda, Adriano Becattini</p> <p>Liderança e valores organizacionais: um estudo junto a servidores públicos municipais / Adriano Becattini Miranda. Belo Horizonte, 2015. 102 f.: il.</p> <p>Orientador: Anderson de Souza Sant'Anna Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.</p> <p>1. Liderança - Administração. 2. Setor público. 3. Valores sociais. 4. Cultura organizacional. I. Sant'Anna, Anderson de Souza. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.</p>
-------	---

SIB PUC MINAS

CDU: 658.012.4

Adriano Becattini Miranda

**LIDERANÇA E VALORES ORGANIZACIONAIS:
um estudo junto a servidores públicos municipais**

Dissertação apresentada à banca examinadora do programa de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna - FDC e PUC Minas (Orientador)

Prof. Dr. Sigmar Malvezzi - FDC (Banca Examinadora)

Prof. Dr. Roberto Costa Fachin - UFRG (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 14 de dezembro de 2015.

“ The Presidency is... preeminently a place of moral leadership. All our great Presidents were leaders of thought at times when certain historic ideas in the life of the nation had to be clarified ... That is what the office is – a superb opportunity for reapplying, applying in new conditions, the simple rules of human conduct to which we always go back. Without leadership alert and sensitive to change, we are all bogged up or lose our way.”
Franklin D. Roosevelt

RESUMO

Este estudo tem como propósito central investigar os constructos liderança e valores organizacionais no setor público por meio do método de pesquisa quantitativa, utilizando-se da técnica de modelagem de equações estruturais, junto a servidores públicos de um município do Norte de Minas Gerais. Nessa direção, propõe-se a investigar a existência de relação estatisticamente significativa entre Liderança Transacional e Transformacional e Valores Organizacionais nas dimensões Autopromoção *versus* Autotranscendência. Direciona-se, igualmente, a verificar quatro hipóteses delineadas a partir do referencial teórico proposto, constituintes do modelo hipotetizado para fins deste estudo. Como resultados obtém-se modelo estrutural com GoF de 71,53%. Obteve-se, também, que ambos os constructos investigados se apresentaram unidimensionais, com validação convergente ($AVE > 0,40$) e índices de confiabilidade Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta acima de 0,70, evidenciando a confiabilidade dos mesmos. Os constructos conseguiram explicar 76,5% da variabilidade da Autotranscendência e 77,2% da variabilidade da Autopromoção. Concomitantemente, duas hipóteses - H1 e H4 - foram confirmadas. H1 se existe influência positiva significativa da Liderança Transformacional sobre os valores na dimensão de Autotranscendência, e H4 se existe influência positiva significativa da Liderança Transacional sobre os valores na dimensão Autopromoção. Já as hipóteses H2 e H3 do modelo hipotetizado não foram confirmadas, H2 se existe influência negativa significativa da Liderança Transformacional sobre os valores na dimensão Autopromoção; e, H3 se existe influência negativa significativa da Liderança Transacional sobre os valores na dimensão Autotranscendência.

Palavras-chave: Liderança. Valores Organizacionais.

ABSTRACT

This study has as main purpose to investigate the constructs leadership and organizational values in the public sector through the quantitative research method, using the structural equation modeling technique, with public employees of one city of North of Minas Gerais. In this sense, it is proposed to investigate the existence of statistically significant relationship between Transactional and Transformational Leadership and Organizational Values in the dimensions Self-Enhancement versus Self-transcendence. It directs up also to check four hypotheses outlined from the proposed theoretical framework, constituents of the hypothesized model for purposes of this study. As result has structural model with GOF of 71.53%. Both constructs are one-dimensional, with convergent validity ($AVE > 0.40$) and Alpha reliability indices of Cronbach and Reliability Consisting above 0.70, demonstrating the reliability of the study. The constructs were able to explain 76.5% of the variability of Self-transcendence and 77.2% of the variability of Self-Enhancement. At the same time, two hypotheses - H1 and H4 - were confirmed. H1 if there is a significant positive influence of transformational leadership on values in the dimension of Self-transcendence, and H4 if there is a significant positive influence of Transactional Leadership on the values in Self-Enhancement dimension, and hypotheses H2 and H3 of the hypothesized model were not confirmed, H2 if there is a significant negative influence of transformational leadership on values in Self-Enhancement and H3 if there is a significant negative influence of Transactional Leadership on the values in Self-transcendence dimension.

Keywords : Leadership . Organizational Values.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Valores Organizacionais e Metas.....	39
QUADRO 2- Variáveis do modelo hipotetizado.....	49
QUADRO 3 - Hipóteses do modelo.....	72

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Tabela de frequência das variáveis de caracterização dos indivíduos.....	46
TABELA 2 - Índice de Variáveis do modelo hipotetizado.	47
TABELA 3 - Análise Fatorial Exploratória para os constructos de primeira ordem.	57
TABELA 4 - Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos constructos.	61
TABELA 5 - Modelo hipotetizado	64
TABELA 6 - Validação do Modelo Hipotetizado.....	65
TABELA 7 - Validação discriminante – Cargas fatoriais cruzadas	67
TABELA 8 - Modelo Estrutural.....	70
TABELA 9 - Comparação dos índices estimados pelo modelo de mensuração na variável sexo.....	73
TABELA 10 - Correlação de Spearman dos índices estimados pelo modelo de mensuração com as variáveis idade, escolaridade, tempo de trabalho e renda.	73
TABELA 11 - Medidas descritivas dos constructos.	74
TABELA 12 - Medidas descritivas dos itens.	77

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Ilustração do Modelo hipotetizado.....	48
FIGURA 2 - Ilustração Modelo hipotetizado completo.....	53
FIGURA 3 - Ilustração do Modelo Estrutural.....	71

LISTA DE GRÁFICO

GRÁFICO 1 - Médias e intervalos de confiança de 95% dos constructos.....	75
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Alfa de Cronbach
AVE	Variância Média Extraída
CC	Confiabilidade Composta
ed.	Edição
IPVO	Inventário de Perfis de Valores Organizacionais
Org.	Organizador
SEM	Modelagem de Equações Estruturais
TLI	Transformational Leadership Inventory

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 Liderança.....	29
2.2 Valores organizacionais	36
<i>2.2.1 A abordagem de Valores Organizacionais de Schwartz (1992) adaptada por Oliveira (2004)</i>	<i>38</i>
3 METODOLOGIA.....	41
3.1 Características básicas da pesquisa	41
3.2 Modelagem de equações estruturais e análise fatorial confirmatória	41
3.3 População e amostra.....	44
3.4 O Instrumento de Coleta de Dados	47
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	55
4.1 Resultados da Análise Fatorial Exploratória.....	55
4.2 Apresentação dos Resultados da Modelagem por Equações Estruturais (PLS)	63
<i>4.2.1 Modelo hipotetizado</i>	<i>63</i>
<i>4.2.2 Modelo Estrutural</i>	<i>69</i>
<i>4.2.3 Verificação das hipóteses</i>	<i>71</i>
4.3 Comparação dos índices com as variáveis de caracterização.....	72
4.4 Análise Descritiva das Variáveis dos Constructos.....	74
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE A - Questionário da Pesquisa Liderança e Valores Organizacionais	89
GLOSSÁRIO	101

1 INTRODUÇÃO

A problemática que motivou a realização deste estudo fundamenta-se no propósito de, por meio da aplicação da técnica de pesquisa quantitativa, utilizando-se da técnica de Modelagem por Equações Estruturais, investigar relações entre os constructos *Liderança* e *Valores Organizacionais*, chamando a atenção para a necessidade de uma melhor compreensão da liderança no setor público. Com isso este estudo tem a intenção de incentivar o uso da pesquisa quantitativa nas Ciências Sociais e esclarecer, em cada etapa, a utilização da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM), técnica conhecida e desenvolvida na década de 1950.

Em termos teóricos, Burns (1978) distingue dois tipos de liderança, a Transacional foca nas trocas que ocorrem entre o líder e seus liderados ou seguidores, é caracterizada pela recompensa aos seguidores pela conformidade aos objetivos de *desempenho* e à gestão pela exceção; e a Transformacional centrada em relações de estímulos mútuos, em que o líder explora as necessidades e demandas de potenciais seguidores, permitindo-lhes um *desempenho* acima do esperado, por meio do compartilhamento de objetivos comuns (Bergamini, 1994; Bryman, 1998; Carvalho Neto, Tanure, Santos, & Lima, 2012; Maciel, & Nascimento, 2013; Northouse 2004; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Sadler, 2003; Sant'Anna, Campos, & Lótfi, 2012).

Em relação ao constructo *Valores*, Schwartz (1992) constrói uma tipologia contendo dez tipos motivacionais de valores: autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, benevolência, conformidade, tradição, segurança e universalismo, que estão organizados em duas dimensões: abertura a mudanças versus conservação e Autopromoção, que são valores de cunho mais individual versus Autotranscendência, que são valores de cunho mais coletivo (Schwartz, 1992). Utilizando este modelo Oliveira e Tamayo (2004) valida para o contexto brasileiro escala utilizada para fins deste estudo, cujo objetivo é investigar a influência do estilo de Liderança Transformacional e Transacional sobre os Valores Organizacionais da administração pública, por meio da técnica de estatística multivariada: Modelagem de Equações Estruturais.

Ancorado nestas duas abordagens destinadas à mensuração dos constructos objeto deste estudo, a questão central que levou à sua realização pode ser assim colocada: "Quais as relações estatísticas, de acordo com o modelo de pesquisa hipotetizado, entre os estilos de Liderança Transacional e Transformacional e os valores organizacionais nas dimensões

autopromoção versus autotranscendência na administração pública? ”

A pesquisa empírica que subsidiou seus resultados foi conduzida com um total de 110 respondentes de um município do Norte de Minas Gerais, porém 6 indivíduos foram excluídos por apresentarem mais de 10% de dados perdidos nas variáveis utilizadas nos modelos multivariados. Entre os 104 indivíduos e 76 variáveis utilizadas nos modelos multivariados restaram 36 (0,45%) dados perdidos em 7904. Para não haver mais perdas de indivíduos, optou-se por nesses casos imputar a categoria com maior probabilidade a priori, o que equivale ao método de substituição pela média, sendo esse o método mais adequado e amplamente empregado em casos de pequenas perdas (<10%) (Hair Júnior, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

Verificou-se também a existência de dois tipos de *outliers*: univariados, que representam respostas divergentes com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo.

Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável seja 0 e o desvio padrão 1. Assim, foram considerados *outliers* univariados aquelas observações com escores padronizados fora do intervalo de $|3,29|$ (Hair, *et al.*, 2009)

Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. Os indivíduos que apresentam uma significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Os *outliers* univariados e multivariados encontrados não foram retirados da amostra por acreditar que as observações sejam casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados. (Hair, *et al.*, 2009). Por definição, o conjunto de dados não apresenta distribuição normal univariada e nem mesmo multivariada, por isso foi utilizada a abordagem PLS (Partial Least Square) (Esposito Vinzi, Chin, Henseler, & Wang, 2010).

Para verificar a linearidade dos dados foram analisadas as correlações das variáveis par a par através da matriz de correlação de Spearman (Hollander, & Wolfe, 1999), uma vez que um coeficiente de correlação significativo ao nível de 5% é indicativo da existência de linearidade. Além disso, foi realizado o teste de Bartlett (Mingoti, 2007) para verificar a linearidade em cada constructo.

Na análise das variáveis relacionadas ao perfil dos entrevistados foram utilizadas as frequências absolutas e relativas. Já para apresentar e comparar os itens e os indicadores de

cada constructo foi utilizado à média, desvio padrão e o intervalo percentílico bootstrap de 95% de confiança das variáveis padronizadas. O método *bootstrap* (Efron & Tibshirani, 1993) é muito utilizado na realização de inferências quando não se conhece a distribuição de probabilidade da variável de interesse. As variáveis foram padronizadas no intervalo [-1, 1], sendo: discordo fortemente = -1; discordo = -0,67; discordo em parte = -0,33; nem concordo, nem discordo = 0; concordo em parte = 0,33; concordo = 0,67 e concordo fortemente = 1.

Para análise das dimensões “Transformacional”, “Transacional”, “Autotranscendência” e “Autopromoção”, constructos de segunda ordem, isto é, não formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores), foi utilizada a abordagem “*Two-Step*” (Sanchez, 2013). Dessa forma, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial com o método de extração das componentes principais (Mingoti, 2007).

Quanto à análise da qualidade e validade dos constructos de primeira ordem foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Para verificar a validade convergente foi utilizado o protocolo proposto por (Fornell & Larcker, 1981). Ele assegura tal validade caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus itens, seja superior a 50% (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally & Bernstein, 1994). Por sua vez, para a mensuração da confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (AC) e Confiabilidade Composta (CC).

De acordo com Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, e Lauro (2005), os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos. Para verificar a dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério da Análise Paralela (*Parallel Analysis*) elaborado por (Horn, 1965), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do constructo.

Com as variáveis latentes de primeira ordem computadas foi ajustado o modelo de equações estruturais utilizando a abordagem Partial Least Square (PLS). A abordagem PLS para Modelagem de Equações Estruturais oferece uma alternativa à abordagem tradicional baseada na covariância. A abordagem PLS tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais (Monecke & Leisch, 2012).

No que se refere ao modelo de equações estruturais aplicado, o mesmo se compôs por duas partes: Modelo hipotetizado e Modelo Estrutural. Para verificar a validade do modelo hipotetizado, ou seja, da capacidade do conjunto de indicadores de cada constructo representar com precisão seu respectivo conceito, foram avaliadas as validades convergente e discriminante.

O critério da avaliação convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas, enquanto que a avaliação discriminante mede o grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais (Hair, et al., 2009). Para verificar a validade convergente e discriminante foi utilizado protocolo proposto por (Fornell & Larcker, 1981). Para mensurar a confiabilidade dos constructos foi utilizado novamente AC e a CC (Chin, 1998).

Uma vez mais, o método Bootstrap foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo de mensuração e dos coeficientes do modelo estrutural, fornecendo importantes informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo assim uma importante validação dos resultados. Para verificar a qualidade dos ajustes foram utilizados o R^2 e o GoF (Tenenhaus, Amato, & Esposito Vinzi, 2004)

O R^2 representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100% melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos construtos e a média dos R^2 do modelo e também varia de 0% a 100%. Ainda não existe na literatura valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que quanto maior o valor melhor o ajuste. Para Modelagem de Equações Estruturais via método PLS foi utilizado função *PLSPM* do pacote *PLSPM* do *software* SPSS (versão 3.2.2).

Conforme detalhado no capítulo 2 como referencial teórico para avaliar o constructo Valores Organizacionais foi adotado o modelo desenvolvido por Oliveira e Tamayo (2004), denominado Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), baseado nos 10 tipos motivacionais de Schwartz (1992). Já para mensuração do construto Liderança, por seu turno, utilizou-se o Transformational Leadership Behavior Inventory (TLI) elaborado por Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990), versão traduzida e validada neste estudo.

Foram desenvolvidas quatro hipóteses relacionando as duas escalas acima. A hipótese H1, se existe influência positiva significativa da Liderança Transformacional sobre os valores na dimensão de Autotranscendência. A hipótese H2, se existe influência negativa significativa da Liderança Transformacional sobre os valores na dimensão Autopromoção. A hipótese H3, se existe influência negativa significativa da Liderança Transacional sobre os valores na

dimensão autotranscendência. A hipótese H4 se existe influência positiva significativa da Liderança Transacional sobre os valores na dimensão Autopromoção. Essas hipóteses investigam se a Liderança Transformacional tem influência sobre valores organizacionais de cunho mais coletivo, exercendo influência negativa sobre valores organizacionais de cunho mais individual, e se a Liderança Transacional tem influência sobre valores organizacionais de cunho individual, exercendo influência negativa sobre valores de cunho mais coletivo.

