



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUCAS RODRIGUES DA ROCHA

**AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE FOMENTO À
PESQUISA E INOVAÇÃO**

Rio de Janeiro - RJ

2021

LUCAS RODRIGUES DA ROCHA

**AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA BRASILEIRA DE FOMENTO À PESQUISA E INOVAÇÃO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: Ricardo Henry Dias Rohm

Rio de Janeiro – RJ

2021

LUCAS RODRIGUES DA ROCHA

**AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA BRASILEIRA DE FOMENTO À PESQUISA E INOVAÇÃO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

Prof. Ricardo Henry Dias Rohm (Orientador)
Doutor em Administração (EBAPE-FGV)
Departamento de Administração (UFRJ)

PROFESSOR LEITOR
Departamento de Administração (UFRJ)

Rio de Janeiro, 11 de Outubro de 2021

Para a educação pública brasileira, pela transformação gerada em mim e em muitos brasileiros.

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo seu amor, zelo e cuidado ao longo de minha existência.

Ao Mestre Rohm, orientador, educador e liderança que me inspira na busca da minha melhor versão.

Ao PEP-ROHM e seus membros, pelo meu desenvolvimento como liderança e pesquisador e por serem inspirações na busca por um mundo mais justo.

Aos meus queridos amigos que dividiram comigo a experiência de viver a universidade: Beatriz Abreu, Cayan Yakata, Leonardo Santos, Lucas Rodrigues, Mariana Rocha, Mariana Valle, Pedro Aragon, Victor Monteclaro.

Ao Lucas Jural e Marcelo Filho, pela ajuda e apoio durante todo esse tempo de elaboração do presente trabalho.

Aos meus amigos que o Colégio Pedro II me deu o prazer de conhecer e os quais me deram incentivo para escrever e mostraram que tudo iria dar certo: Carolina Dargains, Luís Felipe Correa e Monalisa Dafne.

Ao Bob, meu grande amigo, que não me deixou sozinho em nenhum momento durante esse tempo e deixou meus dias melhores.

À educação pública brasileira, que me fez cidadão e me capacitou para que eu pudesse chegar até aqui. Em especial, à Escola Municipal Porto Rico, à Escola Municipal Penedo, à Escola Municipal Santa Catarina, ao Colégio Pedro II – Campus Centro e à Universidade Federal do Rio de Janeiro.

*“Se eu vir aquela árvore como toda a gente a vê,
não tenho nada a dizer sobre
aquela árvore. Não vi aquela árvore.
É quando a árvore desencadeia em mim uma
série conexa de emoções que
a vejo diferente e justa. E na proporção em que
essas ideias e emoções forem
aceitáveis a toda a gente, e não só individuais, a
árvore será A Árvore.
Depois de um quarto de hora de artistas, é uma
libertação trocar o privilégio
das boas tardes com um carroceiro humano.”*

*Álvaro de Campos
(heterônimo de Fernando Pessoa)*

RESUMO

O fenômeno da liderança é um tema bastante discutido dentro dos estudos em administração visto a sua grande importância na influência exercida sobre os indivíduos em busca de transformações em um certo contexto. A presente pesquisa abordou sobre o fenômeno no contexto da administração pública brasileira e teve como objetivo analisar a existência de características da liderança transformadora nas relações entre líderes e liderados, pela ótica dos liderados, em uma empresa pública brasileira de fomento à inovação, com sede localizada no Estado do Rio de Janeiro, por meio de um estudo de caso. Um *survey* foi aplicado junto aos liderados da organização e foi feita uma análise descritiva a fim de traçar as características das relações presentes percebidas por eles. Os resultados indicam que a organização conseguiu desenvolver algumas características da liderança transformadora, todavia outras podem ser melhor desenvolvidas e trazem desafios para o desenvolvimento da relação líder-liderado.

Palavras-chave: Liderança Transformadora. Administração Pública. Inovação.

ABSTRACT

The phenomenon of leadership is a theme widely discussed within the management studies due to its huge significance in the influence of individuals who are pursuing transformations in a certain context. This current search discussed about the phenomenon in the Brazilian public administration and its main goal was to analyze the existence of transformational leadership's characteristics on the leader-follower relationship at a Brazilian public enterprise that fosters innovation, whose headquarter is located in Rio de Janeiro. A survey was applied among the organization's followers and then a descriptive analysis was done in order to map the characteristics of the present relationships noticed by them. The results show that the organization was able to develop some aspects of the transformational leadership's aspects, however some others can be better developed and bring challenges for the leader-follower relationship's improvement.

Key words: Transformational Leadership. Public Administration. Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Foco-Propósito-Posicionamento

17

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ano de ingresso dos participantes	20
Quadro 2 – Faixa etária dos participantes	21
Quadro 3 – Gênero dos participantes	21
Quadro 4 – Grau acadêmico dos participantes	21
Quadro 5 – Nível do cargo dos participantes	22
Quadro 6 – Visão de propósito gerado pelo chefe	24
Quadro 7 – Visão de propósito dos colegas	25
Quadro 8 – Posicionamento	25
Quadro 9 – Inspiração	26
Quadro 10 – Confiança	27
Quadro 11 – Admiração pelo chefe	27
Quadro 12 – Expectativa de atuação em alto nível	28
Quadro 13 – Entusiasmo pelos esforços dos subordinados	29
Quadro 14 – Incentivo a ideias não pensadas	30
Quadro 15 – Olhar para vários ângulos diferentes do problema	30
Quadro 16 – Quebra do status quo	31
Quadro 17 – Incentivo para ir além do esperado	32
Quadro 18 – Visão clara para onde a equipe está indo	32
Quadro 19 – Recompensas financeiras e motivação	33
Quadro 20 – Condução do chefe e incentivo	33

SUMÁRIO

1. Introdução	11
1.1. O problema de pesquisa.	11
1.2. Objetivo	12
1.2.1. Objetivo geral	12
1.2.2. Objetivos específicos	12
1.3. Relevância	13
2. Referencial teórico	15
2.1. A liderança e a administração pública no Brasil	15
2.2. A liderança transformadora	16
2.3. O Modelo Foco-Propósito-Posicionamento	17
3. Percurso metodológico	19
3.1. Participantes da pesquisa	19
3.2. Instrumento da pesquisa	22
3.3. Procedimento de coleta de dados	23
3.4. Procedimento de análise dos dados	23
3.5. Limitações do método	23
4. Resultados e análise dos dados	24
4.1. Propósito e Posicionamento	24
4.2. Inspiração, confiança e admiração	26
4.3. Expectativa, entusiasmo e incentivo	28
4.4. Olhar holístico e quebra dos <i>status quo</i>	30
4.5. O fazer além do esperado, a visão e recompensas financeiras	31
5. Considerações Finais	35
Referências	37
Apêndice A: Questionário sobre a Liderança Transformadora	39

1. Introdução

O fenômeno da liderança é um tema bastante discutido dentro dos estudos em administração visto a sua grande importância na influência exercida sobre os indivíduos em busca de transformações em um certo contexto. De acordo com Maximiano (2011), a liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações tanto dos líderes, quanto dos seguidores. Para Turano e Cavazotte (2016), ela pode ser definida como um processo interativo no qual líderes influenciam seus seguidores para empreender esforços e alcançar objetivos transformadores dos contextos em que atuam. Portanto, o estudo do fenômeno é importante para analisar os fatores que potencializam as capacidades humanas para se chegar a seus objetivos.

