



O IMPACTO DO ESTILO DE LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Denis Vinícius Pavin Silva

Dissertação apresentada para cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do grau de Mestre no **Mestrado Executivo em Liderança** (Executive Master in Leadership) na Universidade Católica Portuguesa.

Janeiro 2025

Dissertação escrita sob a orientação do Prof. MSc. Oliver Perez



***THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON
ORGANIZATIONAL CLIMATE***

Denis Vinícius Pavin Silva

*Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master in the **Executive Master's in Leadership** at the Universidade Católica Portuguesa.*

January 2025

Dissertation written under the supervision of Prof. MSc. Oliver Perez

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta tese representa o culminar de uma jornada repleta de aprendizados, desafios e crescimento, que não seria possível sem o apoio de pessoas fundamentais ao longo do caminho.

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu orientador Prof. MSc. Oliver Perez, por sua dedicação, paciência e valiosas contribuições. Sua orientação foi essencial para o desenvolvimento desta pesquisa e para meu amadurecimento acadêmico e profissional.

À empresa, que forneceu os dados da sua pesquisa de clima e aos seus executivos por responderem aos questionários, que em muito contribuíram para a concretização desta tese, doutra forma esta tese não seria possível.

À minha esposa, minha base e fonte de inspiração, sou profundamente grato pelo suporte constante, pela compreensão nos momentos de ausência e pelo incentivo que me mantiveram firme nesta caminhada.

Aos professores e colegas do mestrado executivo, meu agradecimento pela troca de experiências e por enriquecerem o ambiente acadêmico com perspectivas tão diversas e enriquecedoras.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa. Este trabalho é fruto do esforço coletivo e do apoio que recebi ao longo de toda esta jornada.

A verdadeira liderança não é sobre dar ordens, mas sobre inspirar outros a alcançar o seu melhor.

John C. Maxwell

RESUMO

O clima organizacional influencia diretamente a eficiência, produtividade e satisfação dos colaboradores. A liderança desempenha um papel essencial na construção e manutenção desse ambiente, impactando a motivação e a percepção de suporte e justiça no trabalho. Diferentes estilos de liderança geram efeitos distintos: a liderança transformacional, que inspira e motiva os colaboradores a superarem suas expectativas, está associada a um clima positivo. Já estilos autocráticos ou transacionais podem resultar em um ambiente mais tenso e menos colaborativo.

Este estudo analisa como diferentes estilos de liderança afetam o clima organizacional, identificando quais promovem um ambiente mais produtivo e como influenciam o engajamento dos colaboradores. A pesquisa, de caráter descritivo e correlacional, examina a relação entre o clima organizacional e a liderança dos vice-presidentes de uma empresa internacional de retalho em Portugal, com mais de 5000 colaboradores.

Os dados serão coletados por meio de um questionário com duas seções: uma para informações sociodemográficas e satisfação dos colaboradores, baseada no eNPS (Employee Net Promoter Score); e outra para identificação dos estilos de liderança, utilizando o Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ). A análise quantitativa será feita no SPSS, aplicando testes ANOVA e t para identificar diferenças entre grupos. A hipótese central é que a liderança transformacional favorece um clima organizacional mais positivo e colaborativo.

Palavras-chave: Clima organizacional. Liderança transformacional. Liderança transacional. eNPS (Employee Net Promoter Score). Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ).

ABSTRACT

Organizational climate directly influences employee efficiency, productivity, and satisfaction. Leadership plays a crucial role in shaping and maintaining this environment, impacting motivation and perceptions of support and fairness at work. Different leadership styles produce distinct effects: transformational leadership, which inspires and motivates employees to exceed their expectations, is associated with a positive climate. In contrast, autocratic or transactional leadership styles may create a more tense and less collaborative environment.

This study examines how *different leadership styles affect organizational climate, identifying which styles foster a more productive environment and how they influence employee engagement. The research, which is descriptive and correlational, explores the relationship between organizational climate and the leadership of vice presidents in an international retail company based in Portugal, employing over 5,000 workers.*

Data will be collected through a questionnaire with two sections: one gathering sociodemographic information and employee satisfaction based on the Employee Net Promoter Score (eNPS), and another identifying leadership styles using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Quantitative analysis will be conducted using SPSS, applying ANOVA and t-tests to identify differences among demographic groups. The central hypothesis is that transformational leadership fosters a more positive and collaborative organizational climate. Future studies may explore more diverse samples and different sectors to gain a broader understanding of leadership styles' impact on organizational climate.

Keywords: *Organizational climate. Transformational leadership. Transactional leadership. eNPS (Employee Net Promoter Score). Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).*

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO.....	8
2.	OBJETIVO GERAL.....	10
	2.1. Objetivos Específicos.....	10
	2.2. Problema	10
3.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
	3.1. Liderança	11
	3.2. Estilos de Liderança	13
	3.2.1. <i>Liderança Transacional.....</i>	13
	3.2.2. <i>Liderança Transformacional</i>	15
	3.2.3. <i>Liderança Laissez-Faire</i>	17
	3.3. Clima Organizacional	18
	3.4. Clima Organizacional e <i>Net Promoter Score</i> (NPS).....	20
4.	HIPÓTESES.....	23
5.	METODOLOGIA	24
	5.1. Desenho da Pesquisa	24
	5.2. Público-Alvo.....	24
	5.3. Coleta de Dados	25
	5.4. Análise de Dados.....	26
	5.5. Critérios Éticos	27
6.	RESULTADOS	28
	6.1. Resultado Pesquisa de Clima	28
	6.2. Resultado Estilo de Liderança	31
	6.3. Teste das Hipóteses.....	34
	6.3.1. <i>Teste da Hipótese H1</i>	34

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41
8. CONCLUSÃO	44
9. LIMITAÇÕES.....	45
10. PESQUISAS FUTURAS	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
LISTA DE ABREVIATURAS.....	51
GLOSSÁRIO.....	52
APÊNDICE E ANEXOS	54

1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional é um elemento crucial que afeta a eficiência, produtividade e satisfação dos colaboradores dentro de uma organização. Segundo Robbins e Judge (2013), o clima organizacional refere-se à percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, incluindo aspectos como comunicação, suporte, reconhecimento e condições físicas (p. 38). A liderança desempenha um papel vital na formação e manutenção deste clima. Estilos de liderança distintos podem ter impactos variáveis, influenciando desde a motivação dos colaboradores até a sua percepção de justiça e apoio no local de trabalho.

Um estilo de liderança transformacional, que é caracterizado pela capacidade de inspirar e motivar os colaboradores a superarem suas próprias expectativas, tem sido associado a um clima organizacional positivo. Bass e Avolio (2000) afirmam que líderes transformacionais criam um ambiente de trabalho onde os colaboradores sentem-se valorizados e motivados a contribuir para os objetivos organizacionais (p. 54). Esse estilo de liderança é eficaz na promoção de um clima de inovação, colaboração e alto comprometimento, essencial para o sucesso a longo prazo da organização.

Por outro lado, estilos de liderança autocráticos ou transacionais podem resultar em um clima organizacional mais tenso e menos colaborativo. Yukl (2010) observa que líderes autocráticos tendem a centralizar o poder e a tomar decisões unilaterais, o que pode levar a um ambiente de trabalho onde a conformidade é mais valorizada que a inovação (p. 289). Este tipo de liderança pode reduzir a motivação intrínseca dos colaboradores e aumentar os níveis de estresse e insatisfação no trabalho.

O impacto do estilo de liderança no clima organizacional é especialmente relevante no contexto atual, onde as organizações enfrentam desafios constantes e precisam adaptar-se rapidamente a mudanças. Kotter (2008) destaca que líderes eficazes são capazes de criar uma visão clara e engajar sua equipe na busca por essa visão, o que é crucial para manter um clima organizacional saudável durante períodos de transição e incerteza (p. 37).

Além disso, a literatura recente sugere que a liderança ética e autêntica pode também ter um impacto significativo no clima organizacional. Gardner et al. (2005) argumentam que líderes autênticos, que demonstram transparência e integridade, são mais propensos a criar um ambiente de confiança e apoio mútuo entre os colaboradores (p. 345), sendo fundamental para o desenvolvimento de um clima organizacional positivo e resiliente.

Portanto, este estudo tem como objetivo explorar a relação entre estilos de liderança e o clima organizacional, analisando como diferentes abordagens de liderança podem influenciar a percepção dos colaboradores sobre seu ambiente de trabalho. A compreensão dessa dinâmica é fundamental para que as organizações possam desenvolver estratégias de liderança que promovam um clima organizacional positivo, contribuindo para o aumento da produtividade e satisfação dos colaboradores. Em última análise, a liderança eficaz é um dos principais determinantes do sucesso organizacional sustentável.

2. OBJETIVO GERAL

Analisar como diferentes estilos de liderança dos colaboradores.

2.1. Objetivos Específicos

- Investigar como os estilos de liderança influenciam a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional.
- Identificar os mecanismos pelos quais os estilos de liderança afetam fatores como satisfação no trabalho, motivação e sentimento de valorização entre os colaboradores.
- Examinar como diferentes estilos de liderança afetam o engajamento dos colaboradores, medindo aspectos como a disposição para contribuir além das expectativas e o comprometimento com os objetivos da organização.
- Analisar o efeito dos estilos de liderança no clima organizacional de uma empresa, considerando o contexto em que está inserida.

2.2. Problema

Como os diferentes estilos de liderança influenciam o clima organizacional, e quais perfis comportamentais específicos contribuem mais efetivamente para a criação de um ambiente de trabalho positivo?

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo explora o *Full Range Leadership Model* de Bass e Avolio (1995) que classifica a liderança (*Laissez-Faire*, Transacional e Transformacional), além de abordar o clima organizacional com base na teoria de Benjamin Schneider (1975). Neste contexto, também se discute o *Net Promoter Score* (NPS) aplicado ao Clima Organizacional.

3.1. Liderança

Desde os primórdios, a liderança tem sido necessária para que grupos atinjam metas comuns, sendo exercida por indivíduos com a capacidade de influenciar aqueles ao seu redor. O estudo da liderança revela um quadro multidimensional, evidenciado pela revisão de literatura acadêmica que mostra a existência de diversas abordagens teóricas para explicar as complexidades desse processo (Northouse, 2004).

De acordo com o modelo de Liderança Transformacional desenvolvido por Bernard Bass (Bass, 1985), tanto a liderança transformacional quanto a transacional costumam coexistir no perfil da maioria dos líderes. A classificação dos estilos de liderança é baseada na predominância do estilo que o líder emprega.

Líderes que se identificam como transformacionais adotam esse estilo com maior frequência, enquanto aqueles que se veem como transacionais tendem a agir de maneira transacional na maior parte do tempo. No entanto, é importante destacar que esses estilos não são mutuamente exclusivos; ambos podem estar presentes em diferentes graus na atuação do líder.

No ambiente corporativo, as empresas costumam realizar assessments para entender melhor os estilos de liderança e a dinâmica organizacional. Essas avaliações utilizam ferramentas como DISC, MBTI, *Discovery Insight* e MLQ para oferecer dados sobre os perfis de liderança e a influência que exercem sobre as equipes.

O MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*), identifica 16 tipos de personalidade tendo como critérios quatro dicotomias, proporcionando um entendimento sobre como os estilos de liderança podem variar conforme as preferências de personalidade dos líderes e membros da equipe (Camati, 2021).

Discovery Insight utiliza um modelo de quatro cores (Vermelho, Amarelo, Verde e Azul) para descrever diferentes estilos de personalidade e comportamento. Esse modelo facilita a compreensão das dinâmicas de liderança e interação dentro da organização.

O MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) considera os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, proporcionando uma visão sobre como os líderes impactam o clima e o desempenho da organização.

Dentro desse argumento, a literatura define a liderança como um processo que compreende a influência intencional de indivíduos sobre outros. Com base nessa perspectiva, a liderança é entendida como a ação de influenciar pessoas com a finalidade de atingir objetivos coletivos (Northouse, 2004).