As hipóteses foram propostas no sentido de testar tanto as relações positivas entre liderança transformacional e autotranscendência e da liderança transacional e autopromoção , como as relações negativas entre a liderança transformacional e a autopromoção , que espera que o líder transformacional exerça influência negativa sobre a dimensão de autopromoção e da liderança transacional e autotranscendência , que espera que o líder transacional exerça influência negativa sobre a dimensão autotranscendência.

Um dos conceitos mais importantes que um pesquisador deve aprender no tocante a técnicas multivariadas é que não existe um só caminho correto para aplica-las, o pesquisador deve formular os objetivos da pesquisa e aplicar as técnicas apropriadas da maneira mais adequada para atingir os objetivos desejados. Este estudo demonstrou gradualmente a aplicação da técnica de Modelagem de Equações Estruturais, no sentido de evidenciar os caminhos que podem ser seguidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de desenvolver ideias embasadas nas referências bibliográficas estudadas, procura-se aqui, esclarecer o assunto, sustentado por teóricos que o estudaram. Obteve-se desta forma, o apoio necessário para o desenvolvimento do tema proposto. Os conceitos, teorias e modelos utilizados e suas definições foram imprescindíveis para a conclusão deste trabalho, permitindo um maior conhecimento do tema, nele investigado.

2.1 Liderança

Com o aumento dos desafios, competição e tecnologia, as organizações, tanto públicas, privadas ou do terceiro setor, tem renovado o interesse em líderes com propósitos, valores e integridade, o tema liderança tem se desenvolvido por meio de estudos nacionais e internacionais, e uma das correntes de estudos que vem recebendo mais atenção nos últimos 20 anos é o da liderança transformacional/transacional. (Avolio and & Gardner 2005; Avolio, Walumbwa, & Weber 2009; Fonseca, Porto & Borges-Andrade, 2015).

Há muito tempo o constructo liderança tem sido estudado, porém não se constata consenso sobre seu conceito, bem como de comportamentos ou estilos do líder ideal (Burns 1978), apresentando, ao contrário, conceitos, não raro, divergentes, tornando difícil integrar resultados de estudos que usam diferentes conjuntos de categorias de comportamento (Yukl, Gordon, & Taber 2002). Não obstante, as múltiplas definições tendem a apresentar características: Liderança como um processo social, a sua qualidade é definida com a influência, envolve a relação entre o líder e os liderados e dos liderados com o líder e envolve vários resultados como atingir os objetivos organizacionais, aprimoramento da união do grupo e o reforço ou mudança da cultura organizacional (Bergamini, 1994; Sadler, 2003).

Nessa direção, como um constructo polissêmico, pode ser analisado sob diferentes perspectivas. Pode-se, por exemplo, estudá-lo desde abordagens da personalidade (Teoria do grande homem e Teoria dos Traços) até abordagens envolvendo as noções de liderança Transacional e Transformacional, essas duas últimas classificadas na vertente teórica denominada “Nova Liderança”, que compreende várias abordagens como a Liderança Cultural, a Liderança Carismática, a Liderança Visionária, a Liderança Transacional e a Liderança Transformacional.

Retornando às abordagens centradas na personalidade, as mesmas têm como foco características pessoais do líder e formulou duas teorias predominantes: Na teoria do grande homem o líder é capaz de atrair seguidores por ter determinados atributos pessoais, como carisma e a confiança que inspiravam o respeito e lealdade, é o mito do herói, na teoria dos traços o foco é na maneira que os líderes evoluem e o estudo das variáveis que tornariam os líderes eficazes, na abordagem comportamental o foco passa a compreensão sobre o que os líderes fazem e quais desses comportamentos seriam mais eficientes para a organização. E preconiza que a liderança pode ser aprendida sob a forma de técnicas de desenvolvimento pessoal.

Já na abordagem situacional e contingencial leva-se em conta o ambiente e os líderes eficazes são aqueles capazes de diagnosticar seu meio ambiente e a identificar as necessidades específicas de cada situação, onde o sucesso da liderança encontra-se na liderança adaptativa.

A corrente da Nova Liderança, por sua vez, foca a capacidade do líder de entender e agir considerando a síntese dos desejos e crenças compartilhadas pelo grupo, isto é, a habilidade de aprender e ordenar os significados da realidade e suas ressonâncias no imaginário coletivo. Nesse contexto, tem-se várias abordagens, tais como, a liderança cultural, carismática, visionária, Transacional e Transformacional (Bryman, 1998; Carvalho Neto et al., 2012; Sadler, 2003).

Em relação às abordagens Transacional e Transformacional, Burns (1978) distingue dois tipos de liderança, a Transacional que foca nas trocas que ocorrem entre o líder e seus liderados ou seguidores e é caracterizada principalmente recompensando os seguidores pela conformidade dos objetivos de performance e gestão pela exceção, e a Transformacional é uma relação de estímulo mútuo aonde o líder explora as necessidades e demandas de potenciais seguidores, fazendo com que tenham desempenho acima do esperado compartilhando objetivos comuns. (Bergamini, 1994; Bryman, 1998; Carvalho Neto et al., 2012; Maciel & Nascimento, 2013; Northouse, 2004; Podsakoff et al., 1990; Sadler, 2003; Sant'Anna et al., 2012).

Um avanço importante quando é aportado por Bass e Avolio (1990, 1994a, 1994b), quando propõe a liderança transacional e transformacional como dimensões separadas, com a abordagem ideal contendo ambas as formas de liderança (Bryman, 1998). Igualmente, sugere que a Liderança Transformacional apresenta quatro componentes: ter uma clara visão que inspira confiança e respeito dos seguidores, suporte individual, levando em consideração o potencial e necessidades individuais dos seguidores, estimulação intelectual solicitando dos seguidores novos caminhos e ideias. De forma similar, tal abordagem defende que o líder

apresenta um modelo apropriado de liderança, inspirando e motivando, demonstrando entusiasmo, representando um exemplo a ser seguido. (Bass, 1990; Bass & Avolio, 1994a; Bryman, 1998; Northouse 2004; Podsakoff et al., 1990; Podsakoff, MacKenzie & Bommer 1996; Sadler, 2003).

A escala Transformational Leadership Inventory (TLI) (Podsakoff, et al., 1990) acrescenta mais dois componentes para a Liderança Transformacional: Promoção dos objetivos de grupo por meio do incentivo a cooperação entre os seguidores, trabalhando juntos para alcançar um objetivo comum; e, incorporação de expectativa de alto desempenho, quando o líder demonstra expectativa de excelência, qualidade e alta performance.

Os dias atuais são uma grande oportunidade para o desenvolvimento de estudos sobre liderança, buscando aprofundar sobre o que já se sabe e o que se deveria acrescentar, tendo em vista as transformações que marcam esse contemporâneo. Com essas perguntas em mente registram-se novas linhas de pesquisa, dentre elas aquelas direcionadas à investigação dos construtos Liderança e Valores Organizacionais.

Como exemplo, uma das correntes utilizadas nos estudos nesta linha é a do Líder Autêntico. O conceito de Líder Autêntico inclui elementos como perspectiva moral, autoconhecimento, bem estar, espiritualidade e julgamento (Avolio & Gardner 2005; Avolio et al., 2009; Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011; Rego, Souza, Marques, & Cunha, 2012; Tonkin, 2013).

A proposta deste estudo emerge neste contexto, seguindo de encontro com tais tendências e tendo como objetivo investigar relações entre Liderança e Valores Organizacionais, conforme atestam diferentes estudos (Fonseca et al., 2012; Sobral & Gimba, 2012; Barreto, Kischore, Reis, Baptista, & Medeiros, 2013; Zanini, Migueles, Colmerauer, & Mansur 2013).

Conforme salienta Sant'Anna, Nelson e Carvalho Neto (2015), em recente revisão de literatura em torno da temática da Liderança Relacional, a temática da liderança é tão vasta e multidimensional quanto importante. Certamente por isso, nos últimos anos houve uma proliferação de publicações, acadêmicas e especializadas, sobre “novas” tipologias de liderança. Implícita ou explicitamente, elas declaravam alguma vantagem ou superioridade entre si ou entre as já existentes.

Dentre estas, quatro tipologias tornaram-se mais difundidas: a “autêntica”, a “servidora”, a “transformacional” e a “carismática”. Em linhas gerais, a liderança “autêntica” afirma que o líder é bem-sucedido na medida em que mobiliza seus pontos fortes, fraquezas e

sonhos, conquistando “seguidores” por meio de valores pessoais como a humildade e alteridade.

O “líder servidor” tem êxito ao compreender as necessidades dos indivíduos com os quais se relaciona e encontrar meios para satisfazê-las. Esse tipo de líder tem amplo reconhecimento nas organizações do setor de serviços, que exigem “alto contato” humano. Já o “líder transformacional” estimula seus seguidores a desejar além das limitações e perspectivas vigentes, impulsionando-os em direção ao futuro, por meio da transformação pessoal e organizacional.

E, finalmente, o “líder carismático” se destaca por sua própria força de caráter e atração pessoal. Costuma ter sucesso na recuperação de organizações envelhecidas ou impactadas por indecisões e conflitos destrutivos. Cada uma dessas abordagens tem suas virtudes, apoiando dirigentes e gestores a descobrirem formas de melhor desenvolver habilidades e enfrentar os dilemas que afetam suas organizações.

Mais contemporaneamente, estudos têm indicado novas perspectivas, mais universais em sua aplicação que as abordagens mencionadas: a Liderança Relacional. Sob tal perspectiva assume-se que a liderança decorre da inter-relação de diferentes dimensões - além daquelas unidirecionais, entre líder-seguidor -, englobando níveis individuais, mas também organizacionais e sociais (Uhl-Bien, 2006; Gittell, 2011; Sant’Anna, Nelson & Carvalho Neto, 2015). Seu foco são, portanto, as dinâmicas e interações complexas subjacentes às dinâmicas de influência e mudança, em diferentes esferas e níveis.

Para Uhl-Bien (2006), a problemática central que orienta suas investigações são os processos relacionais, em que a liderança emerge e é exercida. A perspectiva relacional visa, também, superar as noções de liderança por demais vinculadas ao desenvolvimento de competências requeridas a ocupantes de posições gerenciais, validando a importância de uma compreensão mais ampla da liderança como fenômeno que permeia o universo das relações humanas, assim como diferentes agentes, não somente aqueles inscritos nas estruturas hierárquicas das organizações (Ospina, Kersh & Quick, 2014).

Outra característica da liderança relacional é sua valorização da dimensão do contexto, tanto do macro-contexto, quanto das ambiências organizacionais e microfísicas em que se faz exercer. Concomitantemente, orienta-se à construção e sustentação de contextos capacitantes multiníveis, em que novos estilos de liderança são requeridos dada novas configurações macro-ambientais e organizacionais, cada vez mais relacionais: organizações em rede, organizações virtuais, arranjos produtivos locais, dentre outras.

A despeito de suas potenciais contribuições, a liderança relacional configura tema

relativamente recente. Logo, seu significado e implicações ainda se encontram abertas a diferentes interpretações (Uhl-Bien, 2006). Recente revisão da produção internacional e nacional sobre o tema corrobora o reduzido volume de obras direcionadas ao seu estudo, evidenciando-se estudos de Uhl-Bien (2003, 2006), Day e Harrison (2007), Cunliffe e Eriksen (2011), Gittell (2011), Ospina, Kersh e Quick (2014), Sant'Anna et al. (2015).

Em termos históricos, uma das precursoras dessa abordagem é Uhl-Bien (2003), para quem a liderança relacional, como processo de influência social, pode ser entendida como uma construção que emana diretamente das conexões entre o indivíduo, a organização e o contexto no qual se inserem.

Para Uhl-Bien (2003), embora diferentes definições de liderança relacional possam ser identificadas, quer em estudos em que a acepção atual não era considerada, quer nos trabalhos produzidos, mais contemporaneamente, dois termos emergem como recorrentes às diversas tentativas de conceituação: *influência* e *mudança*. A liderança relacional, portanto, entendida como influência mobilizada para a promoção de mudanças dentro de um contexto de relações internas e externas.

Uhl-Bien (2003) identifica, ainda, quatro pressupostos centrais à liderança relacional:

- a) A liderança ocorre quando indivíduos usam sua influência para gerar mudança;
- b) Liderança é um comportamento, não uma posição formal;
- c) A liderança gera mudanças por meio de relações eficazes;
- d) a eficácia da liderança é aprimorada pela capacidade de o indivíduo construir e sustentar relações eficazes com os outros.

Posteriormente a esse estudo seminal, Uhl-Bien (2006) publica resultados de uma nova pesquisa, em que identifica duas perspectivas de análise em torno da noção de liderança relacional. Embora possam ser consideradas complementares, apresentam diferentes implicações para o estudo e prática da liderança relacional.

A primeira perspectiva é nomeada pela autora como da *Entidade*, haja vista seu foco na identificação de atributos individuais mobilizados em relações interpessoais.

Já a segunda perspectiva é designada como *relacional* propriamente dita. Nessa perspectiva, a autora elenca as diversas abordagens que consideram o fenômeno da liderança como um processo de construção social, não unicamente centrada na dimensão individual.

Sob a perspectiva da *Entidade*, para Uhl-Bien (2006), a “vida organizacional” é, portanto, compreendida como resultado específico das ações individuais. Os indivíduos são tidos, desse modo, como “entidades”, pressupondo-se, ademais, uma clara relação entre seu “eu” interno e o ambiente externo. Estudos alinhados a essa perspectiva direcionam-se, assim, a tentativas de explicar as relações entre indivíduos, com base em comportamentos manifestos nas relações que estabelecem entre si.

Uma das vertentes dentro da perspectiva da Entidade é a *liderança carismática*, cujo foco consiste na análise de relações em que o carisma afeta a relação social estabelecida entre líderes e seus seguidores. Para tal, enfatiza qualidades dos líderes carismáticos que levam seus seguidores a se identificarem e a responderem a seus comportamentos. A *teoria das trocas entre líder-seguidores*, no entanto, constitui a abordagem mais proeminente da perspectiva da *Entidade*.

Uhl-Bien (2006), lembra ainda que a liderança se dá quando líderes e seus seguidores conseguem desenvolver relações eficazes (parcerias), que resultem em mútua influência. Nesse caso, o sujeito é o indivíduo e o objeto, a relação.

Estudos mais recentes em torno das trocas entre líder-seguidores têm procurado investigar a liderança em contextos mais amplos, como o das redes sociais. Para Uhl-Bien (2006), contudo, apesar desse interesse, sua ênfase ainda recai na perspectiva do indivíduo - cognição e mente individual. Desse modo, entende que a teoria das redes ainda não se insere na perspectiva *Relacional*.

Posteriormente, Cunliffe e Eriksen (2011), procurando atualizar a tipologia proposta por Uhl-Bien (2006), acrescentam à perspectiva da *Entidade*, mais três enfoques teóricos direcionados ao estudo da liderança relacional: *Rede-ator*, *construção social*, *pós-heroica*. Para Cunliffe e Eriksen (2011), os adeptos da *teoria da rede-ator* defendem serem os líderes um dos elementos, entre muitos outros - agentes humanos e não-humanos - no processo de construção e manutenção da rede. Desse modo, configuram-se como produtores e produtos dos múltiplos elementos articulados pela rede.

Já os estudiosos da *liderança como construção social*, concentram-se na análise dos micro-processos em que os líderes constroem socialmente e por meio da linguagem, os valores, as identidades e as estratégias das organizações que se mantém conectados em relações.

Finalmente, sob o rótulo da *liderança pós-heroica*, enfatiza-se a investigação de como a liderança é exercida em organizações não hierárquicas, destacando-se sua associação a outros elementos do comportamento organizacionais, tais como colaboração, confiança e

empowerment.

