

# Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação

Eleuní Antonio de Andrade Melo<sup>1</sup>

## Resumo

O estudo teve como objetivo construir e validar uma escala de avaliação dos estilos gerenciais adotados pelos gerentes na organização. Após a análise da evolução dos estudos sobre liderança, três estilos foram evidenciados. Trinta e três itens foram construídos para representar os três estilos, e 27 deles, que apresentaram consistência teórica, após a análise de juízes foram aplicados a uma amostra de 328 sujeitos, empregados de uma empresa pública com sede em Brasília – DF, com idade média de 42,39 anos, sendo 58,8% do sexo masculino e 40,9% do sexo feminino. A extração dos fatores, utilizando o método dos eixos principais (PAF), com rotação *oblimim*, indicou três agrupamentos teoricamente consistentes com as definições dos estilos gerenciais. O fator 1 – relacionamento (9 itens,  $a = .94$ ), o fator 2 – tarefa (6 itens,  $a = .72$ ) e o fator 3 – situacional (4 itens,  $a = .82$ ).

**Palavras-chave:** estilo gerencial; liderança; escala; gerência; medida.

<sup>1</sup>Mestre em Psicologia Social e do Trabalho. Doutorando em Psicologia da Universidade de Brasília (eleuni@solar.com.br).

## Scale of evaluation of the managerial style: Development and validation

This study aims at constructing and validating a scale of evaluation of the managerial styles adopted by the managers in the organization. After analyzing the evolution of the studies on leadership, three styles were evidenced. Thirty-three items were constructed to represent those three styles, and 27 of them presented theoretical consistency after the analysis of the judges. These items were applied to a sample of 328 people, employees of a state-owned company with headquarters in Brasília – DF, 42.39 years old on average, being 58.8% male and 40.9% female. The extraction of the factors using the method of the main axes (PAF), with rotation *oblimin*, indicated 3 groupings theoretically consistent with the definitions of the managerial styles. Factor 1 – relationship (9 items,  $\alpha = .94$ ), factor 2 – task (6 items,  $\alpha = .72$ ), factor 3 – situational (4 items,  $\alpha = .82$ )

**Key-words:** managerial style; leadership; scale; management; measure.

## 1. Introdução

A questão da liderança tem-se revelado, ao longo do tempo, um tema intrigante, alvo de singular atenção por parte das organizações e dos pesquisadores na área do comportamento organizacional. Um fato contundente que não deixa qualquer dúvida sobre a sua importância é o investimento que as organizações fazem para recrutar, selecionar, avaliar e capacitar as pessoas para ocuparem posições de liderança, uma vez que as pessoas que têm essa responsabilidade nas empresas ganham mais e têm maiores responsabilidades do que aquelas que não têm tal encargo.

Hampton (1990) afirma que, de todas as funções da administração, a liderança parece ser a mais estudada e talvez a menos compreendida. Ao longo dos séculos, o esforço para formular princípios de liderança expandiu o estudo da história e da filosofia, associado com todo o desenvolvimento das ciências sociais. Smith e Krueger (conforme citado por Bass, 1990) concluíram que a liderança ocorre entre todas as pessoas, não importando a cultura. Ela não está presente apenas entre os homens, mas também entre as espécies animais, razão pela qual é considerada um fenômeno universal.

São inúmeros os significados que o termo liderança assume, dependendo da área de estudo que o utiliza.

A liderança tem sido concebida como centro no processo de grupo, como uma questão de personalidade, como um exercício de influência e de persuasão, como resultante de comportamentos específicos, como uma relação de poder, como um instrumento para alcançar metas, como um esforço de interação, como um papel diferenciado, como a iniciação da estrutura e como muitas combinações dessas definições (Bass, 1990: 11).

Assim, o entendimento do conceito de liderança mostra-se aconselhável antes de avançarmos neste trabalho.

## 2. O que é liderança?

O estudo da liderança no campo do comportamento organizacional analisa o líder dentro das organizações, e não na sua relação com a sociedade ou com grupos sociais. A grande maioria dos estudos tem-se voltado para a função gerencial. Daí decorre uma discussão interessante que questiona se liderança e gerenciamento são conceitos distintos.

Reddin (1970) já destacava:

Um líder não é, na verdade, um gerente no sentido formal. Ele é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos do grupo. Sua eficiência é avaliada pelo grau pelo qual ele influencia os seus seguidores na realização dos objetivos do grupo. (...) Como este livro foi escrito para gerentes, usamos sempre o termo 'gerente' em vez de 'líder'. No entanto, praticamente tudo se aplica tanto ao líder como ao gerente (p.23).

Torres (1999) utiliza o termo "práticas de liderança" como sinônimo de "práticas gerenciais". Segundo ele, alguns estudiosos consideram que o gerenciamento se refere a atividades cujo objetivo é o de produzir consistência, enquanto a liderança se refere ao processo pelo qual uma pessoa influencia outros membros do grupo em torno da realização dos objetivos organizacionais. Em seu trabalho, Torres (1999) se posiciona no sentido de que qualquer gerente que orienta um grupo em torno da realização de objetivos pode ser considerado um líder. Os dois conceitos podem ser utilizados alternadamente.

A grande quantidade de conceitos sobre liderança encontrados na literatura recomenda que, ao se desenvolver um estudo sobre o assunto, o autor apresente a sua visão ou a visão por ele adotada. Não é recomendável criar novos conceitos apenas fazendo um jogo de palavras, uma vez que esse procedimento pouco contribui para o desenvolvimento do estudo sobre o fenômeno. Assim, será adotado neste estudo um conceito amplo sobre a liderança, extraído de Bass (1990):

Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que freqüentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudança – pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles (p. 19/20).

Esse conceito de liderança contempla a atividade gerencial que no presente estudo representa o nosso foco de interesse. De acordo com Dorfman (1996), existem duas características que são consideradas universais dentro do estudo da liderança: a "influência" e a "confiança". Essas duas características também devem estar presentes na função gerencial. Portanto, a diferença entre os dois conceitos é exatamente uma questão de terminologia, uma vez que a liderança é uma das funções do gerenciamento, e que, por qualquer razão, o líder e o gerente, se efetivos, fixarão os objetivos para os subordinados e os apoiarão em sua busca. Neste trabalho, a liderança e a gerência serão adotadas com o mesmo sentido.

Visando oferecer ao leitor um panorama sobre os estudos de liderança, a sessão seguinte apresentará a evolução dos estudos na área, e discorrerá sobre a forma como a pesquisa vem lidando com o tema.

