

Research Paper

Liderança Transformacional e Desempenho: Evidência Empírica de Instituição de Ensino Superior, Técnico e Tecnológico Brasileira

Submitted in August 20, 2018

Accepted in March 14, 2019

Evaluated by a double blind review system

MARCELA FREITAS¹

ORLANDO LIMA RUA²

RESUMO

Objetivo: Este estudo tem como propósito fundamental analisar o impacto da liderança transformacional no desempenho.

Metodologia: Foi utilizada uma abordagem metodológica quantitativa com recurso à aplicação de um inquérito por questionário ao qual responderam 130 colaboradores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM), tendo-se aplicado como técnica estatística a regressão linear múltipla.

Resultados: Os principais resultados comprovam que a liderança transformacional tem um impacto positivo no desempenho, onde o líder cujo comportamento é capaz de inspirar e motivar os seguidores a compartilhar práticas de excelência e qualidade influencia a eficiência do desempenho e promove a visão estratégica do indivíduo e da equipa.

Limitações da investigação: Amostra não probabilística por conveniência respeitante exclusivamente a colaboradores do IFTM.

Implicações práticas: Adoção, ou reajustamento, de estratégias e práticas que estimulem a liderança transformacional, com vista a melhorar o desempenho dos colaboradores.

Originalidade e Valor: Estudo pioneiro no Brasil relacionando liderança transformacional e desempenho aplicado a uma instituição de ensino superior, técnico e tecnológico.

Palavras-chave: Liderança transformacional; Desempenho; Ensino; Brasil.

1. Introdução

Na contemporaneidade, o exercício da liderança desenvolve-se num contexto globalizado de intensa complexidade e dinamicidade, principalmente quanto aos recursos e atributos que determinam um desempenho superior num cenário socioeconómico em constante transformações, caracterizado por um ambiente concorrencial cada vez mais competitivo.

A liderança transformacional é conceituada como o estilo de liderança responsável por transformar os seguidores levando-os a superar os seus próprios interesses, modificando ideias, valores, interesses e motivando-os a um melhor desempenho (Buil, Martínez &

¹ Instituto Federal do Triângulo Mineiro. E-mail: marcelarodrigues@iftm.edu.br,

² CEOS / ISCAP / P.PORTO; APNOR/UNIAG; NECE/UBI. E-mail: orua@iscap.ipp.pt

Matute, 2018). Na atualidade é o modelo que mais se destaca na literatura de liderança (Judge & Piccolo, 2004).

Para Martins (2016), a liderança transformacional, abordada inicialmente por Burns (1978) e, posteriormente, desenvolvida e disseminada por Bass (1985), grangeou reconhecimento desde os finais dos anos de 1980. Esse processo inovador de reconceituação da liderança ganhou uma imensa dinâmica no seio das instituições de ensino superior e empresas, com o objetivo de analisar as consequências transformadoras do líder e sua influência nos grupos (Mata & Gomes, 2016). Bass (1998) e Bass e Avolio (1993) reconceituaram a distinção entre a liderança transacional, a transformacional e a *laissez-faire*. Ainda, estes autores, no que se refere à liderança transformacional, referem que o líder compartilha um comportamento convicto, uma visão positiva e motivadora com seus colaboradores. Por sua vez, estes são influenciados a transcenderem seus esforços para o bem comum coletivo (Northouse, 2012).

No que tange a definição de desempenho, quando associada a estudos organizacionais, está atribuída e vinculada a um tipo de comportamento manifestado pelo indivíduo no exercício de suas responsabilidades e atribuições (Bendassolli, 2012). Refere-se aos conhecimentos e habilidades moldadas a partir do contexto dos cargos podendo ir até a execução de uma tarefa, ou ainda, a forma como uma pessoa se comporta em termos de atuação, rendimentos e eficiência em relação a algo (Nascimento, 2015). Hollanda (2014), considera que o desempenho sofre influências de fatores contextuais como a estrutura organizacional e a liderança.

Nesse sentido, este estudo, além de identificar a liderança transformacional como preditora do desempenho, pode favorecer para o planejamento estratégico de práticas de gestão direcionadas para programas de intervenção multidisciplinares e, consequentemente, contribuir para o desempenho superior.

2. Revisão de literatura

2.1 Liderança transformacional

A liderança transformacional, para Van Knippenberg e Sitkin (2013), é responsável por exercer um papel de importância crítica no progresso da pesquisa de liderança. Primeiramente, por influenciar e fortalecer os campos de estudo, assim como estimular o volume de estudos sobre o tema e, principalmente, em termos de reivindicações influenciando uma junção efetiva de conceitos-chave de liderança. Os líderes transformacionais possuem olhar crítico frente às estratégias inovadoras e assumem riscos para enfrentar as oportunidades desafiadoras. Articulado a isto, o mesmo incentivo ocorre com a equipe, posto o exemplo de que é possível pensar de forma inovadora. Os membros são partes atuantes dos processos de tomada de decisão e soluções de problemas e ao compartilhar do *empowerment* aos seus seguidores, o líder incentiva comportamentos autônomos, de confiança, respeito, comunicação assertiva e flexível e a cooperação (Martins, 2016). Para Van Knippenberg e Sitkin (2013), a liderança transformacional é composta por quatro dimensões de comportamento: a influência idealizada, que estabelece ações a serem seguidas com efeito de liderança tais como o orgulho intrínseco, confiança e respeito, o comportamento partilhado, no qual o líder transmite um forte sentido de visão, missão e propósito coletivo. Esta dimensão fomenta os líderes desenvolverem um ideal e destaca suas habilidades de liderança em seus seguidores. A segunda dimensão, a motivação inspiradora, significa a comunicação de uma visão inspiradora e suas expectativas de alto desempenho. Em análise, segundo os autores, é

possível presumir uma forte sobreposição entre visão, missão e propósito coletivo, assim as dimensões influência idealizada e a motivação inspiradora estão altamente correlacionadas a pesquisas empíricas associadas ao fator de carisma, sendo o critério mais adotado em termo da nomenclatura carisma (Rodrigues, 2016). A estimulação intelectual, que é a terceira dimensão, e corresponde ao comportamento que instiga a solução de problemas e a análise criteriosa e criativa dos fatores em questão. E, por último, a consideração individualizada que envolve o reconhecimento das diversas necessidades dos seguidores, com ênfase no indivíduo e o treinamento.

A dinâmica líder e liderado se fortalece quando seguem com uma visão de unidade e pertencimento e, por sua vez, os seguidores confiam no modelo a ser seguido, isto significa a aceitação de metas e maiores expectativas de autodesempenho. Nessa perspectiva, a liderança transformacional é sinônimo de eficiência quando moldada pela confiança interpessoal, pela identidade transformadora e fidelidade mútua (Cruz, 2014).

Uma característica intrínseca à liderança transformacional é a importância da comunicação da visão, pois é nesse processo que o líder transmite quais os valores responsáveis por orientar e motivar seus seguidores a trabalharem para alcançar um objetivo coletivo, despertando um comportamento individual, porém em intercessão com os valores da organização (Martins, 2016). Para além disso, o líder transformacional é igualmente competente para diagnosticar as necessidades e habilidades de cada membro da equipa, com o propósito de facilitar e incentivar o crescimento individual e grupal, delegando tarefas e responsabilidades, fortalecendo a autonomia e autoestima através do exercício da confiança nas competências de sua equipa. Nessa perspectiva, a liderança transformacional é sinônimo de eficiência quando moldada pela confiança interpessoal, pela identidade transformadora e fidelidade mútua (Cruz & Frezatti, 2014).