A perspectiva *Relacional*, por sua vez, considera a organização como uma rede de pessoas e relações complexas e contínuas que se modificam ao longo do tempo e do espaço. Segundo os estudos inseridos nessa perspectiva, a tônica desloca-se do indivíduo para a dinâmica do coletivo, partindo da premissa que a liderança é emergente e inseparável do contexto em que é exercida.

Por relações, Uhl-Bien (2006) entende as conexões comunicativas e sujeitas a múltiplos significados, já que produzidas e disseminadas em contextos interdependentes, porém distintos. Assim sendo, sob a perspectiva *Relacional* enfatiza-se o processo de interação e de conversação. Diálogo, entendido como um movimento dialético e de influência mútua entre indivíduos, grupos, artefatos não humanos e dispositivos, por meio dos quais o significado emerge no “espaço entre” tais elementos.

A despeito das diferenças entre as perspectivas da *Entidade* e a *Relacional* verificam-se temas comuns, o que aporta implicações relevantes para novas pesquisas e intervenções na área da liderança relacional. Um aspecto semelhante, por exemplo, é a ênfase de ambas nas relações e na compreensão do construto *liderança* como distinto do construto *gerenciamento*. Outro fator comum é a importância atribuída à investigação dos fatores intervenientes na dinâmica em que a liderança é exercida (Uhl-Bien, 2006).

Day e Harrison (2007), por sua vez, irão definir a liderança relacional como uma propriedade compartilhada de um sistema social, o qual pressupõe interdependências entre indivíduos, equipes, organizações e sociedade. Constituindo, nesse sentido, fenômeno que pertence à esfera do coletivo, envolvendo a criação de um sistema de significados compartilhados, que fornece as bases para as ações. Os autores incluem também a noção de identidade. Segundo eles, à medida que os líderes se desenvolvem, suas identidades se expandem do foco individual, incluindo os níveis interpessoal e coletivo. Sob tal perspectiva sugerem-se ações de desenvolvimento da liderança que incorporem uma “lente coletiva”, que ultrapasse a ênfase no líder individual (perspectiva da *Entidade*), favorecendo o desenvolvimento de capital social (Day & Harrison, 2007).

Já para Gittel (2011) dois elementos revelam-se comuns às diversas abordagens em torno da liderança relacional:

- a) a noção de liderança descentralizada e coletiva;
- b) a noção de liderança desvinculada de posições hierárquicas. No mais, em termos de

seu desenvolvimento, enfatizam:

- ✓ o exercício de uma mente intuitiva, capaz de perceber as forças complexas e singulares que influenciam a construção de significados coletivos;
- ✓ a capacidade de pensamento analítico para a compreensão de situações e problemas complexos;
- ✓ a habilidade para integrar ao ambiente a incerteza.

Cabe reiterar o estudo desenvolvido por Sant'Anna et al. (2015). Para esses autores, a liderança relacional focaliza a natureza, distribuição e qualidade dos laços sociais que se estabelecem na dinâmica que leva o indivíduo a estabelecer uma relação de influência e mudança. Enfatiza-se, assim, a relevância da construção de laços sociais - sejam eles fracos ou fortes - efetivos. Outro aspecto, ainda, é o reconhecimento pelo agente da liderança relacional da importância da alteridade e da diferença. Em síntese, definem o agente da liderança relacional como aquele que focaliza suas energias menos no desenvolvimento de mecanismos administrativos formais e laços de dependência em colegas e membros de sua equipe e mais no desenvolvimento de relações entre parceiros importantes.

Contribuindo para os avanços nos estudos sobre a perspectiva relacional por meio da incorporação de saberes - tais como a psicanálise e a arte - assim como autores não diretamente contemplados no *mainstream* em liderança - como Michel Foucault, Pierre Bourdieu e Jacques Lacan - os autores centram-se na análise de discursos e dispositivos aplicados na construção de ambiências organizacionais favoráveis ao desenvolvimento e emergência de lideranças relacionais, notadamente, em contextos marcados pela diversidade, criação e inovação (Sant'Anna, et al., 2015).

2.2 Valores organizacionais

Na concepção de Valores desenvolvida por Rokeach (1973), valores podem ser compreendidos como crenças que quando internalizadas, orientam ações e julgamentos do indivíduo. Tais valores e, podem ser tanto individuais quanto sociais. Em relação aos valores individuais, cabe, todavia, salientar que são aprendidos e influenciados pelos valores sociais; ou seja, consiste em uma crença duradoura, um modo específico de conduta ou estado fim de existência, preferível pessoalmente e/ou socialmente, exercendo influência quanto a orientação, seleção e padronização das ações na vida do indivíduo e das organizações.

Schwartz (1992), visando transpor a teoria dos valores humanos, de Rokeach (1973) para Schwartz (1992), para o campo organizacional destaca que valores pessoais ao fundamentarem e se articularem interações sociais do indivíduo com colegas e chefes podem influenciar os valores organizacionais (Gouveia, Milfont, Fischer, & Coelho, 2009). Tal perspectiva, ademais, adota como premissas que o ser humano tem uma natureza voltada para o bem; que os valores que são internalizados servem como referência de conduta individual; e, que os valores apresentam uma base motivacional na medida que guiam a conduta individual. No mais, permite uma definição mais precisa do construto valores como:

- a) conceitos ou categorias;
- b) sobre estados desejáveis de existência;
- c) que transcendem situações específicas;
- d) assumem diferentes graus de importância;
- e) guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos; e
- f) representam cognitivamente as necessidades (Gouveia et al., 2009).

Em 1992, Schwartz avança o trabalho de Rokeach ao afirmar que os valores individuais são objetivos ou metas que variam em importância e guiam a vida das pessoas (Adler & Silva, 2013). De acordo com Schwartz (1992), a teoria dos valores humanos constitui uma base para os estudos dos valores organizacionais, os quais são definidos como princípios ou crenças sobre comportamentos ou estados de existência, sendo os valores são representações cognitivas de três exigências humanas universais:

- a) necessidades biológicas do indivíduo;
- b) necessidades sociais de interação e necessidades socioconstitucionais de sobrevivência; e
- c) bem-estar dos grupos.

Com base nessa tríplice exigência, Schwartz (1992) constrói uma tipologia contendo dez tipos motivacionais de valores: autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder, benevolência, conformidade, tradição, segurança e universalismo, que estão organizados em duas dimensões:

- a) abertura á mudanças versus conservação; e
- b) autopromoção versus autotranscendência.

2.2.1 A abordagem de Valores Organizacionais de Schwartz (1992) adaptada por Oliveira (2004)

Partindo da tal abordagem desenvolvida por Schwartz (1992), Oliveira e Tamayo (2004) reitera que os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais, na medida em que são introduzidos na organização por pessoas, artigo este cuja escala é utilizada neste estudo. Nesse sentido, segundo o autor, o estudo dos valores organizacionais permite avaliar fatores culturais da organização, estudar seu impacto e desenvolver estratégias de administração mais eficazes. A cultura da organização que sustenta o processo de socialização, por meio de um sistema de valores e de mediação das necessidades individuais e organizacionais.

Concomitantemente, Oliveira e Tamayo (2004), apontam que os valores individuais e organizacionais formam uma interface, na medida em que ambos compartilham metas universais que expressam a satisfação de exigências básicas do ser humano. Para eles, os estudos dos valores organizacionais devem levar em conta os valores humanos, pois também possuem sua origem em motivações pessoais, sendo a teoria dos valores humanos proposta por Schwartz (1992), uma referência importante para o estudo dos valores organizacionais.

No Quadro 1 apresentam-se os valores e metas do Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO), contemplando oito variáveis:

- a) Realização(Y1);
- b) Conformidade(Y2);
- c) Domínio(Y3);
- d) Bem-estar(Y4);
- e) Tradição((Y5);
- f) Prestígio(Y6);
- g) Autonomia(Y7) ;
- h) Coletividade(Y8), suas respectivas metas ou significados, conforme validados por Oliveira e Tamayo (2004) e utilizado com marco teórico para a mensuração dos valores organizacionais junto ao público alvo deste estudo.

Quadro 1 - Valores Organizacionais e Metas

Variáveis valores	IPOV	Metas
Y1	Realização	Valorizar a competência e o sucesso dos colaboradores.
Y2	Conformidade	Promover a correção, a cortesia e o respeito a normas da organização.
Y3	Domínio	Atuar de forma competitiva e eficiente.
Y4	Bem-estar	Promover a satisfação, o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores.
Y5	Tradição	Manter a tradição e o respeito aos costumes da organização.
Y6	Prestígio	Ter prestígio e ser reconhecido e admirado pelos colaboradores.
Y7	Autonomia	Oferecer desafios, estimular a curiosidade, a criatividade e a inovação aos colaboradores.
Y8	Preocupação com a coletividade	Promover a justiça e a igualdade na organização, bem como a tolerância, a sinceridade e a honestidade.

Fonte: Oliveira e Tamayo (2004) adaptado de Schwartz (1992).

Isto posto, no item a seguir apresentar-se-á a metodologia, modelo hipotetizado, modelo estrutural e resultados alcançados, utilizando-se da escala para mensuração do constructo Valores Organizacionais, (Oliveira & Tamayo 2004), e para diagnóstico do constructo Liderança, da escala TLI, de Podsakoff et al., (1990), versão traduzida e validada neste estudo.

3 METODOLOGIA

3.1 Características básicas da pesquisa

A metodologia escolhida na abordagem do problema foi de natureza quantitativa, sendo a técnica utilizada a SEM, a qual consiste em uma técnica que permite separar relações para cada conjunto de variáveis dependentes, sendo uma das mais eficientes técnicas para estimar series de múltiplas equações de regressão, simultaneamente, e consiste em dois componentes básicos: o modelo de pesquisa hipotetizado que é o modelo inicial baseado na teoria desenvolvida e o modelo estrutural que é o modelo resultante após a coleta dos dados, que pode confirmar ou não o modelo de pesquisa hipotetizado, aonde é feita uma análise fatorial confirmatória que permite estimar a contribuição de cada item da escala e a influência dos itens sobre os constructos pesquisados. Tal técnica visa, desse modo, explicar as relações entre múltiplas variáveis examinando a estrutura dos inter-relacionamentos em uma serie de equações. Para tal, a estratégia escolhida foi a modelagem confirmatória que é a mais direta, quando o pesquisador sugere um modelo baseado na teoria desenvolvida e esse modelo é testado após a coleta de dados da pesquisa (Hair, et al., 2009).

3.2 Modelagem de Equações Estruturais e análise fatorial confirmatória

A SEM é uma técnica que permite separar relações para cada conjunto de variáveis dependentes. Em seu sentido mais simples, a modelagem de equações estruturais fornece a técnica de estimação apropriada e mais eficiente para uma série de equações de regressão múltipla, separadas e estimadas simultaneamente. É caracterizada por dois componentes básicos: o modelo estrutural que é o modelo de caminhos que relaciona variáveis independentes com dependentes e o modelo de hipotetizado que permite ao pesquisador usar diversas variáveis (indicadores) para uma única variável independente ou dependente. É um procedimento para acomodar o erro de mensuração ou medida, diretamente na estimação de uma série de relações de dependência. É o melhor procedimento multivariado para testar a validade de construto e as relações teóricas entre conceitos representados por múltiplas variáveis medidas. Em uma análise fatorial confirmatória o pesquisador pode avaliar a contribuição de cada item da escala, bem como incorporar a maneira que a escala mede o conceito, as escalas são então integradas na estimação das relações entre variáveis

dependentes e independentes no modelo estrutural.

Em Hair et al. (2009) é apresentado um processo de seis passos para construir modelos, desenvolver, interpretar e validar qualquer análise multivariada, com os seguintes estágios:

a) estágio 1:

- ✓ Definição do problema da pesquisa, dos objetivos e da técnica multivariada a ser usada. O ponto de partida para qualquer análise multivariada é definir o problema da pesquisa e os objetivos da análise em termos conceituais, antes de especificar quaisquer variáveis ou medidas. O papel do desenvolvimento do modelo hipotetizado, ou da teoria, não pode ser superestimado. Não importa se a pesquisa é aplicada ou acadêmica, o pesquisador deve primeiro ver o problema em termos conceituais, definindo os conceitos e identificando as relações e identificando as relações conceituais a serem investigadas. Um modelo hipotetizado não precisa ser complexo e detalhado, pode ser uma simples representação das relações a serem estudadas. Se uma relação de dependência é proposta como objetivo da pesquisa, o pesquisador precisa especificar os conceitos dependentes e independentes, e para aplicação de uma técnica de interdependência, as dimensões de estrutura e similaridade devem ser especificadas. Com os objetivos e o modelo hipotetizado especificados, o pesquisador deve apenas escolher a técnica multivariada apropriada.

b) estágio 2:

- ✓ Desenvolvimento do plano de análise, com o modelo hipotetizado estabelecido e a técnica multivariada selecionada, a atenção se volta para a implementação. Para cada técnica o pesquisador deve desenvolver um plano de análise que aborde as questões particulares a seu propósito e projeto. As questões incluem considerações gerais, como tamanho mínimo ou desejado da amostra e tipos permitidos ou exigidos de variáveis (métricas X não-métricas) e métodos de estimação, além de aspectos específicos, como o tipo de medidas de associação em mapeamento percentual, a estimação de resultados agregados ou desagregados em análise conjunta, ou o uso de formulações especiais de variáveis para representar efeitos não-lineares ou interativos em regressão. Em cada caso essas questões resolvem detalhes específicos e finalizam a formulação do modelo e exigências para a coleta

de dados.

c) estágio 3:

- ✓ Avaliação das suposições inerentes a técnica multivariada, com os dados coletados, a primeira tarefa não é estimar o modelo. Para técnicas baseadas em inferência estatística, as suposições de normalidade multivariada, linearidade, independência de termos de erros e igualdade de variância em uma relação de dependência devem todas ser satisfeitas. Cada técnica também envolve uma série de suposições conceituais que lidam com questões como a formulação de modelo e tipos de relações representadas. Antes que qualquer estimação de modelo seja tentada, o pesquisador deve garantir que as suposições estatísticas e conceituais estejam satisfeitas.

d) estágio 4:

- ✓ Estimação do modelo multivariado e avaliação do ajuste geral do modelo, com as suposições satisfeitas, a análise inicia a real estimação do modelo multivariado e uma avaliação do ajuste geral do modelo.

e) estágio 5:

- ✓ Com um nível aceitável de ajuste do modelo, interpretar as variáveis estatísticas revela a natureza da relação multivariada. A interpretação de efeitos para as variáveis individuais é feita examinando-se os coeficientes estimados (pesos) para cada variável na variável estatística. Além disso, algumas técnicas também estimam múltiplas variáveis estatísticas que representam dimensões latentes de comparação ou associação. A interpretação pode conduzir a reespecificações adicionais das variáveis e/ou da formulação do modelo, onde o modelo é reestimado e então novamente interpretado. O objetivo é identificar evidência empírica de relações multivariadas nos dados da amostra que possam ser generalizadas para a população total.

f) estágio 6:

- ✓ Validação do modelo multivariado, antes de aceitar os resultados, o pesquisador deve submetê-los a um conjunto final de análises diagnósticas que avaliem o grau de generalidade dos resultados pelos métodos de avaliação disponíveis. Essas

análises diagnósticas acrescentam pouco à interpretação dos resultados, mas podem ser vistas como uma garantia de que os resultados são os melhores descritivos dos dados e ainda generalizáveis à população.

A SEM é a única técnica multivariada que permite a estimação simultânea de múltiplas equações. Essas equações representam a maneira como constructos se relacionam com itens de indicadores medidos, bem como o modo como os constructos se relacionam entre si. Logo, quando as técnicas são empregadas para testar uma teoria estrutural, elas são equivalentes à execução de análise fatorial e análise de regressão em um passo. Tem se tornado um método extremamente popular nas ciências sociais por conta dessas vantagens estratégicas. A SEM jamais deve ser tentada sem uma forte base teórica para especificação dos modelos de mensuração e estrutural. Apesar da teoria poder ser importante em todos os procedimentos multivariados, é particularmente importante para a SEM, pois, esta é considerada uma análise confirmatória, sendo útil para testar e potencialmente confirmar uma teoria, guiado mais por teoria do que resultados empíricos.