## 3. Evolução do estudo da liderança

O conhecimento sobre a liderança não se desenvolveu, é claro, da forma organizada pela qual será apresentado neste texto. Aqui, serão destacados alguns marcos de orientação dos estudos, marcos esses que se constituíram no foco principal das pesquisas, numa determinada época, na busca da compreensão do fenômeno. Na medida do possível, esses estudos serão apresentados cronologicamente, de modo a oferecer ao leitor uma visão da sua evolução. Na Psicologia, eles tiveram início com o exame dos traços de personalidade do líder, apoiados no pressuposto de que, se o líder é dotado de qualidades superiores que o diferenciam dos seus seguidores, é possível identificar essas qualidades. Em face das dificuldades de compreensão e explicação do fenômeno a partir de um enfoque restrito, os estudos voltaram-se para o comportamento dos indivíduos enquanto

atuavam como líderes de grupos ou organizações, caracterizando-se assim um segundo momento. Posteriormente, os fatores situacionais foram associados aos comportamentos, fazendo surgir a terceira tendência. Mais recentemente, os estudos vêm focalizando o papel do seguidor na compreensão do fenômeno, por ser ele quem define ou reconhece a sua efetiva manifestação.

A seguir, detalhar-se-ão essas tendências, apresentando-se as principais abordagens vinculadas a cada uma delas.

### 3.1 Tendência de Traços

O estudo da liderança iniciou-se com um esforço para identificar as características pessoais e os traços de personalidade dos líderes. Thomas Carlyle (conforme citado por Dorfman, 1996) propôs a teoria de liderança do "grande homem", segundo a qual o líder era uma pessoa dotada, hereditariamente, de qualidades únicas que o diferenciavam dos seus seguidores. A partir da análise documental sobre grandes líderes, buscou-se examinar a existência de características comuns entre eles.

Essa tendência orientou os estudos desde o início do século XX até ao final dos anos 40. As revisões de literatura revelaram que alguns traços individuais estão relacionados com o surgimento da liderança, mas são menos consistentes com a sua efetividade. Se o que se pretendia era identificar um conjunto de traços que diferenciasse líderes de seguidores e líderes eficazes de líderes ineficazes, esse objetivo não foi atingido. Bird (conforme citado por Bass, 1990) analisou 20 estudos, que consideraram 79 traços. Desses, 65% foram mencionados em somente um único estudo. Apenas quatro traços apareceram em cinco ou mais estudos (extroversão, humor, inteligência e iniciativa). Por outro lado, a meta-análise de Lord, De Vader e Alliger (1986) sobre a relação entre traços de personalidade e percepção de liderança indica que a variedade de traços identificados pelos diversos estudos pode ser explicada pela grande diversificação de metodologias empregadas.

As pesquisas desenvolvidas nos levam a concluir que alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso como líder, mas nenhum dos traços é um preditor seguro da efetividade da liderança.

Entre as razões que determinaram o insucesso dessa tendência destacam-se as seguintes: a) não foram consideradas as necessidades dos seguidores; estes eram vistos essencialmente como instrumentos para se alcançar resultados; b) os estudos não conseguiram esclarecer a importância relativa dos traços evidenciados em relação à liderança efetiva; c) a relação causa e efeito não foi suficientemente explicada; por exemplo, não se explica se são os traços que determinam o resultado ou se é o sucesso da liderança que facilita o desenvolvimento desses traços; e d) os elementos situacionais não foram considerados no processo da liderança, procedendo-se como se a liderança independesse deles (Robbins, 1999).

Se os estudos até então desenvolvidos, a partir das características de personalidade do líder, não conseguiam dar respostas para o entendimento do fenômeno da liderança, as pesquisas voltaram-se para as ações do líder, resultando isso numa nova tendência, denominada de "comportamental".

### 3.2 Tendência Comportamental

Essa tendência desenvolveu-se a partir do pressuposto básico de que a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos seguidores decorrem da maneira como o líder se comporta e do que ele faz. Tais estudos estavam então preocupados com o comportamento do líder, e não mais com as suas características pessoais.

Entre os principais estudos que se dedicaram ao exame e à categorização dos comportamentos do líder são destacados os seguintes.

#### 3.2.1 Estudo da Universidade Estadual de Ohio

Os estudos da Universidade Estadual de Ohio tiveram início após a Segunda Guerra Mundial, e procuraram identificar dimensões independentes do comportamento do líder. Começou-se com mais de 1800 afirmações sobre o comportamento dos líderes, as quais foram reduzidas a dois fatores que responderam pela maioria dos comportamentos de liderança. O primeiro recebeu a

denominação de “estrutura inicial”, e refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas. O outro foi denominado de “consideração”, e diz respeito à extensão em que uma pessoa tem relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, respeito pelas idéias dos subordinados e interesses por seus sentimentos.

Antes do desenvolvimento desses estudos, não havia nenhuma abordagem mais consistente sobre liderança. As pesquisas demonstraram que as duas dimensões eram distintas, e que não faziam parte de um continuum. Uma nota alta numa dimensão não significa uma nota baixa na outra. Portanto, a liderança poderia se direcionar tanto para uma direção como para a outra.

O desenvolvimento da escala para avaliar essas duas dimensões (*Leader Behavior Description Questionnaire* – LBDQ), por Hemphill e Hemphill e Coons (conforme citado por Bass, 1990), e de outras formas dela decorrentes, permitiu a realização de inúmeros estudos sobre a liderança. Entretanto, essas escalas deixaram muito a desejar, devido à ocorrência do efeito halo, e foram contaminadas por uma variedade de erros de resposta, tais como leniência e deseabilidade social (Schriesheim, Kinicki, e Schriesheim, conforme citado por Bass, 1990). Gilmore, Veehr e Richter (1979) enfatizam, em estudo onde o LBDQ foi utilizado, que se deve dar maior atenção ao efetivo comportamento do líder, e à forma pela qual o subordinado indica o comportamento por meio do questionário.

### 3.2.2 Estudos da Universidade de Michigan

Aproximadamente na mesma época dos estudos da Universidade Estadual de Ohio, o *Survey Research Center* da Universidade de Michigan desenvolveu uma pesquisa com objetivos muito semelhantes: identificar as características de comportamento do líder relacionadas à sua eficácia. Dos estudos da Universidade de Michigan destacam-se os de Bowers e de Scashore e Likert (conforme citado por Dorfman, 1996). Eles resultaram, também, em duas dimensões comportamentais do líder, quais sejam: “orientação para o empregado”, que enfatiza

as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação, e a “orientação para a produção”, que enfatiza o trabalho e a realização das tarefas.