O estudo da liderança atrelado à Administração Pública (AP) torna-se importante por conta da finalidade da coisa pública. O aumento da complexidade e da incerteza nos contextos das políticas e de governança leva os governos a melhorarem a sua capacidade de antecipar, intervir, inovar, aprender, ser ágil e recuperar-se de choques e crises (BOURGON, 2010). Portanto, há a necessidade de lideranças capazes de pensar para além do já realizado e que consigam atuar de forma que essas lacunas possam ser ultrapassadas.

1.1. O problema de pesquisa

O estudo da administração pública tem se mostrado ao longo do tempo um vasto campo devido às suas grandes transformações a partir de suas novas práticas, porém com muitas características tradicionais presentes (MOTTA, 2007). As grandes transformações dentro dos órgãos públicos se processam em certa medida por meio das pessoas (BERGUE, 2019) e os líderes têm um papel-chave ao se colocarem como os seus impulsionadores (POSNER; KOUZES, 2013).

A tarefa do líder é mobilizar as pessoas a lutarem contra as condições de incerteza (GANZ; LIN, 2011; POSNER ; KOUZES, 2013). Diante desse cenário, surge a liderança transformadora, que se constitui em um fenômeno no qual há a elevação do estado de consciência do líder e de seus liderados, em busca da mudança, não apenas de melhoria, mas, principalmente, de transformação (ROHM; CABRAL, 2013).

A liderança transformadora surge com James Macgregor Burns no final da década de 70 do século passado, que a define como um processo no qual líder e liderado elevam-se uns

aos outros a escalas mais altas da consciência, da moralidade e da motivação (BURNS, 1978, 2003 apud ROHM; CABRAL, 2013). Por conta da influência do líder, “os liderados são mais propensos a reagir favoravelmente à mudança tanto de atitude quanto de comportamento (CARTER *et al.*, 2013, p. 944) e diante disso, o fenômeno da liderança é importante quando se pensa em mudanças de paradigma e inovação.

Para o atual trabalho, escolheu-se uma empresa pública, aqui chamada de organização X, por conta de sua relevância no fomento à pesquisa e à inovação no cenário nacional. A organização tem como missão fomentar o desenvolvimento econômico e social do país por meio do fomento público à Ciência, Tecnologia e Inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas e privadas. Para se alcançar o objetivo geral da pesquisa, a seguinte pergunta foi respondida: quais características da liderança transformadora estão presentes nas relações entre líderes e liderados em uma empresa pública, tendo como base o caso da organização X?

1.2. Objetivo

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa foi analisar a existência de características de liderança transformadora nas relações entre líderes e liderados, pela ótica dos liderados, em uma empresa pública brasileira de fomento à inovação, com sede localizada no Estado do Rio de Janeiro, por meio de um estudo de caso.

1.2.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos da presente monografia para que se alcance o objetivo geral foram:

- 1 Descrever os conceitos relacionados à administração pública e à liderança Transformadora;
- 2 Descrever as relações entre chefias e subordinados na organização a partir da percepção dos subordinados;
- 3 Analisar as características de liderança na empresa a partir da percepção dos subordinados;

- 4 Discorrer sobre os pontos fortes e desafios dos aspectos da liderança percebida na organização X;

1.3. Relevância

Diferentemente de empresas nas quais o objetivo final é o lucro, a administração pública, representada pelos seus órgãos e entidades da administração direta e indireta, tem como objetivo prover a mitigação das carências sociais, econômicas e culturais presentes na sociedade na qual há uma grande demanda social de uma resolução rápida dos problemas encontrados em uma realidade multifacetada e dinâmica (MOTTA, 2013).

De acordo com Turano e Cavazzote (2016), estudar liderança permite um melhor entendimento das dinâmicas sociais e das realizações coletivas, já que ela está presente nas relações da sociedade, seja nas empresas, escolas ou grupos sociais. Logo, o seu estudo dentro do órgão X permite que se tenha uma visão das dinâmicas sociais presentes na sociedade e, atrelado a isso, suas necessidades.

O foco do líder transformador está no desenvolvimento de pessoas, a pensar por si mesmas, trabalhar de forma independente, a dedicar-se a uma causa (ROHM; CABRAL, 2013). O órgão X tem como missão promover o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Logo, ao analisar a liderança transformadora no órgão, fomentou-se a discussão das relações entre líderes e liderados e obteve-se informações para que se pudesse pensar o desenvolvimento dos seus membros, contribuindo para sua missão ao trazer uma reflexão crítica e reveladora rumo às novas perspectivas, novos processos decisórios e de gestão (ROHM; CABRAL, 2013).

A presente monografia foi estruturada da seguinte forma para uma melhor compreensão:

a) Referencial Teórico – traz a contextualização do fenômeno da liderança e também da administração pública brasileira com os estudos na área, o que permitiu sua melhor compreensão para que, posteriormente, fosse possível a análise do problema de pesquisa.

b) Percorso metodológico – nesse capítulo, foi estruturado o caminho percorrido para que o problema de pesquisa fosse respondido. Aqui descreveu-se a população e a amostra da organização, assim como a forma de obtenção dos dados para a pesquisa e de que forma foram analisados.

c) O estudo de caso – o capítulo traz o estudo realizado na empresa pública de fomento à pesquisa e inovação. Os dados coletados foram expostos e analisados.

d) Considerações finais – o capítulo final traz considerações e desafios em relação ao fenômeno exposto e analisado. Foram levantadas constatações do fenômeno na organização X assim como propostas de intervenções em relação a treinamento das lideranças.

2. Referencial Teórico

2.1. A liderança e a administração pública no Brasil

As características da AP brasileira nascem a partir de um contexto histórico específico. As reformas administrativas ocorridas ao longo do século XX são causadas pelo contexto político-econômico-social no qual estava inserida e por novas demandas que surgiam. A administração pública burocrática, por exemplo, foi “adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, cujo patrimônio público e o privado eram confundidos[...]. Nesse tipo de administração a corrupção, nepotismo e empreguismo eram normas” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 10).

A burocracia foi adotada, na década de 30 por Vargas, com o pressuposto de que constituiria uma administração pública mais racional e eficiente, em busca do desenvolvimento nacional (BRESSER-PEREIRA, 1996; COSTA, 2008). Todavia, a burocracia à brasileira acabou cedendo às antigas práticas vistas no patrimonialismo. De acordo com Costa (2008, p. 848),

esse período se caracteriza por uma crescente cisão entre a administração direta, entregue ao clientelismo e submetida, cada vez mais, aos ditames de normas rígidas e controles, e a administração descentralizada (autarquias, empresas, institutos e grupos especiais ad hoc), dotados de maior autonomia gerencial e que podiam recrutar seus quadros sem concursos, preferencialmente entre os formados em *think tanks* especializados, remunerando-os em termos compatíveis com o mercado.

Ao tratar da administração pública na época da Ditadura Militar no Brasil, destaca-se seus aspectos mais patrimonialistas e paternalistas, ou seja, sua administração voltada para um grupo restrito e suas relações junto à sociedade vistas como extremamente frágeis, com seu desenvolvimento atrelado à manutenção do poder tradicional que não era exposto porque era silenciado pelo opressor (MOTTA, 2007).