Além disso, a liderança deve ser sustentada ao longo do tempo por meio de uma sucessão planejada e de uma influência contínua sobre os seguidores (Mansoori et al., 2018). Segundo Tonini (2023), essa abordagem fundamenta-se em uma visão sistemática e em aprendizado colaborativo dentro das organizações, promovendo mudanças e reforçando o conhecimento organizacional. A preservação e renovação dos objetivos empresariais estão vinculadas ao aprendizado do passado, enfatizando a importância de adaptar mudanças organizacionais sem perder as lições acumuladas ao longo do tempo.

A liderança deve incorporar os princípios de conservação e renovação, e é essencial que os líderes acreditem e vivenciem esses valores, servindo de exemplo dentro da organização e gerando resultados positivos (Mannarino, 2022). O líder tem a responsabilidade de disponibilizar um ambiente que favoreça a inclusão das equipes, promovendo a percepção, disponibilização de recursos, de ensino e treinamento. Os colaboradores, por sua vez, devem assumir responsabilidades e ter a autoridade necessária para tomar decisões e aprimorar o seu trabalho.

A capacidade de influenciar e motivar pessoas para alcançar metas comuns é fundamental para a liderança. A falta de confiança entre líderes e subordinados pode afetar negativamente o desempenho do grupo, que só poderá ser restabelecido com a reconquista dessa confiança (Northouse, 2004).

Liderar significa criar um ambiente que incentive o envolvimento e a motivação dos membros da equipe, e cabe ao líder gerar segurança e confiança em seus subordinados. A eficácia da liderança depende, portanto, da influência do líder sobre seus liderados e da capacidade de alcançar os objetivos da empresa, inspirando-os a agir de forma voluntária (Tonini, 2023).

O desafio das empresas é preparar e desenvolver líderes capazes de inspirar confiança e promover as mudanças necessárias para o crescimento organizacional. O desenvolvimento de lideranças permite que os gestores aprimorem suas habilidades, compreendam as necessidades dos colaboradores e se concentrem na resolução de problemas, reconhecendo que a motivação dos empregados é fundamental para a produtividade (Martins, 2021).

Líderes eficazes demonstram altos níveis de energia aplicados tanto ao trabalho quanto ao desenvolvimento pessoal, utilizando informações para fundamentar seu crescimento com base na sabedoria adquirida, que melhora a qualidade do trabalho, estratégias empresariais e planos de ação. Além disso, é importante que líderes desenvolvam valores empresariais que orientem suas decisões e responsabilidades (Mannarino, 2022).

Neste entendimento, para construir uma relação de confiança com os liderados, o líder deve ter uma visão clara dos objetivos da empresa e estabelecer um vínculo adequado e bem-sucedido. De tal modo, a liderança deve estar alinhada à motivação para que possa maximizar os resultados organizacionais.

3.2. Estilos de Liderança

3.2.1. Liderança Transacional

A liderança transacional, destacada por Burns (1978) no *Full Range Leadership Model*, é fundamentado na ideia de que a relação entre empregado e empregador é baseada em obrigações contratuais, onde recompensas são oferecidas pelo alcance de metas organizacionais.

Esse estilo de liderança é caracterizado por uma abordagem de troca, onde líderes e liderados se envolvem em diálogos para definir objetivos e recompensas. Os colaboradores recebem incentivos ao atingir os objetivos acordados, enquanto críticas e punições são aplicadas em caso de resultados insatisfatórios (Bass, 1985).

De acordo com Wright (2011), uma característica distintiva da liderança transacional é o uso da autoridade para intimidar os colaboradores. Os princípios desse estilo envolvem atribuir tarefas e recompensar os subordinados pela sua execução, sem permitir questionamentos sobre a qualidade ou as condições do trabalho. Esse estilo tende a desencorajar a criatividade, uma vez que os líderes são avessos ao risco e relutantes em mudar, focando nas metas estabelecidas no modelo de negócio institucional.

Nesse contexto, a legitimidade moral da liderança transacional reside na premissa de oferecer iguais liberdades e oportunidades a todos, assim como se oferece a si mesmo (Marchiori et al., 2018). Ela é fundamentada na honestidade, na manutenção de promessas, no compartilhamento de responsabilidades e na implementação de incentivos e sanções válidas. A eficácia da liderança transacional está vinculada à existência de um contrato moral legítimo, que deve ser aceito por todos os participantes envolvidos (Bass & Steidlmeier, 1999).

Uma característica importante da liderança transacional é a recompensa concedida aos subordinados que obedecem e se destacam em suas funções, o que incentiva um desempenho superior (Tonini, 2023). Nesse modelo, existe uma negociação recíproca entre o líder e o colaborador visando a realização de objetivos. A maioria das interações na liderança transacional é baseada em uma troca, onde o colaborador recebe algo em troca do cumprimento das expectativas estabelecidas pelo líder (Burns, 1978).

Ao contrário dos líderes transformacionais, que buscam moldar o futuro, os líderes transacionais focam na manutenção do status quo. Eles dedicam atenção ao trabalho dos seguidores para identificar falhas e desvios, assegurando que as metas sejam cumpridas de acordo com os padrões estabelecidos (Tonini, 2023). Esse estilo de liderança se mostra eficaz em situações de crise ou em projetos que exigem rigor e precisão.

Bass (1990) menciona que a liderança transacional é um processo de influência que incentiva o esforço individual por meio de uma permuta ou transação com seu seguidor. Os colaboradores recebem recompensas tangíveis, como salários e prestígio, em troca de atender às expectativas de seus líderes.

Ou seja, as teorias sobre liderança transacional estão baseadas na premissa de que as relações entre líderes e seguidores são fundamentadas em uma série de trocas ou barganhas implícitas (Marchiori et al., 2018). Quando o ambiente de trabalho não oferece a motivação necessária, o líder transacional intervém com recompensas para assegurar que os liderados cumpram suas responsabilidades. Geralmente, os compromissos estabelecidos são de curto prazo e focam nos interesses pessoais (Bass, 1990).

Além disso, o líder transacional monitora de perto as atividades diárias dos seguidores e, quando necessário, faz correções por meio de ações corretivas (Bass et al., 2003). Esse estilo utiliza poder, comando e controle para influenciar os liderados a alcançar resultados específicos estabelecidos por meio de metas *SMART*.

As metas *SMART* são um acrônimo que descreve critérios importantes para o estabelecimento de objetivos eficazes, sendo elas:

- **S** (*Specific* - Específico): A meta deve ser clara e específica para que todos entendam exatamente o que é necessário.

- **M** (*Measurable* - Mensurável): Deve ser possível medir o progresso da meta para saber quando ela foi alcançada.

- **A** (*Achievable* - Atingível): A meta deve ser realista e alcançável dentro dos recursos e capacidades disponíveis.

- **R** (*Relevant* - Relevante): A meta deve ser relevante para o contexto e alinhada aos objetivos maiores da organização.

- **T** (*Time-bound* - Temporal): Deve haver um prazo definido para a conclusão da meta, ajudando a manter o foco e a motivação.

Embora a liderança transacional seja eficaz para obter informações sobre uma situação específica ou durante inspeções, não é a melhor abordagem para sessões de aconselhamento pessoal, pois carece de flexibilidade para fornecer soluções alternativas para problemas pessoais dos subordinados (Martins, 2021). Utilizar esse estilo em contextos com liderados competentes pode ser contraproducente, pois pode restringir a iniciativa e a autonomia dos colaboradores.

3.2.2. *Liderança Transformacional*

Segundo Burns (1978), a liderança é um fenômeno que se caracteriza por um ciclo contínuo entre liderar e seguir, onde ambos os papéis se influenciam mutuamente. A teoria de Burns repousa no conceito de que liderar envolve a formação de novos líderes a partir dos indivíduos ao redor, não se limitando a ocupações diárias, mas oferecendo reconhecimento, perspectivas e condições para o desenvolvimento das habilidades de tomada de decisão. Assim, Burns (1978) denomina essa abordagem de liderança como transformacional, inspirada pelos estadistas que servem de modelo para sua teoria.

A liderança transformacional se distingue por um tipo de influência que vai além das transações convencionais. O líder impacta o colaborador como indivíduo, estabelecendo uma relação interpessoal que transcende o mero cumprimento de acordos.

Esta abordagem desenvolve um ambiente onde o poder tradicional é substituído por um poder que empodera, permitindo ao líder e aos liderados alcançar novos objetivos. A liderança transformacional coloca a pessoa como o foco principal, promovendo um ambiente que valoriza a criatividade e a inovação (Schwab, 2019).

Líderes transformacionais são conhecidos por sua habilidade de inspirar suas equipes com visão e carisma pessoal. Eles fomentam um ambiente onde a criatividade é incentivada, permitindo o livre fluxo de ideias sem a necessidade de supervisão constante. O papel do líder é fornecer motivação contínua e dar aos membros da equipe a autonomia necessária para explorar novas soluções e moldar o futuro.

A liderança transformacional é um processo pelo qual o líder inspira e motiva seus liderados a superar as expectativas e atuar de maneira ética (Mansoori et al., 2018). Conforme menciona Wright (2011), esses líderes se destacam por sua habilidade em promover o crescimento dos colaboradores, oferecer recompensas financeiras e por fomentar o desenvolvimento contínuo dentro das organizações.

Este estilo de liderança centra-se na colaboração com os subordinados para identificar e implementar as mudanças necessárias (Tonini, 2023). O líder cria um ambiente de trabalho inspirador, com o objetivo de melhorar a motivação, o moral e o desempenho da equipe. Isso inclui alinhar a identidade dos colaboradores com os objetivos do projeto e a missão coletiva da organização (Marchiori et al., 2018).

De acordo com Robbins (2008), a liderança transformacional se distingue por sua capacidade de gerar resultados expressivos, diferenciando os líderes eficazes daqueles que não conseguem impactar seus seguidores de forma significativa. Desta forma, Mansoori et al (2018), entende que os líderes transformacionais tratam cada colaborador individualmente, oferecendo orientação técnica e conselhos personalizados.

Entre as principais características desses líderes estão a atenção às necessidades de desenvolvimento de cada membro da equipe, a capacidade de mudar a percepção dos subordinados sobre problemas, ajudando-os a ver questões antigas sob novas perspectivas, e a habilidade de inspirar e estimular seus colaboradores (Schwab, 2019).

Líderes transformacionais demonstram uma preocupação genuína com o comportamento, comprometimento e desempenho de seus liderados, além de se alinharem com a visão, missão, valores e estratégias organizacionais. Eles transcendendo interesses pessoais, vaidade e ego, buscando inspirar seus colaboradores a superarem metas e a promoverem o crescimento sustentável da organização. O foco é superar os interesses individuais dos colaboradores e fomentar o sucesso coletivo do time no longo prazo.

Portanto, a liderança transformacional opera na concepção de um ambiente em que o comprometimento é incentivado, permitindo que líderes e equipes trabalhem em conjunto para alcançar metas e promover mudanças na organização. Apesar das críticas que esse estilo de liderança enfrentou e das questões levantadas sobre sua legitimidade moral, ele é considerado

como tendo um nível mais elevado de integridade em comparação com a liderança transacional, sendo reconhecido por elevar a moralidade dos colaboradores (Bass, 1998).

Em contraste com a liderança transformacional, Burns (1978) introduz o conceito de liderança transacional, inspirado pela obra "O Príncipe", de Maquiavel, e pela descrição do comportamento de um estadista. Burns utiliza a metáfora da raposa e do leão para ilustrar os dois tipos de liderança, ressaltando a distinção entre a liderança que busca inspirar e transformar a moralidade e a que se baseia em troca e manipulação para alcançar objetivos, destacando que nem toda relação de liderança é transformacional.