3.3 População e amostra

A pesquisa foi procedida junto ao universo de servidores municipais da prefeitura de um município no norte de Minas Gerais com população aproximada de 6000 habitantes, a pesquisa foi realizada em um total de 352 profissionais, lotados nas secretarias de Educação, Saúde, Obras, Agricultura, Desenvolvimento Social, Esportes, Cultura, Administração e Finanças, sendo parte deles concursada, e outra designada ou contratada. O contato inicial foi feito com o prefeito municipal, que autorizou a realização da pesquisa e indicou um funcionário, de seu gabinete para acompanhar a equipe de pesquisadores, fazendo as devidas apresentações, em cada secretaria visitada.

Para que o trabalho de pesquisa não atrapalhasse o expediente e as funções dos profissionais, o grupo composto de quatro pesquisadores, foi dividido por secretarias, de forma a dinamizar o trabalho de coleta dos dados dentro do tempo disponibilizado por cada servidor. Essa atenção se deu mais em função dos professores que estavam em sala de aula e dos profissionais da saúde em atendimento dos pacientes, naquele momento.

Foram entregues 155 questionários, mas no momento da devolução dos mesmos, alguns profissionais não haviam respondido principalmente, aqueles lotados na Secretaria de Obras, porque neste caso, os questionários foram entregues diretamente ao secretário, e este

não conseguiu reunir todos os servidores e alguns alegaram não entender e preferiram não responder. Portanto, do total de 155 questionários entregues, 29 foram devolvidos em branco, 16 não devolveram e 110 foram respondidos.

Como resultado da aplicação dos questionários, a pesquisa obteve um total de 110 respondentes. Cabe salientar que 6 respondentes apresentaram mais de 10% de dados perdidos nas variáveis utilizadas nos modelos multivariados, por isso esses indivíduos foram excluídos da análise. Entre os 104 indivíduos restantes e as 76 variáveis utilizadas nos modelos multivariados houveram 36 (0,45%) dados perdidos em 7904, e nesses casos optou-se pela imputação da média da variável. Isto posto, foi realizada uma avaliação dos *outliers*, que são observações que apresentam um padrão de resposta diferente daquele das demais. Podemos classificar de acordo com (Hair et al. 2009) quatro tipos de *outliers*:

- a) erros na tabulação dos dados ou falhas na codificação;
- b) observações decorrentes de algum evento extraordinário;
- c) observações extraordinárias para as quais o pesquisador não tem uma explicação; e
- d) observações que estão no intervalo usual de valores para cada variável, mas são únicas em sua combinação de valores entre as variáveis.

Cabe observar que não foram encontrados valores fora do intervalo da escala de sua respectiva variável, não evidenciando o tipo de *outlier* relacionado à erro na tabulação dos dados. Além disso, buscou-se verificar a existência de *outliers* univariados, que se consiste na verificação de alguma resposta divergente com base em cada uma das variáveis do modelo, e os multivariados, que apresentam um padrão de resposta diferente considerando todas as variáveis ao mesmo tempo.

Os *outliers* univariados foram diagnosticados por meio da padronização dos resultados, de forma que a média da variável fosse 0 e o desvio padrão 1. Para tanto, observações com escores padronizados fora do intervalo de $[-3, 29]$ foram consideradas *outliers* (Hair et al., 2009). Foram encontradas 73 observações distribuídas em 38 variáveis com escores fora da faixa de 3 a 29.

Já os *outliers* multivariados foram diagnosticados com base na medida D^2 de Mahalanobis. De acordo com Hair et al. (2009), tal medida verifica a posição de cada observação comparada com o centro de todas as observações em um conjunto de variáveis, sendo que, ao final, é realizado um teste Qui-Quadrado. Os indivíduos que apresentam uma

significância da medida inferior a 0,001 foram considerados *outliers* multivariados. Com base neste método, foram encontradas 3 observações atípicas, de forma multivariada. Tendo em vista que observações são casos válidos da população e que, caso fossem eliminadas, poderiam limitar a generalidade da análise multivariada, apesar de possivelmente melhorar seus resultados (Hair et al., 2009), optou-se por não excluir nenhum destes casos. Na Tabela 1 apresenta-se a caracterização dos respondentes válidos.

Tabela 1 - Tabela de frequência das variáveis de caracterização dos indivíduos

Variáveis		N	%	
Sexo	Masculino	33	34,38%	
	Feminino	63	65,62%	
Faixa etária	Abaixo de 30 anos	27	28,42%	
	De 31 a 35 anos	16	16,84%	
	De 36 a 40 anos	23	24,21%	
	De 41 a 50 anos	21	22,11%	
	Acima de 50 anos	8	8,42%	
	Estado civil	Solteiro	34	35,79%
	Casado	48	50,52%	
Separado	9	9,47%		
Divorciado	2	2,11%		
Viúvo	2	2,11%		
Grau de escolaridade	Ensino fundamental	14	15,06%	
	Ensino médio	40	43,01%	
	Ensino superior	27	29,03%	
	Pós graduação/Especialização/MBA	12	12,90%	
Tempo de serviço na administração	Menos de 1 ano	8	8,89%	
	De 1 a 2 anos	25	27,78%	
	De 3 a 5 anos	18	20,00%	
	De 6 a 8 anos	1	1,11%	
	De 9 a 10 anos	3	3,33%	
	Mais de 10 anos	35	38,89%	
	Faixa de renda	De 1 a 2 salários mínimos	71	83,53%
		De 2 a 3 salários mínimos	6	7,06%
De 3 a 5 salários mínimos		8	9,41%	

Fonte: Resultados da pesquisa

Pelos dados da Tabela 2 tem-se pelas frequências absolutas e relativas das variáveis de caracterização dos entrevistados que a maioria dos entrevistados era do sexo feminino (65,62%), 28,42% dos indivíduos têm menos de 30 anos, enquanto apenas 8,42% têm mais de 50 anos. Igualmente, a maior parte dos indivíduos é casada (50,52%), a maioria dos entrevistados tem ensino médio (43,01%) ou superior (29,03%), 38,89% dos indivíduos trabalham na administração a mais de 10 anos, enquanto 8,89% trabalham a menos de 1 ano. A maioria (83,53%) dos entrevistados ganham de 1 a 2 salários mínimos.

3.4 O Instrumento de Coleta de Dados

Na Tabela 2 apresentam-se as variáveis do modelo hipotetizado. Cada item corresponde a perguntas do questionário aplicado.

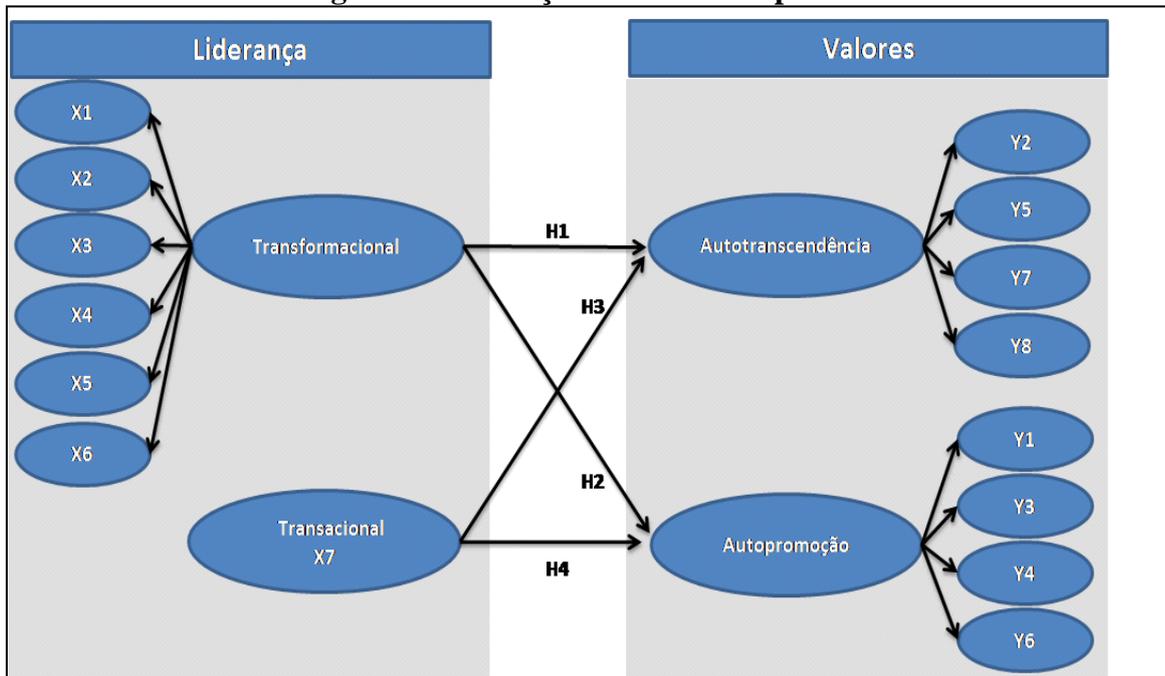
Tabela 2 - Índice de Variáveis do modelo hipotetizado.

Variáveis Liderança	Fatores TLI	Itens	Variáveis Valores	Fatores IPOV	Itens
X1	Articulação de uma visão	5(Q60,Q52, Q72,Q66,Q68)	Y1	Realização	5(Q36,Q04,Q08, Q20,Q24)
X2	Prover um modelo apropriado	3(Q53,Q56, Q74)	Y2	Conformidade	7(Q27,Q17,Q28, Q11,Q34,Q41,Q43)
X3	Promover objetivos de grupo	4(Q64,Q70, Q73,Q76)	Y3	Domínio	6(Q18,Q37,Q45, Q42,Q10,Q39)
X4	Expectativas de alto desempenho	3(Q49,Q58, Q62)	Y4	Bem-estar	6(Q32,Q09,Q14, Q22,Q48,Q05)
X5	Suporte individualizado	4(Q51,Q55, Q57,Q59)	Y5	Tradição	5(Q31,Q12,Q219, Q47,Q06)
X6	Estimulo intelectual	4(Q67,Q69, Q71,Q75)	Y6	Prestígio	4(Q25,Q35, Q07,Q33)
X7	Possibilidade de recompensa	5(Q50,Q54, Q61,Q63,Q65)	Y7	Autonomia	8(Q30,Q23,Q13, Q29,Q40,Q26, Q01,Q46)
	Total	28	Y8	Preocupação com a coletividade	7(Q03,Q16,Q38, Q44,Q15,Q21,Q02)
	Total Geral	76		Total	48

Fonte: Adaptado Oliveira e Tamayo (2004), Podsakoff et al. (1990).

Já na Figura 1 tem-se o modelo teórico hipotetizado para fins deste estudo.

Figura 1 - Ilustração do Modelo hipotetizado.



Fonte: Adaptado Oliveira e Tamayo (2004), Podsakoff et al. (1990).

A partir de tal modelo, derivado da revisão de literatura realizada, pôde-se delinear as seguintes hipóteses:

- a) Hipótese 1(H1): Existe influência positiva significativa da liderança transformacional sobre os valores na dimensão de autotranscendência;
- b) Hipótese 2(H2): Existe influência negativa significativa da liderança transformacional sobre os valores na dimensão autopromoção;
- c) Hipótese 3(H3): Existe influência negativa significativa da liderança transacional sobre os valores na dimensão autotranscendência;
- d) Hipótese 4(H4): Existe influência positiva significativa da liderança transacional sobre os valores na dimensão autopromoção.

O Quadro 2, por sua vez, detalha as variáveis do modelo hipotetizado com os itens, questões conforme apresentadas no questionário aplicado.

Quadro 2- Variáveis do modelo hipotetizado

Constructos	Ítems	Perguntas
Transformacional	Articulação de uma visão	Q52 A administração promove uma imagem interessante sobre o futuro.
		Q60 A administração deixa claro um planejamento de médio e longo prazo.
		Q66 A administração inspira a todos com seus planos para o futuro.
		Q68 O prefeito é capaz de fazer os outros se comprometerem com seus sonhos.
		Q72 O prefeito está sempre em busca de novas oportunidades para a cidade.
	Prover um modelo apropriado	Q53 A administração age mais do que simplesmente falar que vai fazer.
		Q56 A administração fornece um bom modelo para que eu siga.
		Q74 O prefeito lidera através de exemplo.
	Promover objetivos de grupo	Q64 A administração promove a colaboração entre grupos de trabalho.
		Q70 O prefeito encoraja os servidores a agirem como um time.
		Q73 O prefeito consegue que todos trabalhem juntos para um mesmo objetivo.
		Q76 O prefeito promove um espírito de equipe entre os servidores.
	Expectativas de alto desempenho	Q49 A administração deixa claro que espera muito de mim.
		Q58 A administração insiste somente no melhor desempenho.
		Q62 A administração só se contenta com os melhores desempenhos.
	Suporte individualizado	Q51 A administração age sem considerar meus sentimentos.
		Q55 A administração demonstra respeito por meus sentimentos pessoais.
		Q57 A administração demonstra interesse sobre minhas necessidades pessoais.
		Q59 A administração não considera meus sentimentos pessoais.
	Estímulo intelectual	Q67 A administração me desafia a pensar sobre problemas antigos de novas maneiras.
		Q69 O prefeito faz perguntas que me levam a pensar.
Q71 O prefeito tem me estimulado a repensar a maneira como eu faço as coisas.		

		Q75	O prefeito tem ideias que me desafiam a reexaminar algumas hipóteses básicas sobre o...
Transacional	Possibilidade de recompensa	Q50	A administração sempre dá retorno positivo quando o trabalho é bem feito.
		Q54	A administração sempre reconhece de forma destacada quando meu trabalho é muito bom.
		Q61	A administração me elogia quando eu trabalho melhor que a média dos servidores.
		Q63	O prefeito pessoalmente me elogia quando executo um trabalho de destaque.
		Q65	A administração frequentemente não reconhece meu bom desempenho.
Autotranscedência	Conformidade	Q11	Para essa administração é importante que os servidores se comportem de forma educada...
		Q17	Esta administração acha importante ter modelos de comportamento definidos.
		Q27	Esta administração acredita que as regras são importantes.
		Q28	O respeito a hierarquia faz parte das tradições dessa administração.
		Q34	Esta administração acredita que a cortesia é importante. Deve, portanto, fazer parte do...
		Q41	Nesta administração as regras de convivência são consideradas importantes.
		Q43	Essa administração acredita que os servidores devem aceitar o trabalho que tem a fazer.
	Tradição	Q6	A tradição é uma marca desta administração. Apresenta práticas que dão continuidade aos...
		Q12	Esta administração preserva os costumes antigos. Respeita a tradição da sociedade.
		Q19	Esta administração evita mudanças.
		Q31	Essa administração procura manter práticas consagradas como boas na administração pública.
		Q47	O comportamento do servidor, nesta administração, deve mostrar respeito aos costumes.
	Autonomia	Q1	Esta administração estimula o servidor a enfrentar desafios.
		Q13	Esta administração incentiva o sucesso profissional dos servidores.
		Q23	Esta administração valoriza servidores curiosos. Gosta de servidores que procuram se informar...
		Q26	Esta administração procura aperfeiçoar-se constantemente.
		Q29	Esta administração valoriza servidores que buscam realização no trabalho.
		Q30	Para essa administração é importante ser criativo.