O crescimento do modelo liderança transformacional no campo do comportamento organizacional foi mensurado pelo questionário desenvolvido por Bass e Avolio (1995), denominado como escala “*Multifactor Leadership Questionnaire*” (MLQ), sendo a ferramenta mais utilizada para avaliar a liderança transformacional ainda nos dias de hoje (van Knippenberg & Sitkin, 2013).

2.2. Desempenho

O desempenho pode ser considerado um dos temas mais estudados na área do comportamento organizacional e tem projeção nas mais diversas teorias e metodologias relacionadas a este construto (Nascimento, 2015). Atualmente, percebem-se constantes investimentos no capital intelectual relacionados ao desempenho no trabalho cujo objetivo é maximizar o desempenho individual, caracterizado como dimensão norteadora principal nas práticas de gestão de pessoas.

O conceito de desempenho, para Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012), está relacionado à busca e conquista de resultados, a ação direcionada para o alcance de objetivos podendo ou não ser adaptado em termos de eficiência e eficácia. Logo, o desempenho associa-se ao resultado alcançado pela empresa em um determinado período, no qual os indicadores são parâmetros quantificáveis estabelecidos para a mensuração do desempenho organizacional (Brandão et al., 2012).

Para Hollanda (2014), o desempenho parte da construção comportamental definido por uma ação ou um conjunto de ações praticadas pelo indivíduo que são essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais elegidos como importantes. Neste mesmo prisma, ele é considerado um fenômeno complexo, imerso a diversas perspectivas teóricas que

em sua totalidade discutem os múltiplos fatores no nível individual, grupal e contextual (Cavazotte, Moreno Jr. & Turano, 2015).

A partir dos anos 2000, a avaliação de desempenho organizacional institucionalizou-se como status de gestão estratégica com ações de planejamento, acompanhamento e revisão do desempenho (Coelho Jr, 2009). Mais recentemente, em 2009, as organizações buscaram desenvolver sistemas de avaliação por meio de competência criando também um diferencial competitivo, passando a ser caracterizado como instrumento de estímulo do trabalhador e de aperfeiçoamento (Nascimento, 2015).

No que tange a avaliação de desempenho no setor público, os critérios avaliativos contemplados são limitados aos aspectos individuais e institucionais (Costa, 2016). Conforme a abordagem de Coelho Jr. (2009), as métricas de desempenho das avaliações na esfera pública limitam-se a fornecer um feedback dos resultados aos gestores quanto a atuação dos servidores, enquanto o foco desta avaliação fundamentava-se nas características, traços de comportamento e de personalidade. Tal subjetividade prejudica a análise dos resultados obtidos e, conseqüentemente, o alcance das metas institucionais e gestão de custos.

Costa (2016) propõe que o desempenho no setor público seja mensurado e avaliado, a partir da definição de parâmetros e indicadores baseados na eficiência, eficácia e efetividade da ação governamental. Tal proposta aponta para a adoção objetiva de indicadores e métricas, seja por números, percentagem ou razão a fim de proporcionar a comparação dos resultados do desempenho dos servidores com metas preestabelecidas, de maneira a minimizar as avaliações subjetivas dos *stakeholders*, cuja configuração deste processo seja permeável a atuação de auditorias e controle social, fortalecendo a prática de políticas de transparência nos atos públicos.

Com base no referencial teórico exposto sobre o construto desempenho, conclui-se que o desempenho “é um tema de elevado impacto prático e acadêmico” (Bendassolli, 2012, p. 172). E, no campo do conhecimento acadêmico, o desempenho se destaca por ser uma categoria comportamental capaz de integrar, dentro de um conjunto de ações, diversas dimensões sociais e individuais (Bendassolli, 2012). Em Barbosa (2016), o entendimento quanto à diversidade dos critérios utilizados de desempenho é notável por estudiosos afins. Soma-se a este fato a questão do uso de diferentes termos que influenciam e dificultam a conclusão objetiva desse campo de conhecimento, tais como produtividade, efetividade e desempenho para qualificar o mesmo critério (Barbosa, 2016). Portanto, o conceito de desempenho organizacional, por ser um construto multidimensional, deve ser orientado conforme a objetividade específica da organização, pois o produto final do desempenho esperado nas empresas privadas é distinto para o setor público (Barbosa & Cintra, 2012).

2.3. Derivação de hipóteses e modelo de investigação

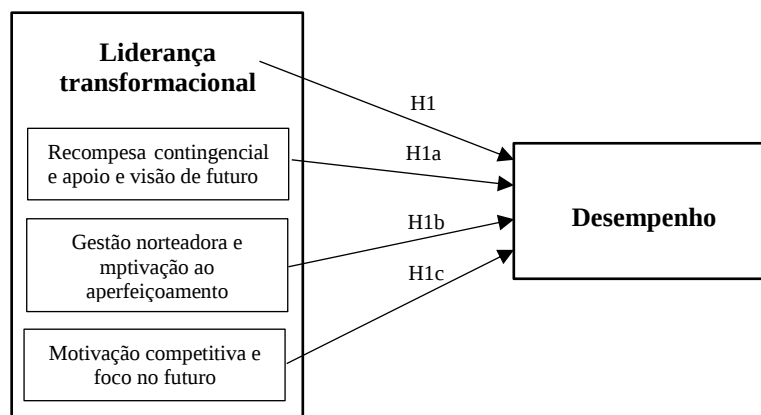
Constantemente, as organizações enfrentam diversas transformações nas práticas de gestão e na maneira em como estabelece a dinâmica do mundo do trabalho e suas significativas mudanças dos processos de produção (Fontenele & Rodrigues, 2018). Este cenário coloca aos líderes atuais, a análise cuidadosa da gestão fundamentada na hierarquia, na racionalização e divisão do trabalho, focada nas rotinas, no controle e disciplina uma vez que, são demandadas novas formas de gestão com foco na flexibilização baseada na multifuncionalidade, na mudança e na inovação (Dias et al., 2015).

Segundo Blanchard (2001, p. 15), a liderança é caracterizada pela “capacidade de influenciar o outro a liberar seu poder e potencial de forma a impactar o bem maior”. Dias et al. (2015) o estilo de liderança exerce uma influência positiva na satisfação, na geração de ideias, interação de equipe, na promoção da inovação. Neste contexto, a liderança transformacional exerce maior impacto no desempenho de equipes e no desempenho individual. Em pesquisa, Ross e Offermann (1997) concluem que a liderança transformacional é a mais eficaz nos resultados organizacionais e correlaciona-se significativamente com a satisfação da equipa.

Por outro lado, para Neto et al (2012, p. 40) objetivo principal da liderança transformacional é “proporcionar ao liderado um ambiente organizacional harmonioso, no qual ela possa desenvolver seu potencial, incentivando a melhoria de sua performance”. Por sua vez, o líder transformacional contribui para este processo a partir da motivação para o trabalho com soluções criativas e articuladas e por suas competências para lidar com uma diversidade de responsabilidades (Bennis, 2007) ou, ainda, por ser o alicerce das mudanças organizacionais de longo prazo com ferramentas necessárias de automotivação e motivação para os seguidores buscarem os objetivos mais altos do sistema organizacional (Farahani & Behboudi, 2011). O olhar crítico do líder voltado para o desenvolvimento de seus seguidores e a busca por soluções sustentáveis representam um atributo de liderança orientada para o futuro, visto que o líder encoraja a consolidação e o crescimento da organização a partir da prevenção de consequências negativas de longo prazo (Rua & Rodrigues, 2017).

Segundo Buil, Martínez e Matute (2018) existem estudos realizados no campo da liderança transformacional que demonstram através de evidências empíricas os resultados positivos desse constructo envolvendo o desempenho. Contudo, os autores destacam a necessidade de pesquisas para investigar quais mecanismos são responsáveis por aprimorarem o desempenho de seus seguidores. Nesse mesmo sentido, Tse e Chiu (2014) pontuam que existem poucos estudos sobre qual o impacto da liderança transformacional na orientação de identidade dos liderados.