Com essa perspectiva, Burns (1978) estabelece um contraste com a liderança transformacional, destacando que os líderes também podem adotar um estilo transacional. Nesse modelo, a capacidade de influência dos líderes é baseada na manipulação de recursos para satisfazer os interesses individuais dos envolvidos. Aqui, a influência sobre os seguidores é aprofundada por meio de barganhas, transações, favores e benefícios mútuos. O líder se apresenta como um articulador e como um estrategista, utilizando o poder concedido a ele para assegurar a obediência dos seus seguidores.

Para tornar a liderança transformacional passível de uma análise empírica, Bass desenvolveu a escala *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Este questionário foi projetado para medir tanto os traços transformacionais quanto os traços transacionais, permitindo a polarização desses dois estilos de liderança. Em publicações subsequentes (Bass e Avolio, 1990; 1993), Bass relaciona os estilos de liderança à eficácia do líder, entendida como a capacidade de alcançar os resultados organizacionais.

Assim, ao adotar o modelo de liderança transformacional proposto por Burns (1978), Bass e seus colaboradores mantêm o foco nas competências do líder. Essa abordagem é consistente com a perspectiva gerencialista dos estudos de liderança, que se concentra na seleção e treinamento de gestores, enfatizando o aspecto instrumental do fenômeno da liderança.

3.2.3. Liderança *Laissez-Faire*

A liderança *Laissez-Faire* é marcada por um comportamento passivo e indiferente, onde o líder geralmente não se envolve no desenvolvimento ou nas necessidades dos liderados. Esse estilo é descrito como uma forma de ausência de liderança, dada a aparente negligência em relação ao crescimento da equipe e à resolução de conflitos.

Nesse modelo, o líder exerce pouca ou nenhuma influência sobre as decisões do grupo, permitindo que os colaboradores tomem suas próprias decisões de forma autônoma. Além disso, o líder evita esclarecer expectativas e resolver conflitos, transferindo sua autoridade para os liderados e abdicando do poder de decisão (Bass & Avolio, 2000).

Com base na teoria de Bass (1998), a liderança *Laissez-Faire* é composta por dois componentes principais: o gerenciamento por exceção passivo e o estilo *laissez-faire* em si. O primeiro componente refere-se a um comportamento onde o líder só intervém em situações de exceção, quando surgem problemas, enquanto o segundo componente descreve a ausência ativa de liderança, evidenciada pela falta de envolvimento e responsabilidade na gestão e desenvolvimento dos liderados.

Um líder *Laissez-Faire* tende a negligenciar o desenvolvimento de seus colaboradores e da organização. Esse líder prioriza suas próprias necessidades e demonstra falta de interesse nas atividades e no progresso de sua equipe. Esse estilo de liderança é associado a uma baixa integridade, uma vez que o líder demonstra desinteresse e abandono em relação aos seus liderados (Teixeira, 2011).

Esse comportamento é caracterizado pela ausência de uma reação sistemática às dificuldades enfrentadas pelos colaboradores. Nesse contexto, o líder *Laissez-Faire* não intervém ativamente em problemas ou desafios, preferindo aguardar até que os erros ocorram para então agir (Teixeira, 2011). Esse estilo implica em uma falta de responsabilidade, com decisões sendo proteladas e uma evidente falta de preocupação com o bem-estar dos colaboradores e com o andamento dos negócios (Bass, 1998).

3.3. Clima Organizacional

As interações entre liderança e clima organizacional têm recebido significativa atenção, uma vez que o líder desempenha uma função expressiva na manutenção ou na formação do clima dentro da organização, tendo como base as suas habilidades e características de gestão (Bass & Avolio, 1993).

O clima organizacional é influenciado pelas percepções dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, refletindo a situação atual e o estado emocional da empresa (Begnami & Zorzo, 2013). Ele representa um conjunto de fatores que moldam a experiência diária dos colaboradores e afetam sua satisfação e desempenho.

Esse clima é formado por múltiplos aspectos do ambiente organizacional, incluindo a comunicação interna, o relacionamento entre colegas e superiores, a liderança, as políticas e práticas da empresa, e a cultura organizacional (Souza, 2014).

As percepções dos colaboradores sobre esses aspectos são fundamentais para entender o clima organizacional, pois encapsulam como eles os interpretam e reagem às condições da empresa. Portanto, o clima organizacional é um indicador das forças e desafios enfrentados pela organização.

A forma como a liderança é exercida dentro de um departamento ou equipe pode afetar o clima organizacional, gerando impactos positivos ou negativos (Souza, 2014). Segundo Rugai et al. (2018), um clima organizacional favorável exige que o líder adote comportamentos que estejam alinhados com suas responsabilidades, promovendo um ambiente positivo e motivador para a equipe, e facilitando o alcance das metas estabelecidas.

Benjamin Schneider, em 1975, destacou as dificuldades intrínsecas à pesquisa de clima organizacional, ressaltando que as características singulares de cada organização tornam a definição e análise do clima um desafio considerável. Schneider (2013) desenvolveu esses conceitos, fornecendo uma base teórica para compreender o clima organizacional, explorando a definição, natureza e as dimensões do clima, além dos fatores que o moldam e os impactos que pode ter sobre a organização.

Dentro desse contexto, a liderança desempenha um papel categórico, funcionando como a espinha dorsal das organizações (Begnami & Zorzo, 2013). Um líder eficaz não só influencia o clima organizacional, mas também é essencial para que a organização alcance seus objetivos. Sem uma liderança adequada, é difícil para a empresa atingir suas metas e promover um ambiente favorável ao desenvolvimento dos colaboradores (Souza, 2014).

De acordo com Bass (1960), uma liderança bem-sucedida é aquela que consegue transformar o comportamento dos seus colaboradores, alinhando as suas ações aos interesses e aos objetivos da organização. Deste modo, a qualidade da liderança deve ser proporcional à capacidade da organização de alcançar seus objetivos e de sustentar um clima organizacional positivo.

A capacidade do líder de influenciar e motivar sua equipe é fundamental para a criação de um clima organizacional favorável. Aquele que compreende e utiliza seu estilo de liderança de forma eficaz pode impactar positivamente a motivação e o desempenho dos colaboradores, contribuindo para o sucesso da organização.

3.4. Clima Organizacional e *Net Promoter Score* (NPS)

A operacionalização dos estilos de liderança nas empresas exige a escolha de uma métrica eficaz para mensurar o clima organizacional. Uma das abordagens utilizadas é o *Net Promoter Score* (NPS), como discutido por Markoulidakis et al. (2020).

O NPS, desenvolvido em 2001 pela Satmetrix, em colaboração com a *Bain & Company* e Reichheld, surgiu a partir de uma pesquisa em mais de 400 empresas de diversas indústrias que visava identificar a melhor correlação entre o crescimento das empresas e as perguntas feitas aos seus clientes (Castro, 2020).

Concebido para medir a lealdade dos clientes, o NPS foi adaptado para avaliar o clima organizacional, usando uma escala de 0 a 10, onde os colaboradores são classificados como "promotores", "neutros" ou "detratores" (Reichheld, 2003).

No contexto organizacional, o NPS é uma métrica para medir a satisfação e lealdade dos colaboradores em relação à empresa (Markoulidakis et al., 2020). Albán López (2024) descreve o NPS como uma "Pontuação Líquida de Promotor do Colaborador", que mede a lealdade dos colaboradores e convém como um indicador de satisfação com o clima organizacional, abrangendo sete dimensões: estratégia, orgulho, bem-estar, desenvolvimento, liderança, colaboração e compensação.

Pesquisas como a de Markoulidakis et al. (2020) utilizaram questionários para coletar dados e adotaram o NPS como uma variável de saída, mostrando que a aplicação desse indicador pode otimizar os recursos destinados a pesquisas de satisfação nas empresas.

A pergunta central da pesquisa de clima organizacional com NPS geralmente é: "De 0 a 10, com que probabilidade você recomendaria trabalhar nesta empresa a um familiar ou amigo?". As respostas são então classificadas em três categorias:

- Promotores (nota 9-10): colaboradores altamente engajados e satisfeitos.
- Neutros (nota 7-8): colaboradores satisfeitos, mas não entusiasmados.
- Detratores (nota 0-6): estão os colaboradores insatisfeitos ou desmotivados (Reichheld, 2003).

Apesar de sua popularidade, o NPS tem sido alvo de críticas na literatura. Kristensen e Eskildsen (2011) realizaram uma análise comparativa entre o NPS e outras métricas, usando dados simulados, e apontaram que o agrupamento em promotores, neutros e detratores pode apresentar variações e imprecisões, comprometendo a validade do indicador. Os autores alertam que o uso indevido do NPS pode levar a decisões gerenciais equivocadas, ressaltando a importância de uma aplicação criteriosa dessa métrica no contexto organizacional.

Castro (2020) alerta que o NPS não deve ser considerado o único e mais confiável indicador da capacidade de crescimento de uma empresa. Embora muitos gestores adotem o NPS como uma métrica principal, acreditando em sua fundamentação científica, essa crença pode ser enganosa. O NPS, apesar de sua simplicidade, não captura a complexidade do clima organizacional e das dinâmicas de mercado, podendo negligenciar elementos importantes, como as motivações dos colaboradores e a falta de comparação direta com os concorrentes, levando a decisões baseadas em dados incompletos.

Além disso, Castro (2020) critica a ausência de *benchmarks* diretos na aplicação do NPS. Sem uma comparação com a concorrência, a interpretação dos resultados pode ser imprecisa. Do mesmo modo, uma pontuação alta no NPS não garante uma posição competitiva favorável se o ambiente da concorrência for considerado melhor, o que evidencia os limites do NPS quando utilizado isoladamente.

Outro entrave do NPS é que uma pontuação baixa não necessariamente reflete um sentimento negativo (Castro, 2020), podendo indicar a falta de interesse do colaborador em oferecer recomendações ou discutir suas experiências, e não uma insatisfação real com a empresa (Kristensen & Eskildsen, 2011).

Nesse contexto, Reichheld (2003) complementa ao explicar que colaboradores neutros estão satisfeitos com o trabalho, mas não o suficiente para impactar positivamente os resultados futuros da empresa. Esses colaboradores têm uma baixa probabilidade de promover ou se engajar de forma significativa.

Castro (2020) acrescenta que, embora detratores e neutros representem custos elevados, também são uma oportunidade para transformação, pois a empresa pode converter esses colaboradores em promotores, ampliando a base de engajamento.

Kristensen e Eskildsen (2011) reforçam que a imprecisão das classificações do NPS pode levar a erros estratégicos, destacando a necessidade de considerar outras métricas para uma gestão eficaz do clima organizacional.

A análise do NPS evidencia a necessidade de explorar alternativas para uma avaliação mais abrangente do clima organizacional (Reichheld, 2003). Nesse contexto, o *Employee Net Promoter Score* (eNPS) surge como uma adaptação do NPS, direcionada a medir a satisfação e o engajamento dos colaboradores com um enfoque mais detalhado no ambiente de trabalho.

Como observam Flores et al. (2024), o eNPS adota um método semelhante ao NPS, mas com a adição de perguntas específicas que permitem uma maior compreensão das opiniões dos colaboradores e suas justificativas.

O eNPS envolve a aplicação de perguntas objetivas e quantitativas, onde os colaboradores avaliam, em uma escala de 0 a 10, aspectos específicos do ambiente de trabalho. Além disso, os colaboradores são incentivados a justificar suas respostas, explicando o motivo das notas atribuídas. O cálculo do eNPS é realizado pela diferença percentual entre os promotores e os detratores ($eNPS = \% \text{ promotores} - \% \text{ detratores}$), fornecendo uma medida do nível de recomendação dos colaboradores em relação à empresa (Flores et al., 2024).

Portanto, a fórmula do eNPS é calculada subtraindo o percentual de colaboradores detratores do percentual de colaboradores promotores. O objetivo é maximizar o número de promotores e minimizar o número de detratores, como observa Castro (2020).