Ao longo dos anos 80, pós Ditadura Militar, a AP continua sofrendo modificações influenciadas pelos ideais neoliberais, pautados na gestão por resultados e no conceito do Estado mínimo que se aproxima cada vez mais da lógica de mercado (MOTTA, 2007; OLIVEIRA; SANT’ANNA; VAZ, 2010) atrelada aos países de “Primeiro-Mundo”, vistos como modelos ideais de desenvolvimento (ZWICK *et al.*, 2012). Todavia, de acordo com Carvalho (2013, p. 132), a AP deve estar “a par da necessidade em assegurar a provisão de bens e serviços de cariz tendencialmente público, com o objetivo de servir a coletividade, e que tem como principal fonte de financiamento os impostos”.

Atrelada à Nova Administração Pública está “um perfil mais gerencial, mais politizado e menos tecnocrático diferenciando-se, assim, do administrador público tradicional” (FONSECA, 2008 apud OLIVEIRA; SANT’ANNA; VAZ, 2010, p. 1456). Entretanto, para uma AP mais efetiva ao atingimento do seu propósito na busca do bem-estar social, uma nova forma de condução torna-se necessária e que ultrapassa o campo da gestão. Kouzes e Posner (2013) afirmam que a contribuição mais significativa dos líderes perpassa o aspecto financeiro e atrela-se ao desenvolvimento a longo prazo de pessoas e instituições, para que possam adaptar-se, mudar, prosperar e crescer. Algo que converge com o propósito do líder transformador.

2.2. A Liderança Transformadora

Diante do retrato apresentado, surge a procura da figura dos Líderes Transformadores os quais elevam as pessoas a pensarem por si e trabalharem em prol de uma causa caracterizando como um “fenômeno psicossocial inspirador, catalisador e multiplicador de mudanças não apenas incrementais, mas sobretudo mudanças de ruptura no seio das organizações e, por conseguinte, na sociedade” (ROHM; CABRAL, 2013, p. 9).

De acordo com Ribeiro (2016), a Liderança Transformadora estaria baseada na inspiração gerada pelo líder em seus liderados por meio de desenvolvimento dos mesmos, voltados para valores éticos e propósitos nobres, motivando-os a fazerem mais do que pretendiam e imaginavam (BASS; BASS, 2009; BURNS, 2010). O líder transformador impacta no comprometimento dos seus liderados, o que gera, como consequência, seu maior desempenho na organização (NOGUEIRA; COSTA; CLARO, 2015).

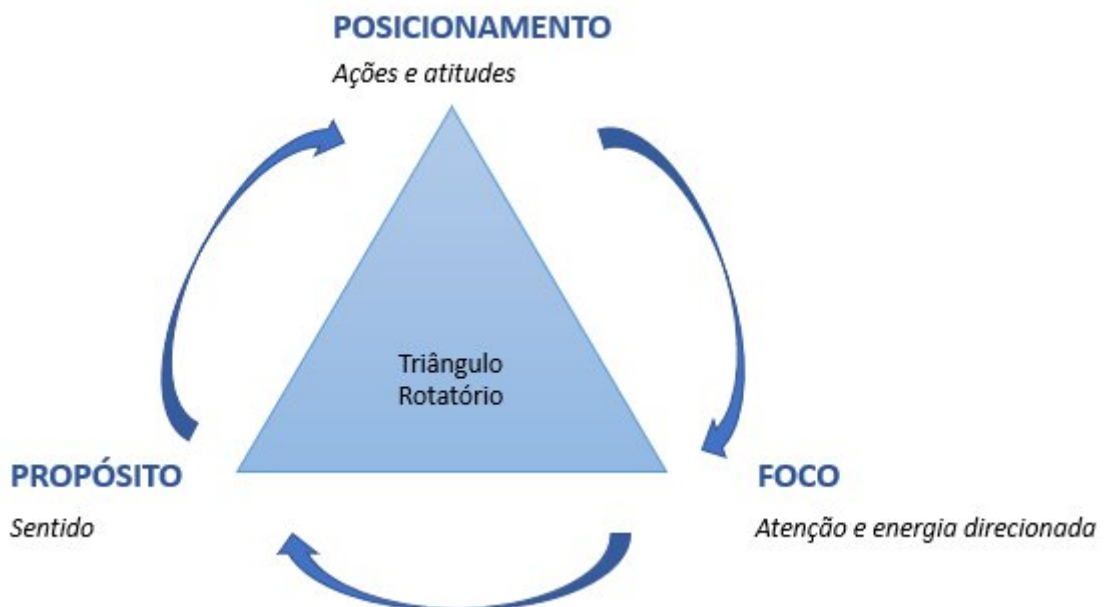
De acordo com Rohm e Cabral (2013), o líder com esse tipo de perfil apresenta uma visão holística de sua própria realidade, ou seja, possui um olhar amplo e de diferentes ângulos sobre o contexto no qual está inserido. Os líderes transformadores assumem a responsabilidade pelo seu comprometimento com a causa e fazem com que sua liderança seja atada a ela, seja economicamente, socialmente e/ou politicamente (BURNS, 2010). Esse foco pode resultar na diminuição das incertezas que cercam a AP hodiernamente e na promoção das condições de mudança na sociedade de modo geral. Rohm (2017), desenvolve o modelo Foco-Propósito-Posicionamento que conduz à formação de lideranças transformadoras.

2.2.1. O Modelo Foco-Propósito-Posicionamento

Rohm (2017), inspirado na Teoria da Liderança Transformadora, desenvolve o modelo Foco-Propósito-Posicionamento no qual traz o processo de desenvolvimento e formação de Lideranças Transformadoras. Junto a ele estão as três perspectivas — Foco, Propósito e Posicionamento — que são representadas em um triângulo rotatório no qual se encontra em constante movimento e onde, em seu topo, está a perspectiva mais valorizada a depender das necessidades do indivíduo em dado momento do seu desenvolvimento.

O modelo está diretamente relacionado a um projeto de vida mais amplo e ético, configurando uma lente, um roteiro a ser utilizado como um guia na busca de manter as perspectivas em equilíbrio, dado que estão sempre em desequilíbrio (ROHM, 2018). Abaixo, o modelo é ilustrado.

Figura 1 – Modelo Foco-Propósito-Posicionamento



Fonte: adaptado de ROHM, Notas de Aula (2017).

O Propósito está ligado ao sentido coletivo e individual, o objetivo maior da existência. Essa perspectiva é desenvolvida e construída ao longo da vida do sujeito o qual amadurece a partir de suas experiências (ROHM, 2017). Já o Posicionamento reflete atitudes, ações e comportamentos do líder, como ele se coloca perante o mundo (ROHM, 2017). Por último, o foco aborda sobre onde está sua atenção, para onde a sua energia está direcionada (ROHM, 2017), ou seja, onde seu esforço está aplicado na busca do seu próprio desenvolvimento. Se

este não está em consonância com os objetivos que pretende atingir, uma mudança de posicionamento pode ser realizada a fim de que se busque o equilíbrio almejado do triângulo (ROHM, 2018). Desse modo, o modelo se encontra num contínuo movimento na busca da melhor versão e na construção de um propósito nobre.

As características da liderança transformadora convergem com os objetivos da AP ao se pensar no desenvolvimento tanto coletivo quando individual visando ao Bem Comum gerado pelos esforços dos agentes públicos. O líder transformador doa-se ao desenvolvimento de seus liderados e os inspira a fazer aquilo que é o certo.

