



**BAHIANA**  
ESCOLA DE MEDICINA E SAÚDE PÚBLICA

**ESCOLA BAHIANA DE MEDICINA E SAÚDE PÚBLICA  
CURSO DE PSICOLOGIA**

**NILMA REIS DE OLIVEIRA**

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL: CARACTERIZAÇÃO  
DO FENÔMENO E SUA RELAÇÃO COM VARIÁVEIS PESSOAIS E  
OCUPACIONAIS**

**SALVADOR  
2024**

**NILMA REIS DE OLIVEIRA**

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL: CARACTERIZAÇÃO  
DO FENÔMENO E SUA RELAÇÃO COM VARIÁVEIS PESSOAIS E  
OCUPACIONAIS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de graduação em Psicologia da Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Psicologia.

Orientadora: Profa. Dra. Eliana Tourinho Edington

**SALVADOR  
2024**



**BAHIANA**  
ESCOLA DE MEDICINA E SAÚDE PÚBLICA

Artigo de autoria de Nilma Reis de Oliveira, intitulado Liderança transformacional e transacional: caracterização do fenômeno e sua relação com variáveis pessoais e ocupacionais, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Psicologia da Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública, em 19 de novembro de 2024, defendido e aprovado pela banca examinadora abaixo assinada:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Eliana Tourinho Edington  
Orientadora  
Psicologia - EBMSP

---

Profa. Dra. Carolina Villa Nova Aguiar  
Psicologia – EBMSP

---

Profa. Dra. Franciane Andrade de Moraes  
Psicologia - EBMSP

Salvador, 19 de novembro de 2024.

# LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL: CARACTERIZAÇÃO DO FENÔMENO E SUA RELAÇÃO COM VARIÁVEIS PESSOAIS E OCUPACIONAIS

Nilma Reis de Oliveira<sup>1</sup>  
Eliana Tourinho Edington<sup>2</sup>

## RESUMO

**Introdução:** O mundo do trabalho tem passado por muitas transformações que impactaram nos diversos formatos que o trabalho tem assumido. O líder tem papel estratégico na organização e as organizações precisam valorizar estilos de liderança que sejam mais alinhados aos novos formatos, dentre eles, destacam-se a liderança Transformacional e Transacional. **Objetivo:** Caracterizar os estilos de liderança transformacional e transacional e analisar possíveis relações entre atitudes frente aos referidos estilos e variáveis pessoais e ocupacionais. **Método:** estudo observacional, prospectivo, de caráter quantitativo e corte transversal. Utilizou-se a Escala de Atitudes frente a Estilos de Liderança e questões para caracterização sociodemográfica. A amostra reuniu 67 líderes, sendo 70,1% mulheres. **Resultados e Discussão:** Observou-se predominância de favorabilidade ao estilo transformacional (mediana=6,5 IIQ=6,2 – 6,7) em comparação ao transacional (4,2; IIQ=3,6–4,6). As correlações indicam que, quanto mais jovem for o líder ( $r = -0,34$ ;  $p < 0,01$ ) e quanto menor for o tempo de liderança ( $r = -0,28$ ;  $p < 0,05$ ), mais favorável tende a ser sua postura frente ao estilo transacional, assim como líderes que não possuem experiência prévia de liderança (mediana=4,5; IIQ=3,9-5,0). **Considerações Finais:** A ausência de atitudes que favoreçam o estilo de liderança transformacional pode deixar as relações mais individualizadas e mecanicistas, assim propõe-se que sejam implementadas ações para o desenvolvimento de competências alinhadas ao estilo transformacional, levando o grupo a superar as expectativas, priorizando objetivos coletivos, o que poderá potencializar os resultados organizacionais e contribuir para relações de trabalho mais positivas.

**Palavras-chave:** estilos de liderança, liderança transformacional, liderança transacional.

## ABSTRACT

---

<sup>1</sup> 1 Estudante do 9º semestre do curso de Psicologia da Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública.

<sup>2</sup> Professora Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso da estudante.

**Introduction:** The world of work has undergone many transformations that have impacted the different formats that work has taken. The leader has a strategic role in the organization and organizations need to value leadership styles that are more aligned with new formats, including Transformational and Transactional leadership. **Objective:** To characterize transformational and transactional leadership styles and analyze possible relationships between attitudes towards these styles and personal and occupational variables. **Method:** observational, prospective, quantitative and cross-sectional study. The Attitudes towards Leadership Styles Scale and questions for sociodemographic characterization were used. The sample brought together 67 leaders, 70.1% of whom were women. **Results and Discussion:** There was a predominance of favorability towards the transformational style (median=6.5 IIQ=6.2 – 6.7) compared to the transactional style (4.2; IIQ=3.6–4.6). The correlations indicate that the younger the leader ( $r = -0.34$ ;  $p < 0.01$ ) and the shorter the leadership time ( $r = -0.28$ ;  $p < 0.05$ ), the more favorable tends to be their stance towards the transactional style, as well as leaders who have no previous leadership experience (median=4.5; IIQ=3.9-5.0). **Final Considerations:** The absence of attitudes that favor the transformational leadership style can make relationships more individualized and mechanistic, so it is proposed that actions be implemented to develop skills aligned with the transformational style, leading the group to exceed expectations, prioritizing collective objectives, which can enhance organizational results and contribute to more positive working relationships.

**Keywords:** leadership styles, transformational leadership, transactional leadership.

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, o mundo do trabalho tem passado por muitas transformações que impactaram, principalmente, nos diversos formatos que o trabalho tem assumido, especialmente quanto à forma das atividades realizadas. Percebe-se um aumento contínuo da competitividade e novas formas de organização do trabalho, o que leva as competências e habilidades intelectuais dos empregados serem mais valorizadas (Fonseca, 2002 citado por Rodrigues et al., 2013). Nesse cenário, o líder tem lugar de destaque nas organizações, em razão do importante papel que ele desempenha, incluindo o manejo eficaz das relações interpessoais no trabalho (Rodrigues et al., 2013). Ademais, possui um papel estratégico para a organização, pois atua para articular e fortalecer seus sistemas de sustentação, especialmente no que tange a construção e manutenção da cultura organizacional por meio das diretrizes e práticas de gestão de pessoas, o que envolve diversos componentes necessários à sua consolidação (Schein, 1992 citado por Rosa et al., 2020).

O comportamento do líder influencia no desempenho do grupo, visto que a equipe se espelha no modelo que considera necessário para atingir os objetivos (Santos & Castro, 2008), argumentos que justificam o estudo dessa temática, sobretudo, a discussão sobre estilos de liderança, já que as organizações devem estar sob a gestão pessoas competentes que efetivamente possam conduzi-las ao sucesso, nesse mundo globalizado (Arruda et al., 2010).