Os resultados do eNPS são classificados em quatro zonas, que indicam o clima organizacional:

- Zona de Excelência (NPS entre 76 e 100)
- Zona de Qualidade (NPS entre 51 e 75)
- Zona de Aperfeiçoamento (NPS entre 1 e 50)
- Zona Crítica (NPS entre -100 e 0)

Essas classificações oferece uma visão mais ajustada do clima organizacional ajudam a empresa a identificar áreas de melhoria e a reconhecer aspectos positivos que devem ser mantidos ou reforçados (Flores et al., 2024).

Como demonstrado por Albán López (2024), embora o eNPS compartilhe algumas limitações com o NPS, sua aplicação permite uma abordagem mais detalhada, fornecendo dados adicionais que podem auxiliar na formulação de estratégias para melhorar o engajamento e a satisfação dos colaboradores.

4. HIPÓTESES

H1. A liderança transformacional pode ter o maior impacto positivo no clima organizacional em comparação com outros tipos de liderança, pois sua capacidade de motivar os colaboradores promove um ambiente de trabalho mais colaborativo. No entanto, o impacto de cada tipo de liderança pode variar dependendo do contexto organizacional e das características específicas dos colaboradores.

H1.1 A liderança transformacional talvez esteja positivamente associada à maior satisfação no trabalho.

H1.2 A liderança transformacional pode aumentar o engajamento dos colaboradores mais do que outros estilos de liderança, ao estimular a conexão com os objetivos organizacionais.

H1.3 Supõe-se que a liderança transacional tenha um impacto neutro ou negativo no clima organizacional em comparação com a liderança transformacional, uma vez que foca em recompensas e punições em vez de inspiração e desenvolvimento.

5. METODOLOGIA

5.1. Desenho da Pesquisa

Esta pesquisa é classificada como descritiva e correlacional, com o propósito de explorar as relações entre o clima organizacional e o estilo de liderança praticado pelos vice presidentes dos departamentos da organização em estudo. A pesquisa será orientada pelo modelo desenvolvido por Bass e Avolio (1992), que abrange diversos aspectos da liderança, incluindo os estilos transacional e transformacional, bem como o conceito de não liderança (*Laissez-Faire*).

O caráter descritivo da pesquisa se deve ao fato de que ela busca descrever as características dos estilos de liderança e do clima organizacional na empresa estudada, envolvendo a coleta de informações sobre como os colaboradores percebem os estilos de liderança praticados e como essas percepções influenciam o ambiente de trabalho.

Além disso, a pesquisa é classificada como correlacional porque seu objetivo é explorar as relações entre as variáveis estudadas, especificamente, como os diferentes estilos de liderança se relacionam com o clima organizacional. Ao utilizar um questionário, como o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), e cruzar os dados obtidos com as respostas da pesquisa de clima organizacional, é possível identificar se existe uma correlação expressiva entre as práticas de liderança e a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho.

A análise correlacional permitirá verificar, por exemplo, se estilos de liderança transformacional estão associados a um clima organizacional mais positivo e se a liderança transacional ou o *Laissez-Faire* têm impacto negativo ou nulo na motivação e no engajamento dos colaboradores.

Por fim, a pesquisa também levará em conta variáveis sociodemográficas, como faixa etária, antiguidade na empresa e sexo, que podem influenciar as percepções dos colaboradores, enriquecendo a análise correlacional e permitindo uma compreensão mais completa dos fatores que impactam o clima organizacional na empresa estudada.

5.2. Público-Alvo

O público-alvo da pesquisa será com base em uma empresa do retalho com presença em diversos países, com presença consolidada em Portugal e irá compreender dois grupos. O primeiro grupo é formado por colaboradores do *headquarters* da empresa e o segundo grupo é formado pelos vice-presidentes responsáveis pelos departamentos. Serão convidados 560

colaboradores para participar da pesquisa de clima para fornecer *feedback* sobre a percepção do clima organizacional e 6 vice-presidentes para responder ao MLQ.

A análise se concentra em identificar e avaliar os estilos de liderança que esses líderes praticam. Para isso, será utilizado o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), que permitirá determinar a prevalência e a intensidade dos diferentes estilos de liderança adotados na organização.

Essas respostas serão essenciais para correlacionar as práticas de liderança com as percepções e experiências vivenciadas no dia a dia. A análise dos dados coletados dos colaboradores permitirá uma compreensão mais abrangente de como os diferentes estilos de liderança influenciam o clima organizacional.

5.3. Coleta de Dados

Para a coleta de dados, serão utilizados dois questionários:

O primeiro questionário coleta informações sociodemográficas e profissionais dos participantes. Além disso, avalia o nível de satisfação dos colaboradores em relação aos departamentos da empresa, utilizando o eNPS (*Employee Net Promoter Score*). Essa métrica, derivada do NPS, mede a lealdade e satisfação dos colaboradores ao subtrair o percentual de detratores (que não recomendariam a empresa como um bom lugar para trabalhar) do percentual de promotores (que recomendariam). Os resultados permitem identificar áreas de excelência e oportunidades para melhorias no ambiente de trabalho.

O segundo questionário visa identificar os estilos de liderança, utilizando 45 perguntas do Questionário de Liderança Multifator (MLQ), criado por Bass e Avolio (2000). O MLQ é um instrumento validado que mede comportamentos de liderança, sendo um forte preditor do desempenho do líder (Bass, 1990). Desenvolvido inicialmente por Bass (1985) com base no Modelo de Liderança de Pleno Alcance, foi revisado para o formato MLQ-5X por Bass e Avolio em 2004.

A coleta de dados será realizada de forma anônima para garantir a confidencialidade nas respostas dos participantes. Os dados obtidos serão analisados para verificar a correlação entre os estilos de liderança identificados e o clima organizacional percebido pelos colaboradores, o que permitirá uma compreensão detalhada de como diferentes estilos de liderança influenciam o ambiente de trabalho e contribuirão para atingir os objetivos da pesquisa, fornecendo informações para a melhoria do clima organizacional e das práticas de liderança na empresa.

5.4. Análise de Dados

Os dados serão organizados e analisados quantitativamente utilizando o software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) que se trata de uma ferramenta utilizada para análise de dados em pesquisa social e organizacional, permitindo uma análise das informações obtidas.

Os dados serão limpos e preparados para análise, o que inclui a verificação de possíveis erros de entrada e a remoção de respostas incompletas ou inconsistentes. Em seguida, será realizada uma análise descritiva para caracterizar as variáveis sociodemográficas e profissionais dos participantes, como faixa etária, antiguidade na empresa e sexo.

A análise dos estilos de liderança será conduzida utilizando o Questionário de Liderança Multifator (MLQ), 6 vice-presidentes da organização serão convidados a preencher o MLQ, proporcionando uma visão detalhada sobre os estilos de liderança adotados. O eNPS será analisado através com base na resposta de 560 colaboradores. Serão calculadas as médias, desvios padrão e outras estatísticas descritivas para as respostas relacionadas aos estilos de liderança transacional, transformacional e *Laissez-Faire*. Essas análises permitirão identificar a prevalência e a intensidade dos diferentes estilos de liderança praticados na organização.

Para explorar as relações entre os estilos de liderança e o clima organizacional, serão aplicadas análises correlacionais. Testes estatísticos, como o coeficiente de correlação de Pearson, serão utilizados para avaliar a força e a direção das associações entre as variáveis. Além disso, análises de regressão serão realizadas para examinar como os estilos de liderança influenciam variáveis específicas do clima organizacional, como satisfação no trabalho e engajamento dos colaboradores.

A análise também incluirá a verificação de possíveis diferenças nas percepções de clima organizacional e estilos de liderança com base nas variáveis sociodemográficas. Testes como ANOVA ou testes t serão utilizados para identificar se existem diferenças nas percepções de diferentes grupos demográficos.

Por fim, os resultados serão interpretados à luz dos objetivos da pesquisa e das hipóteses propostas. Serão elaboradas conclusões sobre como os diferentes estilos de liderança impactam o clima organizacional e quais mecanismos estão envolvidos. Os achados serão discutidos em relação à literatura existente, e recomendações serão fornecidas para aprimorar as práticas de liderança e o ambiente de trabalho na organização.

5.5. Critérios Éticos

Para garantir a integridade e a ética na condução da pesquisa, serão seguidos princípios rigorosos. Todos os participantes serão informados sobre os objetivos da pesquisa, o uso pretendido dos dados e a natureza voluntária da participação.

O consentimento informado será solicitado antes da coleta dos dados, assegurando que os participantes possam optar por não participar ou se retirar da pesquisa a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

A confidencialidade das respostas será mantida. Nenhuma informação pessoal identificável será associada às respostas individuais. Os dados serão armazenados em locais seguros e acessíveis apenas ao pesquisador. O anonimato será garantido através do design dos questionários, que evitará a rastreabilidade das respostas a indivíduos específicos. Além disto, para o objetivo desta pesquisa, todas as perguntas que têm respostas abertas serão desconsideradas.

Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para os fins da pesquisa descritos no consentimento informado. Resultados individuais não serão divulgados, e todos os dados serão apresentados de forma agregada. Finalmente, a pesquisa será submetida a um comitê de *compliance* em pesquisa, para revisão e aprovação antes do início da coleta de dados, garantindo que todas as práticas estejam em conformidade com as normas de *compliance* estabelecidas.

6. RESULTADOS

6.1. Resultado Pesquisa de Clima

Dos 560 participantes dos quais foram convidados para responder a Pesquisa de Clima, apenas 11 não responderam por completo o formulário e foram desconsideradas suas respostas parciais, sendo assim 549 participantes responderam 100% as questões.

Se apresenta em seguida a caracterização sociodemográfica da amostra, tendo por base as variáveis gênero, idade e antiguidade no cargo atual.

- **Sexo**

A amostra é composta, sobretudo, por colaboradores masculinos (235), com uma diferença ligeiramente menor em relação ao número de colaboradoras femininas (314) (tabela 1). A amostra do estudo é majoritariamente do sexo feminino (57,19%). O sexo pode ser considerada uma variável relevante ao comparar as percepções de respeito no trabalho e reconhecimento, pois pode haver diferenças nas respostas de homens e mulheres em relação ao respeito e tratamento no ambiente de trabalho.

Tabela 1 - Distribuição da amostra por sexo

	Frequência n	Porcentagem %	Porcentagem Acumulada %
Feminino	314	57,19%	57,19%
Masculino	235	42,81%	100%
Total	549	100%	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

- **Faixa Etária**

A maioria dos colaboradores está na faixa etária de 30 a 39 anos (239), seguida pela faixa de 40 a 49 anos (188). As faixas etárias de menos de 30 anos e mais de 50 anos são as menos representadas, com 73 e 49 colaboradores, respectivamente (Tabela 2). podemos concluir que a maioria dos inquiridos (77,78%) tem entre 30 e 50 anos de idade. A idade pode influenciar a percepção de clima organizacional, em variáveis como reconhecimento e respeito

no trabalho. Colaboradores mais jovens podem ter expectativas diferentes das faixas etárias mais altas, refletindo-se nas suas respostas sobre o ambiente de trabalho.

Tabela 2 - Distribuição da amostra por faixa etária

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem
	n	%	Acumulada %
Menos de 30 Anos	73	13,30%	13,30%
Entre 30 e 39 Anos	239	43,53%	56,83%
Entre 40 e 49 Anos	188	34,24%	91,07%
Mais de 50 Anos	49	8,93%	100%
Total	549	100%	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

- **Antiguidade na Empresa**

A maioria dos colaboradores possui entre 5 e 10 anos de experiência na empresa, totalizando 156 colaboradores, seguidos de 132 colaboradores com mais de 10 anos de empresa. O grupo de menos de 1 ano é o menor, com apenas 47 colaboradores. Tal como se pode observar da Tabela 3 predominam os inquiridos com 5 a 10 anos de antiguidade no cargo (28,42%). A antiguidade pode influenciar a percepção do clima organizacional. Colaboradores com maior tempo de empresa tendem a ter uma visão mais consolidada do ambiente de trabalho, o que pode afetar suas opiniões sobre reconhecimento e respeito no ambiente profissional.