3. Percurso Metodológico

De acordo com Vergara (1998), uma pesquisa pode ser classificada quanto ao seu fim e quanto ao seu meio. Quanto ao fim, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois tem como “objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (GIL, 2008, p. 28). Quanto ao meio, é definida como um estudo de caso porque tem a intenção de um estudo detalhado e profundo sobre um órgão público e um grupo de pessoas (VERGARA, 1998; GIL, 2008). Por conta disso, o pesquisador deve se preocupar com as dimensões dessa realidade, uma vez que uma realidade é sempre complexa (GODOY, 1995) e os “limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32).

O estudo de caso voltou-se para a relação líderes-liderados dentro da organização X, que possui relevância no contexto brasileiro no que tange ao fomento da ciência, tecnologia e inovação. De acordo com Osborn e Brown (2012), a inovação é a introdução de novos elementos no serviço público — na forma de novo conhecimento, uma nova organização e/ou uma nova habilidade gerencial ou processual. Um estudo de caso sobre liderança em uma empresa pública de fomento à pesquisa e inovação é uma forma de analisar as relações interpessoais entre os líderes e liderados e, assim, traçar estratégias de treinamento e objetivos estratégicos para promoção da inovação por meio de seus atores.

3.1. Participantes da Pesquisa

O universo da amostra está relacionado aos elementos que possuem características que foram objeto de estudo (VERGARA, 1998). Na atual pesquisa, foram os atores que vivem o fenômeno a ser estudado. A organização X analisada possui em seu quadro de funcionários um total de 616 empregados, sendo 573 empregados em sua sede na capital do Rio de Janeiro, 37 empregados em São Paulo, 5 empregados em Brasília e 1 empregado no Ceará. A pesquisa realizou-se somente em sua sede por conta da maior concentração em número absoluto de empregados e sua maior acessibilidade.

Para a realização do presente trabalho, o tamanho da amostra foi obtido a partir de uma amostra aleatória simples. Para o cálculo da amostra, o universo foi de 573 funcionários da sede, localizada no Rio de Janeiro, e foi atribuído um valor de 90% ao grau de confiança e

10.5% à margem de erro. Portanto, o tamanho da amostra deveria ser de no mínimo, de 56 funcionários.

Os funcionários elegíveis para a participação no estudo foram aqueles concursados, devido a sua maior representatividade no fenômeno — excluiu-se os terceirizados e os agentes públicos em cargos em comissão da organização —, e aqueles que possuíam uma chefia imediata para que, dessa forma, fosse possível traçar características da Liderança Transformadora em relação a suas chefias imediatas.

As duas primeiras perguntas do questionário foram feitas para garantir que os respondentes haviam feito concurso público e também possuíam uma chefia imediata. A pesquisa teve como respondentes um total de 68 funcionários, dentre os quais, 56 colaboradores atenderam aos critérios de terem prestado concurso público e terem uma chefia imediata.

Com relação ao ano de entrada na organização X, houve uma maior concentração de respondentes entre os anos de 2005 e 2014, 41 funcionários (73,21%). Somente 1 funcionário (1,79%) entre os anos de 1974 e 1984; 2 funcionários (3,57%) entre 1985 e 1994 e 12 funcionários (21,43%) entre 1995 e 2004, conforme o quadro abaixo:

Quadro 1 – Ano de ingresso dos participantes

Questão 3 - Qual o ano em que você ingressou na organização?		
Ano de Entrada	Frequência	Porcentagem
Entre 1974 e 1984	1	1,79%
Entre 1985 e 1994	2	3,57%
Entre 1995 e 2004	12	21,43%
Entre 2005 e 2014	41	73,21%
Total	56	100,0%

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação a idade dos respondentes, a maior frequência de respondentes foi na faixa entre 32 e 42 anos, com um total de 30 servidores (54,55%). 18 respondentes (32,73%) estão na faixa entre 43 e 52 anos, 4 respondentes (7,27%) estão na faixa entre 53 e 62 anos e 3 respondentes (5,45%) estão na faixa dos 63 anos ou mais, conforme o quadro abaixo:

Quadro 2 – Faixa etária dos participantes

Questão 4 – Qual a sua idade?		
Idade	Frequência	Porcentagem
Entre 32 e 42 anos	30	54,55%
Entre 43 e 52 anos	18	32,73%
Entre 53 e 62 anos	4	7,27%
63 anos ou mais	3	5,45%
Total	55	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Com relação ao gênero dos respondentes, houve uma participação de trinta e um homens, vinte e quatro mulheres e uma pessoa que não se reconhece como homem ou mulher, conforme o quadro abaixo:

Quadro 3 – Gênero dos Participantes

Questão 5 - Com qual gênero se identifica?		
	Frequência	Porcentagem
Homem	31	55,40%
Mulher	24	42,90%
Outro	1	1,80%
Total	56	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor

Ao serem perguntados sobre o maior grau acadêmico concluído, houve uma maior frequência daqueles que possuem mestrado, com um total de 23 servidores (41,07%). O número de servidores com graduação foi de 17 (30,36%), com doutorado foi de 4 servidores (7,14%) e com especialização foi de 12 servidores (21,43%), como pode-se ver no quadro abaixo:

Quadro 4 – Grau acadêmico dos participantes

Questão 6 - Qual o seu maior grau acadêmico concluído?		
Grau Acadêmico	Frequência	Porcentagem
Graduação	17	30,36%
Mestrado	23	41,07%
Doutorado	4	7,14%
Especialização	12	21,43%
Total	56	100,0%

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao serem perguntados sobre o nível de formação do exigido pelo cargo na organização, 50 servidores (89,29%) responderam que seus cargos são de nível superior, enquanto que 6 servidores (10,71%) afirmaram que seus cargos são de nível médio:

Quadro 5 – Nível do cargo dos participantes

Questão 7 - Qual o nível do seu cargo na organização?		
Nível do cargo	Frequência	Porcentagem
Cargo Nível Médio	6	10,71%
Cargo de Nível Superior	50	89,29%
Total	56	100%

Fonte: elaborado pelo autor.

3.2. Instrumento de Pesquisa

O instrumento utilizado na pesquisa foi um questionário (apêndice A), caracterizado pela apresentação por escrito na qual o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas (VERGARA, 1998) e com questões fechadas, nas quais o respondente as escolhe dentre as que são apresentadas (GIL, 2008), por meio de um *survey*, pois é um método que busca informações diretamente junto a um grupo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2008).

O questionário foi dividido em 3 partes. A primeira parte do questionário, foi para selecionar/filtrar apenas aquelas que prestaram concurso público e possuem uma chefia imediata, conforme explicado no tópico “participantes da pesquisa”. Na segunda parte do questionário, foi perguntado acerca das informações sobre o respondente, como idade, nível do cargo, ano de ingresso na organização. A terceira parte foi baseada na pesquisa de Pearce e Sims (2002). Afirmações foram feitas aos respondentes com base na sua percepção sobre seu chefe (questões 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22), sobre seus colegas (questão 9) e sobre si mesmos (questões 10 e 21). A escala de Likert de 5 pontos foi utilizada nas alternativas apresentadas a eles e tem como finalidade obter o nível de aprovação dos participantes sobre uma afirmação dada (JOSHI *et al.*, 2015), no qual: discordo totalmente = 1 ponto, discordo parcialmente = 2 pontos, não concordo e não discordo = 3 pontos, concordo parcialmente = 4 pontos e concordo totalmente = 5.