Muitas foram as pesquisas sobre estilos de liderança (eg. Fonseca et al., 2012; Rodrigues et al., 2013), sendo que, segundo Avolio e cols. (2009 citado por Fonseca, & Porto, 2013, a teoria da liderança transformacional e transacional têm sido uma das mais pesquisadas nos últimos vinte anos.

Assim, o objetivo da presente pesquisa é caracterizar os estilos de liderança transformacional e transacional e analisar possíveis relações entre atitude frente aos referidos estilos e variáveis pessoais e ocupacionais.

## 2. O CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança vem sendo estudada ao longo do tempo, embora permaneça como um dos fenômenos pouco compreendido na literatura organizacional. Mesmo sendo um fenômeno pesquisado há muito tempo, ainda não foi possível chegar a um consenso de uma conceituação que abrangesse os diferentes detalhes desse construto (Rodrigues et al., 2013). Esses autores fizeram um levantamento bibliográfico e identificaram alguns pesquisadores que buscaram definir o fenômeno da liderança. Dentre eles, destacam-se: Burns (1978, p. 428 citado por Rodrigues et al., 2013, p. 588) que compreende a liderança como

um processo recíproco de mobilização por pessoas com certos motivos e valores, bem como por recursos econômicos, políticos e outros em um contexto de competição e conflito, a fim de alcançar objetivos perseguidos, independentemente ou mutuamente, pelos líderes e por seus seguidores.

Ainda de acordo com Rodrigues et al. (2013), Hersey e Blanchard (1986), acreditam que a liderança se caracteriza por um “processo capaz de influenciar as atividades propostas aos indivíduos e grupos, com a finalidade de se atingirem objetivos comuns, em diferentes situações” (p. 588). Ainda de acordo com Rodrigues et al. (2013), para Bass (1990), a liderança corresponde ao exercício de influenciar pessoas com o propósito de modificar as condutas adotadas por elas; para Davis e Newstrom (2004) a liderança é um processo no qual o líder encoraja e motiva seus liderados para o alcance de objetivos comuns, transformando o que era potencial em realidade e para Ribeiro (2010) líderes são pessoas que, seja por palavras ou por seus comportamentos, influenciam as pessoas que estão ao seu entorno.

Os estudos sobre liderança indicam um longo percurso dos pesquisadores para a compreensão e definição do fenômeno. Assim, segue uma breve síntese das principais teorias até então preconizadas por especialistas.

### **3. DA ABORDAGEM DA PERSONALIDADE AO ESTILO TRANSFORMACIONAL**

Os estudos sobre liderança indicam quatro principais vertentes teóricas da escola norte-americana: a abordagem da personalidade; a abordagem comportamental; a abordagem situacional e contingencial; e a nova liderança (Carvalho Neto et al., 2012).

A abordagem da personalidade reúne as teorias do grande homem e teoria dos traços, alicerçadas nas características pessoais do líder que é visto como um indivíduo que possui atributos diferenciados, capaz de atrair seguidores e, muitas vezes, visto como herói. Presume-se que o líder possui algumas características de personalidade que o permite assumir e se manter em cargos de liderança (Melo, 2004).

Já a abordagem comportamental considera que o bom desempenho do líder está associado ao seu comportamento e ao que ele faz, e que pode ser aprendido. Estudos realizados pelas Escolas de Ohio e Michigan identificaram que os líderes têm comportamentos voltados para tarefa e/ou para relacionamentos e uma nova contribuição veio com a teoria do *grid* gerencial (Blak & Mouton, 2000 citado por Santos & Castro, 2008), que além de considerar dois grandes eixos ortogonais (produção e pessoas), dividiu os eixos em nove pontos e fez combinações entre eles, resultando em cinco perfis de liderança.

A abordagem situacional preconiza que o líder eficaz é aquele que faz um diagnóstico do ambiente e mapeia as necessidades particulares de cada situação (Hersey & Blanchard, 1980 citado por Carvalho Neto et al., 2012), requerendo que se utilize vários estilos de liderança, de acordo com as diferentes necessidades dos membros do grupo (Arruda et al., 2010). A abordagem contingencial associa um comportamento a um determinado contexto, levando em consideração a situação. (Melo, 2004; Fonseca et al., 2012).

A quarta vertente é representada pela abordagem da nova liderança que reúne a liderança cultural, liderança *laissez faire*, liderança carismática, liderança visionária, liderança transacional e transformacional (Carvalho Neto et al., 2012), sendo as duas últimas o objeto de estudo do presente trabalho e, por esse motivo mais exploradas a seguir.

### 3.1. Liderança Transformacional

A Liderança Transformacional foi concebida pelo norte americano James MacGregor Burns. Para ele (1978 citado por Calaça & Vizeu, 2015, p. 127), “liderança é um fenômeno onde o ato de liderar e o de seguir o líder se retroalimentam”. Constitui sua teoria a partir da concepção de aproximação entre líder e liderados, pois defende que o ato de liderar considera a criação de novos líderes a partir das pessoas que os cercam, não somente realizando tarefas rotineiras, mas dando perspectivas e condições de desenvolvimento da capacidade de tomada de decisão. Essa teoria é denominada por Burns de liderança transformacional, cuja inspiração veio de grandes estadistas. Acrescenta ainda que a “liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade” (Burns, 1978, p. 27 citado por Calaça & Vizeu, 2015, p. 127).

O ponto central defendido pelo autor é o de liderança moral, pois reconhece que valores são necessários na mediação das relações de liderança, mas também afirma que estes estão sempre em conflito. Seu argumento é que quando os valores morais públicos são priorizados, a consequência é a capacidade de transcender os objetivos individuais, possibilitando o desenvolvimento moral, já que esse estilo permite que estes mudem regras, decisões, escolhas, valores, conscientemente. Seu modelo teórico ressalta que a capacidade de uma nação superar seus problemas encontra-se na visão de valores morais públicos, na qual o interesse do individual não pode se sobrepor aos interesses da sociedade da qual faz parte.

Na liderança transformacional, é a habilidade do líder em enaltecer um ideal comum compartilhado pelo grupo que garante a obediência dos seguidores. Dessa forma, o papel do líder é o de provocar o interesse por esse ideal, pelos valores compartilhados pelo grupo, e não o interesse pessoal. Assim, como já mencionado, a relação é mediada por uma causa comum (valores compartilhados e compreendidos como importantes por todos) e cabe ao líder reforçar esses valores, ou ainda, fazê-los emergir no grupo (Calaça & Vizeu, 2015).

Como o próprio nome indica, o estilo transformacional se refere aos comportamentos de gestores que transformam os liderados, que promovem inspirações a irem além das expectativas, sobrepujando o interesse pessoal em prol da organização (Avolio e cols., 2009 citado por Fonseca, & Porto, 2013). A partir das ideias de Burns, Bass (1985, citado em Calaça & Vizeu, 2015) operacionalizou essa perspectiva teórica transpondo-a para as organizações. Para tal, desenvolveu pesquisas empíricas e identificou quatro comportamentos típicos de um líder transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada (Bass, 1999).