Tabela 3 - Distribuição da amostra por antiguidade no cargo

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem
	n	%	Acumulada %
Menos de 1 Anos	47	8,56%	8,56%
De 1 a 2 Anos	83	15,12%	23,68%
De 2 a 5 anos	131	23,86%	47,54%
De 5 a 10 anos	156	28,42%	75,96%
Mais de 10 anos	132	24,04%	100%
Total	549	100%	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

- **Amostras por departamento**

Tal como se pode observar da Tabela 4 o Departamento A e o Departamento D totalizam 58,47% dos inquiridos na pesquisa, o que pode afetar o peso do resultado do eNPS.

Tabela 4 - Distribuição da amostra por departamento

	Frequência n	Porcentagem %	Porcentagem Acumulada %
Departamento A	190	34,61%	34,61%
Departamento B	82	14,94%	49,54%
Departamento C	54	9,84%	59,38%
Departamento D	131	23,86%	83,24%
Departamento E	51	9,29%	92,53%
Departamento F	41	7,47%	100%
Total	549	100%	

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

- **eNPS por departamento**

A tabela 5 demonstra que o Departamento A apresenta um eNPS de 12, o que indica um baixo nível de satisfação entre seus colaboradores. Com 38% de promotores, 37% de passivos e 25% de detratores, a alta porcentagem de detratores é preocupante e sugere que a maior parte dos colaboradores não está satisfeita com o ambiente de trabalho. A quantidade de passivos também é significativa, refletindo uma certa indiferença em relação à organização.

No Departamento B, o eNPS de 40 é o mais alto entre todos os departamentos, indicando um ambiente de trabalho positivo e colaboradores bastante satisfeitos. A divisão de 52% de promotores, 36% de passivos e apenas 12% de detratores demonstra que a grande maioria dos colaboradores é favorável à empresa. A baixa porcentagem de detratores sugere que as condições de trabalho nesse departamento são bem aceitas, mas ainda há espaço para aumentar o engajamento, convertendo os passivos em promotores. O Departamento C, com um eNPS de 39, também apresenta um resultado positivo, com 48% de promotores, 43% de passivos e apenas 9% de detratores. Embora a quantidade de detratores seja baixa, o número de passivos indica que uma parte considerável dos colaboradores está indiferente ou não totalmente engajada.

O Departamento D apresenta um eNPS de 29, o que coloca o departamento em uma posição intermediária, nem totalmente insatisfeito, nem extremamente satisfeito. Com 43% de promotores, 42% de passivos e 14% de detratores, a proporção de passivos sugere que muitos colaboradores estão indiferentes, sem conexão emocional com a empresa. O Departamento E, com um eNPS de 33, tem uma situação semelhante à do Departamento D. Com 49% de promotores, 35% de passivos e 16% de detratores, o departamento apresenta um bom número de promotores, mas a presença de uma porcentagem considerável de passivos e detratores indica a necessidade de ações para reduzir a insatisfação e aumentar o engajamento. Por fim, o Departamento F apresenta o eNPS baixo, com um valor de 21. Com 42% de promotores, 37% de passivos e 21% de detratores, a alta porcentagem de detratores é um sinal de insatisfação e pode indicar problemas dentro do departamento.

Tabela 5 - Distribuição do resultado do eNPS por departamento.

	Frequência n	eNPS	Porcentagem Promotores %	Porcentagem Passivos %	Porcentagem Detratores %
Departamento A	190	12	38,00%	37,00%	25,00%
Departamento B	82	40	52,00%	36,00%	12,00%
Departamento C	54	39	48,00%	43,00%	9,00%
Departamento D	131	29	43,00%	42,00%	14,00%
Departamento E	51	33	49,00%	35,00%	16,00%
Departamento F	41	21	42,00%	37,00%	21,00%
Total	549				

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

6.2. Resultado Estilo de Liderança

A Tabela 6 apresenta os estilos de liderança dos diferentes vice-presidentes (VPs) em relação às dimensões de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*.

Em relação à liderança transformacional, a maioria dos VP's está abaixo do benchmark de 3,0 – 4,0 em várias categorias.

O VP B se destaca, alcançando a maior pontuação em todas as categorias dentro dessa dimensão, especialmente em "Influência Idealizada (atribuído)" (4,0) e "Inspiração Motivacional" (4,0), refletindo um perfil de liderança altamente inspirador e admirado.

O VP E também se aproxima desse desempenho, alcançando 4,0 em "Inspiração Motivacional" e "Consideração Individual".

Por outro lado, o VP A apresenta pontuações consistentemente abaixo da média, com 2,5 em "Influência Idealizada (atribuído)" e "Influência Idealizada (comportamento)", e uma pontuação bem baixa de 1,3 em "Consideração Individual", indicando uma liderança com menor foco no desenvolvimento pessoal dos colaboradores e no engajamento emocional.

O VP F apresenta os menores índices, principalmente em "Inspiração Motivacional" (1,8) e "Estimulação Intelectual" (1,8), o que sugere um estilo de liderança com dificuldades em motivar e estimular intelectualmente sua equipe.

Na categoria de liderança transacional, os VP's apresentam uma distribuição mais equilibrada. O VP B e o VP D têm as melhores pontuações em "Recompensa Contingente" (2,8), indicando que eles possuem uma abordagem focada na recompensa por desempenho, alinhada com uma liderança que utiliza estímulos tangíveis para motivar sua equipe.

Em "Gestão por Exceção (ativo)", o VP C se destaca, com uma pontuação de 3,0, refletindo uma postura mais interventiva quando os problemas surgem.

Já o VP E apresenta uma pontuação mais baixa, especialmente em "Gestão por Exceção (ativo)" (1,0), sugerindo um estilo de liderança mais passivo ou com menos reatividade a situações problemáticas.

A liderança *laissez-faire*, caracterizada pela falta de envolvimento ou intervenção direta, é evidenciada nas pontuações mais baixas dos VP's. O VP C, por exemplo, tem uma pontuação de 1,3 em "Gestão por Exceção (passivo)" e "*Laissez-faire*", o que demonstra que sua liderança está mais distante de adotar uma postura ativa em resolver questões da equipe.

Já o VP F possui os piores resultados neste estilo de liderança, com pontuação máxima em "*Laissez-faire*" (2,5), indicando uma liderança excessivamente passiva, sem controle ativo sobre as situações que surgem.

Em termos de resultados, a categoria "Esforço Extra" apresenta valores mais altos para os VP's B e E (3,7 e 3,0, respectivamente), sugerindo que esses líderes são mais eficazes em mobilizar suas equipes para um desempenho além do esperado. No entanto, o VP F se destaca negativamente com a pontuação de 2,0, sugerindo uma falta de motivação ou capacidade de inspirar esforço adicional.

A "Eficácia" reflete um padrão semelhante, com o VP E alcançando 3,8, indicando um bom desempenho na entrega de resultados eficazes, enquanto o VP F, mais uma vez, obtém a menor pontuação (1,08), sinalizando dificuldades em atingir os objetivos de forma eficiente.

A "Satisfação como Líder" apresenta resultados altos para os VP's B, C, D e E, com valores acima de 3,0, enquanto o VP F também apresenta um desempenho abaixo da média (1,8), sugerindo insatisfação com sua liderança.

Foi considerada as seguintes escala de cores na tabela 6:

Verde: Resultados dentro dos valores de benchmark validado por pesquisa;

Amarelo: Até 0,5 pontos de margem para mais ou para menos com base na referência;

Vermelho: Variação maior ou menor do que 0,5 pontos com base na referência.

Tabela 6 - Distribuição do resultado do estilo de liderança

Dimensão	Categoria	Benchmark validado por pesquisa	VPA	VPB	VPC	VPD	VPE	VPF
Liderança Transformacional	Influência Idealizada (atribuído)	3,0 – 4,0	2.5	4.0	3.0	2,5	3,3	2.3
	Influência Idealizada (comportamento)	3,0 – 4,0	2.5	3.3	3.3	2.0	3.0	2.3
	Inspiração Motivacional	3,0 – 4,0	2.0	4.0	3.8	2.8	4.0	1.8
	Estimulação Intelectual	3,0 – 4,0	2.3	3.5	3.0	3.8	3.5	1.8
	Consideração Individual	3,0 – 4,0	1.3	4.0	2.8	1.8	4.0	1.0
Liderança Transacional	Recompensa Contingente	2,0 – 3,0	2.8	2.8	2.5	2.8	2.3	1.5
	Gestão por Exceção (ativo)	1,0 – 2,0	2.0	2.0	3.0	2.8	1.0	2.5
Liderança <i>Laissez-faire</i>	Gestão por Exceção (passivo)	0,0 – 1,0	1.5	0.0	1.3	0.5	0.3	2.5
	<i>Laissez-faire</i>	0,0 – 1,0	1.3	0.0	0.0	0.3	0.0	2.5
Fatores de Resultados	Esforço Extra	3,5 – 4,0	2.8	3.7	3.0	2.7	3.0	2.0
	Eficácia	3,5 – 4,0	2.3	3.5	3.0	2.8	3.8	1.08
	Satisfação como Líder	3,5 – 4,0	2.3	3.8	3.5	2.6	3.5	1.8

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

A Tabela 7 destaca os estilos de liderança entre os diferentes departamentos. Enquanto os departamentos B e E adotam a liderança transformacional, que se concentra em motivar e inspirar as equipes para alcançar altos níveis de desempenho e inovação, os departamentos A e

F tendem a ter um estilo de liderança *Laissez-Faire*, muito abaixo do benchmark em liderança transformacional e fatores de resultados, ainda assim o departamento A também se destaca pela liderança transacional mais voltado para a gestão de tarefas e recompensas. O Departamentos C se distinguem por uma abordagem mista e o Departamento D com foco em liderança transacional e Fatores de Resultados. Essa diversidade sugere que os líderes adotam diferentes estilos de acordo com as necessidades de suas equipes e os objetivos de cada departamento, o que pode contribuir para uma melhor adaptação às demandas organizacionais.

Tabela 7 - Distribuição do resultado do tipo de líder

	Tipo Liderança
Departamento A	<i>Laissez-faire</i> e Transacional
Departamento B	Transformacional
Departamento C	Transformacional e Transacional
Departamento D	Transacional
Departamento E	Transformacional
Departamento F	<i>Laissez-faire</i>

Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

6.3. Teste das Hipóteses

6.3.1. Teste da Hipótese H1

Hipótese H1: A liderança transformacional tem um impacto positivo no clima organizacional em comparação com outros tipos de liderança.

Para verificar a Hipótese H1, analisamos a relação entre a percepção de proximidade com o líder (indicando traços de liderança transformacional) e os indicadores de clima organizacional.

- **Correlação de Pearson:** Relação entre Liderança Transformacional e Clima Organizacional (H1)

A Correlação de Pearson foi calculada para verificar a força e a direção da relação entre liderança transformacional e o clima organizacional. As variáveis testadas foram “*Sou reconhecido quando faço um bom trabalho*” e “*Sou tratado com respeito no trabalho*”. A análise revelou uma **correlação positiva moderada** entre essas variáveis ($r = 0,56$), indicando que quanto maior a percepção de proximidade com o líder, maior a percepção de reconhecimento e respeito no trabalho.

Os resultados demonstram que a liderança transformacional está associada a um clima organizacional mais positivo. Esse alinhamento entre proximidade com o líder e percepções positivas de clima organizacional **sustenta a Hipótese H1**, sugerindo que a liderança transformacional impacta positivamente o clima organizacional ao promover um ambiente de respeito e reconhecimento.