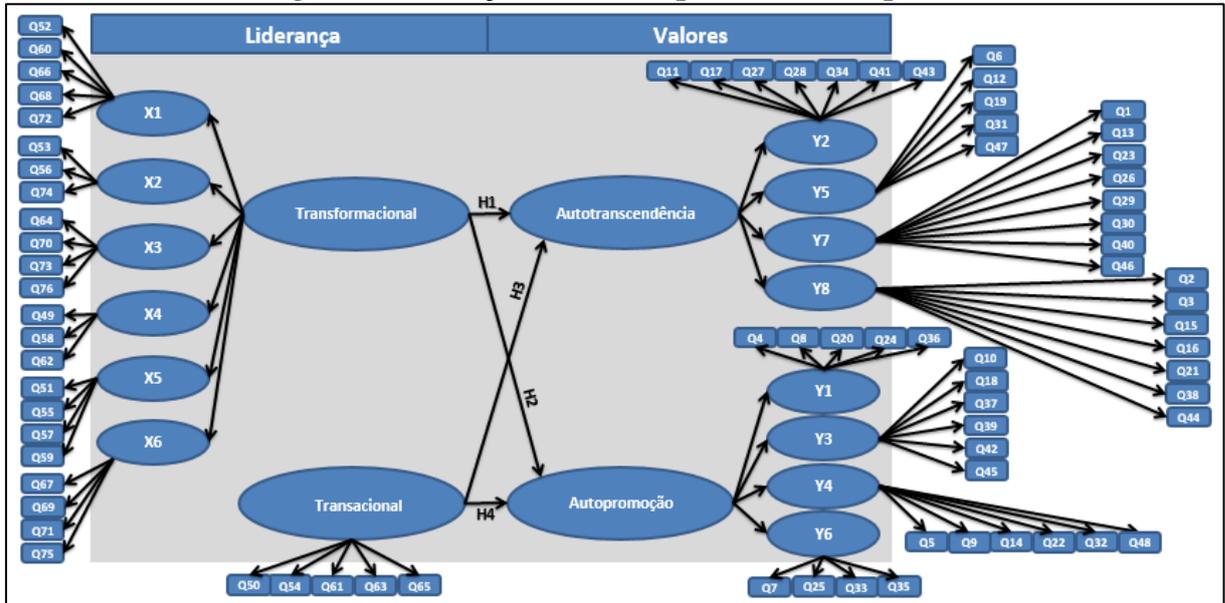
	Preocupação com a coletividade	Q40	Esta administração deseja que o servidor tenha uma vida profissional variada. Valoriza o servidor...
		Q46	Esta administração incentiva o servidor a ser criativo.
		Q2	A sinceridade entre as pessoas é encorajada pela administração.
		Q3	Para essa administração todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade.
		Q15	Esta administração acredita no valor da honestidade. Honra seus compromissos com pessoas...
		Q16	Para esta administração é importante que todas as pessoas sejam tratadas de maneira justa.
		Q21	Esta administração acha importante ser fiel a seus servidores e clientes. Cumpre seus...
		Q38	Esta administração acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação.
		Q44	Esta administração considera a lealdade importante.
Autopromoção	Realização	Q4	Esta administração valoriza a competência dos servidores.
		Q8	Esta administração acha importante ser competente.
		Q20	Nesta administração é importante que os empregados conheçam bem o trabalho que fazem.
		Q24	Esta administração gosta de servidores que mostram suas habilidades.
		Q36	Para essa administração planejar metas é essencial.
	Domínio	Q10	É importante para esta administração ser bem sucedida.
		Q18	Esta administração busca influenciar de forma significativa a sociedade em que atua.
		Q37	Essa administração acha importante ser competitiva.
		Q39	A obtenção de resultados causa satisfação para a administração.
		Q42	Esta administração considera a segurança das decisões muito importante.
	Bem-estar	Q45	Esta administração estimula na sociedade o desejo de adquirir novidades. Encoraja novos...
		Q5	É muito importante para essa administração ajudar seus servidores. Deseja cuidar do bem-estar...
		Q9	Esta administração oferece oportunidade de diversão aos servidores.
Q14		Nesta administração os servidores são premiados. A satisfação dos servidores com a administração...	
		Q22	Para esta administração é importante manter clube destinado ao lazer dos servidores. Considera...

		Q32	Esta administração preocupa-se com a qualidade de vida dos servidores.
		Q48	Esta administração propõe atividades que causam satisfação ao servidor.
	Prestígio	Q7	Esta administração influencia outras prefeituras.
	Q25	Esta administração tem prestígio na sociedade.	
	Q33	Esta administração tem prestígio.	
	Q35	Esta administração tem influência na sociedade.	

Fonte: Resultados da pesquisa

Por fim, a Figura 2 ilustra o modelo hipotetizado com os itens e questões, conforme constantes do questionário aplicado.

Figura 2-Ilustração Modelo hipotetizado completo.



Fonte: Adaptado Oliveira e Tamayo (2004), Podsakoff et al. (1990).

As hipóteses foram propostas no sentido de testar tanto as relações positivas entre liderança transformacional e autotranscendência e da liderança transacional e autopromoção, como as relações negativas entre a liderança transformacional e a autopromoção, que espera que o líder transformacional exerça influência negativa sobre a dimensão de autopromoção e da liderança transacional e autotranscendência, que espera que o líder transacional exerça influência negativa sobre a dimensão autotranscendência. Isto posto, ter-se-á, no item, a seguir, a apresentação da análise dos dados obtidos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da validação do instrumento de coleta de dados utilizado, bem como das estatísticas descritivas calculadas.

4.1 Resultados da Análise Fatorial Exploratória

Os constructos “Liderança Transformacional”, “Liderança Transacional”, “Autotranscendência” e “Autopromoção” são constructos de segunda ordem, ou seja, não são formados diretamente pelos itens (perguntas), mas por outras variáveis latentes (indicadores). Assim sendo, para mensuração de seus itens foi utilizada abordagem “Two-Step”. (Sanchez, 2013). Para tal, primeiramente foram computados os escores das variáveis latentes de primeira ordem, utilizando a Análise Fatorial, segundo o método de extração das componentes principais (Mingoti, 2007).

Vale observar que algumas questões (Q59, Q51, Q65 e Q19) precisaram ser invertidas para que todos os itens do constructo ficassem no mesmo sentido. Os itens invertidos passaram a ser denominados por Q59_R, Q51_R, Q65_R e Q19_R. Esse recurso é utilizado para garantir a confiabilidade das respostas coletadas.

A Tabela 3 apresenta as variáveis do modelo hipotetizado com os itens, perguntas, relacionadas com cada variável, sete variáveis de Liderança, Articulação de uma visão (X1), Prover um modelo apropriado (X2), Promover objetivos de grupo (X3), Expectativas de alto desempenho (X4), Suporte individualizado (X5), Estimulo intelectual (X6); e, para a liderança transacional somente a variável, Possibilidade de recompensa(X7), e oito variáveis de Valores Organizacionais, Realização (Y1), Conformidade (Y2), Domínio(Y3), Bem-estar (Y4), Tradição (Y5), Prestígio (Y6), Autonomia (Y7), Coletividade (Y8), em um total de 76 itens ou perguntas.

Tabela 3 - Análise Fatorial Exploratória para os constructos de primeira ordem

Análise Fatorial Inicial					Análise Fatorial Final		
Constructos	Itens	C.F.	Com	Peso	C.F.	Com	Peso
Articulação de uma visão	Q66	0,817	0,668	0,377	0,838	0,702	0,428
	Q72	0,764	0,584	0,353	0,832	0,692	0,425
	Q52	0,720	0,518	0,333	0,750	0,563	0,383
	Q60	0,475	0,226	0,219			
	Q68	0,411	0,169	0,190			
Prover um modelo apropriado	Q53	0,816	0,666	0,433	0,816	0,666	0,433
	Q56	0,808	0,653	0,429	0,808	0,653	0,429
	Q74	0,751	0,564	0,399	0,751	0,564	0,399
Promover objetivos de grupo	Q70	0,843	0,711	0,339	0,843	0,711	0,339
	Q76	0,840	0,706	0,338	0,840	0,706	0,338
	Q64	0,788	0,621	0,317	0,788	0,621	0,317
	Q73	0,668	0,447	0,269	0,668	0,447	0,269
Expectativas de alto desempenho	Q58	0,787	0,619	0,545	0,787	0,619	0,545
	Q49	0,697	0,486	0,483	0,697	0,486	0,483
	Q62	0,582	0,339	0,403	0,582	0,339	0,403
Suporte individualizado	Q55	0,754	0,568	0,422	0,754	0,568	0,422
	Q59_R	0,686	0,471	0,384	0,686	0,471	0,384
	Q57	0,645	0,415	0,361	0,645	0,415	0,361
	Q51_R	0,575	0,331	0,322	0,575	0,331	0,322
Estímulo intelectual	Q75	0,855	0,731	0,337	0,855	0,731	0,337
	Q71	0,804	0,647	0,318	0,804	0,647	0,318
	Q67	0,803	0,644	0,317	0,803	0,644	0,317
	Q69	0,715	0,511	0,282	0,715	0,511	0,282
Possibilidade de recompensa	Q61	0,861	0,742	0,282	0,861	0,742	0,282
	Q54	0,854	0,729	0,280	0,854	0,729	0,280
	Q50	0,828	0,686	0,272	0,828	0,686	0,272

Conformidade	Q63	0,798	0,637	0,262	0,798	0,637	0,262
	Q65_R	0,504	0,254	0,165	0,504	0,254	0,165
	Q41	0,780	0,608	0,246	0,788	0,621	0,262
	Q27	0,723	0,523	0,228	0,712	0,507	0,236
	Q34	0,720	0,519	0,227	0,743	0,552	0,247
	Q11	0,702	0,493	0,221	0,717	0,514	0,238
	Q17	0,662	0,438	0,208	0,642	0,412	0,213
	Q28	0,609	0,371	0,192	0,638	0,407	0,212
Tradição	Q43	0,473	0,224	0,149			
	Q12	0,804	0,647	0,406	0,798	0,637	0,405
	Q6	0,748	0,560	0,378	0,747	0,559	0,380
	Q47	0,623	0,389	0,315	0,636	0,405	0,323
	Q31	0,602	0,362	0,304	0,607	0,368	0,308
Autonomia	Q19_R	0,152	0,023	0,077			
	Q46	0,831	0,691	0,191	0,831	0,691	0,191
	Q13	0,803	0,645	0,185	0,803	0,645	0,185
	Q23	0,767	0,589	0,176	0,767	0,589	0,176
	Q40	0,708	0,501	0,163	0,708	0,501	0,163
	Q1	0,707	0,501	0,163	0,707	0,501	0,163
	Q26	0,702	0,493	0,161	0,702	0,493	0,161
	Q30	0,695	0,482	0,160	0,695	0,482	0,160
Preocupação com a coletividade	Q29	0,668	0,446	0,154	0,668	0,446	0,154
	Q15	0,871	0,759	0,214	0,871	0,759	0,214
	Q21	0,825	0,681	0,203	0,825	0,681	0,203
	Q44	0,825	0,680	0,203	0,825	0,680	0,203
	Q3	0,730	0,533	0,179	0,730	0,533	0,179
	Q2	0,727	0,528	0,179	0,727	0,528	0,179
	Q16	0,690	0,476	0,170	0,690	0,476	0,170
	Q38	0,641	0,411	0,158	0,641	0,411	0,158
Realização	Q4	0,818	0,669	0,282	0,818	0,669	0,282

	Q8	0,803	0,646	0,277	0,803	0,646	0,277
	Q24	0,753	0,567	0,260	0,753	0,567	0,260
	Q20	0,743	0,552	0,256	0,743	0,552	0,256
	Q36	0,684	0,468	0,236	0,684	0,468	0,236
Domínio	Q45	0,748	0,560	0,321	0,752	0,566	0,329
	Q42	0,728	0,530	0,312	0,738	0,544	0,323
	Q39	0,713	0,508	0,306	0,729	0,531	0,319
	Q18	0,587	0,345	0,252	0,582	0,339	0,255
	Q10	0,559	0,313	0,240	0,554	0,306	0,242
	Q37	0,271	0,073	0,116			
Bem-estar	Q5	0,828	0,686	0,236	0,828	0,686	0,236
	Q48	0,810	0,657	0,231	0,810	0,657	0,231
	Q32	0,791	0,625	0,225	0,791	0,625	0,225
	Q9	0,733	0,537	0,209	0,733	0,537	0,209
	Q14	0,725	0,526	0,206	0,725	0,526	0,206
	Q22	0,695	0,483	0,198	0,695	0,483	0,198
Prestígio	Q33	0,914	0,835	0,389	0,914	0,835	0,389
	Q25	0,884	0,781	0,376	0,884	0,781	0,376
	Q35	0,689	0,475	0,293	0,689	0,475	0,293
	Q7	0,511	0,261	0,217	0,511	0,261	0,217

Fonte: Resultados da pesquisa

Cabe ainda destacar que a Análise Fatorial Exploratória foi utilizada para verificar a necessidade de excluir algum item (pergunta) dos constructos de primeira ordem que não estivesse contribuindo com a formação dos índices, uma vez que de acordo com (Hair et al., 2009), itens com cargas fatoriais menores que 0,50 devem ser eliminados dos constructos, pois ao não contribuir de forma relevante para formação da variável latente, prejudica o alcance das suposições básicas para validade e qualidade dos indicadores criados para representar o conceito de interesse.

Pelos dados da Tabela 5 pode-se verificar, ainda, os resultados da análise fatorial exploratória para cada constructo. , indicando que os itens Q60, Q68, Q43, Q19_R e Q37 apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,50 e, por isso, foram eliminados.

A Tabela 4, por sua vez, apresenta resultados dos cálculos da confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos constructos investigados. Apresenta-se, no mais, os resultados para a validade e qualidade dos constructos.

Tabela 4 - Confiabilidade, validade convergente e dimensionalidade dos constructos.

Constructos	Itens	AVE	AC	CC	KMO	Dim
Articulação de uma visão	3	0,652	0,699	0,774	0,666	1
Prover um modelo apropriado	3	0,628	0,701	0,757	0,665	1
Promover objetivos de grupo	4	0,621	0,784	0,803	0,763	1
Expectativas de alto desempenho	3	0,481	0,419	0,653	0,553	1
Suporte individualizado	4	0,446	0,575	0,690	0,443	1
Estímulo intelectual	4	0,633	0,803	0,810	0,786	1
Possibilidade de recompensa	5	0,610	0,829	0,832	0,790	1
Conformidade	6	0,502	0,768	0,801	0,814	1
Tradição	4	0,492	0,646	0,723	0,563	1
Autonomia	8	0,544	0,876	0,861	0,872	1
Preocupação com a coletividade	7	0,581	0,875	0,861	0,814	1
Realização	5	0,580	0,812	0,815	0,739	1
Domínio	5	0,457	0,687	0,743	0,765	1
Bem-estar	6	0,586	0,850	0,843	0,883	1
Prestígio	4	0,588	0,699	0,789	0,639	1

Fonte: Resultados da pesquisa

Convém observar, ademais, que ao se utilizar a solução fatorial é importante verificar se a mesma é adequada aos dados da pesquisa. Para tanto foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO, que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que quanto mais próximo de 1,0 (unidade) mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a Análise Fatorial Exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior que 0,50.

Finalmente, para se analisar a qualidade e validade dos constructos de primeira ordem foi verificada a dimensionalidade, confiabilidade e validade convergente. Já para a verificação da validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981) tal critério assegura tal validade caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias. (Nunnally, & Bernstein, 1994).

Para mensurar a confiabilidade foi utilizado, por sua vez, o AC e a CC (Chin, 1998). De acordo com Tenenhaus, et al. (2005) os indicadores AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.

Por sua vez, para a análise da dimensionalidade dos constructos foi utilizado o critério da Análise Paralela (Parallel Analysis) elaborado por Horn (1965), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial Exploratória, ou seja, a quantidade de dimensões do constructo.