As conclusões dos estudos da Universidade de Michigan guardam estreita sintonia com aquelas da Universidade Estadual de Ohio. As duas dimensões evidenciadas identificam que os líderes se comportam voltados para a tarefa e/ou para relacionamentos. Essas duas dimensões integraram inúmeros estudos na área, estudos que pretendiam obter informações sobre as conseqüências gerais de um e do outro estilo no desempenho dos empregados, na satisfação, na geração de idéias, no comprometimento, no interesse pela organização, no atingimento de metas, entre tantos outros. Um exemplo é o trabalho de Greene (1975), que examinou a direção de causalidade entre o comportamento do líder e a satisfação e o desempenho dos subordinados. Os resultados indicaram que o estilo de consideração causa a satisfação dos subordinados, e que o desempenho dos subordinados causa consideração e estrutura em direções opostas.

De igual forma, as taxionomias classificaram os estilos de liderança numa ou noutra dimensão. Sob o manto do líder voltado para as relações estão os estilos denominados como democrático, participativo, estimulador, apoiador e o estilo dos que dedicam consideração. Sob aquele voltado para a tarefa estão os estilos autoritário, dominante, diretivo, autocrático e persuasivo.

É importante destacar que as conclusões dos estudos da Universidade Estadual de Ohio e da Universidade de Michigan trouxeram uma contribuição significativa para a melhor compreensão do fenômeno da liderança nas organizações.

Ainda dentro da tendência comportamental, o trabalho de Blake e Mouton, descrito a seguir, trouxe uma nova contribuição à área.

### 3.2.3 A grade gerencial de Blake e Mouton

Esses dois autores, em 1964, desenvolveram uma representação bidimensional dos estilos de liderança, resultando no que eles denominaram de grade gerencial. No plano cartesiano, no eixo X representou-se a preocupação do gerente com a



que o líder não consegue mudar o seu estilo para se ajustar a uma determinada situação. Embora os estudos que testaram a validade do modelo conduziam a uma conclusão positiva, a complexidade das variáveis situacionais prejudica a sua estimativa por parte das pessoas, uma vez que é difícil para elas determinar quão boas são as relações líder-membro, quão estruturada está a tarefa e quanto poder de posição o líder tem.

### 3.3.2 Abordagem da troca líder-membro

Essa abordagem foi desenvolvida por George Graen em 1973, e se apoia no pressuposto de que as pessoas não recebem tratamento igual do líder. O líder estabelece uma relação especial com um pequeno grupo de subordinados, os quais são denominados "grupo de dentro". As pesquisas têm apoiado esse enfoque, revelando que o *status* de "grupo de dentro" e "grupo de fora" está relacionado com o desempenho e com a satisfação dos empregados. Entretanto, não há elementos claros que indiquem por que as pessoas são incluídas no grupo de dentro ou de fora.

### 3.3.3 Abordagem caminho-objetivo

Essa abordagem foi desenvolvida por Robert House em 1971, e afirma, essencialmente, que é trabalho do líder ajudar os seguidores a atingir as suas metas e fornecer a direção e/ou apoio necessários para assegurar que as suas metas sejam compatíveis com os objetivos gerais do grupo ou organização.

De acordo com essa abordagem, o comportamento de um líder é aceitável pelos subordinados na medida em que é visto por eles como uma fonte imediata de satisfação ou como um meio para satisfação futura. Assim, o comportamento do líder é motivacional na medida em que ele torna a necessidade de satisfação do subordinado contingencial ao desempenho eficaz, e fornece treinamento, direção, apoio e recompensas necessárias para o desempenho eficaz.

Para testar essas afirmações, são identificados quatro comportamentos de liderança: o líder diretivo, o líder apoiador, o líder participativo e o líder orientado para realizações.

As pesquisas realizadas têm apoiado a lógica dessa abordagem. O desempenho e a satisfação do empregado são influenciados, de forma positiva, quando o líder compensa coisas que faltam tanto no empregado quando na determinação do trabalho.

### 3.3.4 Modelo participação-líder

Vroom e Yetton (conforme citado por Robbins, 1999) desenvolveram em 1973 o seu modelo de participação-líder, procurando relacionar o comportamento e participação da liderança na tomada de decisão. O modelo pressupõe que o líder pode ajustar o seu estilo a diferentes situações, de modo a refletir a estrutura da tarefa.

Qualquer dos cinco comportamentos pode ser possível numa dada situação: a) autocrático I – o líder soluciona o problema ou toma a decisão por si, usando quaisquer fatos que tenha à mão; b) autocrático II – o líder obtém a informação necessária de subordinados, e decide então, ele mesmo, qual é a solução do problema; c) consultador I – o líder partilha o problema com os subordinados considerados relevantes, um a um, colhendo as suas idéias e sugestões, e toma a decisão final sozinho; d) consultador II – o líder partilha o problema com os subordinados como um grupo e toma a decisão; e e) grupo II – o líder partilha o problema com os subordinados como um grupo e toma a decisão em grupo.

De acordo com Robbins (1999), há boas razões para acreditar que o modelo fornece um excelente guia para ajudar gerentes a escolherem o estilo de liderança mais apropriado a situações diferentes.

### 3.4 Abordagens mais recentes

As abordagens mais recentes da liderança, conforme destacado por Robbins (1999), deixam de lado a ênfase na complexidade teórica e vêem a liderança mais da forma como o leigo vê o assunto. Atualmente, não há uma preocupação com a formulação de conceitos e relações de natureza complexa. Essas abordagens entendem que a liderança é uma atribuição que as pessoas fazem a outros indivíduos. Ou seja, de acordo

com esse enfoque, a liderança não está no indivíduo, mas decorre da atribuição feita pelos outros. Esse enfoque pode ser melhor compreendido pelo seguinte exemplo: a estrutura de atribuição responde pelas condições nas quais as pessoas usam a liderança para explicar resultados organizacionais. Quando uma organização tem desempenho extremamente positivo ou extremamente negativo, as pessoas são inclinadas a fazer atribuições de liderança para explicar o resultado alcançado. Dentro dessa abordagem, destacamos as seguintes.

### 3.4.1 Abordagem da Liderança Carismática

De acordo com o enfoque da liderança carismática, os seguidores fazem atribuições de capacidades heróicas ou extraordinárias à liderança quando eles observam certos comportamentos.

A pesquisa tem dedicado muita atenção à procura das características que distinguem os líderes considerados carismáticos dos seus seguidores. Um dos estudos mais consistentes é aquele desenvolvido por Conger e Kanungo na McGill University (conforme citado por Robbins, 1999), que conclui que os líderes carismáticos têm uma meta idealizada; têm um forte compromisso pessoal com sua meta; são percebidos como não-convencionais; são assertivos e autoconfiantes; são percebidos mais como agente de mudança radical do que como gerentes do "status quo".