6.3.1.1. Teste da Hipótese H1.1

Hipótese H1.1: A liderança transformacional (indicada pela proximidade com o manager) está associada a menores níveis de estresse e maior satisfação com os sistemas de trabalho, o que sugere uma maior satisfação no ambiente de trabalho.

Para esta análise, foi atribuída uma escala de satisfação às respostas dos colaboradores, de modo a representar as percepções sobre estresse e capacidade dos sistemas de informação de forma numérica.

- **Escala para Nível de Estresse e Capacidade dos Sistemas de Informação:**
 - **Respostas positivas:** "Confiante" e "Entusiasmado" (valor = 5), "Satisfeito" (valor = 4).
 - **Respostas neutras:** "Indiferente" e "Mix de Sentimentos" (valor = 3).
 - **Respostas negativas:** "Insatisfeito" e "Preocupado" (valor = 2), "Irritado" (valor = 1).

- **Nível de Estresse** - A distribuição das respostas sobre o nível de estresse indica que uma proporção significativa dos colaboradores relatou "Mix de Sentimentos" (155) e "Preocupado/a" (93), sugerindo que há um nível de estresse considerável na amostra. No entanto, ao analisar os colaboradores com percepções positivas em relação à proximidade com o líder ("Confiante", "Entusiasmado/a", "Satisfeito/a"), observamos uma tendência para menores níveis de estresse. Esse grupo relatou predominantemente

respostas "Confiante" e "Satisfeito", enquanto colaboradores que relataram menor proximidade com o líder mostraram níveis mais altos de estresse.

- **Capacidade dos Sistemas de Informação** - A distribuição das respostas revela que a maioria dos colaboradores se sente "Satisfeito" (174) ou tem um "Mix de Sentimentos" (125) quanto à capacidade dos sistemas de informação. Esse padrão sugere uma percepção predominantemente neutra a positiva. Entre os colaboradores que sentem maior proximidade com o líder, observa-se uma maior proporção de respostas positivas em relação à capacidade dos sistemas de informação, sugerindo que a proximidade com o líder (indicador de liderança transformacional) pode estar associada a uma satisfação geral com os sistemas de trabalho, o que contribui para a satisfação no ambiente.

Teste t de Student: Comparação de Satisfação entre Grupos de Liderança

Para aprofundar a análise, foi realizado um Teste t de *Student* para comparar a média de satisfação no trabalho entre dois grupos:

- **Grupo 1:** Colaboradores que percebem a liderança como transformacional.
- **Grupo 2:** Colaboradores que percebem a liderança como não transformacional.

A variável utilizada foi a percepção de desenvolvimento pessoal e profissional ("*Como te sentes em relação ao teu desenvolvimento pessoal e profissional na empresa?*"), como um indicador de satisfação no trabalho.

A média de satisfação no trabalho foi comparada entre os dois grupos. O valor de *p* obtido foi 0,01, abaixo do nível de significância de 0,05, o que indica que há uma diferença significativa nas percepções de satisfação entre os dois grupos. Os colaboradores que percebem a liderança como transformacional relataram uma média de satisfação mais alta, **validando a Hipótese H1.1.**

A análise confirma que existe uma associação positiva entre a liderança transformacional (indicada pela proximidade com o líder) e a satisfação no trabalho. Os colaboradores que percebem uma maior proximidade com o líder relataram níveis mais baixos de estresse e maior satisfação com os sistemas de trabalho, o que corrobora a Hipótese H1.1. Esses achados indicam que a liderança transformacional pode contribuir para um ambiente de trabalho menos estressante e mais satisfatório, promovendo uma maior satisfação no trabalho.

6.3.1.2. *Teste da Hipótese H1.2*

Hipótese H1.2: A liderança transformacional aumenta o engajamento dos colaboradores mais do que outros estilos de liderança, ao estimular a conexão com os objetivos organizacionais.

O objetivo desta análise é verificar se a liderança transformacional, representada pela proximidade com o líder, está associada a níveis mais elevados de engajamento dos colaboradores com os objetivos e metas da empresa. A avaliação do engajamento foi realizada com base nas respostas às seguintes questões:

- Conhecimento e participação na estratégia de negócio da empresa
- Encorajamento para encontrar melhores formas de fazer as coisas
- **Engajamento com a Estratégia de Negócio**
 - Um total de 421 colaboradores indicou respostas positivas ("Concordo Totalmente" e "Concordo") quanto ao conhecimento e participação na estratégia de negócio, representando uma ampla percepção de engajamento.
 - A alta frequência de respostas positivas sugere que os colaboradores estão familiarizados e envolvidos com a estratégia da empresa, sobretudo, entre aqueles que relatam uma boa relação de proximidade com o líder.
- **Inovação e Melhoria no Trabalho**
 - Um total de 453 colaboradores respondeu de forma positiva à pergunta sobre ser incentivado a encontrar novas formas de melhorar o trabalho, indicando que a liderança transformacional está alinhada com o estímulo à inovação.
 - Colaboradores que percebem proximidade com o líder relataram maior disposição para buscar melhorias, o que sugere que esses líderes transformacionais inspiram um ambiente de trabalho voltado para a inovação.
- **Proximidade com o Manager e Engajamento**
 - Entre os colaboradores que indicaram maior proximidade com o líder ("Confiante", "Entusiasmado/a" e "Satisfeito/a"), observou-se um maior engajamento com os objetivos organizacionais, demonstrando tanto um maior conhecimento da estratégia de negócio quanto uma disposição ampliada para inovar em suas atividades.

Os resultados indicam que a liderança transformacional, representada pela proximidade com o líder, está positivamente associada ao engajamento dos colaboradores com os objetivos e metas da organização. Colaboradores que percebem uma proximidade maior com seus líderes demonstram mais conhecimento sobre a estratégia organizacional e maior incentivo para propor melhorias no ambiente de trabalho.

Esses achados **validam a Hipótese H1.2**, mostrando que a liderança transformacional promove um engajamento mais intenso dos colaboradores, reforçando a ideia de que líderes que desenvolvem uma conexão positiva com suas equipes conseguem fomentar o engajamento, estimulando o alinhamento com os objetivos organizacionais e uma maior disposição para melhorar processos.

6.3.1.3. Teste da Hipótese H1.3

Hipótese H1.3: A liderança transacional tem um impacto neutro ou negativo no clima organizacional em comparação com a liderança transformacional, uma vez que foca em recompensas e punições em vez de inspiração e desenvolvimento.

O objetivo dessa análise foi investigar se a liderança transacional (focada em recompensas e punições) tem um impacto negativo ou neutro no clima organizacional, em comparação com a liderança transformacional. O clima organizacional foi medido por meio das percepções dos colaboradores sobre os seguintes aspectos:

- Autonomia para Propor e Implementar Ideias
- Reconhecimento pelo Bom Trabalho
- Respeito no Ambiente de Trabalho

- **Autonomia para propor e implementar ideias**
 - 430 colaboradores indicaram alta percepção de autonomia no trabalho, com respostas entre "Concordo Totalmente" e "Concordo".
 - Colaboradores sob liderança transformacional, ou seja, aqueles com maior proximidade com o líder, apresentaram percepções mais positivas quanto à sua autonomia no trabalho.

- **Reconhecimento no trabalho**
 - 378 colaboradores indicaram que se sentem reconhecidos por suas contribuições, com respostas positivas ("Concordo Totalmente" e "Concordo").

- Colaboradores sob liderança transformacional relataram maior reconhecimento, enquanto aqueles sob liderança transacional apresentaram respostas mais neutras ou negativas.
- **Respeito no ambiente de trabalho**
 - 490 colaboradores reportaram ser tratados com respeito no ambiente de trabalho, com respostas concentradas em "Concordo Totalmente" e "Concordo".
 - Assim como nas outras questões, os colaboradores sob liderança transformacional relataram maiores percepções de respeito no trabalho.
- **Proximidade com o manager e clima organizacional**
 - Colaboradores com maior proximidade ao líder (indicando liderança transformacional) apresentaram percepções mais positivas sobre autonomia, reconhecimento e respeito no trabalho.
 - Já os colaboradores com menor proximidade ao líder (indicando liderança transacional) apresentaram percepções mais baixas desses fatores, indicando um impacto negativo ou neutro da liderança transacional no clima organizacional.

ANOVA: Diferenças no impacto da liderança no clima organizacional

Para verificar se existem diferenças significativas nas percepções de clima organizacional entre os grupos com diferentes estilos de liderança, foi aplicada uma ANOVA de um fator.

- **Grupos Comparados:**
 - **Grupo 1:** Colaboradores com liderança **transformacional**.
 - **Grupo 2:** Colaboradores com liderança **transacional**.
 - **Grupo 3:** Colaboradores com **outros estilos** de liderança.

O valor de p obtido foi 0,03, indicando que há diferenças significativas nas percepções de clima organizacional entre os grupos. Após a análise *post-hoc*, observou-se que o grupo com liderança transformacional apresentou as maiores médias de clima organizacional, seguidos pelos outros estilos de liderança, enquanto o grupo com liderança transacional teve as menores médias.

Os resultados indicam que a liderança transacional tem um impacto neutro ou negativo no clima organizacional, em termos de autonomia, reconhecimento e respeito no ambiente de trabalho. Colaboradores sob liderança transacional tendem a ter percepções mais baixas desses

fatores, o que **valida a Hipótese H1.3**. Por outro lado, os colaboradores sob liderança transformacional relataram percepções mais positivas quanto à autonomia, reconhecimento e respeito, sugerindo que esse estilo de liderança tem impacto mais favorável no clima organizacional. Além disso, a ANOVA revelou que há diferenças expressivas entre os grupos, com os colaboradores sob liderança transformacional exibindo maior satisfação com o clima organizacional, confirmando a validação da Hipótese H1.3

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados proporciona interações entre os estilos de liderança e o clima organizacional, que podem ser observadas a partir dos objetivos e problemas de pesquisa, conjecturando as dinâmicas entre os estilos de liderança e a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho.

Quanto aos resultados obtidos em relação aos objetivos da pesquisa, os dados revelam que os estilos de liderança influenciam de forma relevante o clima organizacional. A liderança transformacional se destaca como a mais eficaz na criação de um ambiente de trabalho motivador. Caracterizada pela proximidade entre líderes e colaboradores, está associada a maiores percepções de respeito, reconhecimento e satisfação no trabalho. Esses resultados reforçam a ideia de que líderes que inspiram e desenvolvem suas equipes favorecem um clima organizacional mais produtivo. Além disso, esse estilo de liderança foi relacionado a menores níveis de estresse e maior satisfação com os sistemas de trabalho, corroborando a Hipótese H1 de que a liderança transformacional contribui para um ambiente organizacional saudável.

A correlação de Pearson entre liderança transformacional e clima organizacional comprovou uma relação positiva moderada ($r = 0,56$), indicando que quanto maior a proximidade com o líder, mais os colaboradores percebem um ambiente de respeito e reconhecimento. Esse resultado corrobora teorias que sugerem que a liderança transformacional fortalece a confiança e a satisfação dos colaboradores, criando um clima mais colaborativo. Schwab (2019) destaca que esse estilo de liderança coloca a pessoa no centro, promovendo um ambiente que valoriza a criatividade e a inovação. Mansoori et al. (2018) afirmam que a liderança transformacional inspira e motiva os seguidores a superar as expectativas, agindo de forma ética. Wright (2011), por sua vez, ressalta a capacidade desses líderes em impulsionar o crescimento dos colaboradores, oferecer recompensas financeiras e promover o desenvolvimento contínuo dentro das organizações.

A liderança transformacional foi associada a menores níveis de estresse e maior satisfação com os sistemas de trabalho, enquanto a liderança transacional, por sua vez, não mostrou a mesma capacidade de gerar impactos positivos na percepção de reconhecimento ou respeito no trabalho, indicando que estilos de liderança que focam em recompensas e punições, como a liderança transacional, podem ser menos eficazes em promover um clima organizacional favorável em comparação com estilos mais inspiradores como o transformacional.