Como resultado, os dois constructos investigados apresentaram-se como unidimensionais, e tiveram resultados que indicaram uma validade convergente ($AVE > 0,40$). Igualmente, apresentaram Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta acima de 0,60, exceto para as variáveis “Expectativas de alto desempenho” e “Suporte individualizado”, que apresentaram Alfa de Cronbach inferior a 0,60. Tal achado, porém, pode ser devido ao número de itens nesses constructos. Portanto, podemos considerar que os constructos apresentaram os níveis exigidos de confiabilidade. No mais, o ajuste da Análise Fatorial apresentou-se adequado em todos os constructos, uma vez que todos os KMO se mostram maiores ou iguais a 0,50. Apenas o constructo “Suporte individualizado” apresentou KMO inferior a 0,50.

4.2 Apresentação dos Resultados da Modelagem por Equações Estruturais (PLS)

4.2.1 Modelo hipotetizado

Na análise do modelo hipotetizado foram verificadas a validade convergente e discriminante, bem como a confiabilidade dos constructos investigados. Vale ressaltar que validade convergente garante que os indicadores de um constructo estão correlacionados o suficiente para medir o conceito latente. A validade discriminante verifica se os constructos medem efetivamente diferentes aspectos do fenômeno de interesse. A confiabilidade revela a consistência das medidas em mensurar o conceito que pretendem medir.

A fim de testar a validade convergente dos constructos foi novamente utilizado o critério proposto por Fornell e Larcker (1981), o qual, como já visto, garante tal validade caso a Variância Média Extraída (AVE), que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o constructo latente e seus indicadores e varia de 0% a 100% (Hair et al., 2009), seja superior a 50% (Henseler et al., 2009) ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally & Bernstein, 1994). Para validade discriminante foi também utilizado outro critério de Fornell e Larcker (1981), que garante a validade discriminante quando a AVE de um constructo não for menor que a variância compartilhada desse constructo com os demais. Já para mensurar a confiabilidade dos constructos foi utilizado AC (Cronbach, 1951) e a CC (Chin, 1998). De acordo com (Tenenhaus et al., 2005) os índices AC e CC devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo.

O método Bootstrap, por sua vez, foi utilizado para calcular os intervalos de confiança para os pesos do modelo hipotetizado, fornecendo informações sobre a variabilidade dos parâmetros estimados, provendo assim uma importante validação dos resultados.

A Tabela 5 apresenta-se os pesos, as cargas fatoriais e as comunalidades obtidas para o modelo hipotetizado.

Tabela 5 - Modelo hipotetizado

Constructos		Peso	I.C. - 95%*	C.F.	Com
Transformacional	Articulação de uma visão	0,238	[0,22; 0,26]	0,881	0,777
	Prover um modelo apropriado	0,260	[0,23; 0,28]	0,891	0,795
	Promover objetivos de grupo	0,237	[0,21; 0,27]	0,821	0,675
	Expectativas de alto desempenho	0,126	[0,08; 0,17]	0,590	0,348
	Suporte individualizado	0,158	[0,11; 0,18]	0,604	0,364
	Estímulo intelectual	0,244	[0,22; 0,27]	0,794	0,630
Transacional	Q50	0,295	[0,24; 0,33]	0,843	0,710
	Q54	0,310	[0,25; 0,35]	0,868	0,753
	Q61	0,252	[0,22; 0,29]	0,848	0,719
	Q63	0,244	[0,19; 0,28]	0,784	0,615
	Q65_R	0,156	[0,08; 0,23]	0,498	0,248
Autotranscendência	Conformidade	0,272	[0,24; 0,31]	0,865	0,748
	Tradição	0,253	[0,23; 0,28]	0,830	0,689
	Autonomia	0,325	[0,30; 0,35]	0,885	0,784
	Preocupação com a coletividade	0,298	[0,28; 0,32]	0,898	0,806
Autopromoção	Realização	0,295	[0,27; 0,32]	0,888	0,788
	Domínio	0,259	[0,24; 0,28]	0,820	0,672
	Bem-estar	0,303	[0,27; 0,33]	0,843	0,710
	Prestígio	0,298	[0,28; 0,32]	0,907	0,823

* Validação bootstrap.

Fonte: Resultados da pesquisa

Pelos dados da Tabela 7 nota-se que todos os pesos se apresentaram significativos, o que evidência a importância do conjunto dos itens para formação do indicador que representa o constructo. Igualmente, os índices atingiram valores satisfatórios nas cargas fatoriais ou comunalidades, exceto o item Q65_R do constructo “Transacional”, que apresenta carga fatorial menor que 0,50; porém, como sua carga fatorial é muito próxima deste limite (0,498) e seu peso é significativo, optou-se por sua manutenção.

Já os dados da Tabela 6 apresentam-se os resultados dos cálculos dos requisitos básicos para validade convergente, validade discriminante, dimensionalidade e confiabilidade dos construtos investigados.

Tabela 6 - Validação do Modelo Hipotetizado.

Constructos	Itens	AC	CC	1º av	2º av	AVE	1	2	3	4
Transformacional	6	0,860	0,898	3,590	0,866	0,598				
Transacional	5	0,831	0,883	3,050	0,826	0,609	0,627			
Autotranscendência	4	0,893	0,926	3,030	0,451	0,757	0,759	0,539		
Autopromoção	4	0,887	0,922	2,990	0,452	0,748	0,753	0,594	0,867	

Fonte: Resultados da pesquisa

Pelos dados da Tabela 6 , constata-se que os constructos apresentaram índices de confiabilidade AC e CC acima de 0,70, evidenciando a confiabilidade dos mesmos. Os constructos apresentaram-se, igualmente, unidimensionais, na medida em que os dados não indicaram nenhum segundo autovalor maior que 1. Ao contrário, o conjunto dos valores de AVE foram superiores a 0,50, indicando validação convergente dos constructos.

Na Tabela 7, por sua vez, tem-se os resultados dos cálculos da validação discriminante, a qual visa mensurar se os construtos medem efetivamente diferentes aspectos do fenômeno de interesse. A confiabilidade revela, nessa direção, a consistência das medidas em mensurar o conceito que pretendem medir.

Tabela 7 - Validação discriminante – Cargas fatoriais cruzadas

Constructos	Itens	Transformacional	Transacional	Autotranscendência	Autopromoção
Transformacional	Articulação de uma visão	0,881	0,663	0,719	0,757
	Prover um modelo apropriado	0,891	0,672	0,811	0,797
	Promover objetivos de grupo	0,821	0,668	0,754	0,711
	Expectativas de alto desempenho	0,590	0,391	0,416	0,363
	Suporte individualizado	0,604	0,551	0,447	0,532
	Estímulo intelectual	0,794	0,672	0,768	0,744
Transacional	Q50	0,632	0,843	0,677	0,668
	Q54	0,703	0,868	0,670	0,742
	Q61	0,657	0,848	0,561	0,586
	Q63	0,683	0,784	0,557	0,555
	Q65_R	0,354	0,498	0,319	0,393
	Autotranscendência	Conformidade	0,745	0,568	0,865
Tradição		0,683	0,538	0,830	0,690
Autonomia		0,794	0,779	0,885	0,882
Preocupação com a coletividade		0,800	0,641	0,898	0,862
Autopromoção	Realização	0,777	0,668	0,835	0,888
	Domínio	0,739	0,527	0,834	0,820
	Bem-estar	0,700	0,784	0,738	0,843
	Prestígio	0,788	0,671	0,823	0,907

Fonte: Resultados da pesquisa

Seguindo, uma vez mais, o protocolo proposto por Fornell e Larcker (1981), os dados da Tabela 7 indicam para a não validação discriminante; isto, na medida, em que algumas variâncias compartilhadas foram maiores que suas respectivas AVEs.

Procedida a análise do modelo hipotetizado, apresentando os constructos índices de confiabilidade AC e CC acima de 0,80 e, portanto, evidencia da confiabilidade dos mesmos, passa-se, no item, a seguir, à análise do modelo estrutural.

4.2.2 Modelo Estrutural

De acordo com (Hair et al., 2009), a SEM é uma continuidade de algumas técnicas de análise multivariadas, principalmente da análise de regressão múltipla e análise fatorial. O que a difere das demais técnicas multivariadas é que a SEM permite examinar diversas relações de dependência ao mesmo tempo, enquanto as demais técnicas são capazes de verificar e examinar um único relacionamento entre as variáveis de cada vez. A análise do modelo estrutural – assim como do modelo hipotetizado - foi conduzido utilizando o método PLS (Partial Least Square). Modelos de Equações Estruturais baseado na estrutura de covariância (CBSEM) são muito populares em muitas disciplinas, sendo a abordagem PLS uma alternativa a essa abordagem tradicional. A abordagem PLS, tem sido referida como uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda ao se considerar: as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais (Monecke & Leisch, 2012).

Já com vistas a se verificar a qualidade do ajuste foram utilizados o R^2 e o GoF. O R^2 representa em uma escala de 0% a 100% o quanto os constructos independentes explicam os dependentes, sendo que quanto mais próximo de 100% melhor. Já o GoF é uma média geométrica da média das AVEs dos constructos com a média dos R^2 do modelo. Ele varia de 0% a 100%, não havendo ainda valores de corte para considerar um ajuste como bom ou ruim, mas sabe-se que quanto mais próximo de 100% melhor o ajuste.

A Tabela 8 e a Figura 3 apresentam os resultados para o modelo que considera como variáveis endógenas (dependentes) os constructos “Autotranscendência” e “Autopromoção”.

Tabela 8 - Modelo Estrutural.

Endógenas	Exógenas	β	E.P.(β)	I.C. - 95%*	Valor-p	R²
Autotranscendência	Transformacional	0,777	0,079	[0,66; 0,93]	0,000	76,5%
	Transacional	0,119	0,079	[-0,04; 0,27]	0,136	
Autopromoção	Transformacional	0,689	0,078	[0,52; 0,82]	0,000	77,2%
	Transacional	0,226	0,078	[0,08; 0,4]	0,005	

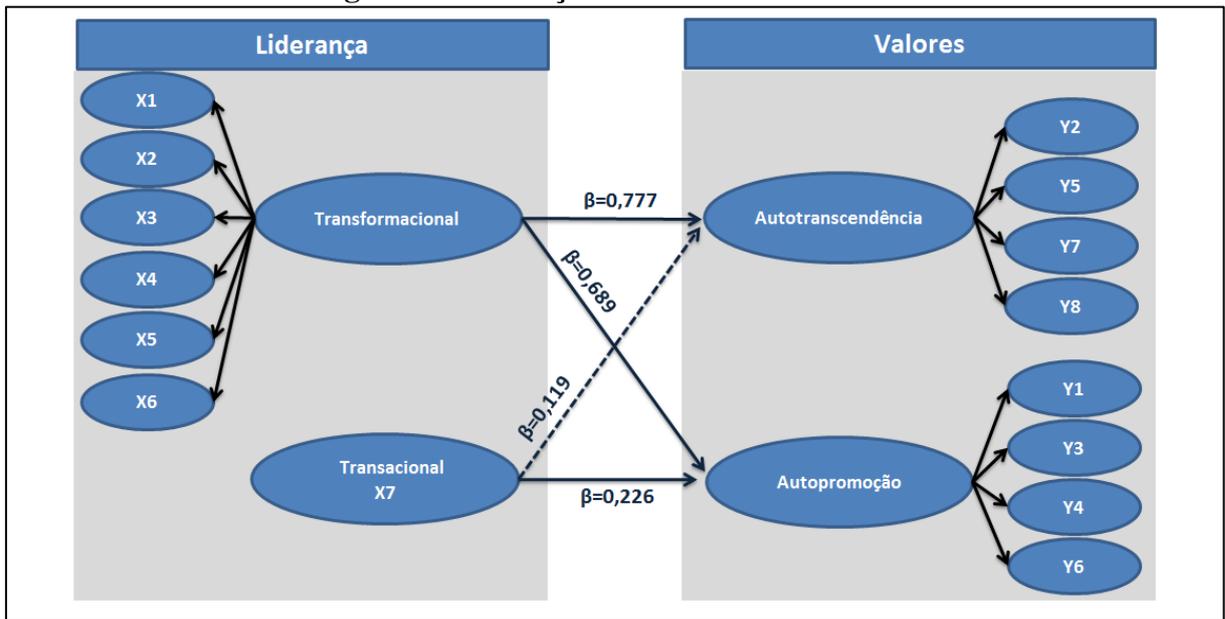
* Validação Bootstrap; GoF=71,53%.

Fonte: Resultados da pesquisa

Em relação a Autotranscendência existe influência significativa (p-valor=0,000) e positiva ($\beta=0,777$ [0,66; 0,93]) da Liderança Transformacional sobre a Autotranscendência. Sendo assim, quanto maior a Transformacional, maior é a Autotranscendência. Não existe influência significativa (p-valor=0,136) da Liderança Transacional sobre a Autotranscendência. Os indicadores da autotranscendência conseguiram explicar 76,5% da variabilidade de Autotranscendência.

Em relação à Autopromoção existe influência significativa (p-valor=0,000) e positiva ($\beta=0,689$ [0,52; 0,82]) da Liderança Transformacional sobre a Autopromoção. Sendo assim, quanto maior a Transformacional, maior é a Autopromoção. Existe influência significativa (p-valor=0,005) e positiva ($\beta=0,226$ [0,08; 0,4]) da Liderança Transacional sobre a Autopromoção. Os indicadores da Autopromoção conseguiram explicar 77,2% da variabilidade de Autopromoção. Cabe ressaltar ainda que o modelo apresentou um GoF de 71,53% e os intervalos de confiança via bootstrap estão de acordo com os resultados encontrados via valor-p, indicando uma validação dos resultados apresentados. A figura 3 apresenta a ilustração do modelo estrutural com os resultados.

Figura 3 - Ilustração do Modelo Estrutural



Fonte: Adaptado de Oliveira e Tamayo (2004), Podsakoff et al. (1990)

Isto posto, tem-se, a seguir, a verificação das hipóteses propostas

4.2.3 Verificação das hipóteses

Conforme dados do Quadro 3, tem-se que a hipótese H1 se existe influência positiva significativa da Liderança Transformacional sobre os valores na dimensão de Autotranscendência pôde ser confirmada. Já a hipótese H2, se existe influência negativa significativa da Liderança Transformacional sobre os valores na dimensão Autopromoção não foi confirmada. A hipótese H3 se existe influência negativa significativa da Liderança Transacional sobre os valores na dimensão autotranscendência, igualmente não foi confirmada. Já a hipótese H4, se existe influência positiva significativa da Liderança Transacional sobre os valores na dimensão Autopromoção foi confirmada.

Quadro 3 - Hipóteses do modelo.

	Hipótese	Resultado
1	Existe uma relação linear positiva entre Transformacional e Autotranscendência	Confirmada
2	Existe uma relação linear negativa entre Transformacional e Autopromoção	Não confirmada
3	Existe uma relação linear negativa entre Transacional e Autotranscendência	Não confirmada
4	Existe uma relação linear positiva entre Transacional e Autopromoção	Confirmada

Fonte: Resultados da pesquisa

Esses resultados indicam que a Liderança Transformacional tem influência sobre valores organizacionais de cunho mais coletivo, sem exercer influência negativa sobre valores organizacionais de cunho mais individual, e a Liderança Transacional tem influência sobre valores organizacionais de cunho individual, sem exercer influência negativa sobre valores de cunho mais coletivo, sendo importante notar que não existe influência significativa (p -valor=0,136) da Liderança Transacional sobre a Autotranscendência, mas existe influência positiva da Liderança Transformacional sobre a autopromoção.

4.3 Comparação dos índices com as variáveis de caracterização

Em relação aos dados sócio-demográfico-profissionais dos respondentes e sua relação com os constructos investigados, os dados da Tabela 9 indicam a não existência de diferença significativa (valor- $p > 0,05$) dos índices Transformacional, Transacional, Autotranscendência e Autopromoção entre homens e mulheres.