Figura 1 – Modelo operacional de investigação



Fonte: Elaboração própria.

Desta forma pretendemos testar as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A liderança transformacional influencia positivamente o desempenho.

H1a: A recompensa contingencial e o apoio e visão de futuro influenciam positivamente o desempenho.

H1b: A gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento influenciam positivamente o desempenho.

H1c: A influência e motivação competitiva e foco no futuro influenciam positivamente o desempenho.

Daqui deriva o seguinte modelo de investigação (figura 1).

3. Metodologia

3.1 População, processo de recolha de dados e amostra

Para testar as hipóteses e delimitar o estudo empírico proposto pelo presente trabalho, utilizamos uma amostra de 147 servidores em exercício da Reitoria do IFTM, sendo 127 servidores de carreira Técnico Administrativo em Educação e 20 servidores Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. O público-alvo deste estudo foram todos os servidores em exercício da Reitoria do IFTM, indistintamente. Com o intuito de apurar o número total de servidores, utilizou-se da ferramenta de gestão de intranet MAD RH/Virtual IF que, via relatório, confirmou o número mencionado.

O questionário, com autorização prévia do gabinete do Reitor do IFTM, foi operacionalizado via correio eletrônico, de forma digitalizada, interativa. Sendo disponibilizado por uma hiperligação ao questionário, permanecendo *on-line* em tempo integral. Este recurso foi visto como mais adequado para a coleta de dados, considerando que todos os participantes acessavam diariamente o *e-mail* o que possibilitou maior flexibilidade aos participantes para escolher o momento mais propício para respondê-lo. Para a elaboração, utilizou-se a plataforma Google Form e, mediante a preocupação de minimizar situações de incompreensão, o questionário foi aplicado inicialmente em um grupo piloto de 20 pessoas. O convite para participação foi feito a todos os servidores da Reitoria, indistintamente.

A recolha de dados foi realizada entre o dia 31 de julho e 24 de agosto de 2017. Os dados foram tratados com recurso ao software SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 22 para posterior análise e interpretação. A Tabela 1 sintetiza o descrito.

Tabela 1 – Ficha técnica da investigação

Universo da análise	Servidores da Reitoria do IFTM
Tipo de amostragem	Amostra não probabilística e de conveniência
Mensuração da população	147 servidores
Mensuração da amostra	130
Taxa de respostas	88%
Respostas válidas	100%
Período de recolha de dados	31 de julho a 24 de agosto de 2017

3.2 Instrumento, operacionalização e medidas das variáveis

Para o desenvolvimento deste estudo foi utilizado o questionário dividido em três partes: 1) variáveis sociodemográficas, 2) liderança transformacional e 3) desempenho. As questões apresentam-se de forma simples e precisa para que todos os participantes as compreendam da mesma forma (Pasqueli, 2010).

O presente estudo baseou-se no modelo de Podsakoff et al. (1990) para a realização do estudo empírico relativo ao constructo *liderança transformacional* utilizando o instrumento de avaliação proposto pelos autores, cuja elaboração fundamentou-se em seis dimensões comportamentais do líder transformacional:

- 1- identificar e articular uma visão: o líder, a partir da identificação de novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento da organização, promove a articulação de sua visão de futuro de forma que venha inspirar seus seguidores;
- 2- fornecer um modelo apropriado: esta dimensão está associada à influência idealizadora de Avolio e Bass (2004) e corresponde ao comportamento consolidado e exemplar frente aos valores organizacionais que o líder defende;
- 3- promover a aceitação dos objetivos do grupo: o líder incentiva a cooperação e o trabalho em equipa a fim de fazê-los trabalharem em sintonia a um objetivo comum. Ao adotar esse comportamento o líder reforça a identidade coletiva encorajando-os a seguirem os objetivos comuns;
- 4- criar expectativa de desempenho elevado: esta dimensão corresponde à inspiração motivacional de Avolio e Bass (2004), em que o líder compartilha de suas expectativas de excelência, qualidade e desempenho por parte de seus seguidores;
- 5- promover apoio individualizado: o líder demonstra respeito por seus seguidores importando-se e oferecendo suporte às necessidades e sentimentos individuais. Esta dimensão é parte integrante da “consideração individualizada” de Bass e Avolio (2004), na qual o líder atenta-se às necessidades individuais, oferecendo apoio, treinamento, feedbacks e autonomia para novas responsabilidades.
- 6- Estimulação intelectual: também proposta por Avolio e Bass (2004), o líder desafia seus seguidores a reexaminarem alguns de seus processos de trabalho e a repensarem como ele poderia ser realizado buscando novas formas de aperfeiçoamento e alto desempenho.

A escala de liderança transformacional do questionário é composta por 28 questões mensurada segundo escala Likert de cinco pontos, com variação de “1 - discordo totalmente” a “5 - concordo totalmente” (Podsakoff et al., 1990).

O modelo do instrumento aplicado para o constructo do *desempenho* foi de autoria e validação psicométrica de Coelho Junior, Borges-Andrade, Oliveira e Pereira (2010). O foco da escala está no desempenho dos atributos de eficiência (processos de trabalho) e eficácia (resultados gerados pelo o trabalho) baseada na percepção do próprio participante em relação a sua rotina individual de trabalho.

O questionário é composto por 5 dimensões: 1 – Restrição ao desempenho; 2 – Regulação do Desempenho, 3 – Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho, 4 – Autogerenciamento de desempenho e 5 – Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa:

- *Restrição ao Desempenho*: o fator relaciona-se à percepção do participante sobre a ausência de apoio ao seu desempenho, principalmente à falta de tempo para melhorar sua *performance* e quanto à busca por inovações no seu processo de trabalho.
- *Regulação do Desempenho*: este fator avalia a adequação do indivíduo à ação e, ainda, qual a sua percepção do quanto seu trabalho contribui para o alcance da estratégia e missão da organização. Assim como competências relacionadas à busca

por novos conhecimentos relacionados ao trabalho, comprometimento com a tarefa e adequação à ação, ajustamento às contingências, proatividade e expectativas de desempenho.

- *Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho*: este fator envolve as dimensões que contemplam o foco no processo de trabalho e o desenvolvimento de ações e tarefas. As competências em consideração são fundamentadas no relacionamento interpessoal e busca por excelência e a comunicação.
- *Autogerenciamento de Desempenho*: este fator diz respeito à eficiência do desempenho e à competência para administrar e executar seu trabalho. Tais dimensões podem ser identificadas como: interdependência na realização das tarefas, crenças sobre a efetividade do próprio desempenho, capacidade de uso efetivo de equipamentos disponíveis, entre outros.
- *Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa*: esse fator se relaciona ao nível de empenho e esforço do indivíduo para que seus resultados de trabalho possam ser contemplados, o que envolve a análise da competência de visão estratégica do indivíduo.

4. Resultados

4.1 Análise descritiva

A análise exploratória orientada para os dados é identificada como o primeiro passo a ser dado rumo a análise estatística cujo objetivo é fornecer informação inicial, viabilizando a orientação para a análise posterior (Hall, Neves & Pereira 2011).

No que respeita à distribuição à função ou carreira, 91% corresponde à carreira de professores e 9% a técnicos. Relativamente ao género 57% são mulheres e 43% homens. Quando à idade 20% tem entre 18 a 30 anos, 68% entre 31 a 49 anos, 12% entre 50 anos ou mais anos. No que concerne ao estado civil, 55% são casados, 28% solteiros, 10% divorciados e 7% em união de facto. Finalmente, quanto ao tempo de exercício, 62% colabora até 5 anos e 38% de 6 a 15 anos.