A liderança transformacional também se mostrou associada a níveis mais elevados de engajamento dos colaboradores, tendo em vista que a análise revelou que colaboradores que percebem maior proximidade com seus líderes estão mais dispostos a contribuir além das expectativas, um reflexo da capacidade da liderança transformacional em estimular a conexão emocional com os objetivos organizacionais. A pesquisa mostrou que a proximidade com o líder está relacionada ao aumento do conhecimento sobre a estratégia da empresa e à maior disposição para buscar inovações.

No que se refere ao problema da pesquisa que se concentrou em entender como diferentes estilos de liderança influenciam o clima organizacional e quais perfis comportamentais contribuem mais para a criação de um ambiente de trabalho positivo, os resultados evidenciaram que a liderança transformacional, tem um impacto mais positivo no clima organizacional do que a liderança transacional. Além disso, fatores como a antiguidade na empresa e a faixa etária também influenciam a percepção de clima organizacional, com colaboradores mais antigos e com maior tempo de empresa demonstrando uma visão mais crítica sobre o ambiente de trabalho.

Por sua vez, a análise das variáveis sociodemográficas demonstrou que diferentes grupos podem ter percepções distintas sobre o clima organizacional e os estilos de liderança. Por exemplo, os colaboradores mais jovens tendem a valorizar mais as oportunidades de aprendizado, enquanto colaboradores de faixas etárias intermediárias estão mais engajados com os valores organizacionais e reconhecimento. Os colaboradores acima de 50 anos, tendem a valorizar mais a estabilidade, embora sejam mais críticos em relação às oportunidades de crescimento. A análise por sexo revelou que as mulheres reportaram uma percepção mais positiva em relação ao apoio emocional e à comunicação por parte da liderança, enquanto os homens demonstraram maior valorização de aspectos como responsabilidades, apontando para a necessidade de uma liderança adaptativa.

Além disso, a análise da Satisfação Geral (eNPS), indicou que, embora a maioria dos colaboradores tenha uma visão positiva sobre a organização, há ainda espaço para melhorias no engajamento e na satisfação geral. A liderança transformacional, tem o potencial de melhorar essa pontuação, criando um ambiente de trabalho mais alinhado com as necessidades dos colaboradores.

Diante do exposto, os resultados da pesquisa confirmam que a liderança transformacional tem um impacto positivo no clima organizacional, melhorando o reconhecimento, a satisfação e o engajamento, bem como, reduzindo o estresse e promovendo um ambiente de trabalho produtivo. Constatou-se que a influência do contexto organizacional,

como a área de atuação e a cultura da empresa, desempenha um papel fundamental na eficácia dos estilos de liderança. A pesquisa também mostrou que variáveis sociodemográficas, têm um impacto nas percepções de clima organizacional e nas expectativas em relação à liderança. Para aprimorar o ambiente de trabalho, recomenda-se que a organização adote práticas de liderança que incentivem a autonomia e o desenvolvimento contínuo em setores que valorizam inovação.

8. CONCLUSÃO

A análise do impacto dos estilos de liderança no clima organizacional trouxe informações sobre como diferentes abordagens de liderança afetam o ambiente de trabalho. A pesquisa demonstrou que a liderança transformacional, caracterizada por inspiração, motivação e apoio ao desenvolvimento dos colaboradores, tende a criar um clima organizacional mais positivo e colaborativo.

Os líderes transformacionais promovem um ambiente de trabalho onde a criatividade e a inovação são incentivadas, resultando em maior satisfação e engajamento dos colaboradores. Em contraste, a liderança transacional, com seu foco em recompensas e punições baseadas em desempenho, mostrou um impacto mais neutro ou até negativo no clima organizacional, particularmente em contextos onde a inovação e o desenvolvimento pessoal são valorizados.

A liderança *laissez-faire*, marcada pela falta de envolvimento e direção, geralmente contribui para um clima organizacional desfavorável, evidenciado por um ambiente de baixa motivação e desengajamento dos colaboradores.

As hipóteses da pesquisa foram corroboradas pelos resultados teóricos, indicando que o estilo de liderança desempenha um papel fundamental na formação do clima organizacional e que o impacto desse papel pode variar conforme o contexto organizacional e as características dos colaboradores.

9. LIMITAÇÕES

A pesquisa enfrenta algumas limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados. Primeiro, a amostra estudada é restrita a uma única empresa, o que pode limitar a generalização dos achados para outras organizações e setores. Além disso, a utilização de métodos quantitativos para avaliar o impacto dos estilos de liderança pode não capturar completamente os elementos qualitativos das percepções dos colaboradores, momentos específicos da empresa como processo de revisão salarial anual ou ainda mudança do regime de trabalho híbrido para presencial.

A pesquisa também se baseia em dados autorrelatados, o que pode introduzir viés, já que os participantes podem ter ajustado suas respostas para se conformar às expectativas percebidas. Outro ponto a ser destacado é a limitação temporal; a coleta de dados é realizada em um período específico, e as mudanças no clima organizacional podem ocorrer ao longo do tempo, o que pode não ser capturado totalmente pelo estudo.

10. PESQUISAS FUTURAS

Para uma compreensão mais aprofundada do impacto dos estilos de liderança no clima organizacional, futuras pesquisas podem explorar uma amostra mais diversificada, abrangendo diferentes tipos de organizações, setores e geografias distintas.

Seria considerável incorporar métodos qualitativos, como entrevistas e grupos focais, para obter uma visão detalhada das percepções dos colaboradores e das dinâmicas de liderança. Além disso, a pesquisa longitudinal pode fornecer dados sobre como o impacto dos estilos de liderança no clima organizacional evolui ao longo do tempo e em resposta a mudanças organizacionais.

Estudos futuros também podem investigar a interação entre diferentes estilos de liderança e outras variáveis contextuais, como a cultura organizacional e as práticas de gestão, para entender melhor os fatores que moderam ou mediam no impacto da liderança no clima organizacional. Finalmente, a inclusão de medidas objetivas de desempenho organizacional e satisfação dos colaboradores pode enriquecer a análise e validar os efeitos observados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albán López, P. E. (2024). *Comparativo del clima organizacional de CONSTRUECUADOR S.A. en una época de pandemia y una época actual* (Tese de mestrado, Universidade Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador). Quito. 77 p.

Bass, B. M. (1960). *Leadership, psychology and organizations*. New York: Harper & Row.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Bass, B. M. (1998). *Transformational management: Industry, military, and educational impact*.

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*, 4, 231-272.

Bass, B., & Avolio, B. (1992). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5). <https://doi.org/10.1108/03090599210000041>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership and organizational culture*. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor questionnaire: Third edition manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ; manual and sampler set*. Mind Garden.

Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)

Begnami, M. L. V., & Zorzo, A. (2013). Clima organizacional: Percepções e aplicabilidade. *Revista Científica da FHO| Uniararas*, 1(2), 38-47.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.

Castro, C. F. (2020). *Análise do papel dos vendedores na satisfação de cliente por meio do NPS (Net Promoter Score). Evidências do varejo de moda omnichannel brasileiro* (Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade - Varejo). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

Flores, H., Franzoni, A. M. B., Silva, T., & Correia da Silva, L. J. (2024). Organizational climate: An analysis in a small business: Clima organizacional: uma análise em uma empresa de pequeno porte. *Concilium*, 24. Recuperado de <https://www.clium.org/index.php/edicoes/article/view/3937>

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>

Kristensen, K., & Eskildsen, J. (2011). The validity of the Net Promoter Score as a business performance measure. In *Proceedings of the 2011 International Conference on Quality, Reliability, Risk, Maintenance, and Safety Engineering* (pp. 970-974).

Kotter, J. P. (2008). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Marchiori, M., Prado, E., Vizeu, F., Grando, G. B., Kopaneva, I., Child, J., ... & Rodrigues, S. B. (2018). *Liderança e comunicação interna* (Vol. 6). Difusão Editora.

Martins, G. (2021). Administrar diferentes gerações: Nexo candente nas organizações contemporâneas. *RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber*, 1(10), 177-186. <https://doi.org/10.51473/rcmos.v1i10.2021.166>

Mansoori, H., et al. (2018). A framework for the selection of organisational empowerment project portfolio based on the human resource practices. *International Journal of Business Innovation and Research*, 17 (2), 266-291. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2018.090146>

Markoulidakis, I., Rallis, I., Georgoulas, I., Kopsiaftis, G., Doulamis, A., & Doulamis, N. (2020). A machine learning based classification method for customer experience survey analysis. *Technologies*, 8 (4), 76. <https://doi.org/10.3390/technologies8040076>

Mannarino, C. E. A. (2022). *Liderança virtuosa e proatividade: O papel mediador da relação líder-liderado*. Paco e Littera.

Mourston, W. (2014). *As emoções das pessoas normais*. Success for You Editora.

Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3rd ed.). Sage Publications, Inc.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46.

Robbins, S. P. (2008). *Comportamento organizacional*. Pearson Prentice Hall.

Rugai, T. D. A. S., et al. (2018). Os diferentes tipos de liderança e suas influências no clima organizacional. *Diálogos Interdisciplinares*, 7(4), 62-69.

Schneider, B. (2013). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.

Schwab, K. (2019). *A quarta revolução industrial*. Edipro.

Souza, C. P. D. S. (2014). *Cultura e clima organizacional: Compreendendo a essência das organizações*. Editora Intersaberes.

Teixeira, C. M. S. R. V. (2011). *Percepções sobre liderança, clima escolar e participação docente numa Escola Secundária da Região Autónoma dos Açores (Master's thesis)*. [Nome da Universidade, se disponível].

Tonini, A. C. (2023). *Liderança em gerenciamento de projetos*. Editora Senac São Paulo.

Wright, P. L. (2011). *Administração estratégica conceitos* (12ª reimpressão). Ed. Atlas.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson.

LISTA DE ABREVIATURAS

ANOVA – *Analysis of Variance*

DISC – *Dominance, Influence, Steadiness, Compliance*

eNPS – *Employee Net Promoter Score*

MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire*

MLQ-5X – *Multifactor Leadership Questionnaire version 5X*

MBTI – *Myers-Briggs Type Indicator*

NPS – *Net Promoter Score*

SMART – *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

VPs – *Vice-Presidentes*

GLOSSÁRIO

Benchmarks: Referências ou padrões utilizados para comparar o desempenho de uma empresa ou processo com os de outras empresas ou práticas estabelecidas, permitindo a avaliação relativa e a identificação de áreas para melhorias.

Clima Organizacional: Conjunto de percepções e atitudes compartilhadas pelos membros de uma organização sobre o ambiente de trabalho.

Discovery Insight: Modelo que utiliza quatro cores (Vermelho, Amarelo, Verde e Azul) para descrever diferentes estilos de personalidade e comportamento, facilitando a compreensão das dinâmicas de liderança e interação dentro da organização.

Full Range Leadership Model: Modelo de liderança desenvolvido por Bass e Avolio (1995) que classifica os estilos de liderança em três categorias: *Laissez-Faire*, Transacional e Transformacional.

Headquarters: Sede principal de uma organização onde suas principais operações e decisões são centralizadas.

Laissez-Faire: Estilo de liderança caracterizado por um comportamento passivo e indiferente, onde o líder não se envolve ativamente no desenvolvimento ou nas necessidades dos liderados, permitindo que os colaboradores tomem decisões de forma autônoma.

Liderança Transacional: Estilo de liderança fundamentado em obrigações contratuais, onde recompensas são oferecidas pelo alcance de metas.

Liderança Transformacional: Estilo de liderança que vai além das transações convencionais, buscando inspirar e transformar os colaboradores.

O Príncipe: Obra de Nicolau Maquiavel.

Teste t: Método estatístico utilizado para comparar as médias de dois grupos e determinar se as diferenças observadas são estatisticamente significativas.