Tabela 9 - Comparação dos índices estimados pelo modelo de mensuração na variável sexo

Índices	Sexo	N	Média	E.P.	Q1	Q2	Q3	Valor-p ¹
Transformacional	Feminino	63	0,071	0,120	-0,511	0,173	0,741	0,746
	Masculino	33	-0,043	0,198	-0,549	0,072	0,753	
Transacional	Feminino	63	0,107	0,123	-0,303	0,340	0,821	0,576
	Masculino	33	-0,005	0,169	-0,269	0,139	0,693	
Autotranscendência	Feminino	63	0,088	0,117	-0,511	0,043	0,806	0,787
	Masculino	33	-0,074	0,204	-0,714	0,074	0,767	
Autopromoção	Feminino	63	0,089	0,117	-0,360	0,040	0,828	0,595
	Masculino	33	-0,088	0,206	-0,686	-0,062	0,900	

¹ Teste de Mann-Whitney.

Fonte: Resultados da pesquisa

Já a Tabela 10 apresenta os índices estimados pelo modelo sugerido correlacionados com as variáveis “Idade”, “Escolaridade”, “Tempo” e “Renda”.

Tabela 10 - Correlação de Spearman dos índices estimados pelo modelo de mensuração com as variáveis idade, escolaridade, tempo de trabalho e renda.

Constructos	Idade		Escolaridade		Tempo		Renda	
	r	Valor-p ¹	r	Valor-p ¹	r	Valor-p ¹	r	Valor-p ¹
Transformacional	-0,197	0,056	-0,005	0,964	-0,107	0,316	0,132	0,228
Transacional	-0,081	0,437	-0,040	0,706	0,009	0,930	0,127	0,247
Autotranscendência	-0,078	0,455	0,098	0,352	-0,009	0,931	0,134	0,223
Autopromoção	-0,080	0,441	0,082	0,437	-0,084	0,430	0,140	0,200

¹ Teste de Correlação de Spearman.

Fonte: Resultados da pesquisa

Pelos dados da Tabela 10 pode-se verificar, igualmente, a inexistência de correlação significativa (valor-p>0,05) entre os índices Transformacional, Transacional, Autotranscendência e Autopromoção e o conjunto dessas variáveis.

Por fim, no item, a seguir, apresenta-se resultados de análise descritiva das variáveis de interesse deste estudo.

4.4 Análise Descritiva das Variáveis dos Constructos

Tabela 11 apresenta as medidas descritivas dos constructos com os dados já padronizados.

Tabela 11 - Medidas descritivas dos constructos.

Constructos		Média	D.P.	I.C. - 95%
Transformacional	Articulação de uma visão	0,54	0,26	[0,49; 0,59]
	Prover um modelo apropriado	0,55	0,34	[0,49; 0,62]
	Promover objetivos de grupo	0,61	0,28	[0,55; 0,66]
	Expectativas de alto desempenho	0,42	0,29	[0,37; 0,48]
	Suporte individualizado	0,13	0,27	[0,08; 0,18]
	Estímulo intelectual	0,43	0,39	[0,35; 0,5]
Transacional	Possibilidade de recompensa	0,24	0,36	[0,18; 0,31]
Autotranscendência	Conformidade	0,63	0,22	[0,59; 0,67]
	Tradição	0,50	0,21	[0,45; 0,53]
	Autonomia	0,57	0,30	[0,51; 0,62]
	Preocupação com a coletividade	0,68	0,26	[0,63; 0,72]
Autopromoção	Realização	0,66	0,26	[0,61; 0,71]
	Domínio	0,61	0,22	[0,58; 0,65]
	Bem-estar	0,50	0,34	[0,43; 0,57]
	Prestígio	0,60	0,26	[0,56; 0,66]

Fonte: Resultados da pesquisa

A partir dos dados da Tabela 11, em relação à liderança transformacional, tem-se que a variável “Promover objetivos de grupo” (X3) apresentou a maior média (0,61), enquanto “Suporte individualizado” (X5) apresentou a menor (0,13). Cabe observar que as demais variáveis apresentaram médias maiores que zero, indicando concordância com as questões.

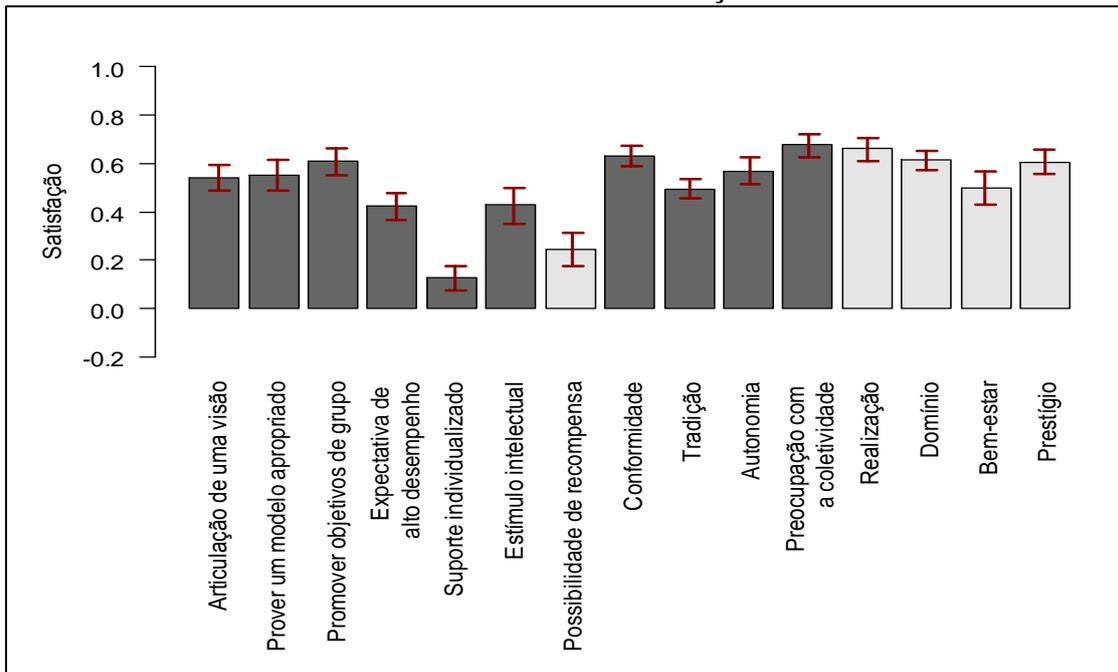
Em relação à autotranscendência “Preocupação com a coletividade” (Y8) obteve a maior média (0,68), enquanto “Tradição” (Y5) obteve a menor (0,50), sendo essa diferença significativa. Novamente, todas as variáveis apresentaram médias maiores que zero, indicando

concordância com as questões.

Na autopromoção “Realização” (Y1) teve-se a maior média (0,66) e “Bem-estar” (Y4) a menor (0,50), sendo tal diferença significativa. Igualmente, todas as variáveis apresentaram médias maiores que zero, indicando concordância com as questões.

O Gráfico 1, por sua vez, apresenta as médias e intervalos de confiança de 95% para os constructos.

Gráfico 1 - Médias e intervalos de confiança de 95% dos constructos.



Fonte: Resultados da pesquisa

Finalmente, na Tabela 12 são apresentados os resultados das estatísticas descritivas para cada um dos itens mensurados.

Tabela 12 - Medidas descritivas dos itens.

Constructos	Itens	Média	D.P.	I.C. - 95%	
Transformacional	Articulação de uma visão	Q52	0,60	0,36	[0,53; 0,66]
		Q60	0,45	0,48	[0,36; 0,54]
		Q66	0,51	0,44	[0,43; 0,59]
		Q68	0,36	0,52	[0,26; 0,45]
		Q72	0,79	0,24	[0,74; 0,84]
	Prover um modelo apropriado	Q53	0,48	0,47	[0,39; 0,57]
		Q56	0,51	0,43	[0,43; 0,59]
		Q74	0,66	0,37	[0,58; 0,73]
	Promover objetivos de grupo	Q64	0,52	0,39	[0,45; 0,6]
		Q70	0,71	0,31	[0,65; 0,76]
		Q73	0,57	0,39	[0,5; 0,65]
		Q76	0,63	0,36	[0,56; 0,7]
	Expectativas de alto desempenho	Q49	0,62	0,26	[0,57; 0,67]
		Q58	0,48	0,44	[0,39; 0,56]
		Q62	0,17	0,52	[0,08; 0,27]
	Suporte individualizado	Q51	-0,07	0,55	[-0,18; 0,04]
		Q55	0,44	0,47	[0,35; 0,52]
		Q57	0,21	0,54	[0,1; 0,31]
		Q59	-0,06	0,60	[-0,16; 0,06]
	Estímulo intelectual	Q67	0,42	0,51	[0,32; 0,51]
Q69		0,40	0,50	[0,3; 0,49]	
Q71		0,45	0,50	[0,35; 0,54]	
Q75		0,45	0,46	[0,35; 0,53]	
Transaccional	Possibilidade de recompensa	Q50	0,44	0,57	[0,33; 0,54]
		Q54	0,33	0,53	[0,22; 0,43]
		Q61	0,31	0,59	[0,2; 0,41]

Autotranscendência	Conformidade	Q63	0,38	0,58	[0,26; 0,49]
		Q65	-0,23	0,59	[-0,34; -0,12]
		Q11	0,85	0,17	[0,82; 0,88]
		Q17	0,50	0,45	[0,41; 0,59]
		Q27	0,68	0,26	[0,63; 0,73]
		Q28	0,60	0,36	[0,53; 0,67]
		Q34	0,63	0,32	[0,56; 0,68]
		Q41	0,62	0,34	[0,55; 0,68]
		Q43	0,52	0,39	[0,45; 0,6]
	Tradição	Q6	0,67	0,31	[0,61; 0,73]
		Q12	0,68	0,33	[0,61; 0,75]
		Q19	-0,14	0,61	[-0,26; -0,03]
		Q31	0,57	0,36	[0,5; 0,63]
		Q47	0,69	0,26	[0,64; 0,74]
	Autonomia	Q1	0,58	0,40	[0,5; 0,65]
		Q13	0,66	0,42	[0,57; 0,73]
		Q23	0,52	0,42	[0,44; 0,59]
		Q26	0,65	0,34	[0,58; 0,72]
		Q29	0,49	0,48	[0,4; 0,58]
		Q30	0,66	0,32	[0,59; 0,72]
		Q40	0,43	0,49	[0,33; 0,52]
		Q46	0,56	0,43	[0,48; 0,64]
	Preocupação com a coletividade	Q2	0,52	0,43	[0,43; 0,6]
		Q3	0,71	0,35	[0,64; 0,77]
		Q15	0,67	0,36	[0,6; 0,73]
		Q16	0,74	0,28	[0,68; 0,79]
		Q21	0,63	0,37	[0,56; 0,7]
		Q38	0,77	0,28	[0,72; 0,82]
		Q44	0,69	0,30	[0,63; 0,75]

Autopromoção	Realização	Q4	0,56	0,44	[0,47; 0,64]
		Q8	0,70	0,30	[0,64; 0,75]
		Q20	0,70	0,35	[0,63; 0,76]
		Q24	0,67	0,31	[0,61; 0,72]
		Q36	0,70	0,31	[0,63; 0,76]
	Domínio	Q10	0,69	0,33	[0,63; 0,75]
		Q18	0,62	0,37	[0,55; 0,69]
		Q37	0,32	0,53	[0,22; 0,43]
		Q39	0,71	0,25	[0,66; 0,76]
		Q42	0,62	0,33	[0,56; 0,68]
	Bem-estar	Q45	0,72	0,34	[0,65; 0,78]
		Q5	0,65	0,36	[0,58; 0,72]
		Q9	0,47	0,51	[0,37; 0,56]
		Q14	0,35	0,47	[0,26; 0,44]
		Q22	0,46	0,50	[0,37; 0,56]
	Prestígio	Q32	0,54	0,44	[0,45; 0,62]
		Q48	0,52	0,43	[0,43; 0,6]
		Q7	0,43	0,48	[0,33; 0,52]
		Q25	0,67	0,32	[0,61; 0,73]
		Q33	0,68	0,29	[0,63; 0,74]
		Q35	0,64	0,29	[0,58; 0,69]

Fonte: Resultados da pesquisa

Isto posto, passamos, no capítulo, a seguir, às considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados obtidos tem-se que ambos os constructos investigados, *Liderança* e *Valores Organizacionais*, apresentaram-se unidimensionais, com validação convergente ($AVE > 0,40$) e índices de confiabilidade Alfa de Cronbach e de Confiabilidade Composta acima de 0,70, evidenciando a confiabilidade dos mesmos. No mais, os constructos conseguiram explicar 76,5% da variabilidade da Autotranscendência e 77,2% da variabilidade da Autopromoção.

Um dos conceitos mais importantes que um pesquisador deve aprender no tocante a técnicas multivariadas é que não existe um só caminho correto para aplica-las, o pesquisador deve formular os objetivos da pesquisa e aplicar as técnicas apropriadas da maneira mais adequada para atingir os objetivos desejados. Este estudo demonstrou gradualmente a aplicação da técnica de Modelagem de Equações Estruturais, no sentido de evidenciar os caminhos que podem ser seguidos.

Cabe salientar que devido ao tamanho da amostra, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais via método PLS (*Partial Least Square*), é uma técnica de modelagem suave com o mínimo de demanda considerando as escalas de medidas, o tamanho amostral e distribuições residuais. Como resultado, não se detectou diferença significativa ($\text{valor-}p > 0,05$) entre os índices Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Valores Autotranscendência e Autopromoção entre as variáveis sócio-demográfico-profissionais investigadas: "Sexo", "Idade", "Escolaridade", "Tempo" e "Renda". Não se registrando, portanto, tendência identificada em relação à caracterização da população.

Com vistas a investigar as relações entre os constructos Liderança e Valores Organizacionais a opção foi quanto à utilização de escalas construídas a partir de abordagens de liderança amplamente difundidas no contexto acadêmico e empresarial: Liderança Transacional e Transformacional. Cabe registrar, todavia, estudos contemporâneos, com destaque para aqueles em torno das noções de liderança "autêntica", "servidora" e "Relacional". Neste estudo considerou-se duas dimensões para mensuração dos Valores Organizacionais, a Autopromoção de cunho mais individual e a Autotranscendência de cunho mais coletivo, os quais apresentam perspectivas identificadas a elementos considerados por abordagens da Liderança Relacional. Questões como esta permitem abrir novas perspectivas para análise deste estudo, por meio de aprofundamentos em estudos futuros.

Igualmente, para futuras pesquisas recomenda-se eliminar as questões Q19_R, Q37, Q43, Q68 e Q60, que apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,50, com o propósito de maior parcimônia da pesquisa, reduzindo o questionário de 76 para 71 questões. Isto é relevante, na medida em que o grande número de questões, no total de 76, acabou por dificultar sua aplicação e número de respondentes.

As hipóteses foram propostas no sentido de testar tanto as relações positivas entre liderança transformacional e autotranscendência e da liderança transacional e autopromoção, como as relações negativas entre a liderança transformacional e a autopromoção, que espera que o líder transformacional exerça influência negativa sobre a dimensão de autopromoção e da liderança transacional e autotranscendência, que espera que o líder transacional exerça influência negativa sobre a dimensão autotranscendência.

Quanto aos cálculos destinados à verificação das hipóteses, duas hipóteses - H1 e H4 - foram confirmadas. H1 se existe influência positiva significativa da Liderança Transformacional sobre os valores na dimensão de Autotranscendência, e H4 se existe influência positiva significativa da Liderança Transacional sobre os valores na dimensão Autopromoção, foram confirmadas pelo modelo estrutural. Para esta população a Liderança transformacional influencia os valores organizacionais de cunho mais coletivo e a Liderança Transacional influencia os valores organizacionais de cunho mais individual.