3.3. Procedimento de coleta de dados

O questionário foi enviado via e-mail a todos os funcionários da organização X entre os dias 02/08/2021 e 16/08/2021, totalizando 573 funcionários. No e-mail, foi explicado o objetivo do presente trabalho, os responsáveis pela sua execução e o seu caráter estritamente confidencial, segundo o qual ninguém seria identificado, e também o *link* direcionando para o *Google Forms* para acesso ao questionário. O total de respondentes ao questionário foi de 68 funcionários, todavia, 8 funcionários não prestaram concurso para entrarem na organização e 4 funcionários não possuíam chefia imediata no período da coleta. Portanto, o total de respondentes aptos a responder o questionário foi de 56 colaboradores.

3.4. Procedimento de análise dos dados

Os dados levantados a partir do questionário aplicado foram transferidos para o programa estatístico *SPSS Statistics*. No programa, a estatística descritiva foi realizada. As frequências das respostas às perguntas, a moda e média com seu desvio padrão foram calculadas e os resultados foram transferidos para o *Microsoft Excel* com o objetivo de criação dos quadros do presente trabalho.

3.5. Limitações do Método

Apesar do estudo de caso ser uma análise profunda de uma certa realidade, possui algumas limitações. De acordo com Yin (1981, apud GIL, 2008), a falta de rigor metodológico para realização de estudos de caso, a dificuldade de generalização, devido ao único caso estudado, e tempo destinado a pesquisa são algumas limitações.

Em relação ao questionário, tem como objetivo obter as percepções dos atores sociais em relação ao fenômeno, entretanto, limita aos entrevistados a resposta aos itens previamente estabelecidos e também conta com suas percepções acerca do fenômeno, ou seja, sua percepção é subjetiva. Isso pode ocasionar alguns dados distorcidos, afinal, há diferença entre o que as pessoas fazem ou sentem e o que elas dizem a respeito (GIL, 2008).

4. Resultados e análise dos dados

4.1. Propósito e posicionamento

Para se chegar ao objetivo do trabalho, ou seja, verificar quais são as características da liderança transformadora presentes na organização X, foram feitas 15 perguntas. Na primeira pergunta do questionário, abordou-se o impacto do chefe no entendimento do subordinado sobre o propósito da organização:

Quadro 6 – Visão de propósito gerado pelo chefe

Questão 8 - Por conta do meu/minha chefe, tenho uma clara visão do propósito do departamento/diretoria/divisão.		
Alternativas	Frequência	Porcentagem
Discordo Totalmente (1)	2	3,57%
Discordo Parcialmente (2)	2	3,57%
Não concordo e nem discordo (3)	5	8,93%
Concordo Parcialmente (4)	21	37,50%
Concordo Totalmente (5)	26	46,43%
Total	56	100%
Moda	5	
Média	4,20	
Desvio Padrão	1,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

Como pode-se observar, há uma maior frequência para o concordo totalmente (26 respostas) e logo em seguida para o concordo parcialmente (21 respostas). Logo, pode-se concluir que, na visão dos subordinados, eles possuem uma visão clara do propósito devido a seu chefe. Todavia, ao perguntar-lhes se os colegas possuem uma visão clara do propósito da empresa, há uma pequena mudança nas respostas:

Quadro 7 – Visão de propósito dos colegas

Questão 9 - Meus colegas da organização têm uma visão clara do propósito da empresa.		
Alternativas	Frequência	Porcentagem
Discordo Totalmente (1)	1	1,79%
Discordo Parcialmente (2)	4	7,14%
Não concordo e nem discordo (3)	2	3,57%
Concordo Parcialmente (4)	35	62,50%
Concordo Totalmente (5)	14	25,00%
Total	56	100%
Moda	4	
Média	4,02	
Desvio Padrão	0,86	

Fonte: elaborado pelo autor

Enquanto que na pergunta 8 a moda foi concordo totalmente, com 26 (46,43%) respondentes, na pergunta 9, ao perguntar sobre a visão de propósito dos colegas, a moda foi concordo parcialmente, com 35 respostas (62,50%). Portanto, há uma mudança de percepção ao se perguntar sobre a visão clara de propósito gerada pelo chefe e a visão que os colegas têm entre si.

Uma das características da liderança transformadora, preconizada no triângulo rotatório abordado anteriormente, é a capacidade de se posicionar perante o contexto no qual está inserido. A pergunta 10 tem como objetivo perceber se há essa característica entre os servidores da instituição.

Quadro 8 - Posicionamento

Questão 10 - Consigo me posicionar com clareza na resolução de conflitos que surgem no departamento/diretoria/divisão.		
Alternativas	Frequência	Porcentagem
Discordo Totalmente (1)	0	0,00%
Discordo Parcialmente (2)	2	3,57%
Não concordo e nem discordo (3)	2	3,57%
Concordo Parcialmente (4)	24	42,86%
Concordo Totalmente (5)	28	50,00%
Total	56	100%
Moda	5	
Média	4,39	
Desvio Padrão	0,73	

Fonte: elaborado pelo autor.

Metade dos respondentes concordam totalmente (28 respondentes) com a afirmação e 24 respondentes (42,86%) concordam parcialmente com a pergunta em relação à capacidade do servidor se posicionar na resolução de conflitos que surgem na área onde atua. A média foi em torno de 4,39 e o desvio padrão, 0,73. Logo, há uma característica positiva na organização ao ter empregado em sua cultura a característica dos servidores terem a capacidade de se posicionarem perante os conflitos.

4.2. Inspiração, confiança e admiração

A liderança transformadora busca a transformação e, para isso, os valores dos líderes para com seus liderados precisam ser congruentes para que possam alcançar o propósito almejado. As questões 11, 12 e 13 querem analisar as relações entre os chefes e subordinados no que tange à inspiração, confiança e admiração geradas pelo chefe.

Quadro 9 – Inspiração

Questão 11 - Sinto-me inspirado pelo(a) meu/minha chefe.		
Alternativas	Frequência	Porcentagem
Discordo Totalmente (1)	2	3,57%
Discordo Parcialmente (2)	6	10,71%
Não concordo e nem discordo (3)	9	16,07%
Concordo Parcialmente (4)	19	33,93%
Concordo Totalmente (5)	20	35,71%
Total	56	100%
Moda	5	
Média	3,87	
Desvio Padrão	1,13	

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 10 - Confiança

Questão 12 - Tenho confiança em meu/minha chefe.		
Alternativas	Frequência	Porcentagem
Discordo Totalmente (1)	1	1,79%
Discordo Parcialmente (2)	2	3,57%
Não concordo e nem discordo (3)	3	5,36%
Concordo Parcialmente (4)	22	39,29%
Concordo Totalmente (5)	28	50,00%
Total	56	100%
Moda	5	
Média	4,32	
Desvio Padrão	0,88	

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 11 – Admiração pelo chefe

Questão 13 - Tenho admiração pelo(a) meu/minha chefe.		
Alternativas	Frequência	Porcentagem
Discordo Totalmente (1)	3	5,36%
Discordo Parcialmente (2)	2	3,57%
Não concordo e nem discordo (3)	11	19,64%
Concordo Parcialmente (4)	12	21,43%
Concordo Totalmente (5)	28	50,00%
Total	56	100%
Moda	5	
Média	4,07	
Desvio Padrão	1,16	