Influência idealizada é definida como sendo a capacidade do líder de influenciar liderados por intermédio de um ideal, uma ideologia ou ainda por valores socialmente compartilhados. Vizeu (2011) complementa que é essa característica que relaciona o estilo “transformador” a comportamentos que são orientados coletivamente (*e. g.* altruísmo, cortesia), pois a figura do líder exerce o papel de modelo

de comportamento a ser seguido, ganhando respeito, admiração e confiança dos seus liderados. A motivação inspiradora se associa à criação tanto de significado quanto de desafios para os liderados, sendo também um estímulo ao trabalho em equipe. Isso se dá por meio do estabelecimento de metas que são comunicadas com clareza, o que tende a levar a superação de limites, promovendo uma visão de futuro atrativa aos envolvidos no processo. Já a estimulação intelectual corresponde a capacidade do líder de promover reflexões, levando o liderado a extrapolar sua própria visão das coisas, a ser independente. São comportamentos associados à inovação e à criatividade. E a consideração individualizada se refere à necessidade do líder em estimular o autodesenvolvimento dos liderados de forma individualizada. Isso implica no investimento de tempo em atividades de mentoria e em reconhecer que os desejos e necessidades dos liderados são singulares. A reflexão sobre esses quatro comportamentos centrais permite afirmar que a teoria da liderança transformacional prioriza os valores e as emoções, além de valorizar comportamentos simbólicos e ressaltar o “papel do líder em dar sentido ao trabalho do liderado” (Yulk, 1999 citado em Fonseca & Porto, 2013, p. 158).

Já os estudos de Podsakoff, Mackenzie, Moorman e Fetter (1990 citado por Fonseca & Porto, 2013, p. 159) extrapolaram a perspectiva de quatro dimensões, sugerindo a existência de seis: “prover um modelo/exemplo apropriado, articular uma visão, estimular intelectualmente, prover suporte individualizado, incentivar a aceitação de metas do grupo e esperar uma alta performance”.

Nota-se que as quatro primeiras dimensões propostas pelos autores acima seguem a mesma linha de raciocínio das propostas por Bass (1990, 1999 citado por Fonseca & Porto, 2013). Porém, incluem mais dois comportamentos: o quinto, relacionado a cooperação - aceitação de metas de grupo, onde incentivar a aceitação de metas de grupo é promover a cooperação entre os liderados e fazer com que trabalhem juntos em direção a uma meta comum. E o sexto, diz respeito a resultados: esperar uma alta performance o que significa demonstrar que o líder espera excelência e qualidade no desempenho dos trabalhos realizados pelos liderados.

De acordo com Burns (1978 citado por Rodrigues et al., 2013, a liderança transformacional objetiva elevar os níveis de motivação, satisfação, assim como o senso de realização. Ela engloba a confiança e a contribuição, e não o controle. O líder transformacional promove a capacitação das pessoas por meio de treinamentos buscando desenvolvê-las e desafiando-as constantemente a mudar os seus comportamentos visando melhores desempenhos.

Um dos principais objetivos da liderança transformacional é promover harmonia para o ambiente organizacional, no qual o liderado possa se desenvolver e melhorar sua performance. Esse tipo de liderança procura fomentar a consciência grupal, estimulando o crescimento individual e procurando alinhar as expectativas individuais e organizacionais (Bass, 1985 citado por Carvalho Neto et al., 2012). Em momentos específicos, esse líder se utiliza de uma visão de futuro para provocar mudanças internas e externas capazes de gerar credibilidade e representar os desejos e a confiança dos liderados (Avolio et al., 1991 citado por Carvalho Neto et al., 2012).

Para Bass (1985 citado por Carvalho Neto et al., 2012), esse líder leva os liderados a realizarem suas atividades ultrapassando suas expectativas, tendo como foco os objetivos coletivos ao invés de interesses pessoais. A literatura atual sobre a liderança transformacional considera o contexto das mudanças atuais no ambiente de negócios, onde é percebido que as organizações têm se tornado menos hierárquicas e mais flexíveis, priorizando o trabalho em equipe (Rosener, 1995 citado por Carvalho Neto et al., 2012). Burns (1978 citado por Rodrigues et al., 2013) afirma que também há outro estilo de liderança, o transacional, apresentado a seguir.

### **3.2. Liderança Transacional**

Burns (1978 citado por Rodrigues et al., 2013), ressalta que nem toda relação de liderança é transformacional. Segundo ele, líderes também podem ser transacionais, exercendo a sua influência através da manipulação de recursos para o atendimento dos interesses individuais dos envolvidos.

Ainda segundo o autor, a liderança transacional envolve uma relação de reciprocidade entre líderes e liderados. Desta forma, os líderes transacionais estabelecem metas, objetivos, e atividades juntamente com seus liderados, o que favorece o alcance dos resultados esperados, e em contrapartida quando se atinge aos objetivos estabelecidos, lhes oferecem recompensas, que podem ser em forma de remunerações e/ou reconhecimentos de acordo com os resultados alcançados nas avaliações de desempenho. Sob esse ponto de vista, a eficácia do líder é resultado de competências como planejamento e a organização de tarefas (Rodrigues et al., 2013).

A Liderança transacional é compreendida como um processo de troca entre os atores envolvidos. Envolve recompensas por meio das quais os líderes conseguem perceber os desejos dos seus liderados, a exemplo de salários, promoção ou satisfação profissional (Carvalho Neto et al., 2012), e procura atender as demandas; em contrapartida, os liderados devem alcançar determinados objetivos, sendo recompensados de acordo com os resultados alcançados. De acordo com alguns autores, a exemplo de Bass (1978 citado por Carvalho Neto et al., 2012), o papel do líder passa a ser o de conferir se o trabalho foi feito conforme acordado e atuar quando houver divergências.

Burns (1978) e Kirkbride (2006), referenciados por Carvalho Neto et al. (2012), ampliam a visão de trocas apenas econômicas, e incluem trocas de natureza política e psicológica para alcançar o objetivo desejado, que é a recompensa contingencial.

A literatura (Bass & Avolio, 1993 citado por Carvalho Neto et al., 2012) afirma que normalmente os líderes transacionais são eficientes e alcançam a produtividade desejada pela organização. Esse estilo de liderança é percebido com mais frequência em organizações com estruturas formais e rígidas onde a expectativa é que as metas estabelecidas sejam cumpridas. Assim, quando as metas são alcançadas, os funcionários recebem suas recompensas. A grande crítica feita a este estilo é a de que quando a meta é alcançada o liderado perde a motivação para realizar tarefas que estejam além do acordo firmado, mesmo que isso seja possível (superar as expectativas), pois o acordo já foi atendido.