4.2 Análise de confiabilidade

Com o objetivo da verificação da confiabilidade global das variáveis, mensuramos a estabilidade e consistência interna através do Alpha de Cronbach (α). A consistência interna dos fatores baseia-se na proporção da variabilidade nas respostas sendo distintas conforme a heterogeneidade das opiniões. De acordo com Nunnally (1978), geralmente, um instrumento pode ser classificado como confiável quando o α é maior ou igual a 0,70. No entanto, em alguns estudos das ciências sociais, pode-se considerar um α de 0,60 desde que os resultados alcançados sejam interpretados com cuidado, considerando o contexto da computação do índice (DeVellis, 2012). Para o presente estudo, adotamos a escala de análise de consistência interna proposta pelos autores Pestana e Gageiro (2008).

A Tabela 2 mostra que os valores de α de Cronbach obtidos foram de 0.95 para o constructo da liderança transformacional e 0.94 para o desempenho, caracterizando-se, respetivamente, como ambos excelente.

Tabela 2 - Consistência Interna por Dimensão (Alpha de Cronbach)

Constructo	α de Cronbach	N.º de itens	n	Análise
Liderança transformacional	0.95	28	130	Excelente
Desempenho	0,94	30	130	Excelente

4.3 Análise fatorial exploratória

Neste âmbito realizamos a Análise Fatorial de Componentes Principais (ACP), frequentemente utilizada para fins de redução de dados a partir da tradução do espaço das variáveis através da otimização do espaço de fatores (Filho & Silva Jr., 2010). Em geral, os casos de ACP referem-se à renúncia parcial da informação, resumindo-a em um novo conjunto com menos variáveis agrupadas em fatores (França & Rua, 2017).

Posterior à extração dos fatores pela ACP, submeteu-se individualmente as extrações obtidas à rotação Varimax que possibilitou a aferição dos fatores mais fáceis de interpretar e com mais significado no aspecto teórico (Marôco, 2011). Os fatores de extração foram obtidos com base nos respectivos critérios de Hair et al. (2009). O teste de KMO foi analisado de acordo com a escala proposta por Pestana e Gageiro (2008).

4.3.1 Liderança transformacional

A análise fatorial foi operacionalizada a partir da aplicação da técnica de rotação Varimax nos itens que constituem a escala com a finalidade de obter um resultado que viabilizasse a interpretação. Foram extraídos 3 fatores (ver anexo I):

1.º fator: Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro/Inspiração e estimulação intelectual: é constituído pelo agrupamento dos comportamentos de Recompensa contingente, Promover suporte individualizado, Expetativas de alto desempenho e Fornecer um modelo apropriado (Podsakoff et al., 1990), Inspiração (Bass, 1985) e Estimulação intelectual (Podsakoff et al., 1990; Bass, 1985).

2.º Fator: Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento: é constituído pelo agrupamento dos comportamentos de Promover suporte individualizado, Expetativas de alto desempenho, Fornecer um modelo apropriado (Podsakoff et al., 1990), Inspiração (Bass, 1985) e Estimulação intelectual (Podsakoff et al., 1990; Bass, 1985).

3.º Fator: Motivação competitiva e foco no futuro: é constituído pelo agrupamento dos comportamentos de Inspiração (Bass, 1985), Estimulação intelectual (Podsakoff et al., 1990; Bass, 1985), Expetativas de alto desempenho, Fornecer um modelo apropriado e Promover suporte individualizado (Podsakoff et al., 1990).

O resultado obtido foi de uma escala composta por 28 itens, com distribuição de 3 fatores que explicam 68.49% da variância total, sendo 56.62% pelo 1.º fator, 7.82% pelo 2.º fator e 4.05% pelo 3.º fator.

O primeiro fator é composto por 17 itens, todavia foi necessário eliminar um item que possui comunalidade inferior a 0.5, designado de “Age, independentemente dos interesses dos outros” (0.234), o peso dos itens varia de 0.87 a 0.55. De referir que o item “Valoriza

frequentemente o bom desempenho” foi invertido para melhor interpretação, denominado anteriormente como “Não valoriza frequentemente o bom desempenho”.

O segundo fator é composto por 7 itens que variam entre 0.77 e 0.55 sendo que o item “Trata os outros considerando os seus sentimentos” foi também invertido para melhor análise uma vez que o item original designava-se “Trata os outros sem considerar os seus sentimentos”.

O terceiro fator é composto por 5 itens que variam entre 0.77 e 0.51, sendo que o item “Mostra que espera muito de todos” apresentou o valor de comunalidade de 0.347, inferior a 0.5, sendo portanto eliminado.

De acordo com as análises de consistência interna dos 3 fatores, concluímos que os Alphas de Cronbach são de $\alpha_1=0.97$, $\alpha_2=0.91$ e $\alpha_3=0.71$, respetivamente, para o 1.º, 2.º e 3.º fatores, cujos valores qualificam o 1.º e 2.º fator como excelentes e o 3.º fator como boa consistência interna. Em relação ao teste KMO, observa-se a existência de uma correlação excelente entre as variáveis (0.94%). Quanto ao teste de esfericidade de Bartlett, registamos um valor de $\chi^2(378.88)=3.587,04$ que, após a consulta da tabela de distribuição χ^2 , obteve-se que $\chi^2 > \chi_{0.95}^2$ ($p < 0.05$) pelo que se rejeita a hipótese nula, logo as variáveis estão correlacionadas.

4.3.2 Desempenho

Tal como no constructo anterior, a operacionalização da análise fatorial foi efetuada a partir da aplicação da técnica de rotação Varimax. No que respeita ao constructo desempenho foram extraídos quatro fatores:

1.º Fator: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, sendo constituída por 17 itens, com saturações que variam de 0,78 e 0,55. O item “Estabeleço intercâmbio com outras equipas ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais” foi suprimido por possuir comunalidade de 0,419, inferior a 0,5.

2.º Fator: Autogerenciamento e excelência do desempenho sendo constituída por 7 itens, com saturações que variam de 0,74 e 0,50.

3.º Fator: restrição ao desempenho sendo constituída por 3 itens, com saturações que variam de 0,86 e 0,75.

4.º Fator: Monitoramento e excelência do desempenho sendo constituída por 3 itens, com saturações que variam de 0,61 e 0,50. E o item “São realizados encontros e reuniões de grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas”, e foi suprimido por possuir comunalidade de 0,487, inferior a 0,500.

A análise de consistência interna dos quatro fatores verificou que os Alphas de Cronbach foram de α_1 0,96; α_2 0,89 e α_3 0,79, α_4 0,70, respetivamente para o 1º, 2º, 3º, 4º fatores que foram qualificados: 1º fator excelente, o 2º muito bom, o 3º e 4º fator como bom.

O teste KMO indicou a existência de uma excelente correlação entre as variáveis sendo de 0,91 e, quanto ao teste de esfericidade de Bartlett, registamos um valor de $\chi^2(435,88)=2928,95$, $p < 0,05$, que, após a consulta da tabela de distribuição χ^2 , obteve-se que $\chi^2 > \chi_{0,95}^2$, pelo que se rejeita a hipótese nula, e assim variáveis estão correlacionadas.

4.4 Regressão linear múltipla

O modelo de análise de regressão linear múltipla baseia-se em uma técnica estatística, descritiva e inferencial que viabiliza a análise relacional entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (Pestana & Gageiro, 2008). Entende-se por variável dependente a relação estabelecida pelo critério causa-efeito. Entretanto, este tipo de análise também pode ser utilizado para modelar a relação da função entre duas variáveis, independentemente da existência da relação causal, que nem sempre se apresenta de forma óbvia com fácil identificação (Marôco, 2011).