A liderança carismática pode não ser sempre necessária para alcançar altos níveis de desempenho do empregado. Pode ser mais apropriada quando a tarefa do seguidor tiver um componente ideológico. Líderes carismáticos podem tornar-se um passivo para a organização depois que a crise e a necessidade de mudança drástica acabam.

A liderança continua a despertar um forte interesse de pesquisa. Atualmente, os esforços têm se concentrado nas abordagens da liderança transacional e da liderança transformacional, como destacam Wilpert (1995) e Nord e Fox (1996).

### 3.4.2 Liderança Transacional x Transformacional

Essa abordagem considera os líderes transformacionais como líderes carismáticos. Os líderes transacionais assemelham-se àqueles tratados nos estudos da Universidade Estadual de Ohio, no modelo de Fiedler, na teoria de caminho-objetivo, ou no modelo da liderança situacional de Hersey e Blanchard – o que mais se aproxima da ação dos gerentes nas organizações.

A evidência geral indica que a liderança transformacional está mais fortemente correlacionada a taxas de rotatividade mais baixas, produtividade mais alta e satisfação do empregado mais alta.

A liderança transacional evidencia o comportamento do líder no acompanhamento e na orientação do subordinado, na distribuição de recompensas, no papel de educador e motivador dos colaboradores e da equipe e no relacionamento com as pessoas, visando atingir as metas e objetivos organizacionais. A liderança transformacional estimula a mudança a partir do carisma e da visão de futuro do líder, e bem assim da sua capacidade de comunicar e estimular as pessoas a adotar a sua forma de ver as coisas. A liderança transformacional tem sido objeto de algumas restrições, uma vez que ela se concentra no líder e não considera a dimensão relacional entre líderes e seguidores (Nord e Fox, 1996), coisa que, para o campo de trabalho dos estudiosos do comportamento organizacional, é relevante.

Ao nosso ver, as abordagens mais recentes retornam às origens dos estudos da liderança, uma vez que elas se têm dedicado ao exame das características pessoais dos líderes e da efetividade da liderança – justamente o foco da abordagem dos traços. Como exemplo, citamos o trabalho de Ross e Offermann (1997), que examinaram os efeitos dos atributos de personalidade dos líderes transformacionais sobre a satisfação e o desempenho dos subordinados. O estudo identificou que embora os escores de liderança transformacional se tenham correlacionado significativamente com a satisfação dos subordinados, esse tipo de liderança não apresentou correlações significativas com os critérios de desempenho adotados na pesquisa. Na mesma direção, verificamos o trabalho de Kirkpatrick e Locke (1996), que analisam, em um estudo experimental, os efeitos dos componentes da liderança carismática no desempenho e nas atitudes. Entre as conclusões mais significativas desse trabalho está

a de que a percepção que o subordinado tem acerca da liderança se relaciona de maneira mais forte com as atitudes do que com qualquer outro componente; no caso do presente estudo, os componentes examinados foram: visão, implementação da visão e estilo de comunicação.

Entende-se que as abordagens apresentadas não são excludentes – ou seja, elas podem ser encaradas como complementares. Dentro dessa concepção, o fenômeno da liderança seria uma função das características dos líderes, dos comportamentos por eles apresentados e também de condições situacionais. Partindo-se desse pressuposto, construiu-se e validou-se uma escala para a avaliação do estilo gerencial. Tal escala deveria ser capaz de aferir, com boas qualidades psicométricas, os três estilos gerenciais que vêm permeando a grande maioria dos estudos sobre a liderança: o estilo voltado para o relacionamento, o estilo voltado para a tarefa e o estilo voltado para a situação – sendo que, no caso deste último, teremos em consideração a abordagem de Hersey e Blanchard (1986), que será apresentada mais adiante.

Não obstante, julgamos importante destacar a razão de escolha das abordagens para a construção do instrumento, uma vez que ele não se apóia nas tendências mais atuais.

Em um trabalho exploratório realizado por Melo (1999), junto a 45 colaboradores de uma empresa pública de grande porte, foi solicitado que as pessoas indicassem os três comportamentos mais característicos do seu chefe imediato, relativamente à maneira como ele ou ela exerce a sua atividade de chefia. Os comportamentos descritos pelos sujeitos foram submetidos a uma análise de conteúdo, resultando isso nas seguintes categorias: abertura à participação, avaliação de desempenho, centralização, comunicação, delegação de competência, direção, descentralização, flexibilidade, justiça, objetividade, organização, orientação, planejamento, reação a mudanças, reconhecimento, relacionamento e valorização. Esses dados indicam que a percepção dos empregados acerca do comportamento das chefias reconhece a sua atuação essencialmente como gestores transacionais. Associando tal constatação às críticas dirigidas à abordagem da liderança transformacional, conforme mencionado anteriormente,

decidiu-se adotar no presente estudo os conceitos tradicionais da liderança. Esses estilos continuam sendo objeto de estudo, não obstante terem recebido maior ênfase entre 1940 e 1970.

Um trabalho recente de Stefano e Filho (2003) analisou os estilos gerenciais aqui considerados (relacionamento, tarefa e situacional), para realizar comparação entre empresas de transporte. O estudo evidenciou que os estilos comportamentais predominam sobre o situacional, uma vez que os gerentes nas organizações pesquisadas adotam mais estratégias de orientação para tarefa e para o funcionário do que com foco situacional.

Considerando a relevância da atuação do gestor para os resultados organizacionais, em um contexto de economia globalizada, três estilos gerenciais foram comparados no trabalho de Urdan e Urdan (2001). Os autores compararam os estilos gerenciais entre três grupos culturais distintos (Brasileiros, Europeus Latinos e Anglo-saxões). Os estilos considerados foram: tarefa, relacionamento e desenvolvimento – este último caracterizado por ações do gerente voltadas para assumir riscos, pensar novas formas de atuação, discutir novas idéias, compartilhar pensamentos e tomar decisões. Para os três grupos, o estilo mais saliente foi o relacionamento. Os resultados evidenciaram a necessidade de um aprofundamento de estudos nesta área, uma vez que a influência dos elementos culturais sobre as orientações gerenciais ainda se mostra confusa.