Segundo Bass et al. (2003 citado por Rodrigues et al., 2013, p. 597), a liderança transacional subdivide-se em quatro fatores: “recompensa contingencial, administração por exceção (ativa), administração por exceção (passiva) e *laissez-faire*”. Na recompensa contingencial, o líder define as expectativas e premia com recompensas quando estas são alcançadas. Na administração ativa por exceção, o líder especifica os padrões e normas a serem seguidos e o que corresponde ao desempenho ineficaz e, por fim, quando o desempenho não atende ao especificado o liderado recebe punições. Isso requer o acompanhamento frequente de erros ou desvios e que as ações corretivas sejam tomadas tão logo ocorram erros. Na administração passiva por exceção, o líder aguarda o surgimento dos problemas para agir. Já o estilo *laissez-faire*, é característico de líderes que se furtam a estabelecer expectativas/metabol padrões de desempenho para seus liderados. Para Fonseca & Porto, 2013, Bass (1990, 1999) preconiza que ao adotar o estilo *laissez-faire*, o líder se abstém do seu papel de liderança, além de associar esse estilo com inefetividade.

Após os percursos teóricos realizado pelos autores acerca desses dois estilos de liderança, uma questão que merece destaque foi se desenhando: a liderança transacional é mesmo antagônica à liderança transacional?

### **3.3. Liderança transformacional e transacional: estilos opostos ou complementares?**

Segundo Fonseca & Porto, 2013, as ideias de Burns sobre esses dois estilos de liderança durante os anos de 1970 preconizavam uma oposição entre eles, afirmando que se o líder tivesse o estilo transformacional não teria o transacional. Isso significa que as atitudes que são favoráveis a um dos estilos seriam desfavoráveis ao outro. Entretanto, na perspectiva de Bass (1999), tendo como base resultados de empíricos, esses dois estilos parecem se complementar. De acordo com resultados de estudos empíricos, ele propõe que a liderança transformacional amplia os efeitos da liderança transacional, sugerindo que em geral, os líderes apresentariam características que integram os dois estilos de liderança. Bass (1999, p. 21) afirma que “os melhores líderes são tanto transformacionais quanto transacionais”, embora complementemente que geralmente é observada a predominância de um dos estilos. O autor parece finalizar sua argumentação priorizando a importância do estilo transformacional ao afirmar que os líderes transformacionais, por fomentarem maiores níveis de comprometimento, lealdade, satisfação e desempenho dos seus liderados, são considerados mais efetivos para as organizações (Fonseca et al., 2012). Assim, é possível concluir que se trata de estilos entrelaçados e não, antagônicos.

Por fim, Bass (1990 citado em Calaça & Vizeu, 2015), entende que práticas de treinamento podem ser utilizadas para que ocupantes de cargos de liderança aprendam técnicas e desenvolvam atitudes que favoreçam a prática da liderança transformacional. Apesar de Calaça & Vizeu, (2015) afirmarem que essas ideias estão baseadas em uma filosofia positivista que parece desconsiderar a importância da questão moral para o estilo transformacional preconizado por Burns, entende-se que ações decorrentes de boas práticas de gestão de pessoas que visam ao desenvolvimento de competências atitudinais dos

líderes, podem ser bastante positivas para todos os atores envolvidos nessa equação: líderes, liderados, organização e sociedade.

#### **4. ATITUDES E LIDERANÇA**

Atitudes e liderança são dois assuntos presentes na literatura da Psicologia Organizacional. As primeiras por serem consideradas como preditoras de comportamento e a segunda pela importância que os líderes têm na vida das organizações. Pesquisas realizadas apontam a necessidade de aprofundamentos em relação aos antecedentes tanto disposicionais quanto contextuais de comportamentos de liderança, mas ainda há lacunas sobre fatores que favorecem a assunção de um ou outro estilo de liderança, o que pode ser de grande auxílio para o desenvolvimento de líderes assim como para a edificação de ambientes mais férteis a certos tipos de comportamentos (Fonseca & Porto, 2013). Assim, considera-se necessária a investigação da atitude frente os estilos de liderança transformacional e transacional.

Segundo Eagly & Chaiken, (1998, p. 269 citado por Fonseca & Porto, 2013, p. 158), atitudes são compreendidas como “tendências psicológicas expressas por meio da avaliação de uma entidade particular com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade”. Por ser um estado interno que não pode ser observado diretamente, pode ser conhecido a partir de respostas avaliativas (positivas ou negativas) do objeto atitudinal (Neiva & Mauro, 2011 citado por Fonseca & Porto (2013).

De acordo com a perspectiva hegemônica de estudos sobre atitudes, elas seriam formadas por três dimensões: afetiva, cognitiva e comportamental (Neiva & Mauro, 2011, citado por Fonseca & Porto, (2013). A afetiva envolve sentimentos e emoções, a cognitiva reúne pensamentos, crenças, percepções e conceitos acerca do objeto e a dimensão comportamental se relaciona a ações ou intenções para agir.

Os autores acima complementam que mesmo reunindo três dimensões, a atitude pode ser vista como sendo um fenômeno unidimensional, tendo como central o fator associado a quantidade de afeto favorável ou desfavorável a algum objeto atitudinal. Isso significa que seria possível mensurar a atitude utilizando-se escalas bipolares que representassem o grau de favorabilidade ou desfavorabilidade frente a um objeto. Nesse sentido, compreende-se atitude como uma variável latente que se pressupõe direcionar o comportamento.

#### **5. MÉTODO**

O presente trabalho trata-se de um estudo observacional e prospectivo, de caráter quantitativo e corte transversal. É um recorte da pesquisa intitulada “Competências socioemocionais, estresse e suas inter-relações no momento de *feedback* no trabalho” do Núcleo de Estudos de Processos Psicossociais e Trabalho (NEPPT), do qual a autora é membro integrante. O projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos, da Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública, sob parecer nº 6.098.309. Todos os participantes concordaram com o Termo de

Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), declarando eletronicamente, em conformidade com a Resolução 466/12 de pesquisa envolvendo seres humanos.

### **5.1. Participantes**

Os participantes foram trabalhadores de diferentes segmentos ocupacionais, majoritariamente da Bahia. A amostra foi selecionada de acordo com a acessibilidade dos potenciais participantes, a partir dos contatos dos integrantes do Grupo de Pesquisa, sendo, portanto, uma amostra de conveniência, na qual foi utilizada a técnica “bola de neve” (Vinuto, 2014). Foram incluídos trabalhadores acima de 18 anos, que já tenham exercido cargo de liderança.