A análise de regressão linear simples foi realizada a partir de duas variáveis, com base em um modelo linear, através da equação de uma reta $y=b_0+...+b_1x$. A variável independente é representada pelos valores do eixo xi que são ainda considerados valores determinísticos e, ainda, em geral, são designadas por regressor. A variável dependente é representada através dos valores yi e são caracterizados como variáveis aleatórias. Os coeficientes lineares são designados pelos coeficientes regressores (Hall et al., 2011).

De acordo com o exposto, o modelo de análise demonstra uma relação entre as variáveis de tipo linear. O coeficiente de determinação representado por R² relaciona a uma medida da dimensão do efeito das variáveis independente sobre a variável dependente. Analisado sobre a ótica de uma regressão linear, tal coeficiente caracteriza-se como uma das estatísticas da qualidade de ajustamento mais populares, sendo que o R² é o responsável pela mensuração da proporção da variabilidade total que é explicada através da regressão ($0 \leq R \leq 1$). No caso de R²=1, o ajustamento dos dados pode ser considerado como perfeitos e, no caso contrário, R²=0, o modelo não se ajusta aos dados (França & Rua, 2017). Com base nos casos das ciências sociais, valores de R²>0.5 são considerados aceitáveis à modelação dos dados. Contudo, para alguns autores, o valor de R² não pode ser utilizado para comparar modelos cujo diferencial é relativo ao número de variáveis dependentes distintas, considerando que, geralmente, a incorporação de mais de uma variável independente tende a aumentar o R², ainda que esta variável possua influência menor sobre a variável dependente (Marôco, 2011).

4.4.1 Teste da hipótese H1

Foi utilizada a Regressão Linear Múltipla para verificar se o Desempenho relacionado aos seus 4 fatores: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro são capazes de prever a Liderança Transformacional.

Tabela 3 - Sumário da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Liderança Transformacional

Modelo	R	R ²	R ² ajusta do	Erro padrão da estimativa	Estísticas da mudança				
					Alt. R ²	Alt. F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	0,505 ^a	0,255	0,231	17,36931161	0,255	10,708	4	125	0,000

^a. Preditores: (constante), Monitoramento e excelência do desempenho; Restrição ao desempenho; Autogerenciamento e excelência do desempenho; Visão estratégica; Autogerenciamento e excelência do desempenho.

A análise resultou em um modelo estatisticamente significativo [$F(4, 125)=10,708$; $p<0,05$; $R^2= 0,255$]. Assim, os fatores relacionados ao desempenho foram capazes de prever o 3º fator da Liderança Transformacional e o coeficiente de determinação R^2 corresponde a 0,255. Assim, podemos afirmar que 25,5% do fator Motivação competitiva e foco no futuro é predito pelas variáveis do constructo desempenho. Podemos, também, perceber que o modelo de regressão é ajustado.

Tabela 4 - ANOVA da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Liderança Transformacional

Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado médio	Z	Sig.
1 Regressão	12922,600	4	3230,650	10,708	0,000 ^b
Resíduo	37711,623	125	301,693		
Total	50634,223	129			

^a. Variável dependente: Liderança.

^b. Preditores: (Constante); Monitoramento e excelência do desempenho; Restrição ao desempenho; Autogerenciamento e excelência do desempenho; Visão estratégica; Autogerenciamento e excelência do desempenho.

Com tabela anterior Anova acima, foi apresentado o valor de $Z=10,708$ e $p\text{-value}=0,000$ (Sig.). Dessa forma, podemos rejeitar H_0 , tornando o modelo significativo. Embora a comparação dos coeficientes de regressão de forma simplória para avaliar a importância de cada variável independente no modelo, não seja válida, a questão passa por perceber se todas as variáveis independentes contribuem de igual forma para o modelo. E, para que possam ser comparadas, é necessário padronizar os coeficientes de regressão, transformando-as para a mesma unidade. Dessa forma, estes nomeados por coeficientes Beta (β) ou então utilizar variáveis *standards* no ajustamento do modelo.

A partir da verificação dos coeficientes Beta padronizados, entendemos quais as variáveis apresentam maior contribuição para o comportamento das variáveis dependentes. Logo, a *Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho* $\beta= 0,312$; (4,036; $p<0,05$), *Auto Gerenciamento e excelência do desempenho* $\beta= 0,174$; (2,259; $p<0,05$) e *Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial* $\beta= 0,217$; (2,813; $p<0,05$) e são potencializadores da Motivação competitiva e foco no futuro. (Tabela 5).

Tabela 5 - Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Liderança Transformacional

Variáveis Incluídas	Beta LT	p-valor
Desempenho		
Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho.	0,312	0,000
Autogerenciamento e excelência do desempenho	0,174	0,026
Restrição ao desempenho	n.s.	n.s.
Monitoramento e excelência do desempenho	0,217	0,006
Significância $p<0,05$.		
n.s. – não significativo		

4.4.2 Teste da hipótese H1a

Resultou em um modelo estatisticamente significativo [$F(4, 125)=5,413$; $p<0,05$; $R^2=0,148$]. Assim, os fatores relacionados ao Desempenho foram capazes de prever o 1º fator da Liderança Transformacional. E o coeficiente de determinação R^2 corresponde a 0,148. Assim, podemos afirmar que 14,8% do fator Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro é explicado pelas variáveis do constructo desempenho. Podemos, também, perceber que o modelo de regressão é ajustado (Tabela 6).

Tabela 6 - Sumário da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro

Modelo	R	R^2	R^2 ajusta do	Erro padrão da estimativa	Estísticas da mudança				
					Alt. R^2	Alt. F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	0,384 ^a	0,148	0,120	0,93788794	0,148	5,413	4	125	0,000

a. Preditores: (constante), Monitoramento e excelência do desempenho; Restrição ao desempenho; Autogerenciamento e excelência do desempenho; Visão estratégica; Autogerenciamento e excelência do desempenho.

Tabela 7 - ANOVA da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro

Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado médio	Z	Sig.
1 Regressão	12922,600	4	3230,650	10,708	0,000 ^b
Resíduo	37711,623	125	301,693		
Total	50634,223	129			

a. Variável Dependente: Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro

b. Preditores: (constante), Monitoramento e excelência do desempenho; Restrição ao desempenho; Autogerenciamento e excelência do desempenho; Visão estratégica; Autogerenciamento e excelência do desempenho.

Tabela 8 - Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro

Variáveis Incluídas	Beta LT1	p-valor
Desempenho		
Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho.	n.s.	n.s.
Autogerenciamento e excelência do desempenho	0,262	0,002
Restrição ao desempenho	n.s.	n.s.
Monitoramento e excelência do desempenho	n.s.	n.s.
Significância $p<0,05$.		
n.s. – não significativo		

Na tabela 7 foi apresentado o valor de $Z=5,413$ e $p\text{-value}=0,000$ (Sig.) Dessa forma, podemos rejeitar H_0 , tornando o modelo significativo.

A variável *Autogerenciamento e excelência do desempenho* ($\beta= 0,262$; $3,170$; $p<0,05$) são as variáveis que mais potenciam a liderança transformacional (Tabela 8).

4.3 Teste da Hipótese H1b

A Tabela 9 confirma que o modelo estatisticamente significativo [$F(4, 125)=5,2061$; $p<0,05$; $R^2= 0,139$]. Assim, os fatores relacionados ao Clima Organizacional foram capazes de prever o 2º fator da Liderança Transformacional. O coeficiente de determinação R^2 corresponde a 0,139, assim podemos afirmar que 13,9% do fator Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro é explicado pelas variáveis do constructo desempenho. Podemos perceber que o modelo de regressão é ajustado.