Já as hipóteses H2 e H3 do modelo hipotetizado não foram confirmadas, H2 se existe influência negativa significativa da Liderança Transformacional sobre os valores na dimensão Autopromoção, e H3 se existe influência negativa significativa da Liderança Transacional sobre os valores na dimensão Autotranscendência, não foram confirmadas pelo modelo estrutural, sendo que H3 não é significativa, pois $p\text{-valor}=0,136$ maior que 0,05. Para esta população não existe influência negativa dos estilos de liderança sobre os Valores Organizacionais, com a Liderança Transformacional influenciando positivamente tanto os valores organizacionais de cunho mais coletivo como os valores organizacionais de cunho mais individual, e a Liderança Transacional não exercendo influência significativa nos valores organizacionais de cunho mais coletivo, somente nos valores organizacionais de cunho mais individual.

Não consistiu em objetivo deste estudo inferir o estilo de liderança -Transformacional ou Transacional. Todavia, concordando com Bass (1990, 1994a, 1994b), que compreende a Liderança Transacional e a Transformacional como dimensões separadas, sendo a abordagem ideal aquela que contemple ambas as formas, o líder que no caso deste estudo é o Prefeito da administração analisada dispõe de características tanto do estilo Transacional, quanto do

Transformacional, com maior peso para a Liderança Transformacional.

O líder transformacional exerce influência positiva nas duas dimensões de valores , tanto na autotranscendência como na dimensão de autopromoção , e a liderança transacional exerce influência somente nos valores na dimensão autopromoção , não havendo nenhuma influência nos valores na dimensão de autotranscendência. Essa perspectiva mostra que o líder transformacional trabalha as duas dimensões de valores , cabendo a novos estudos definir as variáveis que influenciam esta escolha.

Referências

- Adler, C. S., & Silva, A. L. (2013). A interface entre valores humanos e mudança organizacional: evidências de uma operação de aquisição. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(2), 16-41.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009, January). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449. DOI: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Barclay, D. W., Higgins, C. A., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology studies*, 2(2), 285-309.
- Barreto, L. M. T. da S., Kischore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L. & Medeiros, C. A. F. (2013, janeiro, fevereiro, março). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração da USP*, 48(1), 34-52.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. Research in Organizational Change and Development. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). (1994a). Shatter the glass ceiling women may Make Better Managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-556.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). (1994b). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bergamini, C. W. (1994, maio, junho). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.
- Bryman, A. (1998). Liderança nas organizações. In: Clegg, S. R., Hardy, C., Nord, W. R. (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais*. (Vol. 3), (pp. 257-281). São Paulo: Atlas.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Carvalho Neto, A., Tanure, B.; Santos, C. M. M. & Lima, G. S. (2012, abril). Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 35-49.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In: G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research*, (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425-1449.

- Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 17(4), 360-373.
- Durkheim, É. (1977). *Da divisão do trabalho social*. São Paulo: Martins Fontes.
- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). *An introduction to the bootstrap*. New York: Chapman & Hall.
- Esposito Vinzi, V., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). (Eds.). *Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications*. Berlin: Springer.
- Fonseca, A. M. de O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015, maio, junho). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310.
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Barroso, A. C. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 122-149.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gardner, W.L., Coglisier, C. C., Davis, K.M. & Dickens, M.P. (2011) *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. The leadership quarterly. The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gittell, J. H. (2011). Relational coordination: guidelines for theory, measurement and analysis. *Waltham, MA: Brandeis University*.
- Gouveia, V., Milfont, T., Fischer, R., & Coelho, J. A. P. M. (2009). Teoria funcionalista dos valores humanos: aplicações para organizações. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(3), 34-59.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (6a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In Sinkovics, R. R., & Ghauri, P. N. (Eds.). *Advances in International Marketing (AIM)*, Vol. 20, Emerald, Bingley, (pp. 277-320).
- Hollander, M., & Wolfe, D. A. (1999). *Nonparametric statistical methods*. (2nd ed.) New York: John Wiley & Sons.
- Horn, J. L. (1965, junho). A rationale for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30, 179-185.
- Maciel, C. de O., & Nascimento, M. R. (2013, julho, agosto, setembro). Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 48(3), 544-559, doi: 10.5700/rausp1105

- Mingoti, S. A. (2007). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: UFMG.
- Monecke, A., & Leisch, F. (2012). semPLS: structural equation modeling using partial least squares. *Journal of Statistical Software*, 48(3), 1-32.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: theory and practice*. (3rd ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oliva, T. A., Oliver, R. L., & MacMillan, I. C. (1992, July). A catastrophe model for developing service satisfaction strategies. *Journal of Marketing*, 56, 83-95.
- Oliveira, A. de F., & Tamayo, A. (2004, abril, maio, junho). Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 39(2), 129-140.
- Ospina, S. M., Kersh, R., & Quick, K. S. (2014). Taking a Relational Turn in Leadership Studies. *Public Administration Review*, 74(4), 542-544.
- Podsakoff, P. M., Mackensie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., Mackensie, S. B., Bommer, W. H. (1996, April). Transformational leaders behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Rego, A., Souza, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Sadler, P. (2003). Leadership and organizational learning. In Diekers, M. (Eds.) *Handbook of organizational learning and knowledge*. (pp. 415-427). Oxford: Oxford University Press.
- Sanchez, G. (2013). *PLS path modeling with R*. Berkeley: Trowchez Editions.
- Sant'Anna, A. D. S., & Nelson, R. E. (2015). Da liderança a novas formas de liderança: movimento e tendências para além do mainstream. *Reuna*, 19(4), 05-20.
- Sant'Anna, A. D. S., Nelson, R. E., & Carvalho Neto, A. M. (2015). Fundamentos e dimensões da liderança relacional. *Dom – Revista da Fundação Dom Cabral*, 9, p. 16-21.
- Sant'anna, A. D. S., Campos, M. S., & Lótfi, S.. (2012). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 48-76.

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 25, (pp. 1-64). San Diego: Academic Press.
- Sobral, F. J. B. de A., & Gimba, R. de F. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 96-121.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004, June). *A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling*. In Proceedings of the XLII SIS scientific meeting. CLEUP Padova.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005, January). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- Tonkin, T. H. (2013). Authentic versus transformational leadership: assessing their effectiveness on organizational citizenship behavior of followers. *International Journal of Business & Public Administration*, 10(1), 40-61.
- Uhl-Bien, M. (2006, December). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511-532.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T.. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Zanini, M. T., Migueles, C. P., Colmerauer, M., & Mansur, J. (2013). Os elementos de coordenação informal em uma Unidade Policial de Operações Especiais. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(1), 106-125.

APÊNDICE A - Questionário da Pesquisa Liderança e Valores Organizacionais

1. Esta Administração estimula o servidor a enfrentar desafios.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

2. A sinceridade entre as pessoas é encorajada pela administração.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

3. Para essa administração todas as pessoas devem ser tratadas com igualdade.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

4. Esta administração valoriza a competência dos servidores.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

5. É muito importante, para essa administração, ajudar seus servidores. Deseja cuidar do bem-estar do servidor.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

6. A tradição é uma marca desta administração. Apresenta práticas que dão continuidade aos costumes da sociedade.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

7. Esta administração influencia outras prefeituras.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

8. Esta administração acha importante ser competente.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

9. Esta administração oferece oportunidade de diversão aos servidores.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

10. É importante para esta administração ser bem sucedida.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

11. Para essa Administração é importante que os servidores se comportem de forma educada no ambiente de trabalho.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

12. Esta Administração preserva os costumes antigos. Respeita a tradição da sociedade.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

13. Esta administração incentiva o sucesso profissional dos servidores.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

14. Nesta administração os servidores são premiados. A satisfação dos servidores com a administração é uma meta importante.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

15. Esta administração acredita no valor da honestidade. Honra seus compromissos com pessoas e organizações com as quais se relaciona.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

23. Esta administração valoriza servidores curiosos. Gosta de servidores que procuram se informar a respeito do trabalho.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

24. Esta administração gosta de servidores que mostram suas habilidades.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

25. Esta administração tem prestígio na sociedade.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

26. Esta administração procura aperfeiçoar-se constantemente.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

27. Esta administração acredita que as regras são importantes.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

28. O respeito a hierarquia faz parte das tradições dessa administração.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

29. Esta administração valoriza servidores que buscam realização no trabalho.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

30. Para essa administração, é importante ser criativa.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

31. Essa administração procura manter práticas consagradas como boas na administração pública.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

32. Esta administração preocupa-se com a qualidade de vida dos servidores.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

33. Esta administração tem prestígio.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

34. Esta administração acredita que a cortesia é importante. Deve, portanto, fazer parte do relacionamento entre a administração e os servidores.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

35. Esta administração tem influência na sociedade.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

36. Para essa administração planejar metas é essencial.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

37. Essa administração acha importante ser competitiva.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

38. Esta administração acredita que a pessoa deve ser honesta em qualquer situação.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

39. A obtenção de resultados é um prazer para a administração.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

40. Esta administração deseja que o servidor tenha uma vida profissional variada. Valoriza o servidor que tem experiências profissionais diferentes.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

41. Nesta administração, as regras de convivência são consideradas importantes.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

42. Esta administração considera a segurança das decisões muito importante.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

43. Esta administração acredita que os servidores devem aceitar o trabalho que tem a fazer.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

44. Esta administração considera a lealdade importante.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

45. Esta administração estimula na sociedade, o desejo de adquirir novidades. Encoraja novos investimentos na cidade.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

46. Esta administração incentiva o servidor a ser criativo.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

47. O comportamento do servidor, nesta administração, deve mostrar respeito aos costumes.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

48. Esta administração propõe atividades que causam satisfação ao servidor.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

49. A administração deixa claro que espera muito de mim.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

50. A administração sempre dá retorno positivo quando o trabalho é bem feito.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

51. A administração age sem considerar meus sentimentos.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

52. A administração promove uma imagem interessante sobre o futuro.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

53. A administração age mais do que simplesmente falar que vai fazer.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

54. A administração sempre reconhece de forma destacada quando meu trabalho é muito bom.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

55. A administração demonstra respeito por meus sentimentos pessoais.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

56. A administração fornece um bom modelo para que eu siga.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

57. A administração demonstra interesse sobre minhas necessidades pessoais.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

58. A administração insiste somente no melhor desempenho.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

59. A administração não considera meus sentimentos pessoais.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

60. A administração deixa claro um planejamento de médio e longo prazo.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

61. A administração me elogia quando eu trabalho melhor que a média dos servidores.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

62. A administração só se contenta com os melhores desempenhos.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

63. O prefeito pessoalmente me elogia quando executo um trabalho de destaque.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

64. A administração promove a colaboração entre grupos de trabalho.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

65. A administração frequentemente não reconhece meu bom desempenho.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

66. A administração inspira a todos com seus planos para o futuro.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

67. A administração me desafia a pensar sobre problemas antigos de novas maneiras.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

68. O prefeito é capaz de fazer os outros se comprometerem com seus sonhos.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

69. O prefeito faz perguntas que me levam a pensar.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

70. O prefeito encoraja os servidores a agirem como um time.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
()	()	()	()	()	()	()

71. O prefeito tem me estimulado a repensar a maneira como eu faço as coisas.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

72. O prefeito esta sempre em busca de novas oportunidades para a cidade.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

73. O prefeito consegue que todos trabalhem juntos para um mesmo objetivo.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

74. O prefeito lidera através do exemplo.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

75. O prefeito tem ideias que me desafiam a reexaminar algumas hipóteses básicas sobre o meu trabalho.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

76. O prefeito promove um espírito de equipe entre os servidores.

Discordo Fortemente	Discordo	Discordo em Parte	Nem concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo	Concordo Fortemente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dados Complementares

Respostas Opcionais

77. Sexo:

Masculino Feminino

78. Faixa Etária:

Abaixo de 30 anos

De 31 a 35 anos

De 36 a 40 anos

- de 41 a 50 anos
- Acima de 50 anos

79. Estado civil:

- Solteiro
- Casado
- Separado
- Divorciado
- Viúvo

80. Grau de Escolaridade:

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós Graduação / Especialização / MBA
- PHD / Doutorado

81. Tempo de serviço na administração:

- menos de 1 ano
- de 1 a 2 anos
- de 3 a 5 anos
- de 6 a 8 anos
- de 9 a 10 anos
- mais de 10 anos

82. Faixa de Renda:

- de 1 a 2 salários mínimos
- de 2 a 3 salários mínimos
- de 3 a 5 salários mínimos
- de 5 a 10 salários mínimos
- de 10 a 20 salários mínimos
- mais de 20 salários mínimos

83. Nome da Administração (Cidade):

GLOSSÁRIO

P - Valor: É uma estatística utilizada para sintetizar o resultado de um teste de hipóteses. Formalmente, o p-valor é definido como a probabilidade de se obter uma estatística de teste igual ou mais extrema que aquela observada em uma amostra, assumindo como verdadeira a hipótese nula. Como geralmente define-se o nível de significância em 5%, um p-valor menor que 0,05, gera evidências para rejeição da hipótese nula do teste.

D.P. – Desvio Padrão. É uma das principais medidas de dispersão dos dados. Pode ser definida como a raiz quadrada da variância. Sua medida representa o quanto os dados se afastam da média.

E.P. - Erro Padrão: O erro padrão é uma medida da precisão da média amostral. O erro padrão é obtido dividindo o desvio padrão pela raiz quadrada do tamanho da amostra.

1ª Q – 1ª Quartil: O primeiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 25% das respostas são menores que ele.

2ª Q – 2ª Quartil: O segundo quartil, também conhecido como mediana é uma medida de posição que representa que pelo menos 50% das respostas são menores que ele.

3ª Q – 3ª Quartil: O terceiro quartil é uma medida de posição que representa que pelo menos 75% das respostas são menores que ele.

CF - Cargas fatoriais: Correlação entre as variáveis originais e os fatores (variáveis latentes). Geralmente cargas fatoriais abaixo de 0,50 são utilizadas como critério para eliminar as variáveis que não estão contribuindo com medição do constructo.

Com. - Comunalidade: Quantia total de variância que uma variável medida tem em comum com os constructos sobre os quais ele tem carga fatorial.

AVE - Variância Média Extraída: Indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus indicadores. A AVE superior a 0,50 ou 0,40 (Pesquisas exploratórias) é critério para alcançar validação convergente.

AC - Alfa de Cronbach: Indicador que representa a proporção da variância total da escala que é atribuída ao verdadeiro escore do construto latente que está sendo mensurado. O AC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos.

Confiabilidade Composta (CC): É a medida do grau em que um conjunto itens de um constructo é internamente consistente em suas mensurações. O CC deve ser maior que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, em pesquisas exploratórias valores acima

de 0,60 também são aceitos.

Variância compartilhada: Evidencia o quanto um constructo consegue explicar da variabilidade do outro.

GoF: Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

R²: Medida de qualidade de ajuste do modelo estrutural.

Dim. – Dimensionalidade: Uma suposição inerente e exigência essencial para a criação de uma escala múltipla é que os itens sejam unidimensionais, significando que eles estão fortemente associados um com o outro e representam um único conceito.

I.C. 95% - Intervalo de 95% de confiança: É um intervalo estimado para um parâmetro estatístico. Em vez de estimar o parâmetro por um único valor é dado um intervalo de estimativas prováveis. Um intervalo de 95% de confiança garante que o parâmetro pontual estimado com 95% de confiança estará dentro do intervalo estimado em outras amostras da mesma população.

Validação Convergente: Avaliação do grau em que as medidas do mesmo conceito estão correlacionadas.

Validação Discriminante: Avaliação do grau em que um constructo é verdadeiramente diferente dos demais.

Peso: São os coeficientes que irão ponderar a importância de cada pergunta na formação do Indicador para representar o constructo.

β: São os coeficientes que irão quantificar a força e o sentido das relações entre os constructos.