### **5.2. Instrumento**

Para este estudo foi utilizada a Escala de Atitudes frente a Estilos de Liderança proposta e validada por Fonseca & Porto (2013) que foi aplicada em 324 profissionais com função gerencial, de Brasília-DF. Ela avalia atitudes dos sujeitos ante os estilos de liderança transformacional e transacional. Os participantes são solicitados a indicar o quanto favorável ou desfavorável são em relação à adoção, por um gestor, de cada um dos 32 comportamentos listados, com dois fatores: Fator 1: Liderança Transformacional (24 itens); Fator 2: Liderança Transacional (8 itens). Evidências encontradas pelas autoras apontam a validade da escala para medir a atitude frente aos dois estilos de liderança. O fator Liderança Transformacional teve bom índice de consistência (24 itens,  $\alpha = 0,91$ ), enquanto o da Liderança Transacional obteve um índice moderado (8 itens,  $\alpha = 0,74$ ). As cargas fatoriais obtiveram valor médio de 0,58 para o Fator 1 e 0,52 para o Fator 2.

Para responder aos itens do instrumento foi construída uma escala Likert de sete pontos, que varia entre 1 (totalmente contrário) e 7 (totalmente favorável), sendo 0 equivalente a neutro. Exemplo de item transformacional: “Elogiar quando os membros da equipe fazem um trabalho acima da média”. Exemplo de item transacional: “Deixar claro o que os membros da equipe podem esperar receber se seu desempenho atingir determinados padrões”.

Também foram solicitados os seguintes dados sociodemográficos dos participantes: idade, estado civil, sexo, escolaridade, área do conhecimento de acordo com a formação, tipo de organização na qual trabalha (pública ou privada), vínculo empregatício, porte e setor da empresa, tempo de trabalho na organização atual, se ocupa ou já ocupou cargo de liderança, tempo em que está ou esteve no cargo, se o RH é integrado à empresa ou é terceirizado e se já havia participado de algum treinamento voltado para a formação de líderes.

### **5.3. Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário, de forma *on line* veiculado na plataforma *Google Forms*. O envio do questionário ocorreu por meio do aplicativo WhatsApp, durante

alguns meses do primeiro semestre de 2024. O questionário foi antecedido por um TCLE que explicava os objetivos do estudo e garantia o sigilo das informações prestadas.

#### 5.4. Análise de Dados

Quando da análise dos dados, foram excluídos questionários com taxas de resposta menores que 80%. As variáveis categóricas foram expressas em valores absolutos e percentuais, enquanto as contínuas têm o seu padrão de normalidade definido através do Teste de Shapiro-Wilk, e, a partir disso, expressas em média e desvio-padrão ou mediana e intervalo interquartil.

Para o exame das inter-relações entre os estilos de liderança e as demais variáveis contempladas no estudo, foram conduzidas análises de correlações (Spearman) ou de comparação de médias (Mann-Whitney).

Os cálculos estatísticos foram realizados por meio do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 26.0, sendo adotado um  $p < 0.05$  como indicativo de significância estatística.

## 6. RESULTADOS

A amostra foi composta por 67 respondentes que ocupavam a função de liderança quando da coleta de dados, sendo que 70,1% se autodeclararam mulheres, como apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Caracterização pessoal dos participantes

Variáveis	N (%) ou Média (DP)
Sexo	
Feminino	47 (70,1)
Masculino	20 (29,9)
Idade	43,6 (12,6)
Estado civil	
Solteiro (a)	32 (47,8)
Casado (a) /União Estável	27 (40,3)
Divorciado (a)	7 (10,4)
Viúvo (a)	1 (1,5)
Escolaridade	
Superior incompleto	4 (6,0)
Superior completo	15 (22,4)
Pós-graduação incompleta	6 (9,0)
Pós-graduação completa	42 (62,7)
Área do Conhecimento	
C. Humanas	30 (44,8)
C. da Saúde	13 (19,4)
C. Exatas e da Terra	9 (13,4)
C. Agrárias	2 (3,0)
Engenharias	3 (4,5)
C. Sociais aplicadas	6 (9,0)
Linguística, Letras e Artes	4 (6,0)

Fonte: elaborado pela autora.

Em termos de caracterização do grupo, a idade média foi de 43,6 anos (DP=12,6), 47,8% são solteiros e 40,3% são casados. A grande maioria (62,7%) possui pós-graduação completa, indicando elevado nível escolaridade. Tratando-se da área de conhecimento na formação acadêmica, a maioria (44,8%) é da área de Ciências Humanas, seguida das áreas da Ciências da Saúde (19,4%) e de Ciências Exatas e da Terra (13,4%). As áreas das Ciências Aplicadas, Linguística, Letras e Artes, Engenharias e Ciências Agrárias tiveram, cada uma, menos de 10%. Esses dados estão sistematizados na Tabela 1.

Em relação ao tipo de vínculo trabalhista, a maioria (47,8%) possui contrato pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), 28,4% são estatutários, 17,9% pessoa jurídica e 6% possuem outro vínculo. No que tange ao tempo de trabalho na organização, a maioria (38,8%) possui até 5 anos, seguidos de 23,9% que possuem entre 6 e 10 anos ou acima de 20 anos, dados apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Caracterização ocupacional e organizacional dos participantes.

Variáveis	N (%)
Vínculo empregatício	
CLT	32 (47,8)
Estatutário	19 (28,4)
PJ	12 (17,9)
Outro	4 (6,0)
Tempo na organização (anos)	
Até 5	26 (38,8)
Entre 6 e 10	16 (23,9)
Entre 11 e 20	9 (13,4)
Acima de 20	16 (23,9)
Tipo de organização	
Pública	20 (29,9)
Privada	47 (70,1)
Porte da organização	
Micro	12 (19,4)
Pequeno	8 (12,9)
Médio	9 (14,5)
Grande	33 (53,2)
Setor da organização	
Indústria	4 (6,6)
Comércio	4 (6,6)
Serviços	53 (86,9)
Serviço, qual tipo	
Educação	14 (24,1)
Saúde	12 (20,7)
Financeiro	4 (6,9)
Tecnologia	9 (15,5)
Outro	19 (32,8)
Estrutura RH	
Integrado à empresa	57 (86,4)
Terceirizado	4 (6,1)
Não sabe responder	5 (7,6)

Fonte: elaborado pela autora.

A grande maioria (70,1%) trabalha em empresa privada, 53,2% em empresa de grande porte, e majoritariamente (86,9%), atuam no setor de Serviço. Ao direcionar o foco para este setor, observa-se que a maioria (24,1%) é da área de Educação, seguida da Saúde (20,7%).

Também foi observado que a estrutura de Recursos Humanos (RH) das empresas/instituições dos respondentes é majoritariamente integrada à estrutura organizacional (86,4%), isto é, não é uma área terceirizada. A Tabela 2 apresenta uma síntese desses dados.