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação a inspiração gerada em seus subordinados, a moda da afirmativa foi concordo totalmente (20 respostas), bem perto do número de servidores que responderam concordo parcialmente (19 respostas). O número de servidores que nem concordam e nem discordam foi de 9 (16,07%), 6 discordam parcialmente (10,71%) e 2 discordam totalmente (3,57%), o que gerou um grande impacto na média da questão 11, que foi de 3,87 com desvio padrão de 1,13. Contudo, ao ser perguntado sobre a confiança que possuem em seus chefes,

metade dos respondentes (28) concordam totalmente e 22 respondentes (39,29%) concordam parcialmente com a questão. Portanto, a moda foi concordo totalmente, a média foi 4,32 e o desvio padrão foi 0,88. Em relação à admiração pelos chefes, a moda foi concordo totalmente (28 respondentes), apesar de 11 servidores afirmarem não concordarem e nem discordarem com a afirmação. A média da questão foi 4,07 com desvio de 1,16.

Pode-se perceber que, pelos resultados apresentados, há um resultado mais consistente positivamente ao serem perguntados sobre a confiança que possuem em seus chefes. No entanto, ao se perguntar eles se sentem inspirados pelo seu chefe, apesar da moda ter sido concordo totalmente, a média da afirmativa foi de 3,875, um número bem menor ao se comparar com as outras questões sobre admiração e confiança.

4.3. Expectativa, entusiasmo e incentivo

Outra característica da liderança transformadora é no impacto causado no comprometimento de seus liderados, causando como consequência um maior desempenho na organização. A pergunta 14 teve como objetivo ver a percepção dos liderados em relação às expectativas que os seus chefes geram para que atuem em alto nível.

Quadro 12 – Expectativa de atuação em alto nível

Questão 14 - Meu/Minha chefe espera que eu atue em alto nível.		
Alternativas	Frequência	Porcentagem
Discordo Totalmente (1)	0	0,00%
Discordo Parcialmente (2)	0	0,00%
Não concordo e nem discordo (3)	2	3,57%
Concordo Parcialmente (4)	8	14,29%
Concordo Totalmente (5)	46	82,14%
Total	56	100%
Moda	5	
Média	4,79	
Desvio Padrão	0,49	

Fonte: elaborado pelo autor.

Houve um grande número de respondentes que afirmaram concordar totalmente (46) em relação à expectativa do chefe para que atuem em alto nível. 8 respondentes afirmam concordar parcialmente, e 2 não concordam e nem discordam da afirmação. A média ficou em 4,79 com desvio padrão de 0,49. Isso pode ser um reflexo da instituição na qual a pesquisa foi realizada devido a sua grande relevância no cenário nacional no que tange à pesquisa e inovação do país, algo que cria nos membros da instituição a expectativa de que atuem em alto nível (busca pela excelência).

No entanto, ao serem confrontados com a afirmativa sobre o entusiasmo que os chefes demonstram pelos seus esforços, os resultados são um pouco diferentes:

Quadro 13 – Entusiasmo pelos esforços dos subordinados

Questão 15 - Meu/Minha chefe demonstra entusiasmo pelos meus esforços.		
Alternativas	Frequência	Porcentagem
Discordo Totalmente (1)	1	1,79%
Discordo Parcialmente (2)	0	0,00%
Não concordo e nem discordo (3)	6	10,71%
Concordo Parcialmente (4)	16	28,57%
Concordo Totalmente (5)	33	58,93%
Total	56	100%
Moda	5	
Média	4,43	
Desvio Padrão	0,83	

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao se depararem com a afirmação da questão 15, 58,93% dos respondentes concordam totalmente, 28,57% concordam parcialmente, 10,71% não concordam e nem discordam e 1,79% discordam totalmente sobre afirmação. Apesar de 82,14% concordarem totalmente em relação à expectativa que o chefe possui sobre eles, apenas 58,93% concordam totalmente que o chefe demonstra entusiasmos pelos esforços que os subordinados fazem.

Outra característica da liderança transformadora é a visão holística que o líder tem e desenvolve em seus liderados em relação ao ambiente em que convivem, ou seja, a visão de todo o ambiente para que tomem as decisões rumo ao propósito e também para que consigam pensar de forma diferente do habitual. Com relação a isso, os servidores foram confrontados com afirmativas que se embasam nessa visão.

Quadro 14 – Incentivo a ideias não pensadas

Questão 16 - Meu/Minha chefe me encoraja a repensar ideias que eu ainda não havia pensado.		
Alternativas	Frequência	Porcentagem
Discordo Totalmente (1)	1	1,79%
Discordo Parcialmente (2)	3	5,36%
Não concordo e nem discordo (3)	4	7,14%
Concordo Parcialmente (4)	25	44,64%
Concordo Totalmente (5)	23	41,07%
Total	56	100%
Moda	4	
Média	4,18	
Desvio Padrão	0,92	

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação ao incentivo para que repensem ideias que eles ainda não haviam pensado, 44,64% dos respondentes concordam parcialmente com a afirmativa, com pouca diferença, 41,07% afirmam concordam totalmente. A moda, portanto, foi concordo totalmente e a média ficou em 4,18 com desvio padrão de 0,92. Essa concentração em concordo totalmente e concordo parcialmente mostra que há um encorajamento por parte de suas chefias para que repensem ideias que ainda não haviam pensado.

4.4. Olhar holístico e quebra do status Quo

Quando apresentados à afirmativa sobre o olhar para o problema de vários ângulos, a maioria dos servidores (46,43%) concordam parcialmente, 33,93% concordam totalmente, 16,07% não concordam e não discordam da afirmativa, 1,79% discorda parcialmente e 1,79% discorda totalmente, conforme mostrado no quadro.

Quadro 15 – O olhar para vários ângulos diferentes do problema

Questão 17 - Meu/Minha chefe olha para os problemas de vários ângulos diferentes.		
Alternativas	Frequência	Porcentagem
Discordo Totalmente (1)	1	1,79%
Discordo Parcialmente (2)	1	1,79%
Não concordo e nem discordo (3)	9	16,07%
Concordo Parcialmente (4)	26	46,43%
Concordo Totalmente (5)	19	33,93%
Total	56	100%
Moda	4	
Média	4,09	
Desvio Padrão	0,86	

Fonte: elaborado pelo autor.

Junto ao processo de pensar aquilo que não havia pensado anteriormente e também ter um olhar para o problema de vários ângulos diferentes, a liderança transformadora tem uma “quebra” com o status quo, ou seja, a quebra com o modelo vigente na organização. A afirmativa da questão 18 do questionário busca ter a informação, a partir da percepção dos liderados, sobre a quebra do status quo por parte de suas lideranças.