Da mesma forma, nos Estados Unidos, berço dessa literatura, os estudos envolvendo esses estilos perduram. Judge, Piccolo e Iles (2004) realizaram uma meta-análise da relação entre os estilos de liderança da Universidade Estadual de Ohio e as conseqüências das ações dos gerentes. Os autores analisaram 163 correlações independentes para o estilo consideração e 159 para o estilo estrutura inicial. O estilo consideração apresentou correlações mais elevadas com a satisfação dos colaboradores, motivação e efetividade da liderança. O estilo estrutura inicial apresentou correlações mais fortes com o desempenho no trabalho, tanto individual quanto do grupo e da organização. Conforme afirmam os autores desse estudo, os resultados revelam que os estilos pesquisados têm importante efeito sobre um grande número de outras variáveis. Esse resultado contribui para o entendimento da efetividade do estilo de gestão no contexto organizacional.

Feito esse parênteses, cujo objetivo foi o de demonstrar a atualidade dos estudos envolvendo os estilos gerenciais, será apresentada a seguir a abordagem da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard, utilizada neste trabalho como referência para o estilo situacional.

### 3.5 Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

A abordagem de Hersey e Blanchard data de 1974 e se insere entre as abordagens contingenciais. Os autores usam as mesmas duas dimensões de liderança que Fiedler usou no seu modelo, ou seja, Comportamentos de Tarefa e de Relacionamento; porém, eles combinam essas dimensões como “alto” e “baixo”, resultando em quatro comportamentos que foram denominados da seguinte forma: DETERMINAR (tarefa alto – relacionamento baixo) – ênfase no comportamento diretivo, o líder diz o que deve ser feito; PERSUADIR (tarefa alto – relacionamento alto) – o líder fornece tanto comportamento diretivo quanto comportamento de apoio; COMPARTILHAR (tarefa baixo – relacionamento alto) – o líder e o seguidor partilham da tomada de decisões e o papel principal do líder é o de facilitar e comunicar; DELEGAR (tarefa baixo – relacionamento baixo) – o líder fornece pouca direção ou apoio.

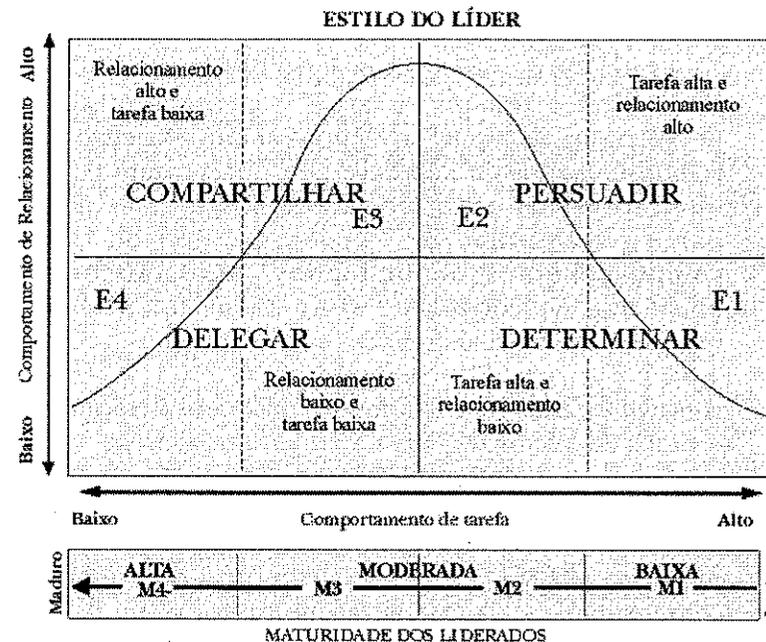
O elemento situacional da abordagem é a maturidade dos liderados, que se refere à extensão em que as pessoas têm a capacidade e disposição de realizar uma tarefa específica. Foi definido em quatro estágios: capaz e disposto; capaz e não-disposto (apreensivo); incapaz e disposto; e finalmente, incapaz e não-disposto (inseguro). A figura 2 ilustra os elementos da Liderança Situacional.

A Liderança Situacional preocupa-se com a adequação ou a eficácia dos estilos de liderança, de acordo com a maturidade dos liderados em relação à tarefa (Hersey e Blanchard, 1986). Os autores construíram o seu modelo baseando-se em proposições vindas de pesquisas anteriores, resumidas a seguir (conforme citado por Bass, 1990): 1) os estilos de liderança variam consideravelmente de líder para líder - Stogdill e Coons, 1957; 2) alguns comportamentos do líder envolvem uma estrutura de iniciação

para realizar tarefas, ao passo que outros líderes se comportam de forma a construir e manter boas relações pessoais; outros, ainda, adotam ambos ou nenhum - Halpin, 1966; 3) o mais efetivo estilo comportamental do líder é aquele que varia com a situação - Fiedler, 1967, e Korman, 1966; 4) o melhor estilo atitudinal é uma alta orientação para tarefa e para relações - Blake e Mouton, 1964; e 5) o trabalho e a maturidade psicológica dos seguidores é crucial na determinação de qual estilo comportamental do líder resultará em maior efetividade - Argyris, 1962.

Por se tratar de um modelo que resume os principais pontos de abordagens anteriores sobre a liderança, por ser um modelo amplamente utilizado no Brasil em várias empresas, tendo em vista a sua lógica, e considerando-se o reduzido número de pesquisas que o apoiem, o mesmo será adotado no presente trabalho, com o objetivo de verificar se o estilo gerencial situacional, empiricamente, se diferencia dos outros dois (tarefa e relacionamento), de acordo com a percepção dos empregados sobre a atuação das suas chefias.

Figura 2 – Modelo da Liderança Situacional



Fonte: Hersey, P. e Blanchard, K., (1986).

Apresentado o panorama relacionado com a evolução dos estudos sobre liderança, descreveremos a seguir o método utilizado para construção e validação da escala.

#### 4. Método

Esta sessão será subdividida em duas partes: uma destinada a apresentar as informações referentes à elaboração da escala, e outra à validação fatorial.

##### 4.1 A elaboração da Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais – EAEG

De acordo com as abordagens de liderança descritas anteriormente, percebe-se que a atuação da gerência se volta para um dos seguintes focos:

- 50
- a) *Tarefa* – nos estudos de Ohio, esse foco foi denominado “estrutura inicial”, nos estudos de Michigan “orientação para a produção”, na grade gerencial de Blake e Mouton “preocupação do gerente com a produção”, no modelo de Fiedler “orientação para a tarefa” e o critério situacional de “estrutura da tarefa”, na teoria caminho-objetivo pelos comportamentos da liderança que caracterizam o “líder diretivo e o líder orientado para realizações”, no modelo participação-líder de Vroom e Yetton pelos comportamentos denominados “autocráticos”, e, finalmente, na teoria da liderança carismática pelo forte compromisso pessoal do líder com a meta.
  - b) *Relacionamento* – nos estudos de Ohio “consideração”, nos estudos de Michigan “orientação para o empregado”, na grade gerencial de Blake e Mouton “preocupação com as pessoas”, no modelo de Fiedler “orientação para o relacionamento” e o critério situacional “relações líder-membro (RLM)”, na teoria caminho-objetivo pelo comportamento da liderança que caracterizam o “líder apoiador e o líder participativo”, e, finalmente, no modelo

participação-líder de Vroom e Yetton pelos comportamentos denominados “consultadores”.

- c) *Situacional* – as teorias contingenciais destacam a dimensão situacional em cada uma delas. Entretanto, essas dimensões não serão sintetizadas como nas dimensões anteriores, uma vez que, como já foi dito, a análise desse foco se apoiará na abordagem da liderança situacional de Hersey e Blanchard.

A partir da análise dos pontos convergentes mencionados acima, foi elaborada a definição constitutiva dos fatores, de acordo com os critérios recomendados por Pasquali (1999), visando demarcar o campo conceitual de cada fator, os quais ficaram assim constituídos:

##### Fator Tarefa

Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas.

##### Fator Relacionamento

Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas idéias dos subordinados e interesses pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação.

##### Fator Situação

Refere-se à habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

A Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre (1) o comportamento do líder voltado para a tarefa, (2) o comportamento do líder voltado para o relacionamento e (3) a capacidade e disposição dos subordinados para realizarem as tarefas (maturidade).

Após a elaboração das definições, foram construídos os itens de acordo com a abrangência de cada fator, totalizando 33 itens, sendo 11 referentes à tarefa, 10 referentes ao relacionamento e 12 referentes à situação. Os itens foram elaborados procurando retratar o comportamento do líder no dia-a-dia de trabalho com os seus subordinados. Assim, a escala de avaliação do estilo gerencial foi composta por 33 comportamentos que representam esse construto.

## 4.2 Validação semântica da escala

Uma versão preliminar da escala foi aplicada a 38 empregados de uma empresa pública, de diversos níveis de escolaridade: ensino fundamental (1º grau), ensino médio (2º grau) e superior, de ambos os sexos, e de níveis funcionais diferenciados: básico, médio, técnico e superior, visando identificar o nível de compreensão por parte dos mesmos relativamente à descrição dos comportamentos das chefias contidos no instrumento, bem como relativamente às instruções para resposta.

O desenvolvimento dessa etapa permitiu que fossem processados ajustes nas descrições dos comportamentos, uma vez que alguns itens foram identificados pelos respondentes como pouco claros. Abaixo são apresentados alguns exemplos de itens que sofreram modificação:

Versão Preliminar	Versão Alterada
Estimula a participação dos subordinados	Estimula os subordinados a darem opinião sobre o trabalho
Estrutura as tarefas dos seus subordinados para alcançar as metas do seu setor de trabalho	Organiza as tarefas dos subordinados visando atingir as metas do seu setor de trabalho
Valoriza a hierarquia	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)

## 4.3 Análise de consistência dos itens

Os 33 itens foram submetidos a 14 juízes. Solicitou-se que examinassem cada uma das descrições de comportamento, e indicassem com qual estilo de liderança (tarefa, relacionamento, situacional) elas melhor se relacionavam. Foram apresentadas aos juízes as definições constitutivas dos fatores descritas anteriormente.

A partir do julgamento feito pelos juízes, foi calculado o índice de concordância (IC) para cada item, que segundo Pasquali (1999) deve ser superior a 80%. Esse índice é obtido a partir das coincidências de indicações feitas pelos juízes, independentemente do fator para o qual o item havia sido elaborado. Portanto, se 11 ou mais juízes indicasse que o item se refere a um determinado fator, esse item permaneceria na escala como pertencente àquele fator. Adotando-se esse critério, 5 itens foram excluídos da escala, ficando retidos, por consequência, 28. A Tabela 1 apresenta os resultados desse julgamento.

Tabela 1 – EAEG – itens submetidos aos juizes e itens retidos

Fator	Nº itens submetidos	Itens retidos Ic ≥ 80%
Tarefa	11	10
Relacionamento	10	9
Situação	12	9
TOTAL	33	28

## 4.4 Validação fatorial da escala de avaliação do estilo gerencial

### Amostra

Os 28 itens foram aplicados a uma amostra de 328 sujeitos, empregados de uma empresa pública com sede no Distrito Federal, com idade média de 42,39 anos, sendo 58,8% do sexo masculino e 40,9% do sexo feminino, com grau de escolaridade variando entre primeiro grau (3,7%), segundo grau (31,7%) e

superior (64,6%). Quanto ao tempo de empresa, 30,9% dos respondentes contavam com 2 a 9 anos, 22,9% com 10 a 19 anos e 38,72% com 20 a 29 anos, sendo que 5,49% não forneceram a informação. 38% dos respondentes exerciam função gerencial na empresa, e 62% não ocupavam tal posição. Em relação ao nível do cargo, metade dos respondentes (50,3%) ocupava cargo de nível superior, seguido de 23,2% em cargo de nível médio, 18,6% de nível técnico e de 7,3% de nível básico.

### Instrumento de Aplicação

Os respondentes foram solicitados a assinalar as suas respostas, indicando o quanto cada item corresponde ao comportamento de sua chefia imediata, usando uma escala de 5 pontos (1 = nunca age assim, 2 = raramente age assim, 3 = ocasionalmente age assim, 4 = freqüentemente age assim, e 5 = sempre age assim). Ao final do instrumento, foram incluídos os itens referentes aos dados demográficos e funcionais do respondente (sexo, estado civil, idade, escolaridade, tempo de serviço na organização, lotação, exercício de função, área de trabalho, nível do cargo e sindicalização).

Os empregados foram convidados a comparecer ao auditório da empresa, por correspondência encaminhada aos seus locais de trabalho, para responderem ao questionário. Dos 443 convites encaminhados, 328 empregados compareceram, resultando num retorno de 74,04%.

### Análise dos dados

As análises dos dados foram feitas por meio do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Inicialmente, foi feita a análise exploratória dos dados, de modo a examinar a correção do trabalho de digitação, a existência de dados faltantes (*missing*) e a adequação aos pressupostos para análise estatística multivariada, segundo Tabachnick e Fidell (1996).

O exame dos dados faltantes indicou que em 46 questionários os sujeitos deixaram pelo menos uma resposta em branco, o que determinou a exclusão desses casos da amostra. Examinada a presença de *outliers* multivariados (casos atípicos), por meio da distância *Mahalanobis*, com 28 graus de liberdade, que corresponde à quantidade de itens do questionário, com  $p < 0,001$  ( $c^2 = 56,8917$ ),

foram identificados 16 questionários que apresentaram tal condição, os quais foram também excluídos da amostra. Assim, foram aproveitados para o desenvolvimento da Análise Fatorial 266 questionários. A linearidade verificada por meio do *scatterplot* foi considerada satisfatória. A validade da EAEG foi verificada, inicialmente, empregando-se o método dos componentes principais (PC) para extração de fatores, com *eigenvalue* mínimo igual a 1,0. Para rotação dos fatores aplicou-se o método oblíquo (*oblimin*), estipulando-se como carga fatorial mínima o valor de 0,30 para cada um dos itens. Para verificar a precisão dos fatores calculou-se o *Alpha de Cronbach*, utilizando-se o subprograma *Reliability* do SPSS.

### Resultados

A análise dos componentes principais apontou a existência de cinco agrupamentos principais de itens com *eigenvalues* superiores a 1,0, explicando 65,94% da variância total. A fatorabilidade da matriz de acordo com Kaiser (conforme citado por Pasquali, 1998) situou-se no nível "maravilhoso", com 0,94. Submetendo os 5 componentes à rotação oblíqua (*oblimin*), observaram-se correlações variando de -0,30 a 0,21 entre os fatores. No exame do agrupamento dos itens, 13 itens apresentaram carga fatorial em dois componentes e dois itens em três componentes. A avaliação da interpretabilidade dos fatores evidenciou que os agrupamentos não apresentaram uma boa explicação, ou seja, eles não refletiam comportamentos que pudessem ser explicados pelos conceitos em estudo. Apenas três componentes revelaram condições de interpretabilidade. O exame do *scree plot* sugere a existência de dois componentes principais, podendo-se admitir mais um. Em face desses resultados, decidiu-se pela extração de três fatores, utilizando o método dos eixos principais (PAF), com rotação *oblimin*, tendo em vista o indicativo de que os mesmos não são independentes (ortogonais).

Processada a rotação *oblimin*, com três fatores, os itens se agruparam permitindo a interpretabilidade de acordo com os conceitos que orientaram a elaboração da escala (relacionamento, tarefa e situacional). Analisando-se os agrupamentos, nota-se que seis itens ficaram junto a fatores diferentes daqueles que, teoricamente, orientaram a sua construção. Assim, decidiu-se pela

exclusão desses itens da escala. Dois itens apresentaram carga fatorial menor que .30, sendo também excluídos.

Procedeu-se, então, a uma nova extração de fatores com os 19 itens que permaneceram, utilizando-se o método dos eixos principais (PAF), com rotação *oblimin*, estipulando-se como carga fatorial mínima .30 para cada um dos itens. O resultado indicou que apenas três itens continuaram apresentando carga fatorial em dois fatores. De acordo com esta solução, a EAEG ficou constituída com nome itens no fator 1 (relacionamento), seis itens no fator 2 (tarefa) e quatro itens no fator 3 (situacional). Os fatores assim constituídos apresentam uma variância total de 64,86%. O coeficiente de correlação entre os fatores apresenta correlação de .67 entre o fator 1 e 3, sendo que entre os fatores 1 e 2 esta é praticamente inexistente. As tabelas 2, 3 e 4, demonstram esses resultados.

**Tabela 2:** *Eigenvalues* e porcentagem de variância dos 3 fatores

Fatores	<i>Eigenvalues</i>	% de Variância
1	8,60	45,260
2	2,62	13,300
3	1,10	5,800

**Tabela 3:** Coeficiente de correlação entre os fatores extraídos de rotação oblíqua (*oblimin*)

Fatores	Denominação	Nº de itens
1	relacionamento	9
2	tarefa	6
3	situacional	4

**Tabela 4:** Denominação e número dos fatores

Fatores	Denominação	Nº de itens
1	relacionamento	9
2	tarefa	6
3	situacional	4

A seguir, serão apresentados os resultados relativos a cada um dos três fatores, com o indicativo da sua precisão verificada por meio do *Alpha de Cronbach* e sua interpretação.

A Tabela 5 apresenta os resultados referentes aos 9 itens do fator 1, que representa o estilo gerencial voltado para o relacionamento, cujo coeficiente de fidedignidade é de 0,94. Este fator reúne itens referentes ao comportamento da chefia, retratando a sua disponibilidade para ouvir os subordinados, lhes dar atenção, interessar-se pelo que sentem, respeitar as suas idéias, ser compreensivo com as suas falhas, estimular a manifestação sobre o desenvolvimento do trabalho e demonstrar confiança no subordinado.

**Tabela 5:** Carga fatorial (CF), descrição e comunalidade ( $h^2$ ) dos 9 itens integrantes do Fator 1 – Relacionamento.

Orden	Item	CF	Descrição	$h^2$
1	24	0,90	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	0,77
2	1	0,85	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.	0,61
3	12	0,82	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.	0,70
4	25	0,77	Mostra-se acessível aos subordinados	0,73
5	13	0,71	Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.	0,75
6	19	0,64	Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.	0,71
7	21	0,59	Demonstra confiança nos subordinados.	0,66
8	6	0,56	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.	0,50
9	17	0,50	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	0,77
<i>Eigenvalue</i>				8,60
% da Variância Total				45,26
<i>Alpha</i>				0,94

A Tabela 6 apresenta os resultados referentes aos seis itens do fator 2, que representa o estilo gerencial voltado para a tarefa, cujo coeficiente de fidedignidade é de 0,72. Este fator reúne itens referentes ao comportamento da chefia que se caracteriza pela valorização da hierarquia, cumprimento de prazos, observância aos padrões definidos pela chefia e/ou organização, prioridade à execução das tarefas e à sua estruturação pela chefia.

**Tabela 6:** Carga Fatorial (CF), descrição e comunalidade ( $h^2$ ) dos 6 itens integrantes do Fator 2 – Tarefa.

Ordem	Item	CF	Descrição	$h^2$
1	15	0,75	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	0,57
2	27	0,60	Valoriza o respeito à autoridade	0,37
3	14	0,58	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos	0,36
4	22	0,57	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	0,38
5	10	0,50	Põe o trabalho em primeiro lugar	0,27
6	20	0,36	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	0,45
<i>Eigenvalue</i>				<b>2,62</b>
<i>% da Variância Total</i>				<b>13,80</b>
<i>Alpha</i>				<b>0,72</b>

A Tabela 7 apresenta os resultados referentes aos quatro itens do fator 3, que representa o estilo gerencial voltado para a situação, cujo coeficiente de fidedignidade é de 0,82. Este fator reúne itens referentes ao comportamento da chefia caracterizado pela flexibilidade na maneira de lidar com o subordinado, dando-lhe maior ou menor liberdade de ação, dependendo da segurança, competência, motivação e disposição para realizar o seu trabalho por parte deste último.