Trata-se de um grupo cuja maioria (58,2%) tem experiência como líder, embora o tempo de liderança para a maioria (64,2%) é de até 5 anos, sendo que 20,6% possuem entre 6 e 10 de experiência nessa função. Em relação ao número de liderados, a maioria (42,4%) possui equipes de até 5 membros, 25,6% possuem equipes maiores com 11 a 20 membros, 21,1%, possuem equipes de 6 a 10 membros, 13,5% possuem equipes de 21 a 40 membros e apenas 9,0% possuem equipes acima de 40 liderados. Verifica-se que a maioria dos líderes (67,2%) já havia participado de treinamento voltado para formação de líderes. E, em relação à atitudes frente aos estilos de liderança, a mediana indicou haver predominância do estilo transformacional (mediana=6,5; IIQ=6,2–6,7) em comparação ao transacional (4,2; IIQ=3,6–4,6). Esses dados estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Caracterização geral da liderança e de atitudes frente à liderança.

Variáveis	N (%) ou Mediana (IIQ)
Experiência prévia de liderança	
Sim	39 (58,2)
Não	28 (41,8)
Quantidade de liderados diretos	
Até 5	28 (42,4)
Entre 6 e 10	14 (21,1)
Entre 11 e 20	17 (25,6)
Entre 21 e 40	9 (13,5)
Acima de 40	6 (9,0)
Tempo de liderança (anos)	
Até 5	25 (64,2)
Entre 6 e 10	8 (20,6)
Entre 11 e 20	4 (10,4)
Acima de 20	2 (5,1)
Participação prévia em treinamento voltado para formação de líderes	
Sim	45 (67,2)
Não	22 (32,8)
Atitudes frente aos estilos de liderança	
Liderança Transformacional	6,5 (6,2 - 6,7)
Liderança Transacional	4,2 (3,6 - 4,6)

Fonte: elaborado pela autora.

Foi utilizada estatística inferencial para analisar possíveis associações entre variáveis pessoais, ocupacionais e atitudes frente aos estilos de liderança. O tempo de trabalho na organização não

apresentou associação com atitudes frente aos estilos de liderança transformacional e transacional ( $p > 0,05$ ). Analisando-se a idade e as atitudes frente ao estilo de liderança transacional, observou-se que as mesmas estão negativa e significativamente correlacionadas ( $r = -0,34$ ;  $p < 0,01$ ), o que revela que líderes mais jovens têm uma atitude mais favorável ao estilo transacional. A análise das variáveis tempo de liderança e atitudes frente ao estilo transacional também indicou que estão correlacionadas negativa e significativamente ( $r = -0,28$ ;  $p < 0,05$ ), evidenciando que quanto menor o tempo de exercício da função liderança, mais a atitude é favorável ao estilo transacional. Essas variáveis (idade e tempo de organização) não apresentaram associações com atitudes frente ao estilo de liderança transformacional ( $r = 0,13$ ;  $p > 0,05$ ;  $r = 0,06$ ;  $p > 0,05$ , respectivamente). A Tabela 4, a seguir, reúne esses dados.

Tabela 4: Associações entre as atitudes frente aos estilos de liderança e as variáveis idade, tempo na organização e tempo de liderança.

Variáveis	Atitudes frente aos estilos de liderança	
	Transformacional <sup>+</sup>	Transacional <sup>+</sup>
Idade	0,13	-0,34**
Tempo na organização	0,01	-0,12
Tempo de liderança	0,06	-0,28*

Nota: <sup>+</sup> Correlações de Spearman; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$

Fonte: Elaborado pela autora.

Também foram realizadas análises para verificar se há diferença na variável dependente (atitudes frente aos estilos de liderança) e dois grupos independentes de variáveis, a saber, gênero, tipo de organização, experiência prévia de liderança, realização de treinamento prévio de liderança e área do conhecimento da formação dos respondentes, dados sistematizados na Tabela 5.

Tabela 5: Associações entre as atitudes frente aos estilos de liderança e as variáveis gênero, tipo de organização, experiência prévia de liderança, treinamento de liderança, tempo na organização e tempo de liderança.

Variáveis	Atitudes frente aos estilos de liderança	
	Transformacional <sup>+</sup>	Transacional <sup>+</sup>
Gênero		
Feminino	6,5 (6,3 - 6,7)	4,3 (3,4 - 4,6)
Masculino	6,5 (5,9 - 6,7)	4,1 (3,7 - 4,6)
Tipo de organização		
Pública	6,4 (5,6 - 6,7)	3,9 (3,4 - 4,5)
Privada	6,5 (6,4 - 6,7)	4,2 (3,6 - 4,7)
Experiência prévia de liderança		
Sim	6,4 (6,1 - 6,7)	4,0 (3,3 - 4,4)*
Não	6,5 (6,4 - 6,7)	4,5 (3,9 - 5,0)*
Treinamento líderes		
Sim	6,4 (6,3 - 6,7)	4,2 (3,6 - 4,6)
Não	6,5 (6,1 - 6,7)	4,1 (3,4 - 4,7)
Área do conhecimento		
Humanas	6,4 (6,1 - 6,7)	4,3 (3,6 - 4,6)
Outras	6,5 (6,4 - 6,7)	4,1 (3,4 - 4,7)

Nota: <sup>+</sup> Mann-Whitney Test; \*  $p < 0,05$

Fonte: elaborado pela autora.

O teste não paramétrico de Mann-Whitney mostrou que existe diferença estatística significativa ( $p < 0,05$ ) entre os grupos apenas em relação a ter ou não experiência prévia de liderança e a atitude frente ao estilo de liderança transacional, indicando que líderes menos experientes são mais favoráveis ao estilo de liderança transacional (mediana=4,5; IIQ=3,9-5,0) do que aqueles que possuem experiência anterior (mediana=4,0; IIQ=3,3-4,4). As análises das demais variáveis analisadas e atitudes frente aos estilos de liderança não apresentaram diferença estatística significativa ( $p > 0,05$ ). Esses dados estão apresentados na Tabela 5.

## 7. DISCUSSÃO

Os respondentes da presente pesquisa correspondem a um grupo que, em sua maioria, é formado por mulheres solteiras, com elevada escolaridade, pois grande parte é pós-graduada e tem como área do conhecimento predominante, as Ciências Humanas. Essa maioria, informa trabalhar em empresas privadas, de grande porte, do segmento de Serviços, predominantemente das áreas de Educação e Saúde, por meio de vínculos formais de trabalho (CLT). As empresas, em sua grande maioria, possuem área de RH integrada aos seus organogramas, o que significa que essa área não é terceirizada.