Tabela 9 - Sumário da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro

Modelo	R	R^2	R^2 ajusta do	Erro padrão da estimativa	Estísticas da mudança				
					Alt. R^2	Alt. F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	0,373 ^a	0,139	0,112	0,94242615	0,139	5,061	4	125	0,001

a. Preditores: (constante), Monitoramento e excelência do desempenho; Restrição ao desempenho; Autogerenciamento e excelência do desempenho; Visão estratégica; Autogerenciamento e excelência do desempenho.

Tabela 10 - ANOVA da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Apoio e visão de futuro / Influência: e estimulação

Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado médio	Z	Sig.
1 Regressão	17,979	4	4,495	5,061	0,000 ^b
Resíduo	111,021	125	0,888		
Total	129,000	129			

^a. Variável Dependente: Apoio e visão de futuro/Influência e estimulação intelectual.

^a. Preditores: (constante), Monitoramento e excelência do desempenho; Restrição ao desempenho; Autogerenciamento e excelência do desempenho; Visão estratégica; Autogerenciamento e excelência do desempenho.

Na tabela anterior Anova acima, foi apresentado o valor de $Z=5,061$ e $p\text{-value}=0,010$ (Sig.). Dessa forma, podemos rejeitar H_0 , tornando o modelo significativo.

A variável *Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho* ($\beta= 0,209$; $2,523$; $p<0,05$) é único previsor. (Tabela 11).

Tabela 11 - Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro

Variáveis Incluídas	Beta LT2	p-valor
Desempenho		
Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho.	0,209	0,013
Autogerenciamento e excelência do desempenho	n.s.	n.s.
Restrição ao desempenho	n.s.	n.s.
Monitoramento e excelência do desempenho	n.s.	n.s.
Significância $p < 0,05$.		
n.s. – não significativo		

4.4.4 Teste da hipótese H1c

Este modelo é estatisticamente significativo [$F(4, 125)=6,929$; $p < 0,05$; $R^2 = 0,181$]. Assim, os fatores relacionados ao desempenho foram capazes de prever o 3º fator da Liderança Transformacional. E o coeficiente de determinação R^2 corresponde a 0,181, assim, podemos afirmar que 18,1% do fator Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro é explicado pelas variáveis do constructo desempenho. Podemos assim perceber que o modelo de regressão é ajustado (Tabela 12).

Tabela 12 - Sumário da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Influência e Estimulação Intelectual/Apoio e visão de Futuro

Modelo	R	R^2	R^2 ajusta do	Erro padrão da estimativa	Estísticas da mudança				
					Alt. R^2	Alt. F	df1	df2	Sig. Alteração F
1	0,426 ^a	0,181	0,155	0,91907838	0,181	6,929	4	125	0,000

- a. Preditores: (constante), Monitoramento e excelência do desempenho; Restrição ao desempenho; Autogerenciamento e excelência do desempenho; Visão estratégica; Autogerenciamento e excelência do desempenho.

Tabela 13 - ANOVA da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Influência e Estimulação Intelectual/ Apoio e visão de Futuro.

Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrado médio	Z	Sig.
1 Regressão	23,412	4	5,853	6,929	0,000 ^b
Resíduo	105,588	125	0,845		
Total	129,000	129			

- ^a Variável Dependente: Influência e estimulação intelectual/Apoio e visão de futuro.

- ^b Preditores: (constante), Monitoramento e excelência do desempenho; Restrição ao desempenho; Autogerenciamento e excelência do desempenho; Visão estratégica; Autogerenciamento e excelência do desempenho.

Na tabela 13 foi apresentado o valor de $Z=6,929$ e $p\text{-value}=0,000$ (Sig.) Dessa forma, podemos rejeitar H_0 , tornando o modelo significativo.

Tabela 14 - Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Influência e Estimulação Intelectual/ Apoio e visão de Futuro.

Variáveis Incluídas	Beta LT2	p-valor
Desempenho		
Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho.	0,267	0,01
Autogerenciamento e excelência do desempenho	n.s.	n.s.
Restrição ao desempenho	n.s.	n.s.
Monitoramento e excelência do desempenho	0,320	0,000
Significância $p<0,05$.		
n.s. – não significativo		

A *Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho* ($\beta=0,267$; 3,294; $p<0,05$) e *Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial* ($\beta=0,320$; 3,950; $p<0,05$) são as variáveis que mais potenciam a liderança transformacional (Tabela 14).

5. Discussão e conclusões

O principal objetivo constituiu-se na análise do impacto da liderança transformacional no desempenho, no contexto do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM).

A priori, procedemos a uma extensa revisão da literatura para fundamentar e direcionar o estudo, de forma sistêmica, em relação às diversas correntes conceituais e perspectivas atualmente existentes a cerca dos constructos e podemos destacar que quando relacionados os constructos separadamente encontramos uma vasta produção de estudos científicos, porém o contrário não nos favoreceu.

Posteriormente, realizamos o estudo empírico para então aproximar-se a teoria à realidade do grupo definido para análise: os servidores da Reitoria do IFTM. E a partir da revisão da literatura desenvolveu-se este trabalho com base na premissa de que liderança transformacional constitui-se como fator último para a um desempenho superior.

5.1 Resultado da contrastação empírica das hipóteses de investigação

Procedemos com o estudo empírico fundamentado em uma amostra de 130 servidores da reitoria do IFTM, correspondente a 88% dos 147 servidores. Aplicou-se o questionário a fim de utilizar os dados obtidos para testar as hipóteses formuladas, com recurso à aplicação de procedimentos e técnicas estatísticas. De seguida, apresentamos os resultados das hipóteses suportadas no modelo operacional de investigação.

O modelo operacional proposto e testado é composto diáde pela liderança transformacional e desempenho, tendo sido contrastadas empiricamente as seguintes hipóteses e sub-hipóteses de investigação.

H1: A liderança transformacional influencia positivamente o desempenho.

H1a: A recompensa contingencial e o apoio e visão de futuro influenciam positivamente o desempenho.

H1b: A gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento influenciam positivamente o desempenho.

H1c: A motivação competitiva e foco no futuro influenciam positivamente o desempenho.

Os líderes transformacionais desafiam o *status quo* e influenciam seus seguidores, através da motivação, de forma a se dedicarem para além de suas próprias expectativas, buscando desafios no contexto organizacional a fim de ajustar e extrapolar suas habilidades e competências. Desta forma a liderança transformacional se caracteriza principalmente por motivar todos os indivíduos envolvidos, favorecendo os seguidores a superarem o imediatismo e se reconhecerem como parte importante e de valor para organização (Wang et al., 2017).

Para Hollanda (2014) considerando que o desempenho sofre influências de fatores contextuais, a estrutura organizacional, e o estilo de liderança são alguns de tantos outros antecedentes de variáveis do desempenho.

Os resultados demonstram que a relação entre Liderança Transformacional e Desempenho é positiva e significativa, ou seja, rejeita-se H_0 em favor de H_1 . Em relação a H_1 resultado do modelo de regressão se encontram abaixo do limiar da fronteira, confirmando que não houve o ajustamento do mesmo ($R^2=0,255$). Quanto aos coeficientes de betas padronizados verificamos que as variáveis que demonstram maior colaboração estão relacionadas aos fatores: *Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho* = 0,312; 4,036; ($p<0,05$), *Autogerenciamento e excelência do desempenho* = 0,174; 2,259; ($p<0,05$) e *Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial* = 0,217; 2,813; ($p<0,05$) e são preditores da Liderança Transformacional.