APÊNDICE E ANEXOS

ANEXO 1 - MLQSelf - *Multifactor Leadership Questionnaire Self Form*

Este questionário irá ajudar você e seus avaliadores, a descreverem o seu estilo de liderança.

Comece pela questão 1 e avalie com qual frequência cada afirmação se adapta a você.

Use a escala de avaliação abaixo:

Sem resposta	0	1	2	3	4
Sem Certeza	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Muitas Vezes	Frequentemente, Se não sempre

Como um líder ...

1	Forneço assistência aos outros em troca de seus esforços.	0	1	2	3	4
2	Reexamino suposições críticas questionando se são apropriadas.	0	1	2	3	4
3	Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.	0	1	2	3	4
4	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	0	1	2	3	4
5	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.	0	1	2	3	4
6	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.	0	1	2	3	4
7	Estou ausente quando necessitam de mim.	0	1	2	3	4
8	Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.	0	1	2	3	4
9	Falo de forma otimista sobre o futuro.	0	1	2	3	4
10	Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.	0	1	2	3	4

11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance.	0	1	2	3	4
12	Espero as coisas darem erradas para começar a agir.	0	1	2	3	4
13	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	0	1	2	3	4
14	Específico a importância de se ter um forte senso de propósito.	0	1	2	3	4
15	Invisto meu tempo ensinando e treinando.	0	1	2	3	4
16	Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de performance são alcançadas.	0	1	2	3	4
17	Demonstro acreditar firmemente que "se não está quebrado, não conserte".	0	1	2	3	4
18	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	0	1	2	3	4
19	Trato os outros como indivíduo ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	0	1	2	3	4
20	Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.	0	1	2	3	4
21	Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	0	1	2	3	4
22	Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	0	1	2	3	4
23	Considero as consequências éticas e morais das decisões.	0	1	2	3	4
24	Mantenho-me a par de todos os erros	0	1	2	3	4
25	Demonstro um senso de poder e confiança.	0	1	2	3	4
26	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	0	1	2	3	4
27	Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	0	1	2	3	4
28	Evito tomar decisões.	0	1	2	3	4
29	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	0	1	2	3	4
30	Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos.	0	1	2	3	4

31	Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	0	1	2	3	4
32	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	0	1	2	3	4
33	Demoro para responder questões urgentes	0	1	2	3	4
34	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	0	1	2	3	4
35	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	0	1	2	3	4
36	Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	0	1	2	3	4
37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	0	1	2	3	4
38	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	0	1	2	3	4
39	Faço com que os outros façam mais do que o esperado.	0	1	2	3	4
40	Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	0	1	2	3	4
41	Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	0	1	2	3	4
42	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	0	1	2	3	4
43	Sou eficaz em atender as necessidades da organização.	0	1	2	3	4
44	Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco.	0	1	2	3	4
45	Lidero um grupo que é eficiente.	0	1	2	3	4

For technical assistance, use our [contact form](#).

MLQ, Copyright © 1995 Bernard Bass & Bruce J. Avolio.

All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

[Privacy Policy](#)

ANEXO 2 - Questionário Pesquisa de Clima (eNPS)

1. Qual tua idade?

- a) Menos de 30 anos
- b) Entre 30 e 39 anos
- c) Entre 40 e 49 anos
- d) Mais de 50 anos

2. Qual teu gênero?

- a) Masculino
- b) Feminino

3. Exerce função de manager na empresa?

- a) Sim
- b) Não

4. A quanto tempo trabalha na empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) De 1 a 2 anos
- c) De 2 a 5 anos
- d) De 5 a 10 anos
- e) Mais de 10 anos

5. Qual o teu departamento?

- a) Departamento A
- b) Departamento B
- c) Departamento C
- d) Departamento D
- e) Departamento E
- f) Departamento F

6. Recomendarias a empresa enquanto entidade empregadora a um familiar ou amigo?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Recomendarias os produtos e serviços da empresa a um familiar ou amigo?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Existem categorias específicas de produtos e/ou serviços da empresa que justificam a tua classificação?

Resposta aberta.

9. Tenho orgulho em trabalhar na empresa

- a) Entusiasmado
- b) Indiferente
- c) Insatisfeito

10. A empresa motiva-me a dar o *extra-mile*

- a) Entusiasmado
- b) Indiferente
- c) Insatisfeito

11. Pretendo continuar a trabalhar nesta empresa por muito tempo

- a) Entusiasmado
- b) Indiferente
- c) Insatisfeito

12. Como te sentes em relação ao teu desenvolvimento pessoal e profissional na empresa?

- a) Entusiasmado
- b) Confiante
- c) Satisfeito
- d) Mix de Sentimentos
- e) Indiferente
- f) Não sei
- g) Insatisfeito
- h) Preocupado
- i) Irritado

13. Como te sentes em relação ao teu dia a dia no trabalho em comparação com as tuas expectativas?

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| a) Entusiasmado | f) Não sei |
| b) Confiante | g) Insatisfeito |
| c) Satisfeito | h) Preocupado |
| d) Mix de Sentimentos | i) Irritado |
| e) Indiferente | |

14. Como te sentes em relação ao teu nível de stress no trabalho?

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| a) Entusiasmado | f) Não sei |
| b) Confiante | g) Insatisfeito |
| c) Satisfeito | h) Preocupado |
| d) Mix de Sentimentos | i) Irritado |
| e) Indiferente | |

15. Como te sentes em relação à capacidade dos sistemas de informação da empresa (ferramentas, redes, plataformas, aplicações de comunicação)?

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| a) Entusiasmado | f) Não sei |
| b) Confiante | g) Insatisfeito |
| c) Satisfeito | h) Preocupado |
| d) Mix de Sentimentos | i) Irritado |
| e) Indiferente | |

16. Como te sentes em relação à atenção que a empresa dá à segurança dos colaboradores?

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| | e) Indiferente |
| a) Entusiasmado | f) Não sei |
| b) Confiante | g) Insatisfeito |
| c) Satisfeito | h) Preocupado |
| d) Mix de Sentimentos | i) Irritado |

17. Como te sentes em relação à proximidade com o teu manager?

- a) Entusiasmado
- b) Confiante
- c) Satisfeito
- d) Mix de Sentimentos
- e) Indiferente
- f) Não sei
- g) Insatisfeito
- h) Preocupado
- i) Irritado

18. Como te sentes em relação à responsabilidade social da empresa ao respeito pelo ambiente?

- a) Entusiasmado
- b) Confiante
- c) Satisfeito
- d) Mix de Sentimentos
- e) Indiferente
- f) Não sei
- g) Insatisfeito
- h) Preocupado
- i) Irritado

19. Como avalias as medidas aplicadas pela empresa que visam o teu Bem-Estar Físico (melhoria das condições do ambiente físico nos locais de trabalho e a promoção de hábitos saudáveis)?

- a) 1 Estrela
- b) 2 Estrelas
- c) 3 Estrelas
- d) 4 Estrelas
- e) 5 Estrelas

20. Como avalias as medidas aplicadas pela empresa que visam a melhoria do teu Bem-Estar Financeiro?

- a) 1 Estrela
- b) 2 Estrelas
- c) 3 Estrelas
- d) 4 Estrelas
- e) 5 Estrelas

21. Como avalias as medidas aplicadas pela empresa que visam o teu Bem-Estar Mental (que te permitem uma gestão eficaz dos sentimentos, emoções e situações adversas)?

- a) 1 Estrela
- b) 2 Estrelas
- c) 3 Estrelas
- d) 4 Estrelas
- e) 5 Estrelas

22. Conheço e participo na estratégia de negócio da minha loja/área/departamento

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Concordo, Nem Discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

23. As minhas responsabilidades e objetivos a atingir estão claros para mim

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Concordo, Nem Discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

24. As pessoas com quem trabalho (dentro e fora da minha equipa) cooperam para atingir os resultados

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Concordo, Nem Discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

25. Sou encorajado a encontrar melhores formas de fazer as coisas

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Concordo, Nem Discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

26. Acredito e vivo os valores da empresa no meu dia-a-dia

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Concordo, Nem Discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

27. Sou tratado com respeito no trabalho

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Concordo, Nem Discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

28. Sou reconhecido quando faço um bom trabalho

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Concordo, Nem Discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

29. Posso partilhar as minhas opiniões de forma aberta e sem medo de retaliação

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Concordo, Nem Discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

30. Tenho a formação que preciso para fazer o meu trabalho de forma eficaz

- a) Concordo Totalmente
- b) Concordo
- c) Não Concordo, Nem Discordo
- d) Discordo
- e) Discordo Totalmente

31. Recebo feedback contínuo que me ajuda a melhorar o meu desempenho

- | | |
|-------------------------------|------------------------|
| a) Concordo Totalmente | d) Discordo |
| b) Concordo | e) Discordo Totalmente |
| c) Não Concordo, Nem Discordo | |

32. Tenho autonomia para propor e implementar

- | | |
|-------------------------------|------------------------|
| a) Concordo Totalmente | d) Discordo |
| b) Concordo | e) Discordo Totalmente |
| c) Não Concordo, Nem Discordo | |

33. Tenho oportunidades de crescimento na empresa para continuar a evoluir

- | | |
|-------------------------------|------------------------|
| a) Concordo Totalmente | d) Discordo |
| b) Concordo | e) Discordo Totalmente |
| c) Não Concordo, Nem Discordo | |

34. O que correu bem na tua experiência colaborador nos últimos meses (o que destacarias como positivo)? Podes partilhar um exemplo?

Resposta aberta

35. O que poderia ter corrido melhor na tua experiência colaborador nos últimos meses? Podes partilhar um exemplo?

Resposta aberta.

36. Que mudanças sugeres para continuarmos a melhorar a tua experiência colaborador?

Resposta aberta.

ANEXO 3 – Descrição dos itens do MLQ

Quadro correlacional dos itens do MLQ, categoria e dimensão da liderança transformacional, transacional, *laissez-faire* e fatores de resultado.

Item	Multifactor Leadership Questionnaire	Categoria	Dimensão
10	Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.	Influência Idealizada (atribuído)	Liderança Transformacional
18	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.		
21	Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.		
25	Demonstro um senso de poder e confiança.		
6	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.	Influência Idealizada (comportamento)	
14	Específico a importância de se ter um forte senso de propósito.		
23	Considero as consequências éticas e morais das decisões.		
34	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.		
9	Falo de forma otimista sobre o futuro.	Inspiração Motivacional	
13	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.		
26	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.		
36	Expresso confiança de que metas serão alcançadas.		
2	Reexamino suposições críticas questionando se são apropriadas.	Estimulação Intelectual	
8	Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.		
30	Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos.		
32	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.		
15	Invisto meu tempo ensinando e treinando.	Consideração Individual	
19	Trato os outros como indivíduo ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.		
29	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.		
31	Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.		
1	Forneço assistência aos outros em troca de seus esforços.	Recompensa Contingente	Liderança Transacional
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance.		
16	Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de performance são alcançadas.		
35	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.		
4	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	Gestão por Exceção (ativo)	
22	Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.		
24	Mantenho-me a par de todos os erros		
27	Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.		

3	Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.	Gestão por Exceção (passivo)	Liderança <i>Laissez-faire</i>	
12	Espero as coisas darem erradas para começar a agir.			
17	Demonstro acreditar firmemente que "se não está quebrado, não conserte".			
20	Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.	<i>Laissez-faire</i>		
5	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.			
7	Estou ausente quando necessitam de mim.			
28	Evito tomar decisões.			
33	Demoro para responder questões urgentes	Esforço Extra		Fatores de Resultados
39	Faço com que os outros façam mais do que o esperado.			
42	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.			
44	Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco.	Eficácia		
37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.			
40	Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.			
43	Sou eficaz em atender as necessidades da organização.			
45	Lidero um grupo que é eficiente.	Satisfação como Líder		
38	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.			
44	Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco.			

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio, 1995