Trata-se de um grupo que possui relativa experiência com a função liderança, pois a maioria exerce essa função há no máximo, cinco anos. Contudo, já participou de ao menos algum treinamento voltado para formação de líderes, indicando que houve um investimento na formação profissional voltado para o desenvolvimento de competências para liderar equipes. Como não foi investigada a iniciativa dessa capacitação (se por iniciativa própria ou não), não é possível afirmar que os treinamentos tenham sido ofertados pelas empresas, entretanto, essa não seria uma hipótese a ser descartada, pois empresas com esse perfil costumam investir no desenvolvimento de seus colaboradores, inclusive da liderança. O desenvolvimento de pessoas é considerado fator fundamental tanto para a manutenção do seu diferencial competitivo quanto para a ampliação deste (Dutra, 2009). O estudo de Lopes-Junior et al. (2020) com instituições da área de Educação aponta para a importância do investimento para o desenvolvimento de líderes, enfatizando o desenvolvimento de competências comportamentais. Esses achados estão em consonância com as ideias de Sant'Anna (2023), que defende ser imperativo os esforços de organizações no desenvolvimento de líderes, o que requer ações continuadas.

Em relação ao tamanho das equipes de liderados, a maioria possui grupos pequenos, que reúnem até cinco membros. A pesquisa feita por Rocha et al. (2010), indicou que o número de subordinados influencia, ainda que de maneira discreta, o emprego do estilo de liderança. Para os autores, líderes de equipes pequenas, convivem por maior tempo com seus liderados, o que favorece a união do grupo e seu desenvolvimento, tornando-o mais eficiente. É possível que grupos menores também propiciem que o comportamento do líder seja visto como um modelo a ser seguido, ganhando o respeito e a confiança de seus liderados (Vizeu, 2011 citado por Fonseca & Porto, 2013).

Quando se compara a atitude frente aos dois estilos de liderança, verifica-se que há predominância de favorabilidade ao estilo transformacional. Esse achado é corroborado pelos resultados de alguns

pesquisadores, a exemplo de Rocha et al. (2010) que, ao analisarem dados coletados em uma organização militar, identificaram a predominância do estilo transformacional. Batista et al. (2016) realizaram um *survey* em um instituto de fins não econômicos, cuja maioria dos respondentes era de mulheres com nível elevado de escolaridade, e identificaram que o estilo transformacional é o mais adotado pelos líderes. Os autores seguem afirmando que esse estilo de liderança influencia positivamente no nível de satisfação no e com o trabalho, dado bastante profícuo à organização e ao trabalhador. Santos (2012), ao pesquisar profissionais da saúde, mulheres em sua maioria, também encontrou valores médios mais elevados do estilo transformacional. Os respondentes da respectiva pesquisa indicaram esse estilo como sendo o mais adequado para uma liderança eficaz, com resultados mais favoráveis ao nível de satisfação e esforço extra dos liderados, no que tange aos objetivos estabelecidos. Uma outra referência feita por Santos (2012) se associa ao estudo de Rosener (1990) que, segundo ela, revela que as mulheres, quando inseridas em culturas organizacionais com expressivas características femininas, exercem um estilo mais próximo do transformacional.

Ainda que no presente estudo, se tenha identificado maior favorabilidade frente ao estilo transformacional, observou-se, a partir das análises de correlação que quanto mais jovem for o líder, sua postura tende a ser mais favorável frente ao estilo de liderança transacional. Esse resultado é consonante com achados de Rodrigues et al. (2013), pois foi evidenciado que líderes mais jovens tendem a ter atitudes mais favoráveis ao estilo transacional. Esse estilo sugere que o jovem líder exerce sua influência manejando recursos para atender aos interesses dos liderados (Burns, 1978 citado por Rodrigues et al. (2013). Esse desenho indica uma relação de troca, também percebida como uma relação de reciprocidade entre as partes, visto que quando os objetivos e metas estabelecidas são atingidas, chegam recompensas que podem se configurar como remuneração (de natureza econômica) ou reconhecimento, sendo que esta última pode incluir trocas de natureza psicológica ou mesmo, política (Burns, 1978 citado por Carvalho Neto et al., 2012).

A atitude favorável ao estilo transacional também foi observada em relação ao tempo de liderança, indicando que quanto menos tempo de liderança o indivíduo possui, mais favorável ele é em relação a esse estilo. Na literatura visitada, não foram encontrados achados que deem suporte à associação entre menor tempo de exercício da liderança e atitude favorável frente ao estilo transacional. Não obstante, um outro estudo que pode contribuir com essa perspectiva, talvez seja o de Fonseca et al. (2012) ao identificar que quanto mais tempo como gestor, mais favorável é sua atitude frente ao estilo transformacional, indicando que líderes com maior tempo nessa função parecem mais favoráveis a esse estilo de liderança. Essas são duas variáveis (menor idade e menor tempo de liderança) que parecem alinhadas e que favorecem atitudes direcionadas ao estilo transacional.

No que tange a variável tempo na organização, não é possível afirmar que haja alguma correlação com a atitude frente ao estilo de liderança, pois não houve significância estatística ( $p > 0,05$ ). Esse dado sugere que o tempo de trabalho em uma determinada organização pode não favorecer atitudes

direcionadas a nenhum dos dois estilos de liderança, entretanto, na literatura consultada, não foram encontrados achados que deem suporte a esse resultado.

As análises para avaliar associações entre atitudes frente aos estilos de liderança e experiência prévia de liderança foram estatisticamente significativas, indicando que líderes que não possuem experiência prévia tendem a ter atitudes mais favoráveis ao estilo transacional. Apesar de não terem sido localizados achados empíricos que deem suporte ao resultado encontrado, esse dado parece coerente com o fato de líderes jovens e com pouco tempo de liderança apresentarem atitudes mais voltadas para o estilo transacional.

Já as demais variáveis analisadas (gênero, tipo de organização, treinamento de líderes e área do conhecimento) não apresentaram associação com significância estatística com atitudes frente aos estilos de liderança. Desse modo, entende-se que não é possível afirmar que o gênero favoreça atitudes direcionadas a um ou ao outro estilo de liderança, ou mesmo aos dois. Todavia, a literatura (Abelha et al., 2018; Santos, 2012; López Zafra, & Del Olmo, 1999) indica que as mulheres apresentam características mais alinhadas ao estilo transformacional. Abelha et al. (2018) citam a afirmação de Hoyt (2010) de que estudos sobre liderança preconizam que as mulheres apresentam atributos relacionados ao perfil da liderança transformacional, enquanto os homens imputam-se um perfil pragmático, com características mais alinhadas ao perfil da liderança transacional. Os autores referem-se também a Bellou (2011 citado por Abelha et al, 2018) que explica que essas diferenças das características masculinas e femininas influenciariam não só o estilo de liderança, mas levariam homens e mulheres a desenvolverem padrões do seu estilo preferido de liderança, com as mulheres apreciando mais as características relacionadas a pessoas, característica da liderança transformacional, do que os homens.

O fato de trabalhar em uma organização pública ou privada também não mostrou uma associação válida de atitude frente aos estilos de liderança. Esse achado diverge do encontrado por Dias e Borges (2015), que concluem que, na administração pública, o desempenho das equipes é influenciado positivamente pelo estilo de liderança transacional e não transformacional. Segundo os autores, nesse contexto, o estilo transacional está associado a melhores *performances* das equipes, em razão do novo modelo de gestão de pessoas adotado ter a meritocracia como um de seus pilares.