Quadro 16 – Quebra do status quo

Questão 18 - Meu/Minha chefe tem coragem de não seguir o modelo e procurar outras maneiras de fazer as coisas.		
Alternativas	Frequência	Porcentagem
Discordo Totalmente (1)	2	3,57%
Discordo Parcialmente (2)	4	7,14%
Não concordo e nem discordo (3)	9	16,07%
Concordo Parcialmente (4)	26	46,43%
Concordo Totalmente (5)	15	26,79%
Total	56	100%
Moda	4	
Média	3,86	
Desvio Padrão	1,02	

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme pode ser visto no quadro, a maioria dos servidores (46,46%) concordam parcialmente com a afirmativa. 26,79% deles afirmam concordam totalmente, 16,07% não concordam e não discordam, 7,14% discordam parcialmente e 3,57% discordam totalmente da afirmativa. Algo a se destacar nessa afirmativa é que a organização X, analisada no presente trabalho, é uma empresa estatal, ou seja, os limites para a ação dos seus atores são colocados pela lei. A média de 3,86 com o desvio de 1,02 podem ser reflexos disso.

4.5. O fazer além do esperado, a visão e recompensas financeiras

Em relação ao incentivo para ir além do que é normalmente esperado, 42,36% dos respondentes afirmaram concordar totalmente e 33,93% concordam parcialmente com a afirmativa. Todavia, 14,29% não concordam e nem discordam da afirmação, enquanto que 7,17% discordam parcialmente e 1,79% discordam totalmente da afirmação, conforme quadro abaixo. Em relação a afirmativa, é um resultado positivo e que pode refletir nas ações dentro da organização.

Quadro 17 – Incentivo para ir além do esperado

Questão 19 - Meu/Minha chefe me encoraja a ir além do que é normalmente esperado.		
Alternativas	Frequência	Porcentagem
Discordo Totalmente (1)	1	1,79%
Discordo Parcialmente (2)	4	7,14%
Não concordo e nem discordo (3)	8	14,29%
Concordo Parcialmente (4)	19	33,93%
Concordo Totalmente (5)	24	42,86%
Total	56	100%
Moda	5	
Média	4,09	
Desvio Padrão	1,01	

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao abordar a visão clara para onde a equipe está se dirigindo, os resultados sobre a afirmativa são apresentados abaixo:

Quadro 18 – Visão clara para onde a equipe está indo

Questão 20 - Meu/Minha chefe proporciona uma visão clara para onde nossa equipe está indo.		
Alternativas	Frequência	Porcentagem
Discordo Totalmente (1)	1	1,79%
Discordo Parcialmente (2)	5	8,93%
Não concordo e nem discordo (3)	9	16,07%
Concordo Parcialmente (4)	22	39,29%
Concordo Totalmente (5)	19	33,93%
Total	56	100%
Moda	4	
Média	3,95	
Desvio Padrão	1,02	

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação à afirmativa, 39,29% concordam parcialmente sobre o chefe proporcionar a visão clara para onde a equipe está indo. 33,93% concordam totalmente, 16,07% não concordam e nem discordam da afirmativa, 8,93% discordam parcialmente e 1,79% discordam totalmente. A média da afirmativa ficou em 3,95 com desvio padrão de 1,02.

Em relação à motivação para fazer mais do que o esperado gerada a partir de recompensas financeiras, os seguintes resultados foram obtidos:

Quadro 19 – Recompensas financeiras e motivação

Questão 21 - Recompensas financeiras me motivam a fazer mais do que o esperado.		
Alternativas	Frequência	Porcentagem
Discordo Totalmente (1)	3	5,36%
Discordo Parcialmente (2)	4	7,14%
Não concordo e nem discordo (3)	5	8,93%
Concordo Parcialmente (4)	21	37,50%
Concordo Totalmente (5)	23	41,07%
Total	56	100%
Moda	5	
Média	4,02	
Desvio Padrão	1,14	

Fonte: elaborado pelo autor.

A maioria dos servidores afirmam concordar totalmente (41,07%) ou parcialmente (37,50%) com a afirmação. 8,93% dos respondentes afirmam não concordar e nem discordar, 7,14% discordam parcialmente e 5,36% discordam totalmente da afirmação. A média da questão ficou em 4,02 com desvio padrão de 1,14. Os resultados obtidos pela questão mostram que a maioria dos servidores possui um interesse individual para fazer além do que é esperado, algo que Burns constitui como contraponto à liderança transformacional, na qual o líder estimula o compartilhamento de valores em prol de interesses coletivos (CALAÇA; VIZEU, 2015).

A última afirmativa abordou o incentivo a se fazer mais do que o esperado por conta da forma como o chefe conduz as situações, conforme o quadro abaixo:

Quadro 20 – Condução do chefe e incentivo

Questão 22 - A forma como o (a) meu/minha chefe conduz as situações me incentiva a fazer mais do que o esperado.		
Alternativas	Frequência	Porcentagem
Discordo Totalmente (1)	2	3,57%
Discordo Parcialmente (2)	3	5,36%
Não concordo e nem discordo (3)	13	23,21%
Concordo Parcialmente (4)	21	37,50%
Concordo Totalmente (5)	17	30,36%
Total	56	100%
Moda	4	
Média	3,86	
Desvio Padrão	1,03	

Fonte: elaborado pelo autor.

Segundo apresentado no quadro acima, 37,50% dos servidores concordam parcialmente com a afirmativa apresentada. 30,16% concordam totalmente, 23,21% não concordam e não discordam, 5,36 discordam parcialmente e 3,57% discordam totalmente. Como pode-se perceber, houve uma porcentagem considerável de respondentes os quais declararam não concordar e nem discordar com a afirmativa, algo que puxou a média da questão para baixo e girou em torno de 3,86 com desvio padrão de 1,03. Portanto, há um certo desafio no que tange ao incentivo gerado a partir da forma como os líderes conduzem suas ações.

5. Considerações Finais

A liderança transformadora tem o grande desafio de gerar em seus liderados a pulsão interna para se chegar a um propósito ético e virtuoso. Tem, portanto, o desafio de buscar e instigar em seus liderados a força coletiva capaz de transformar realidades. A organização X, objeto de estudo da pesquisa, tem um grande papel no cenário nacional no fomento à pesquisa e à inovação. Por conta disso, o presente trabalho buscou apresentar as características da liderança transformadora nas relações entre líderes e liderados da empresa, na qual tem como missão fomentar o desenvolvimento econômico e social do país. A liderança transformadora, por conseguinte, atrelada à missão da organização, é capaz de trazer grandes mudanças na sociedade brasileira que é impactada pelos avanços alcançados por meio das iniciativas da empresa de fomento.

A partir da análise dos dados obtidos por meio do questionário aplicado, obteve-se um retrato das relações entre líderes e liderados da organização pela perspectiva dos liderados. Pode-se concluir que a organização conseguiu desenvolver algumas características da liderança transformadora em graus mais elevados e outras que ainda podem ser melhor desenvolvidas. Fica claro por meio dos resultados que os líderes esperam que seus liderados atuem em alto nível, rumo à excelência, o que é importante para a missão relevante da empresa. Como pontos fortes da relação, pode-se destacar a demonstração de entusiasmo pelos esforços dos liderados, a possibilidade dos liderados se posicionarem com clareza na resolução de conflitos e a confiança que possuem em seus chefes. Esses aspectos são importantes para o contínuo desenvolvimento dos servidores na organização para que possam trazer resultados organizacionais e, assim, resultados para o Brasil.