**Tabela 7:** Carga Fatorial (CF), descrição e comunalidade ( $h^2$ ) dos 4 itens integrantes do Fator 3 – Situacional.

Ordem	Item	CF	Descrição	$h^2$
1	16	0,69	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	0,74
2	23	0,65	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	0,47
3	28	0,65	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	0,78
4	7	0,60	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	0,33
<i>Eigenvalue</i>				<b>1,10</b>
<i>% da Variância Total</i>				<b>5,80</b>
<i>Alpha</i>				<b>0,82</b>

## 5. Conclusões

As análises realizadas para validação fatorial da EAEG confirmaram que os 19 itens escolhidos para permanecer na sua forma final se distribuem em três grupos, conceitualmente coerentes com as definições teóricas dos três estilos gerenciais identificados. Os três fatores explicam 64,86% da variância, o que pode ser considerado muito bom, uma vez que apenas 35,14% ficou inexplorado.

Em dois fatores, as propriedades psicométricas da escala são boas – relacionamento (0,94) e situacional (0,82), uma vez que ficaram acima de 0,80. Quanto ao fator relacionamento, considerando a valorização que tal dimensão tem entre os brasileiros e o valor que estes atribuem aos vínculos pessoais, acredita-se que sejam percebidos com maior clareza nas relações de trabalho entre chefes e subordinados. O mesmo acontece com o fator situacional, por incluir aspectos que envolvem a atenção do chefe para com o subordinado, de modo a permitir-lhe a tomada de decisão sobre como agir com os seus colaboradores. A consistência do fator tarefa (0,72) recomenda que lhe sejam incorporados novos itens para o seu aprimoramento, uma vez que os comportamentos das chefias relacionados a essa dimensão têm uma maior abrangência, ou seja,

são mais diversificados. É necessário também que a escala seja aplicada em outras organizações com características diversificadas, visando à sua padronização.

A precisão da escala também deve ser avaliada qualitativamente, adotando-se formas alternativas para comparar os seus resultados e o comportamento atual do chefe, como, por exemplo, o uso de entrevistas com os respondentes.

A presente escala será útil aos estudos na área do comportamento organizacional, uma vez que ela poderá contribuir com a introdução da variável estilo gerencial, sobretudo nos estudos relacionais com outras variáveis, procurando entender como o estilo de atuação dos gerentes afeta os resultados organizacionais e as atitudes dos empregados no ambiente de trabalho, como salientado no trabalho de Judge, Piccolo e Ilies (2004).

## Referências

- BASS, B. M.  
*Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications.*  
New York: The Free Press, 1990.
- CARBONE, P. P.  
*Desenvolvimento Gerencial: o perfil do gerente do Banco do Brasil.* Dissertação de mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública/FVG, Rio de Janeiro: 1992.
- DORFMAN, P.  
International and cross-cultural leadership. In: PUNNETT, B.J.; SHENKAR, O. (Eds.), *Handbook for International Management Research.* Cambridge: MA: Blackwell, 1996. p. 267-349.
- GILMORE, D. C.; BEEHR, T.A.; RICHTER, D.J.  
Effects of leader behaviors on subordinate performance and satisfaction: a laboratory experiment with student employees. *Journal of Applied Psychology*, v.64, n.2, 1979. p. 166-172.
- GREENE, C. N.  
The reciprocal nature of influence between leader and subordinate. *Journal of Applied Psychology*, v.60, n.2, 1975. p. 187-193.
- HAMPTON, D.R.  
*Administração - Comportamento Organizacional.* São Paulo: McGraw Hill, 1990.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H.  
*Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.* São Paulo: EPU, 1986.
- JUDGE, T.A.; PICCOLO, R.F.; ILIES, R.  
The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, v.89, n.1, 2004. p. 36-51.
- KIRKPATRICK, S. A.; LOCKE, E. A.  
Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components of performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, v.81, n.1, 1996. p. 36-51.
- LORD, R.G.; DE VADER, C.L.; ALLIGER, G.M.  
A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perception: na application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, v.71, n.3, 1986. p. 402-410.
- MELO, E. A. A.  
*Comportamento gerencial: levantamento de percepções.* Brasília: Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Trabalho apresentado na disciplina Métodos de Pesquisa em Psicologia, 1999.
- NORD, W.R.; FOX, S.  
The individual in organizational studies: the great disappearing act? In: CLEGG, S.R.; HARDY C.; NORD, W.R. (Eds.), *Handbook of Organization Studies*, 1996. p. 148-174.

PASQUALI, L.

Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In:

PASQUALI, L. (Org.), *Instrumentos*

*Psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília:

LabPAM/IBAPP, 1999.

PASQUALI, L.

*Análise Fatorial: um manual teórico-prático*. Manuscrito não publicado.

Brasília: Universidade de Brasília, 1998.

REDDIN, W.J.

*Eficácia Gerencial*. São Paulo: Atlas, 1970.

ROBBINS, S.P.

*Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROSS, S.M.; OFFERMANN, L.R.

Transformational Leaders: measurement of personality attributes and work group performance. *Society for Personality and Social Psychology, Inc.* v.23, n.10, 1997. p. 1078-1086.

STEFANO, S.R.; FILHO, A.C.G.

Estilo de Liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. *Anais do ENANPAD*, Atibaia, SP, 2003. COR. 1218.

TABACHNICK, B.G.; FIDELL, L.S.

*Using multivariate statistics*. 3ed. New York: HarperCollins College Publishers. 1996.

TORRES, C.V.

*Leadership style norms among americans and brazilians: assessing differences using Jackson's Return Potential Model*. A Dissertation presented to the Faculty of the California School of Professional Psychology. San Diego Campus: 1999.

URDAN, F.T.; URDAN, A.T.

Estilos Gerenciais e Agrupamento de Cultura Nacional: Brasileiros versus Europeus Latinos e Anglo-Saxões. *Anais do ENANPAD*, Campinas, SP, 2001. COR. 662.

WILPERT, B.

Organizational Behavior. In: ROSENZWEIG, M.R.; PORTER, L.W. (Eds.), *Annual Review of Psychology*, v.46, 1995. p. 59-90.

Recebido: 29/07/03

Revisado: 16/08/04

Aceito: 18/11/04