Já para H_{1a} , o resultado do modelo de regressão testado apresenta de $R^2=0,148$ e conforme os coeficientes de beta padronizados verificamos que as variáveis que demonstram maior contribuição estão relacionadas aos fatores: *Autogerenciamento e excelência do desempenho* ($\beta=0,262$; $p<0,05$).

No que concerne a H_{1b} , o resultado do modelo de regressão testado apresenta $R^2=0,139$, *Gestão motivadora e motivação ao aperfeiçoamento* favorecem fator da Liderança Transformacional e conforme os coeficientes de beta padronizados verificamos que as variáveis que demonstram maior influência estão relacionadas aos fatores: *Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho* ($\beta=0,209$; $p<0,05$).

Finalmente, relativo a H_{1c} , o resultado do modelo de regressão testado foi de $R^2=0,181$, *Motivação competitiva e foco no futuro* favorece a influencia da Liderança transformacional e conforme os coeficientes de beta padronizados verificamos que as variáveis que demonstram maior influencia estão relacionadas aos fatores: *Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho* e ($\beta=0,267$; $p<0,05$), *Monitoramento e excelência do desempenho* ($\beta=0,320$; $p<0,05$) fator de desempenho.

Ao analisarmos as médias dos fatores do desempenho, os resultados demonstram que a relação entre Liderança Transformacional e Desempenho é positiva e significativa, sendo (a) Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho (4.41), (b) Autogerenciamento e excelência do desempenho (4.31), (c) Restrição ao desempenho (3.15), (d) Monitoramento e excelência do desempenho (3.90). Desta forma, verificamos

que os servidores da reitoria do IFTM valorizam superiormente Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, ou seja, a influência da liderança transformacional tem projeção positiva nos critérios de eficiência do desempenho e quanto a competência do servidor para administrar e executar seu trabalho.

Por outro lado, ao analisarmos as médias dos fatores da liderança transformacional: (a) Recompensa contingencial e apoio e visão de futuro (3.75), (b) Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento (3.82) e (c) Motivação competitiva e foco no futuro (3.40) verificamos que os servidores da Reitoria do IFTM percebem a Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento como fator importante, ou seja, o líder ao adotar um comportamento norteado por uma relação de respeito por seus seguidores, demonstrando que se importa com suas necessidades individuais e ao oferecer suporte a eles, como treinamentos, feedbacks sendo ainda capaz de inspirar e motivar os servidores a alcançarem a excelência e qualidade de suas tarefas. Esta realidade demonstra que esse perfil de liderança influencia positivamente o desempenho.

5.2 Considerações finais

Portanto, podemos concluir com base nos resultados obtidos que a Liderança Transformacional influencia e contribui para a construção do desempenho superior.

Constatamos que a liderança transformacional projeta um impacto positivamente significativo no desempenho. Conforme a percepção dos servidores, o líder cujo comportamento é capaz de inspirar e motivar seus seguidores a compartilhar de suas expectativas de excelência e qualidade, sendo também capaz de influenciar a eficiência do desempenho e à competência para administrar e executar seu trabalho ou ainda quanto a análise de competência de visão estratégica do indivíduo. Todavia, verifica-se uma tendência para a reestruturação do fator Restrição ao desempenho que obteve a menor média (3,15). Este fator corresponde a percepção do servidor sobre a ausência de apoio ao seu desempenho, principalmente no que diz respeito nas melhorias de sua performance como por exemplo a autonomia para inovar no seu processo de trabalho.

Esta pesquisa reforçou o conhecimento aprofundado de um instituto de educação técnica, tecnológica e superior, de âmbito federal. Tal permitirá a adoção, ou reajustamento, de estratégias e práticas que estimulem o referido estilo de liderança, com vista a potenciar a melhoria das condições tangíveis e intangíveis para os trabalhadores que favorecem o desempenho superior quanto as suas funções de uma forma mais eficiente.

5.3 Limitações da investigação

A limitação principal do presente estudo está associada ao fato da amostra ser não probabilística por conveniência, respeitante exclusivamente a base de dados do IFTM.

Outra limitação refere-se à subjetividade dos participantes em responder ao questionário. Ainda que o instrumento foi selecionado da melhor forma para atender ao estudo, admitimos que determinadas respostas não estejam coerentes com a realidade dos servidores da Reitoria do IFTM.

5.4 Linhas futuras de investigação

Considerando que o IFTM possui nove *campi* em cidades distintas na região do Triângulo Mineiro, sugerimos que esta pesquisa seja aplicada nos respetivos *campi*, a fim de

futuramente permitir fazer comparações, identificando novos fatores que impactam a relação da liderança transformacional no clima organizacional e no desempenho.

Referências

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden.
- Barbosa, V. da M. (2016). *Modelo substituto da liderança: o papel do clima social das equipes de trabalho*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/20957>
- Barbosa, A. C. Q., & Cintra, L. P. (2012). Inovação, competências e desempenho organizacional--articulando construtos e sua operacionalidade. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategy*, 4(1), 31-72.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industrial military and educational impact*. Lawrence Elbaum Associates Publishers: Mahwah.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring*. California. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(300), 171-186. Recuperado de: <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>
- Bennis, W. G. (2007). The challenges of leadership in the modern world: an introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2–5.
- Blanchard, K. *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523–539. Recuperado de <https://doi.org/10.5700/rausp1056>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2018). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cavazotte, F. S. C. N, Moreno Jr., V. de A., & Turano, L. M. (2015). Cultura de

- aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. *Revista de Administração Pública*, 49(6), 1555–1578. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/0034-7612136534>
- Chiavenato, I. (2014). *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração* (3.^a edição). Brasil: Editora Manole.
- Coelho Jr, F. A. (2009). *Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: Um estudo multinível*. Tese Doutorado em Psicologia - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília.
- Costa, C. E. L. (2016). *Inovação em serviços e desempenho organizacional: uma nova abordagem de avaliação ambiental pelo TCU*. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de Brasília, Brasília. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/21116>
- Cruz, A. P. C., & Frezatti, F. (2014). *Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições*. Tese de Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- DeVellis, R. (2012). *Scale Development Theory and Applications* (3rd ed). London: SAGE.
- Dias, J. M., Guimarães e Borges, R. (2015). Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor público. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 21 (1), 200-221.
- Farahani, M., & Behboudi, M. (2011). An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: the moderating effect of emotional intelligence: case study in Iran. *International Business Research*, 4(4), 211–217.
- Filho, D. B. F., & Silva Jr., J. A. (2010). Visão além do alcance: Uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16(1), 160–185.
- Fogaça, N., & Coelho Junior, F. A. (2015). A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: O que pensam os servidores públicos federais. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(4), 759–775.
- Fontenelle, M. G. G., & Rodrigues, T. S. (2018). Estilos de Liderança e Desempenho Profissional nos Ambientes de Trabalho. *Revista Uningá Review*, 30(2).
- França, A., & Rua, O.L. (2017). Contributions of Absorptive Capabilities to Export Performance, *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(2), 150-157.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (5.^a Edição). São Paulo: Bookman Editora.
- Hall, A., Neves, C., & Pereira, A. (2011). *Grande maratona de estatística no SPSS*. Lisboa: Escolar Editora.
- Hollanda, P. P. T. M. de. (2014). *Personalidade, estrutura organizacional e desempenho humano no trabalho*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de Brasília, Brasília. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/17140>

- Judge, T.A., Piccolo, R.F., 2004. Transformational and transactional leadership: a metaanalytic test of their relative validity. *J. Appl. Psychol.* 89 (5), 755-768.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Martins, A. R. S. (2016). *Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da autonomia grupal*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade de Coimbra. Coimbra.
- Mata, R. T., & Gomes, A. R. (2016). Relação treinador-atleta: Teoria, investigação e intervenção. In D. Bartholomeu, J. M. Montiel, A. A. Machado, A. R. Gomes, G. Couto, & V. Cassep-Borges (Eds.), *Relações interpessoais: Conceções e contextos de intervenção e avaliação* (pp. 155-174). São Paulo: Vetor.
- Nascimento, T. G. (2015). *Desempenho profissional: relações com valores, práticas e identidade no serviço policial*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/17808>
- Neto, A. C., Tanure, B., Santos, C. M. M., & Lima, G. S. (2012). Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 35-49.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. London: SAGE Publications.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pasqueli, L. (2010). Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In L. Pasqueli & Cols (ed.). *Instrumentação Psicológica: fundamentos e práticas* (pp 165-198) Porto Alegre: Artmed.
- Pereira, M. V. (2017). *Compreensão sobre liderança transformacional e a intervenção educativa para os enfermeiros gerentes da Rede Municipal de Urgência e Emergência*. Tese de Doutorado em Enfermagem, Universidade Estadual de São Paulo, São Paulo.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais, a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Rodrigues, S. A. P. (2016). *Impacto da Liderança Transformacional e do Empowerment na Orientação Empreendedora: Análise das Unidades Hoteleiras do Norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações. Instituto Politécnico do Porto. Porto. Recuperado de http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/8710/1/S%c3%b3nia_Rodrigues_ML_2016.pdf
- Rua, O. L., & Rodrigues, S. (2017). Empowerment e orientação empreendedora: fundamentação teórica. *Dos Algarves: A Multidisciplinar e-Journal*, 31, 70-80.
- Rosa, D. B., de Lima Neto, A. C., & Nogueira, M. R. A. S. (2016). A Importância das

Liderança Transformacional nas Organizações. *RACE-Revista da Administração*, 1(1), 1-12.

Ross, S. M.; Offermman, L. R. (1997). Transformational Leaders: Measurement of Personality Attributes and Work Group Performance. *Society for Personality and Social Psychology*, v.23, n. 10, p. 1078-1086,.

Rua, O. M. (2012). The impacts of leadership in the quality of municipal public services: case study of a portuguese municipal council. *Cuadernos de Gestión*, 12(2), 131-147.

Tse, H.H.M., Chiu, W.C.K., 2014. Transformational leadership and job performance: a social identity perspective. *J. Bus. Res.* 67, 2827-2835.

van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.

Wang, H.-J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100(June), 185–195.

Weber, M. (2012). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Courier Corporation.

Apêndice A1

Análise Fatorial Exploratória da Liderança Transformacional

Variáveis	Média	Desvio padrão	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Comunidade
Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho.	3,83	0,89	0,87			0,808
Demonstra um reconhecimento especial quando alguém consegue um bom desempenho.	3,69	1,04	0,86			0,852
Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho.	3,68	1,07	0,82			0,778
Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média.	3,76	1,02	0,81			0,794
Lidera pelo exemplo.	3,72	1,02	0,74			0,772
É capaz de envolver os outros com os seus ideais.	3,65	0,94	0,66			0,715
Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho.	3,70	1,00	0,64			0,768
Lidera para além da fala, pelo fazer.	3,69	1,08	0,63			0,676
Motiva o grupo a trabalhar por um objetivo comum.	3,93	0,86	0,60			0,832
Tem ideias que levam a reexaminar alguns pressupostos sobre o trabalho.	3,72	0,88	0,60			0,669

Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas.	3,72	0,93	0,59		0,759
Valoriza frequentemente o bom desempenho.	3,92	1,02	0,60		0,628
Está sempre à procura de novas oportunidades para a instituição.	3,87	0,93	0,58		0,720
Questiona de forma a fazer os outros pensarem.	3,75	0,99	0,56		0,741
Ilustra, para a equipe, um cenário muito interessante do futuro.	3,60	0,95	0,55		0,545
Trata os outros considerando os seus sentimentos.	3,83	1,06		0,77	0,662
Comporta-se de maneira atenciosa com respeito as necessidades pessoais dos colaboradores.	4,10	0,88		0,76	0,747
Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros.	4,01	0,94		0,69	0,732
Desenvolve espírito e atitude de equipe entre os servidores.	3,66	0,96		0,57	0,774
Procura ser um modelo a ser seguido.	3,70	1,04		0,57	0,681
Incentiva os outros a serem “parte de uma equipe”.	3,79	0,95		0,57	0,792
Tem um entendimento claro a respeito de “para onde nós vamos?”.	3,65	0,96		0,55	0,699
Insiste somente no melhor desempenho.	3,53	0,93		0,77	0,597
Não se contenta em ser o segundo melhor.	2,85	1,18		0,71	0,594
Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas.	3,71	0,97		0,57	0,720
Influencia os outros com os seus planos para o futuro.	3,52	1,00		0,51	0,541
Valor próprio*		15,85	2,19	1,13	% da
% variância explicada		56,62	7,82	4,05	variânci
Alpha de Cronbach		0,97	0,91	0,71	a total
					explicad
					a.68,49
KMO – Kaiser-Meyer-Olkin Measure on Saplinh Adequacy					0,94
Bartlett’s Test of Sphericity			Approx. square	Qui-2	3587,04
			Df		378
			Sig.		0,000

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

*Valores após rotação- método de rotação: Varimax (a.) com normalização Kaiser.

**Itens suprimidos por conter comunalidade menor de 0,500.

a. Rotação convergida em 11 iterações.

Apêndice A2

Análise Fatorial Exploratória do Desempenho

Variáveis	Média	Desvio padrão	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Comunidade
Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta instituição.	4,52	0,64	0,78			0,752
Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta organização.	4,58	0,61	0,78			0,720
Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	4,45	0,65	0,77			0,649
Meu trabalho é importante para o desempenho desta organização.	4,45	0,66	0,73			0,596
Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	4,42	0,67	0,72			0,649
Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	4,53	0,59	0,70			0,669
Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados do meu trabalho.	4,50	0,61	0,70			0,702
Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	4,25	0,67	0,67			0,626
Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela organização.	4,49	0,67	0,67			0,763
Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	4,35	0,67	0,63			0,559
Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhorias de processos desta organização.	4,28	0,71	0,63			0,659
Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta organização.	4,28	0,75	0,63			0,595
Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta organização.	4,35	0,69	0,62			0,689
Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar melhorias dos resultados.	4,35	0,64	0,58			0,641
Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	4,32	0,69	0,58			0,549

Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	4,40	0,68	0,55		0,661
Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	4,31	0,69		0,74	0,751
Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	4,35	0,71		0,72	0,679
Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	4,22	0,82		0,68	0,555
Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	4,45	0,64		0,67	0,595
Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	4,22	0,81		0,65	0,607
Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	4,38	0,64		0,65	0,686
Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	4,22	0,70		0,50	0,576
Não tenho tempo para experimentar novas formas de executar o trabalho.	3,21	1,10		0,86	0,752
O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los.	3,22	1,12		0,75	0,621
Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	3,95	0,91		0,61	0,728
As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	3,86	0,90		0,50	0,538
Valor próprio*	14,45	2,37	1,37	1,07	%
% variância explicada	48,17	7,91	4,56	3,57	variânci
Alpha de Cronbach	0,96	0,89	0,79	0,70	a total
					explicad
					a
					64,21
KMO – Kaiser-Meyer-Olkin Measure on Saplinh Adequacy					0,92
Bartlett's Test of Sphericity			Approx. square	Qui-	2928,95
			Df		435
			Sig.		0,000

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

*Valores após rotação- método de rotação: Varimax (a.) com normalização Kaiser.

**Itens suprimidos por conter comunalidade menor de 0,500.

a. Rotação convergida em 11 iterações.