Também, não foi encontrada associação significativa entre a variável treinamento voltado para líderes com a atitude frente aos estilos de liderança. A literatura ressalta a importância de ações que promovam treinamento e desenvolvimentos de competências para líderes (Dutra, 2009; Lopes-Junior et al., 2020; Sant'Anna, 2023), porém, não foram identificadas pesquisas que tenham encontrado alguma associação entre as variáveis analisadas, o que pode sugerir que a participação em atividades de desenvolvimento dessa competência não seja suficiente para favorecer atitudes frente a um ou outro estilo de liderança.

Por fim, também não foram evidenciadas associações estatisticamente significativas entre atitudes frente aos dois estilos de liderança e a área do conhecimento da formação dos respondentes. Apenas um

dos estudos consultados (Abelha et al., 2018) buscou verificar a associação entre o estilo de liderança transformacional e área do conhecimento e também não identificou a existência dessa associação. Isso indica que o direcionamento de atitudes para um, outro ou para os dois estilos de liderança, parecer ser independente da formação profissional (área do conhecimento) dos líderes.

## **8. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo do presente estudo foi caracterizar os estilos de liderança transformacional e transacional e analisar possíveis relações entre atitude frente aos referidos estilos e variáveis pessoais e ocupacionais. A pesquisa foi realizada com trabalhadores que já tivessem exercido cargo de liderança ou o estivessem exercendo. Reuniu diferentes segmentos ocupacionais, em sua maioria, mulheres solteiras, com elevada escolaridade.

Os resultados permitiram concluir que quando se compara a atitude frente aos dois estilos de liderança, verifica-se que há predominância de favorabilidade ao estilo transformacional. Também foram evidenciadas associações entre a atitude frente aos dois estilos de liderança e as variáveis idade e tempo de liderança, indicando que os mais jovens e com menor tempo nessa função tendem a ter atitudes mais favoráveis ao estilo transacional, assim como aqueles que não possuem experiência prévia de liderança. Dessa forma, é possível vislumbrar que líderes que estejam assumindo essa função há pouco tempo ou mesmo, recentemente, tendem a estabelecer relações mais transacionais, nas quais as trocas fazem parte dos acordos de trabalho, nos quais as metas são estabelecidas e quando os resultados são alcançados, chegam as recompensas, o que parece satisfazer os atores envolvidos e, como consequência, o desempenho organizacional.

Apesar desses achados estarem alinhados com alguns estudos, é importante salientar que não foram observadas correlações com atitudes favoráveis ao estilo transformacional, o que de certa forma era esperado, considerando que os dois estilos têm sido compreendidos muito mais como complementares do que como antagonicos. A ausência de atitudes que favoreçam atitudes frente ao estilo de liderança transformacional pode deixar as relações mais individualizadas e mecanicistas, pois dentre as características da liderança transformacional está a arte de promover uma visão de futuro para seus liderados, provocando mudanças internas e externas que, muitas vezes, são capazes de gerar credibilidade do líder, ampliando as relações de confiança dos seus liderados. Ademais, o líder transformacional atua de forma a levar seu grupo a realizar as atividades superando suas expectativas, priorizando objetivos coletivos em detrimento de interesses pessoais, condições que parecem mais alinhadas com o cenário atual do mundo do trabalho, onde as organizações estão menos hierarquizadas e mais flexíveis, priorizando sobretudo, o trabalho em equipe. Propõe-se como sugestão, que as organizações implementem ações voltadas para o desenvolvimento de competências alinhadas ao estilo de liderança transformacional, o que poderá potencializar o ganho de resultados organizacionais e contribuir para relações de trabalho mais positivas, o que fortalece o vínculo indivíduo-organização.

Importante acrescentar que o estudo possui como limitação a impossibilidade de generalização dos resultados em função do número de respondentes. Pode-se acrescentar que o fato da maioria dos respondentes atuar em empresas privadas, também não permite generalizar os achados para outros tipos de organização.

O presente estudo busca contribuir para a ampliação dos conhecimentos sobre estilos de liderança ao discutir atitudes frente aos estilos transformacional e transacional, trazendo informações que podem estimular futuras pesquisas, de modo a favorecer o avanço dos estudos de tão importante temática na atualidade. Fica por fim, a sugestão da realização de novas pesquisas, incluindo a replicação do estudo em outros contextos organizacionais, contemplando líderes de outros segmentos e regiões do país.

## REFERÊNCIAS

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. da C., & Cavazotte, F. de S. C. N.. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516–532. doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949
- Arruda, A. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). Importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1), 1-15.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Batista, N. P. de O., Kilimnik, Z. M., & Reis Neto, M. T. (2006). Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. *Navus I*. 6(3), 24-39.
- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 121–135. https://doi.org/10.1590/1679-395111016
- Carvalho Neto, A., Tanure, B., Santos, C. M. M., & Lima, G. S. (2012). Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 35-49.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. e. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Read. Revista Eletrônica de Administração*, 21(1), 200–221. https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468
- Dutra, J. S. (2009). Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva. Atlas.
- Fonseca, A. M. de O., Porto, J. B., & Barroso, A. C.. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 122–149. https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300007
- Fonseca, A. M., & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial da escala de atitudes versus estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157-166.

- Lopes-Jr., D. S., Matos, J. S. A., Morais, R. M., Neri, V., & Tavares, C. Z. (2020). Liderança autêntica e desenvolvimento de soft skills. *RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, 7(2), 120-135.
- Lopez-Zafra, E., & Del Olmo, S. M. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9(3), 53–72.
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62.
- Rocha, D., Cavalcante, C. E., & Souza, W. J. (2010). Estilos de Liderança: estudo de caso em uma organização militar. *Revista de Administração da Unimep*, 8(2), 35-50.
- Rodrigues, A., Ferreira, M. C., & Mourão, L. (2013). O fenômeno da liderança: uma revisão das principais teorias. *Revista Fragmentos de Cultura-Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas*, 23(4), 587-601.
- Rosa, C. M., Cerrutti, M. R., & Gomes, G. (2020). Influência da liderança transformacional na cultura organizacional e no work life balance: estudo em uma instituição de ensino. *Revista GUAL, Florianópolis*, 13(2), 61-182. doi.org/10.5007/1983-4535.2020v13n2p161
- Sant’Anna, A. (2023). Desafio da liderança. *GV Executivo*, 22(4), 44-50.
- Santos, I., & Castro, C. B. (2008). Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. *Texto Contexto Enfermagem*, Florianópolis, 17(4), 734-42.
- Santos, M. R. (2012). Liderança transformacional e transacional numa organização de saúde: a questão do género. Dissertação de mestrado. Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/4669>
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, 22(44), 203-220.