Todavia, há alguns desafios para o desenvolvimento dos aspectos da relação entre os liderados e seus líderes. O incentivo gerado por meio da forma como o líder conduz, a coragem de não seguir o modelo e procurar outras maneiras de fazer as coisas, o sentimento de inspiração pelo chefe e a visão clara para onde a equipe está indo foram os aspectos que obtiveram o menor grau de concordância dos servidores. O aspecto de não seguir o modelo e procurar fazer diferente esbarra na premissa de que a administração pública só pode fazer aquilo previsto em lei. Contudo, no que tange aos modelos internos da organização, a forma como as operações são realizadas e os processos envolvidos podem ser repensados em busca de um resultado mais efetivo.

Na presente pesquisa, não houve uma preocupação com a diferenciação entre líder e chefia, já que os líderes tomam a posição de liderança a partir dos cargos os quais eles ocupam dentro da organização. Portanto, deixa-se como sugestão para futuras pesquisas investigarem se há uma relação entre os líderes informais —aqueles que não ocupam cargo de chefia— e o impacto nas relações interpessoais na organização. Por conta do instrumento adotado, os respondentes ficaram atrelados a respostas previamente estabelecidas, algo que limita o estudo da liderança. Sugere-se que futuras pesquisas façam uso de métodos qualitativos, como, por exemplo, entrevistas, e também haja a inclusão da percepção dos líderes sobre o tema.

Espera-se que o presente trabalho instigue a pesquisa sobre liderança transformadora atrelada a administração pública, algo que traz desafios, novas demandas e grande responsabilidade para com seu povo.

REFERÊNCIAS

- BASS, B. M.; BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. Riverside: Free Press, 2009. *E-book*.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.
- BOURGON, J. Finalidade pública, autoridade governamental e poder coletivo. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61, n. 1, p. 5–33, 2010.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 07–40, 1996.
- BROWN, K.; OSBORNE, S. **Managing Change and Innovation in Public Service Organizations**. Routledge, 2012. *E-book*.
- BURNS, J. M. **Leadership**. 1. Harper Perennial political classics eded. New York, NY: Harper Perennial, 2010.
- CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional?. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 121–135, 2015.
- CARTER, M. Z. *et al.* Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change: leadership and performance. **Journal of Organizational Behavior**, p. n/a-n/a, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.1824>
- CARVALHO, E. de. Decisão na administração pública: diálogo de racionalidades. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 73, p. 131–148, 2013.
- COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829–874, 2008.
- GANZ, M.; LIN, E. S. Learning to Lead: A Pedagogy of Practice. *In*: HANDBOOK FOR TEACHING LEADERSHIP: KNOWING, DOING, AND BEING. Los Angeles: SAGE, 2011. p. 353–366. *E-book*.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. São Paulo, v. 35, p. 20–29, 1995.
- JOSHI, A. *et al.* Likert Scale: Explored and Explained. **Current Journal of Applied Science and Technology**, p. 396–403, 2015.
- KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança: como aperfeiçoar sua capacidade de liderar**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, p. 87–96, 2007.

MOTTA, P. R. de M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82–90, 2013.

NOGUEIRA, M. de L. D. O.; COSTA, L. V.; CLARO, J. A. C. dos S. Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional efetivo. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 14, n. 2, p. 707, 2015.

OLIVEIRA, F. B. de; SANT'ANNA, A. de S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453–1475, 2010.

PEARCE, C. L.; SIMS, H. P. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 6, n. 2, p. 172–197, 2002.

RIBEIRO, T. S. Formação e Desenvolvimento da Liderança Transformadora: histórico, desafios e possibilidades. 2016. 50f. Trabalho de conclusão de curso (especialização) liderança e gestão de pessoas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

ROHM, R. H. D. Psicologia das Organizações. 05 de mar – 17 de set. de 2017. Notas de aula.

ROHM, R. H. D. Psicologia das Organizações. 06 de agosto – 21 de novembro de 2018. Notas de aula.

ROHM, R. H. D.; CABRAL, A. D. A liderança transformadora e a universidade. MIMEO, 2013.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 434–457, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamentos e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZWICK, E. *et al.* Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 284–301, 2012.

APÊNDICE A – Questionário sobre a Liderança Transformadora

Você está participando da pesquisa intitulada "Avaliação das práticas de liderança: um estudo de caso em uma empresa de fomento à pesquisa e inovação" com responsabilidade de Lucas Rodrigues da Rocha e sob orientação do Profº Dr. Ricardo Henry Dias Rohm no âmbito da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - UFRJ.

A Pesquisa tem como objetivo analisar a existência de características da liderança transformadora nas relações entre líderes e liderados na empresa de fomento.

Os dados obtidos são de caráter estritamente confidencial e você não será identificado.

Qualquer dificuldade ou dúvida, você poderá entrar em contato com Lucas Rocha por meio do e-mail rochalucasr8@gmail.com

Questão 1 - Você prestou concurso público para entrar na organização?

- Sim
- Não

Questão 2 - Você possui uma chefia imediata?

- Sim
- Não

Informações Pessoais

Questão 3 - Qual o ano em que você ingressou na organização?

Questão 4 – Qual a sua idade?

Questão 5 - Com qual gênero se identifica?

- Homem
- Mulher
- Outro

Questão 6 – Qual seu maior grau acadêmico concluído?

- Ensino Médio
- Graduação
- Mestrado
- Doutorado
- Especialização
- Outro: _____

Questão 7 - Qual o nível do seu cargo na organização?

- Cargo de nível médio
- Cargo de nível superior
- Outro: _____

Logo abaixo, há uma série de afirmações que avaliam sua relação com sua chefia imediata. Sinta-se confortável para respondê-las de forma que represente a sua opinião, as respostas são estritamente anônimas. Tenha em mente que não há uma resposta certa ou errada, responda aquilo que te represente. Indique o grau em que concorda ou discorda de cada afirmação apresentada.

Questão 8 - Por conta do meu/minha chefe, tenho uma clara visão do propósito do departamento/diretoria/divisão.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e não discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Questão 9 - Meus colegas da organização têm uma visão clara do propósito da empresa.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e não discordo

- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Questão 10 - Consigo me posicionar com clareza na resolução de conflitos que surgem no departamento/diretoria/divisão.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e não discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Questão 11 - Sinto-me inspirado pelo(a) meu/minha chefe.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e não discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Questão 12 - Tenho confiança em meu/minha chefe.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e não discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Questão 13 - Tenho admiração pelo(a) meu/minha chefe.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e não discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Questão 14 - Meu/Minha chefe espera que eu atue em alto nível.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e não discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Questão 15 - Meu/Minha chefe demonstra entusiasmo pelos meus esforços.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e não discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Questão 16 - Meu/Minha chefe me encoraja a repensar ideias que eu ainda não havia pensado.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e não discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Questão 17 - Meu/Minha chefe olha para os problemas de vários ângulos diferentes.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e não discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Questão 18 - Meu/Minha chefe tem coragem de não seguir o modelo e procurar outras maneiras de fazer as coisas.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e não discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Questão 19 - Meu/Minha chefe me encoraja a ir além do que é normalmente esperado.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e não discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Questão 20 - Meu/Minha chefe proporciona uma visão clara para onde nossa equipe está indo.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e não discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Questão 21 - Recompensas financeiras me motivam a fazer mais do que o esperado.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e não discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

Questão 22 - A forma como o (a) meu/minha chefe conduz as situações me incentiva a fazer mais do que o esperado.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não concordo e não discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente