

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE MESTRADO EM COOPERATIVAS
ESCOLA DE NEGÓCIOS

LUCAS DE LIMA

A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM
UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

CURITIBA

2023

LUCAS DE LIMA

**A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM
UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre pelo Programa
de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas,
da Escola de Negócios da Pontifícia
Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Alex Sandro Quadros
Weymer.

Coorientador: Prof. Dr. Vilmar Rodrigues
Moreira.

CURITIBA

2023

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central
Luci Eduarda Wielganczuk – CRB 9/1118

L732r
2023

Lima, Lucas de
A relação entre liderança e identificação organizacional em uma cooperativa agroindustrial / Lucas de Lima ; orientador: Alex Sandro Quadros Weymer ; coorientador: Vilmar Rodrigues Moreira. – 2023.
98 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2023
Bibliografia: f. 66-70

1. Cooperativas – Administração. 2. Cooperativas agrícolas. 3. Liderança. I. Weymer, Alex Sandro Quadros. II. Moreira, Vilmar Rodrigues. III. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. IV. Título.

CDD. 20. ed. – 658.047

TERMO DE APROVAÇÃO

A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM

UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

Por

Lucas de Lima

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e Organizações Complexas e Plurais, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

ALEX ANTONIO

FERRARESI:02649396890

Assinado de forma digital por ALEX
ANTONIO FERRARESI:02649396890
Dados: 2023.07.25 15:41:02 -03'00'

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas e
Organizações Complexas e Plurais



Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer
Orientador



Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira
Coorientador

ALEX ANTONIO

FERRARESI:02649396890

Assinado de forma digital por ALEX
ANTONIO FERRARESI:02649396890
Dados: 2023.07.25 15:41:25 -03'00'

Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi
Examinador



Prof. Dr. Tomas Sparano Martins
Examinador

*Dedico este trabalho a minha família: minha esposa Cristiane
minhas filhas Letícia e Beatriz. Meus pais, Mauro e Izabel.
Dedico a Copagril que oportunizou o ambiente para realização da pesquisa e
a todos que me apoiaram nesta jornada de aprendizado.*

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não seria possível sem a colaboração e participação de inúmeras pessoas, em especial:

A minha esposa Cristiane P. S de Lima, que suportou por diversos momentos o acúmulo de papéis. E, mesmo com adversidades de tempo e saúde de nossas filhas, em momento algum descreditou no resultado desta pesquisa para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Ao meu pai Mauro L. de Lima que sempre incentivou a busca pelo conhecimento, com a sábia frase “ a única coisa que não lhe tiram é o estudo”

A minha mãe, Izabel M. de Lima, que não importando a condição, sempre transmitiu o valor e a importância de se ter e praticar a fé.

As minhas amadas filhas, Beatriz e Letícia S. de Lima, que apesar da pouca idade, compreenderam a necessidade do meu desenvolvimento e compartilharam o tempo das brincadeiras com a necessidade de elaboração das produções acadêmicas.

As Lideranças da Cooperativa Agroindustrial Copagril, Marco Antonio Hensel e Eloi Darci Podkowa, que proporcionaram a possibilidade de realizar o Mestrado. Sou muito grato a vocês.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Alex Weymer, que incentivou incondicionalmente o desenvolvimento do presente trabalho e atuou como uma liderança transformadora. E, ao Prof. Dr. Vilmar Rodrigues Moreira, que me conduziu, com paciência, tempo e intervenções assertivas na construção do modelo estatístico desta pesquisa. Sem estes, o resultado do presente trabalho não seria possível. Obrigado!

Aos demais professores do Mestrado em Gestão de Cooperativas da PUCPR pelo conhecimento repassado durante o curso.

RESUMO

Objetivo: O objetivo deste estudo foi analisar em que medida os estilos de liderança têm influência sobre a identificação organizacional dos empregados de uma cooperativa agroindustrial. **Contexto:** A relevância do tema se apoia no pressuposto que líderes têm papel significativo no processo de identificação organizacional, especialmente em organizações cooperativas que possuem princípios norteadores, e que possibilitam o equilíbrio entre objetivos individuais e organizacionais. **Fundamentação teórica:** A literatura sobre Liderança e Identificação apresenta uma ampla variedade de significados sobre os temas. A base teórica deste estudo contempla a seguinte estrutura: conceito de liderança, estilos de liderança e identificação organizacional. Os principais suportes teóricos foram as pesquisas de Ashforth, Harrison e Corley (2008), Mael e Ashforth (1992) e Tajfel (1978) sobre o tema identificação, e Bass e Avolio (2004) sobre o tema Liderança. **Método:** a pesquisa utilizou técnicas quantitativas que permitiram identificar as relações entre as variáveis, com a participação de 328 empregados da Cooperativa Agroindustrial Copagril que trabalham nas unidades de varejo. A estratégia de pesquisa é do tipo levantamento, com uso de amostragem não probabilística por conveniência. Os dados foram analisados utilizando estatística descritiva, análise fatorial e modelagem de equações estruturais com apoio dos *softwares Statistical Package for Social Sciences® (SPSS)* e *IBM Amos*. **Resultados:** Foi possível concluir que identificação organizacional é influenciada pelos estilos de liderança transacional e transformacional de forma positiva. Após a análise fatorial exploratória foi possível identificar também que os estilos de liderança Transacional e Transformacional ficaram agrupados, demonstrando resultado diferente daqueles preconizados por Avolio e Bass (2004). Também se concluiu que não é possível coexistir Liderança Transacional/Transformacional com o modelo Comportamento Passivo Evitante – Liderança *Laissez Faire*. Tais resultados contribuíram não somente para testar as teorias referenciadas no ambiente das sociedades cooperativas, mas também para responder a questões práticas acerca da influência da liderança na identificação organizacional. **Implicações Gerenciais:** Os resultados obtidos demonstram o impacto da liderança sobre a identificação na organização e ações que podem ser implementadas para reforço dos atributos do estilo de liderança da Cooperativa.

Palavras-chave: Liderança Transacional; Liderança Transformacional; Comportamento Passivo-Evitante; Identificação Organizacional.

ABSTRACT

Objective: The objective of this study was to analyze to what extent leadership styles influence the organizational identification of employees in an agroindustrial cooperative. **Context:** The relevance of the theme is based on the assumption that leaders play a significant role in the organizational identification process, especially in cooperative organizations that have guiding principles and they enable the balance between individual and organizational objectives. **Theoretical fundamentals:** The literature on Leadership and Identification presents a wide variety of meanings about the themes. The theoretical basis of this study includes the following structure: concept of leadership, leadership styles and organizational identification. The main theoretical grounds were the research of Ashforth; Harrison and Corley (2008); Mael and Ashforth (1992) and Tajfel (1978) about the Identification concepts, and Bass and Avolio (2004) about the Leadership concepts. **Method:** this research used quantitative techniques that allowed identifying the relationships between the variables, with the participation of 328 employees of the Cooperativa Agroindustrial Copagrill who work in the retail business. The research strategy is the survey type, using non-probabilistic sampling for convenience. Data were analyzed using descriptive statistics, factor analysis and structural equation modeling with the support of *Statistical Package for Social Sciences® (SPSS)* and *IBM Amos software*. **Results:** It was possible to conclude that organizational identification is influenced by transactional and transformational leadership styles in a positive way. After the exploratory factor analysis, it was also possible to identify that the Transactional and Transformational leadership styles were grouped, demonstrating a different result from those advocated by Avolio and Bass (2004). The results may have been influenced by schooling or region factors and perhaps because it is a peculiar context, such as agroindustrial cooperativism. Furthermore, it was concluded it is not possible to coexist Transactional/Transformational Leadership with the Passive Avoidant Behavior model – Laissez Faire Leadership. These results contributed not only to test the theories referenced in the environment of cooperative societies, but also to answer practical questions about the influence of leadership on organizational identification. **Managerial implications:** The results obtained show the impact of leadership on identification in the organization and some actions that can be added to reinforce the attributes of the Cooperative's leadership style.

Keywords: Transactional Leadership; Transformational Leadership; Passive-Avoidant Behavior; Organizational Identification.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Conceitual da Pesquisa	29
Figura 2. Etapas para o desenvolvimento da pesquisa.	33
Figura 3. Medidas de Adequação.	35
Figura 5. Modelo de Mensuração proposto.	49
Figura 6. Modelo estrutural proposto.	54
Figura 7. Modelo estrutural com estimativas padronizadas.	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Indicadores da identificação (variável dependente)	30
Tabela 2 Distribuição dos respondentes por gênero	37
Tabela 3 Distribuição dos respondentes por faixa etária	37
Tabela 4 Distribuição dos respondentes do gênero feminino por faixa etária.....	37
Tabela 5 Distribuição dos respondentes do gênero masculino por faixa etária.....	37
Tabela 6 Distribuição dos respondentes do gênero masculino por faixa etária.....	38
Tabela 7 Distribuição dos respondentes por cargo	38
Tabela 8 Questões do questionário de identificação	40
Tabela 9 Questões questionário de liderança	40
Tabela 10 Teste de KMO e Bartlett.....	42
Tabela 11 Variância total explicada	42
Tabela 12 Variáveis	43
Tabela 13 Variância explicada para cada modelo	44
Tabela 14 Cargas fatoriais dos itens	45
Tabela 15 Alfa de Cronbach dos fatores	46
Tabela 16 Índices de ajuste do modelo de mensuração proposto.....	48
Tabela 17 Variância extraída dos fatores	49
Tabela 18 Coeficiente de confiabilidade composta	50
Tabela 19 Correlação entre os fatores	50
Tabela 20 Correlação quadradas entre os construtos.....	51
Tabela 21 Índice de modificação do modelo de ajuste.....	52
Tabela 22 Índices de ajuste do modelo.....	54
Tabela 23 Resultados do teste de hipóteses.....	55
Tabela 24 Índices de ajuste do modelo estrutural.....	56
Tabela 25 Matriz de correlação anti-imagem	71
Tabela 26 Matriz de resíduos de covariância padronizados	75
Tabela 27 Matriz de covariância padronizados do modelo estrutural	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVO GERAL DA PESQUISA	11
1.2.1 <i>Objetivos específicos da pesquisa</i>	11
1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 IDENTIFICAÇÃO E IDENTIDADE: DELIMITAÇÃO CONCEITUAL	13
2.2 IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL	15
2.3 LIDERANÇA.....	18
2.3.1 <i>LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL</i>	20
2.3.2 <i>LIDERANÇA TRANSACIONAL</i>	24
2.3.3 <i>COMPORTAMENTO PASSIVO/EVITANTE</i>	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	28
3.1.1 <i>Objetivos Específicos</i>	28
3.1.2 <i>Definição constitutiva e operacional das variáveis</i>	29
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2.1 <i>Método de pesquisa</i>	30
3.2.2.1 <i>Instrumento de coleta de dados</i>	31
3.2.4 <i>Delimitação da pesquisa</i>	32
3.2.5 <i>Coleta e tratamento dos dados</i>	32
3.2.5.1 <i>Técnicas de análise dos dados</i>	33
4 ANÁLISE DOS DADOS	37
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	37
4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	41
4.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA.....	47
4.4 ANÁLISE DO MODELO DE ESTRUTURAL - SEM.....	53
5 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS	59
6 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	62
7 CONCLUSÕES.....	64
REFERÊNCIAS	66
ANEXO A – MATRIZ DE CORRELAÇÃO ANTI-IMAGEM.....	71

ANEXO B – MATRIZ DE CORRELAÇÃO ANTI-IMAGEM	75
ANEXO C – MATRIZ DE RESÍDUOS DE COVARIÂNCIA PADRONIZADOS DO MODELO ESTRUTURAL.....	77
APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL E EQUIPE.....	79
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO MLQ	81

1 Introdução

A escolha em participar de um determinado grupo decorre do processo de identificação e assimilação das crenças, ritos/mitos, valores que o indivíduo possui e que projeta no grupo qual pretende ser integrado. Marra, Fonseca e Marques (2014) descrevem que quando os indivíduos se vinculam a um determinado grupo, compartilham suas vivências positivas e negativas por meio do senso de pertencimento. Além disso, ao se identificarem e perceberem as suas peculiaridades o indivíduo eleva o seu compromisso com o grupo.

Constantemente somos afetados por estímulos advindos do ambiente que estamos inseridos e a forma que atribuímos significado ao estímulo influencia a nossa forma de responder ao meio. O desenvolvimento das trocas de experiências do indivíduo com o meio possibilita a ele a complementariedade de sua identidade e a sua identificação no grupo. Vela (1997, p.10) descreve que os “membros de um grupo constroem e partilham não somente representações sociais sobre os atributos e traços de personalidade que definem os membros do seu grupo e de outros grupos (os estereótipos), mas também representações de objetos ligados as atividades de locomoção dos grupos, de que os valores grupais, são uma das expressões”. Neste contexto, existe uma estrutura que se constrói e se reconfigura a partir das interações sociais.

Em um ambiente onde as interações sociais constantemente são influenciadas por meio da tecnologia e a eminência contínua do desenvolvimento do quadro laboral, papéis são redefinidos constantemente. Nessa perspectiva, a liderança assume o papel central de conectar as pessoas aos seus ambientes de trabalho.

Embora existam diversas definições sobre liderança, é possível perceber um ponto convergente a partir da literatura especializada: liderança é capacidade de influenciar comportamentos. Mediante a extensa literatura sobre o tema Liderança, esta pesquisa utilizou-se do trabalho desenvolvido por Avolio e Bass (2004), questionário MLQ, que identifica os estilos de Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança *Laissez-faire*. O estilo de Liderança Transformacional conseguirá conduzir o indivíduo a resultados sustentáveis por meio de uma conexão baseada em valores. A liderança transacional baseará sua forma de gestão, por meio de um sistema de trocas, geralmente financeiras. Por fim, o portador do último estilo de liderança é caracterizado por tomar decisões de forma reativa e não preventiva. Cada estilo de liderança despertara no liderado uma percepção sobre o Líder (Avolio & Bass, 2004).

Diante desta perspectiva, a presente investigação começa por analisar o conceito de identificação e de identidade, posterior identificação organizacional e, por fim, os estilos de

liderança e suas características. Esta investigação está organizada em três grandes áreas. Inicia com a revisão da literatura onde constam os principais conceitos e teorias sobre identificação e estilos de liderança. Quanto a estrutura desta pesquisa a mesma está organizada pela apresentação do problema de pesquisa, objetivos, justificativa teórica e prática, referencial bibliográfico, estrutura metodológica, análise dos dados e conclusão.

1.1 Apresentação do problema de pesquisa

A partir das considerações precedentes, pretende-se analisar no estudo o problema: Em que medida os estilos de liderança influenciam na identificação organizacional de empregados em uma Cooperativa Agroindustrial?

1.2 Objetivo geral da pesquisa

O objetivo geral é identificar em que medida os estilos de liderança têm influência sobre a identificação organizacional dos trabalhadores de uma Cooperativa Agroindustrial.

1.2.1 Objetivos específicos da pesquisa

Os objetivos específicos da pesquisa:

- a) Identificar os estilos de lideranças;
- b) Avaliar o grau de identificação dos pesquisados;
- c) Analisar a relação entre os estilos de liderança e a estruturação da identificação organizacional.

1.3 Justificativas teórica e prática

Compreender a maneira como o vínculo organizacional é desenvolvido com a organização é compreender como os indivíduos desenvolverão a sua identificação com o local no qual estão inseridos (Pellin et al., 2021). Meyer e Allen (1997) mencionam que o vínculo de comprometimento pode ser desenvolvido por fatores intrínsecos e extrínsecos do indivíduo por meio do sistema de valores, crenças, mitos e tabus. Cada fator influenciará de uma determinada maneira a percepção do indivíduo no desenvolvimento do vínculo organizacional (Bastos,

Maia, & Rodrigues, 2014). Sendo assim, a interpretação do estímulo advindo do meio pode ser alterada mediante a própria interpretação que o indivíduo proporciona ao evento (fatores internos) ou da influência que o ambiente exerce sobre ele (fatores externos). Tais influências interferem na relação indivíduo e organização.

Sendo as organizações constituídas por indivíduos e grupos e com o objetivo de direcionar o resultado a ser alcançado pelo quadro laboral, as organizações apresentam um plano objetivo, manifesto por meio de seu planejamento estratégico aos que a compõe. Contudo, é necessário ficar atento aos comportamentos não conscientes manifestos por meio dos conflitos, relações interpessoais, sentimentos de inveja, desejos de poder, vínculos e identificação (Pichon-Rivieri, 1988).

Dessa forma, no contexto teórico busca-se estabelecer uma relação entre os temas estudados, explorando de forma mais aprofundada, o conceito estilos de liderança e identificação organizacional.

Ademais, é importante para a Cooperativa compreender a maneira como a identificação organizacional se desenvolve, pois permitirá o reforço ou desenvolvimento de ações que conduzam os indivíduos a coesão e a identificação organizacional, podendo assim lidar de uma melhor maneira com fatores que levam a desintegração de grupo. Também é importante para a Cooperativa identificar o estilo predominante de liderança, pois assim terá ciência se o estilo predominante é o que melhor apoia o alcance dos objetivos organizacionais.

2 Referencial Teórico

Para a realização desta dissertação foi realizada a revisão teórica da literatura que trata do fenômeno liderança situacional, liderança transformacional e comportamento passivo evitante e sua influência no processo de identificação com a organização. O quadro de referências bibliográficas apresenta o recorte teórico usado na dissertação. As palavras chaves utilizadas para a constituição da presente dissertação foram baseadas no desenvolvimento teórico.

Neste contexto, a escolha do nome da variável “Liderança situacional + Liderança transformacional” resultou em um número expressivo de artigos para as bases/periódicos escolhidos. O termo “Identificação Organizacional + Cooperativa Agroindustrial” se revelou pouco eficiente. Complementar a estas expressões, buscou-se também “estilos de liderança” que demonstrou ser mais eficaz comparado com as outras palavras chaves.

Devido a investigação desta pesquisa buscar compreender a relação entre os estilos de

liderança, outro termo pesquisado foi “liderança Laissez-faire” e “comportamento passivo/evitante”. Os resultados utilizando estas palavras chaves indicaram pesquisas que contribuíram para esta pesquisa.

Quanto a variável dependente, foram pesquisados termos relacionados à “identificação” “teoria social da identificação” “identidade”.

2.1 Identificação e identidade: delimitação conceitual

O construto Identificação no presente trabalho foi analisado sob a ótica da Teoria da Identificação Social (TIS), pois analisa a forma como grupos e equipes se constituem por meio de suas relações intergrupais. Para compreender esse construto é necessário assimilar a construção do conceito de identidade social. O desenvolvimento da identidade ocorrerá por meio das relações entre as transações externas e internas. Compreenderemos as relações externas como “relações objetivas dos sistemas de ação dos sujeitos e as internas à subjetividade” (Marra *et al.*, 2014). A “construção das identidades se realiza, pois, na articulação entre os sistemas de ação, que propõem identidades virtuais, e as trajetórias vividas, no interior das quais se forjam as identidades ‘reais’ às quais os indivíduos aderem” (Dubar, 2005, p.140).

Na compreensão e diferenciação dos termos, identidade pessoal e identidade social, diferencia-se o primeiro, pelo autorreconhecimento das características que tornam o indivíduo único e diferente dos demais. A identidade social, por sua vez, está relacionada à maneira como o indivíduo define-se nas categorias partilhadas com determinadas categorias sociais (religião, etnia, crenças). A “identidade coletiva está explicitamente ligada a um grupo de pessoas fora do self, a identidade pessoal normalmente se refere a características do self que se acredita, isoladamente ou combinadas, serem únicas para o self” (Ashmore, Deaux, & Mclaughlin-Volpe, 2004, p.82).

Para a teoria supracitada (TIS), o entendimento de como se inicia a identificação origina-se com a premissa de que as pessoas se agrupam conforme suas relações objetivas e subjetivas com o meio em que estão inseridas. Sendo assim, classificam a si e aos outros por meio de grupos e categorias, como por exemplo, gênero, raça, etnia, etc (Tajfel & Turner, 1985). É relevante salientar que a percepção do indivíduo sobre como sente-se pertencente à organização possui duas dimensões. Uma das dimensões remete-se a conotação de valor (bom ou ruim) e a outra remete-se a sua percepção de quão importante ele se percebe para a organização.

Ashfort e Mael (1989) descrevem que sentir-se pertencente a um grupo cumpre duas funções. A primeira, a organização social conforme suas características prototípicas qual é classificada. Segunda, possibilita que os indivíduos se encontrem e definam-se a si mesmos no ambiente social, tal condição desenvolve a percepção de autoconceito, que é a composição de sua percepção perante ao grupo. Assim, define-se a identificação social como a percepção de unidade com o pertencimento a algum agregado humano (Ashfort & Mael, 1989, p. 21). Neste contexto, a Teoria da Identificação Social (TIS) possui foco no desenvolvimento psicológico do grupo e nas consequências que o comportamento do indivíduo terá nas relações intergrupais.

Marra *et al.* (2014, p.53) argumentam que “quando os indivíduos se identificam com um grupo, eles se vinculam psicologicamente a ele e suas práticas, compartilhando suas vivências positivas e negativas, seus sucessos e fracassos, por meio do pertencimento”. Assim, a identificação, construída por meio desse relacionamento interdependente, pode ser descrita como o elemento que cultiva o vínculo entre o indivíduo e a organização (Wiesenfeld, Raghuram & Garud, 1999).

Para Vala (1997), a compreensão do sentimento de pertença a um grupo perpassa por ações de comunicação que permitem o desenvolvimento de normas, regras, símbolos e valores que fazem as distinções dos grupos. Tais características são integradas na construção da autoimagem, na construção dos atributos que distinguem os membros do endogrupo e do exogrupo.

Belavadi e Hogg (2019) colaboram com o entendimento do constructo, descrevendo a relevância do indivíduo em se identificar e categorizar-se com um grupo. Para tais indivíduos, quando nos categorizamos e categorizamos o outro à grupos, geramos uma forma eficaz de dar significado a nossa existência no meio.

A percepção do indivíduo em sentir-se como membro de um grupo não necessariamente significa que ele concorde de maneira incondicional com o comportamento apresentado pelo grupo. O indivíduo poderá discordar por exemplo, do rótulo/filosofia que o grupo possui. Para Naggel (1996) e Phinney (1996), o indivíduo possui diversas opções de escolhas para se categorizar em um grupo, porém a condição para a escolha dependerá dos diferentes objetivos e motivos que o grupo considera como relevantes.

No entanto, a percepção de pertencimento a um grupo em situações adversas pode possuir consigo uma conotação ambígua. Neste sentido, quando os indivíduos percebem que não possuem representatividade, que seu nível de posição no grupo não é o que ele espera, tais indivíduos sentem-se marginalizados e podem não demonstrar o pertencimento ao grupo, quando percebem que a categoria do grupo pode ser avaliada de maneira negativa (Ashmore *et*

al., 2004, p.84). Dessa forma, o comportamento manifesto pelos membros do grupo direcionará o grau de identificação do indivíduo com o seu grupo.

Bevaladi e Hogg (2019) descrevem que o indivíduo se identificará com um grupo devido a manifestação dos repertórios comportamentais que apresenta. “Quando os membros de um grupo compartilham muitas vezes de forma muito estreita, seu protótipo do grupo, eles efetivamente compartilham uma realidade consensual do que significa ser um membro do grupo” (Bevaladi & Hogg, 2019, p.65). Corrobora com esta percepção Vala (1997) que descreve que quando um grupo age de maneira cooperativa com outros grupos, compartilham significados, símbolos e as representações construídas de si mesmos e dos grupos com os quais interagem.

A Teoria da Identificação Social compreende que a identificação organizacional, além de advir do processo de autodefinição, diz “respeito a uma parte do autoconceito do indivíduo que deriva do conhecimento que ele tem da sua pertença à organização, juntamente com o valor e significado emocional que o indivíduo associa a essa pertença” (Tajfel, 1978, p.63). Dessa forma, para que o indivíduo se sinta identificado com a organização, é necessário o desenvolvimento da consciência que o meio o valorize e dê significados emocionais ao seu pertencimento.

Esta condição de comparação social condiciona o desenvolvimento da identificação organizacional por meio dos critérios de: “a) o estabelecimento do conteúdo da identidade organizacional, atribuindo significado à pertença organizacional; b) a avaliação que o indivíduo faz da organização em termos da conotação de valor que associa à identidade organizacional (validação social da avaliação da identidade organizacional), influenciando as emoções que o indivíduo associa à pertença organizacional; e c) a atribuição de importância à pertença do indivíduo à organização através da validação social da pertença subjetiva do indivíduo à organização” (Tavares, 2009, p. 22).

2.2 Identificação organizacional

As pessoas escolhem organizações para atuação profissional, pois de alguma maneira estão vinculadas psicológica, mental e emocionalmente. Cooper e Thatcher (2010) expressam que as organizações estão cada vez mais conscientes do impacto que a identificação pessoal pode proporcionar aos resultados das organizações. Organizações que valorizam o quadro laboral conseguem manter foco e direcionar esforços para o alcance dos objetivos estratégicos. Hekman *et al.* (2009) expressam que a produção e eficiência do quadro laboral são

determinadas pelo bem-estar e confiança que são depositados sobre o indivíduo.

Estudos sobre identificação organizacional reportam que a identificação com a organização está relacionada a consistência das relações e a unidade entre empregados e as organizações (Tarakci, Ates, Floyd, Ahn, & Wooldridge, 2018). Corroborando com esta percepção, Chawla e Srivastava (2016) expressam que quando há identificação organizacional, há um sentimento de pertença e tal sentimento é capaz de estimular os demais membros da organização.

Dessa forma, indivíduos identificados com a sua organização representam-na de tal forma que este pode ser um dos fatores que levam a diferenciação daquela organização das demais. A identificação organizacional indica como os indivíduos se relacionam com a organização que estão inseridos e o quanto gostariam de ser ativos com o seu crescimento pessoal e profissional (Chawla & Srivastava, 2016).

A identificação organizacional será manifestada conforme o grau de força das relações entre o grupo e os indivíduos. Tajfel (1978) descreve que quão mais forte é o relacionamento entre o indivíduo e o grupo qual pertence, mais estão dispostos a demonstrar comportamento cooperativo. Albert, Ashforth e Dutton (2000) ressaltam que quanto mais uma organização estiver presente no coração e na cabeça de seus membros, mais esta alimenta o sentimento de pertencimento.

Tarakci *et al.* (2018) expressam que indivíduos altamente identificados com a organização percebem que resultados favoráveis à organização são percebidos de maneira equivalente para si próprios. Sobre o mesmo ponto de vista, Jones Christensen, Mackey e Whetten (2014) expressam que o fato de o indivíduo estar identificado com a organização os ajuda a apegarem-se aos objetivos estratégicos e a proporcionarem esforços extras para que a organização seja bem sucedida.

A identificação organizacional pode ser compreendida como a representatividade que a força do apego cognitivo de um empregado possui direcionado a organização. Para Ashforth *et al.* (2008), a identificação organizacional está relacionada ao grau de identificação que uma pessoa possui a ponto desta se definir e agir utilizando-se de características organizacionais. Portanto, as pessoas que desenvolvem a identificação com uma organização consideram que essa organização possui uma boa imagem, por exemplo, e que trabalhar nesta organização complementa e aumenta sua autoestima (Mael & Ashforth, 1992).

As pessoas que experimentam o sentimento de pertencimento a um determinado grupo, definem-se com uma característica daquele grupo/organização. Neste sentido, Jones (2010) expressa que a identificação organizacional é a afinidade percebida e partilhada de experiências

do trabalhador com uma organização a que pertence e onde sua identidade pessoal é definida em referência às características daquele grupo. Logo, o indivíduo que se sente pertencente a uma determinada organização associa que pertencer àquele grupo eleva o seu autoconceito, a maneira como ele se percebe (Cheema, Afsar, & Javed., 2020).

Ademais, o desenvolvimento da identificação organizacional também advém do atendimento das necessidades básicas do trabalhador pela organização, bem como com o nível de confiança que os liderados possuem em seus líderes e na organização (Khattak, Zolin, & Muhammad, 2020). No que diz respeito a manifestação da identificação organizacional, Li, Liang e Zhang (2016), expressam que esta suscita quando as qualidades do indivíduo se conectam com os valores da organização.

Brammer, He e Mellahi (2015) elucidam que quando a identificação organizacional está sólida, as divergências percebidas no comportamento do indivíduo para com a organização tendem a ser reduzidas e isto proporciona com que os valores e crenças da organização sejam internalizados.

O ser humano é uma espécie que necessita viver em grupos, porém de tão habituados a viverem nesta relação, é possível que não percebam o valor ou a influência dos grupos em seus comportamentos ou em suas relações. O fato de o desenvolvimento humano ocorrer em determinados grupos conduz-nos a agir de determinadas formas, a ponto de a sociedade conseguir distinguir o comportamento de um indivíduo como pertencente à um determinado grupo.

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) mencionam que cada grupo profissional possui um modo particular de expressar seu comportamento, que ao mesmo tempo reflete sua individualidade e o grupo de referência a que pertence. Estes autores explicam que grupo de referência é aquele grupo que o indivíduo se sente motivado a manter relações, e como aquele responsável por transmitir aos seus membros valores e normas largamente partilhados pela sociedade.

O sentimento de sentir-se pertencente conduz o indivíduo à identificação com o grupo, pois partilha características importantes como valores, distinção, status e redução de incertezas (Ashfort & Mael, 1989; Zanelli, Borges-Andrade, & Bastos, 2014; Rothmann, 2017). Neste contexto, os grupos colaboram para a constituição do indivíduo enquanto um ser biopsicossocial.

O compartilhamento dos valores e crenças entre indivíduos e organização conduz as pessoas à identificação com grupos e organizações, conforme supracitado. Contudo, expressar apenas quais são os valores organizacionais por meio dos artefatos organizacionais pode não

ser o suficiente para que os integrantes da organização saibam quais são os valores que visam reger as relações sociais no espaço que compartilham.

Dessa forma, é possível perceber que a Identificação Organizacional se constitui de diversas fontes e não é estática. Neste sentido, a mesma é continuamente experienciada e geradora de significados para o indivíduo que está incluso neste contexto. O indivíduo influencia e é influenciado pelo meio.

Com a finalidade de alcançar resultados previstos no planejamento estratégico da organização, as lideranças são imbuídas de poder para convergir os interesses do quadro laboral com os interesses da organização.

No aspecto prático, as lideranças necessitam equilibrar a gestão de fatores que são tangíveis (resultados) e aspectos intangíveis. Neste sentido, é importante analisar o papel que a Liderança possui na Identificação Organizacional.

2.3 Liderança

Estar em um ambiente dinâmico, frágil, inovativo e que exige constantemente a capacidade de ser resiliente, demanda das pessoas adaptação constante para atender as necessidades organizacionais e sociais. A onipresença, incorporada por meio das ferramentas de comunicação, e a onipotência tidas como características divinas, agora são incorporadas a características da humanidade em um mundo que exige o melhor de cada indivíduo continuamente. Neste cenário, ter líderes que se adaptem as mudanças de maneira ágil é fundamental para a manutenção da organização e seus negócios.

Liderança é um tema amplamente difundido, porém que não possui um único significado. Descrever sobre o conceito de liderança é complexo, pois o conceito apesar de ser muito estudado não possui uma definição clara do que é (Anderson & Sun, 2017; Stewart, 2006). Dessa forma, o conceito existe, porém, é difícil defini-lo. É difícil iniciar uma conversa sem uma definição clara do que se está falando. Da mesma forma, é difícil seguir uma definição concisa de um conceito tão subjetivo (Stewart, 2006).

Carvalho Neto, Tanure, Santos e Lima (2012) mencionam que a gênese das pesquisas sobre liderança data o período das duas grandes guerras mundiais. Neste período, a teoria desenvolvida foi denominada como teoria da personalidade e se ramificou em duas vertentes, uma para o estudo dos atributos pessoais e a outra com o foco nos atributos em como o indivíduo alcança posições hierárquicas (teoria dos traços). Sendo assim, alguns teóricos focaram seus

estudos em características do que o líder é, outros no que o líder faz e outros buscaram compreender as situações que possibilitam o desenvolvimento do vínculo líder-seguidor (Bergamini, 1994).

Posterior a década de 1940, as pesquisas no campo da liderança passaram a investigar o comportamento dos líderes, buscando compreender qual o melhor estilo para liderar e quais características do seu comportamento relacionam-se a sua eficácia (Batti, 2018; Carvalho Neto *et al.*, 2012). Contudo, devido a tal modelo não levar em consideração as circunstâncias do ambiente que a liderança está inserida, o mesmo foi “incapaz” de evidenciar quais são os comportamentos eficazes.

Com o objetivo de melhor compreender o fenômeno Liderança, as pesquisas continuaram e na década de 1960 surgiram as abordagens situacionais e contingenciais (Carvalho Neto *et al.*, 2012). A abordagem contingencial menciona que as habilidades para o exercício da liderança são definidas pelas condições do meio qual o profissional está inserido (Bergamini, 1994; Carvalho Neto *et al.*, 2012; Israel, 2021). A abordagem situacional possui como premissa que o padrão de comportamento de um indivíduo, quando ele puder exercer influência sobre outras pessoas, estabelecerá seu estilo de liderança (Freire & Melo, 2021).

Subsequente a tal período, novas teorias foram desenvolvidas para compreender a Liderança, tendo foco na ideia de que o líder deve adotar uma postura de articular os valores da organização com seus próprios valores. Sob tal ponto de vista, o líder reduz sua dedicação no processo e inicia o desenvolvimento de sua atuação sobre a gestão de significados. A liderança é percebida como um processo resultante da interação social advinda da mútua influência entre líder e liderado (Adriano & Godoi, 2014). Neste contexto, o líder deve ter a capacidade de compreender e atuar ponderando as expectativas e crenças compartilhadas pelo grupo (Carvalho Neto *et al.*, 2012).

A sequência de pesquisas desenvolvidas em meados da década de 1980 aprofundaram a compreensão da Liderança e foram agrupadas e intituladas como abordagem da Nova Liderança. Carvalho Neto *et al.* (2012) mencionam as seguintes abordagens: Liderança Cultural, Liderança Laissez Faire, Liderança Carismática, Liderança Visionária, Liderança Transacional e Liderança Transformacional. Robbins (2000) classifica o conjunto destas abordagens de liderança como Teorias Neocarismáticas. Com o desenvolvimento destas teorias, a liderança é percebida como algo que não está somente na pessoa ou situação e é considerada como sendo um processo de interação social e de influência mútua.

Uma vez que os conceitos de Liderança Transacional e Transformacional estão entre os mais recentes (Jiatong *et al.*, 2022; Nurlina, 2022; Prikshat *et al.*, 2021; Puni *et al.*, 2021),

optou-se pela investigação nestes estilos de liderança, percebido que são os estilos de liderança que possuem pesquisas consistentes e mais recentes sobre o tema. O primeiro termo está relacionado a oferta de um bem entre líder e liderado. Enquanto que a Liderança Transformacional é compreendida por meio da influência que o líder consegue desenvolver em seus liderados para a mudança de pensamento, atitudes e criação de vínculo organizacional para o cumprimento dos objetivos organizacionais e a motivação para ocasionar a mudança advém de estímulos intrínsecos ao indivíduo (Israel, 2021; Carvalho Neto *et al.*, 2012)

Em virtude do contínuo desenvolvimento de pesquisas e sobre as diversas conceituações sobre Liderança, é importante ressaltar que poderão haver outros termos que são utilizados para falar sobre liderança, porém não está claro se remetem-se a estilos de liderança ou a contextos em que a liderança é exigida (Anderson & Sun, 2017).

2.3.1 Liderança transformacional

Encontrar os motivos que movem as pessoas a alcançarem seus objetivos, engajarem-se com uma causa e comprometerem-se no seu ambiente de trabalho, são atributos de um líder transformacional (Jiatong *et al.*, 2022; Prikshat *et al.*, 2021). Assim, o estilo de liderança transformacional caracteriza-se por conseguir elevar as potencialidades de seus seguidores e transcende a mera troca econômica.

A Liderança transformacional teve seus primeiros estudos desenvolvidos por Downton (1973), que quis explicar a diferença entre o comportamento dos líderes rebeldes, reformistas e comuns (Avolio & Bass, 2004). Contudo a sua característica enquanto teoria de Liderança ganha notoriedade com os estudos desenvolvidos por James MacGregor Burns (1978) nas pesquisas relacionadas à Liderança Transacional sobre líderes políticos.

Conceitualmente, Liderança Transformacional é o meio pelo qual a liderança estimula e incentiva a capacidade criativa de seus liderados, despertando a inspiração e envolvendo-se na orientação de sua equipe para o atingimento dos resultados da organização (Avolio & Bass, 2004). Nesta perspectiva, é possível perceber que a relação líder e liderado vai além de uma relação de permuta financeira, benefícios ou psicológica. Almada e Policarpo (2016) e Araújo, Motta, Souza e Costa (2019) mencionam que a Liderança transformacional vai além do intercâmbio de experiências entre líder e liderado, nela o líder também compartilha a visão de futuro com seus liderados, considerando as características de cada indivíduo.

Araújo *et al.* (2019), descrevem que as relações transformadoras despertam efeito de pertencimento mais elevado nos liderados, pois estão pautadas sobre a ótica que transcende e

move-se continuamente para o alcance dos objetivos e ideias relevantes, com a visão compartilhada entre líder e liderado.

Neste modelo, o vínculo desenvolvido entre líder e liderado vai além dos interesses próprios do líder. O foco da liderança está em inspirar o liderado a ir além de suas próprias expectativas para o bem da organização (Araújo *et al.*, 2019). Concomitante, é possível observar que a liderança transformacional se preocupa em possibilitar que seus liderados também sejam líderes (Avolio & Bass, 2004).

O comportamento altruísta adotado pela liderança transformacional proporciona a identificação do liderado e desperta neste o desejo de trabalhar por uma causa, pois percebe que o líder se esforça para alcançar a sua missão na organização. O líder é percebido de uma forma idealizada, e sob sua influência os liderados participam de uma gama de ações e conforme participam disto transfere-se o senso de partilha sobre o que é certo e o que se deve fazer (Araújo *et al.*, 2019)

Devido a característica de elevar o potencial e o engajamento dos liderados para o alcance dos objetivos organizacionais, por meio da motivação intrínseca, os líderes transformacionais desenvolvem a confiança nas interações com seus liderados e proporciona com que transcendam aos seus próprios interesses imediatos e busquem concretizar a missão e a visão organizacional (Avolio & Bass 2004).

O conceito de liderança transformacional impulsionou e posteriormente incorporou a definição da liderança carismática. Anderson e Sun (2017) caracterizam o estilo de liderança como capaz de articular uma visão inspiradora para um futuro desejável, que influencia os liderados a abdicarem de seus próprios interesses e dedicar esforços extras para as causas defendidas pelo líder. Por meio do relato destes autores, a liderança carismática consegue desenvolver em seus liderados o senso de identidade coletiva, pois por meio de suas atitudes faz com que os liderados manifestem a confiança para alcançar os objetivos organizacionais.

Avolio e Bass (2004) definem a liderança carismática como aquele indivíduo que é capaz de articular uma meta abrangente, mostrar confiança, ser respeitado e confiável, transformar ameaças em oportunidades, efetivamente concentrar sua atenção na importância da missão do grupo e criar um forte desejo de identificação por parte de seus liderados.

A liderança carismática possui um magnetismo e visão de futuro diferenciados dos demais estilos de liderança e isto permite que seus liderados se identifiquem pessoalmente com seus líderes e permite com que internalizem o sistema de valores, crenças e objetivos, tendo como resultado liderados que imitem seus líderes (House, 1997).

Mediante a amplitude das pesquisas sobre o tema, Bass (1985) aprimora as pesquisas elaborando um modelo que integra o conceito de liderança transformacional e carismática. Sendo assim, a liderança transformacional foi estruturada sobre quatro dimensões: a Influência Idealizada, Motivação Inspiradora, Estímulo Intelectual e Consideração Individualizada (Abelha, Carneiro, & Cavazotte, 2018; Adriano & Godoi, 2014; Almada & Policarpo, 2016; Anderson & Sun, 2017; Avolio & Bass, 2004).

A influência idealizada descreve que os líderes são exemplos para seus liderados e a maneira como se comportam é percebida de forma admirável/exemplar por seus seguidores. Esta percepção proporciona com que os seguidores busquem replicar o comportamento deste. Abelha *et al.* (2018) descrevem que na influência idealizada os seguidores percebem os líderes como um modelo para eles e que se identificam e procuram replicar os seus comportamentos.

Avolio e Bass (2004) descrevem que na influência idealizada os líderes exercem de forma significativa poder e influência sobre seus liderados e que são desenvolvidos fortes sentimentos de confiança direcionados aos líderes. Os liderados se identificam com o propósito e os objetivos de seus líderes. Almada e Policarpo (2016) descrevem que a na influência idealizada os líderes oferecem um caminho, incentiva o orgulho e ganha o respeito e a confiança, posto que:

Líderes Transformacionais despertam e inspiram outras pessoas com quem trabalham com uma visão do que pode ser realizado por meio de esforço pessoal extra. No entanto, o líder que é pessoalmente carismático com sua “própria agenda” costuma ser considerado um ídolo, não idealizado, e fica muito longe de ser transformacional (Avolio & Bass, 2004, p.29)

Além de incentivar seus liderados a superarem-se para o alcance de resultados em suas atividades, os líderes transformacionais não possuem o medo de serem substituídos por seus liderados (Avolio & Bass, 2004).

Quanto a influência idealizada, esta possui duas subdivisões: influência idealizada atribuída e influência idealizada comportamental. A primeira faz menção quanto às características de líder que os liderados atribuem aos líderes e a segunda se refere a observação das características atribuídas em um líder por seus liderados (Abelha *et al.*, 2018; Chaubey, Sahoo & Khatri, 2019). Na segunda dimensão, Motivação Inspiradora, a liderança fomenta um ambiente de expectativas em que os liderados possam sentir-se seguros para compartilhar suas visões e internalizarem o senso de missão. Para Ferreira (2019), esta dimensão implica a

preparação de um ambiente favorável por parte dos líderes com o intuito de desenvolver e orientar os seus liderados para atender as suas necessidades de crescimento individual.

Chaubey *et al.* (2019) expressa que a motivação inspiradora está relacionada a natureza dos líderes em transmitirem motivação e inspiração para energização de seus seguidores a se comprometerem com a organização. Para Abelha *et al.* (2018) e Almada e Policarpo (2016), nesta dimensão o líder deve saber comunicar um elevado grau de expectativas, motivando seus liderados a compartilharem sua visão, bem como a internalizarem o porquê de tais propósitos.

Devido a forma como os líderes inspiradores atuam, eles conseguem despertar o interesse em seu liderado, mesmo que não esteja identificado com sua liderança, para que a missão organizacional seja alcançada. Avolio e Bass (2004) citam que Líderes inspiradores articulam de maneira simples objetivos compartilhados e compreensão mútua do que é certo e importante. Eles fornecem visões do que é possível e como alcançá-los.

Em seguida, estímulo intelectual refere-se a capacidade do líder em instigar a capacidade criativa e intelectual de seus seguidores, refletir sobre seus valores e refletir sobre possíveis soluções de problemas cotidianos (Abelha *et al.*, 2018; Adriano & Godoi, 2014). Relaciona-se a capacidade da liderança em desafiar cognitivamente seus liderados e incluí-los de forma ativa na tomada de decisões. Nesta dimensão a líder apoia seus liderados à medida em que tenta novas abordagens para solução de problemas organizacionais (Ferreira, 2019).

Líderes que fomentam o estímulo intelectual de seus liderados desenvolvem a capacidade crítica em revisar seus valores e crenças. Fomentar o estímulo intelectual proporciona com que velhos problemas sejam analisados de óticas diferentes. Para Avolio e Bass (2004) os seguidores são encorajados a questionar suas próprias crenças, suposições e valores e, quando apropriado, os do líder, que podem estar desatualizados ou inadequados para resolver problemas atuais. Sobre esse viés, o Líder que consegue desenvolver tal característica proporciona com que sua equipe desenvolva a capacidade de solucionar problemas no presente e futuro, eventualmente sem seu envolvimento direto, bem como, proporciona com que a equipe consiga desenvolver de forma sistêmica um olhar sobre os problemas organizacionais.

Não menos importante, a consideração individualizada, quarta dimensão, refere-se ao oferecimento de atenção personalizada aos seus liderados, aconselhando e dando suporte quando necessário (Abelha *et al.*, 2018). Nesta dimensão, ressalta-se que além das características supracitadas a liderança também tem por objetivo reconhecer e elevar as necessidades do indivíduo na tentativa de extrair todo o seu potencial. Avolio e Bass (2004) expressam que líderes transformacionais tem a capacidade de desenvolver culturas

organizacionais priorizando o desenvolvimento individual e vinculam as necessidades do indivíduo as necessidades da organização.

Em síntese, líderes transformacionais demonstram que por meio das relações sociais autênticas é possível alcançar êxito nos objetivos organizacionais. Considerando as dimensões da Liderança transformacional, o líder é capaz de desenvolver um bom ambiente de trabalho, incentivar o respeito, potencializar as capacidades e fidelizar o indivíduo à organização, considerando cada seguidor portador de necessidades e habilidades exclusivas.

Considerando que o estilo de liderança transformacional sugere que gestores inspiradores podem influenciar seus liderados na construção de vínculos duradouros, a primeira hipótese deste trabalho foi definida dessa maneira:

H1: Liderança transformacional tem relação positiva com a identificação organizacional

2.3.2 Liderança transacional

No modelo de liderança transacional a atenção está direcionada as recompensas que o líder proporciona a seus liderados por meio da utilização de reforços positivos. Para Araújo *et al.* (2019) o líder transacional desenvolve trocas que vão além de recompensas físicas, podendo praticar reforços motivacionais e trocas contingenciais. Dessa maneira, o vínculo entre líder e liderado se desenvolve condicionado a aquisição de recompensas (Nurlina, 2022).

Para Araújo *et al.* (2019) e Bergamini (1994) a teoria da Liderança Transacional é caracterizada por meio de um processo de trocas, podendo estas serem de ordem psicológica, política ou econômica. Por meio desse modelo o líder consegue o elo com seu liderado pelo poder formar que detêm, oferecendo ao liderado vantagens, majoritariamente de caráter extrínsecos, como viagens, bônus, promoções (Israel, 2021).

Diferente da liderança transformacional, na transacional o líder possui o foco não no outro, mas sim em seus próprios interesses (Alrowwad, Abualoush & Masa'deh, 2020). Araújo *et al.* (2019) informam que tão logo acabe o poder exercido sobre o grupo, seu legado desaparecerá, ao passo que seu poder esvai-se.

Avolio e Bass (2004) mencionam que líderes transacionais reconhecem que seus liderados precisam e desejam, esclarecendo como essas necessidades serão satisfeitas caso o liderado direcionar o esforço necessário para o desenvolvimento da atividade. Neste estilo de liderança o objeto da troca depende do contexto qual as tarefas serão desenvolvidas e os resultados a serem alcançados (Almada & Policarpo, 2016)

Para Alrowwad *et al.* (2020) tal estilo de liderança é desenvolvido com a finalidade de promover comportamentos esperados e eliminar comportamentos indesejados por meio da apresentação de reforços positivos ou negativos e que isto ocasiona a eficácia da liderança. Avolio e Bass (2004) descrevem que a liderança transacional manifesta comportamentos associados a transações construtivas e corretivas, sendo o estilo construtivo denominado de recompensa contingente e o corretivo de gerenciamento por exceção.

Em virtude de existir interesses próprios (organização e indivíduo), para Araújo *et al.*, (2019) a liderança transacional conecta a organização e o empregado, pois consegue dar significado e alinhar os desejos dos envolvidos. Neste modelo, a liderança desenvolve o pensamento da lógica utilitarista, onde a barganha ocorre entre o reforço positivo e a punição (Vizeu, 2011).

Aprofundando o conhecimento sobre liderança transacional é possível perceber que esta é composta por três fatores que compreendem o comportamento de recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativa e gerenciamento por exceção passivo. A recompensa contingente relaciona-se ao fato de o líder proporcionar ao seu liderado uma recompensa material ou psicológica tendo por princípio o cumprimento do seu contrato de trabalho estabelecendo recompensas para alcance de expectativas (Abelha *et al.*, 2018; Avolio & Bass, 2004; Puni *et al.*, 2021). É caracterizada também por discutir a responsabilidade para o alcance das metas, esclarecer e expressar o que pode esperar receber quando as metas são alcançadas (Avolio & Bass, 2004).

A segunda dimensão da Liderança Transacional, gerenciamento por exceção em sua característica ativa, faz menção a necessidade que os padrões de qualidade na execução das atividades sejam cumpridos e usa medidas corretivas para redirecionar o desempenho do empregado conforme acordado (Nurlina, 2022; Puni *et al.*, 2021). A gestão por exceção, frente as normas de conduta, indica intervenções mais ativas ou amenas do líder conforme o contexto em que vivencia o desenvolvimento dos processos (Abelha *et al.*, 2018).

Ademais, Avolio e Bass (2004) expressam que no gerenciamento por exceção ativo os líderes especificam padrões de conformidade, bem como manifestam o que caracteriza desempenho ineficaz, pois monitoram de perto desvios, enganos e erros com a finalidade de corrigi-los de maneira ágil.

Ferreira (2019) menciona que o gerenciamento por exceção, em sua característica passiva, caracteriza-se pela falta de acompanhamento das atividades de seus liderados e tomadas de decisões são efetuadas posteriori ao surgimento de problemas. Puni *et al.* (2021)

complementa informando que lideranças que possuem estas características são líderes passivos, tomando decisões apenas quando o problema se faz presente e não agem preventivamente.

Por sua vez, Avolio e Bass (2004) complementam informando que os líderes passivos evitam desenvolver acordos, não esclarecem expectativas e como consequência disto, não expressam quais os objetivos, metas e os padrões de desempenho que espera de seus liderados. Sendo assim, é uma liderança reativa, que evita responder de maneira sistêmica aos problemas e situações.

Mediante ao contexto que a organização vivência, adotar o modelo de liderança transacional poderá ocasionar consequências positivas a ela, pois poderá ascender resultados esperados. Neste contexto, Avolio e Bass (2004) mencionam que o estilo de liderança transformacional coexiste com o estilo transacional, sendo um predominante ao outro, conforme o momento vivido pela organização.

Considerando que o estilo de liderança transformacional sugere que gestores desenvolvem sistemas de recompensas com seus liderados por objetivos organizacionais alcançados, a segunda hipótese foi definida dessa maneira:

H2: Liderança transacional tem relação positiva com a identificação organizacional

H3: Liderança transformacional e transacional tem relação positiva com a identificação organizacional.

2.3.3 Comportamento passivo/evitante

Pesquisas relacionadas aos modelos de liderança datam meados da década de 1940, quando Kurt Lewin em seus estudos sobre autoridade e modelos de liderança identificou a liderança Laissez-faire (Ramalho, 2011). Neste estilo de liderança, diferentemente dos estilos supracitados, o líder não adota papel de responsabilidade, permitindo com que todos façam o que querem.

O líder Laissez-faire evita desenvolver influência sobre seus liderados, negligenciando suas responsabilidades como formador e direcionador de equipe, sobrecarrega-se de trabalho e evita o confronto quando há conflitos, deixando tudo fluir enquanto o meio proporciona segurança (Almada & Policarpo, 2016; Nurlina, 2022).

Sendo portador da característica de não exercer influência no grupo e não querer ter responsabilidade sobre seus processos, a liderança Laissez-faire possibilita com que o grupo tenha autonomia para tomar as decisões que julga cabíveis conforme o contexto. Almada e

Polcarpo (2016) mencionam que em processos de mudança tal modelo de liderança, por não exercer influência sobre seus liderados e não assumir responsabilidades, desperta insegurança, medo do desconhecido e o medo da mudança.

Outra forma de exercer a liderança por exceção é quando esta não responde de maneira sistêmica a situações problemas. Este modelo é semelhante a liderança Laissez-faire, tendo ambos (comportamento passivo/evitante e Laissez-faire) efeitos negativos sobre os liderados. Mediante a esta característica, estes autores nomeiam o estilo como “liderança evitativa passiva” (Avolio & Bass, 2004; Puni *et al.*, 2021).

A adoção do comportamento passivo/evitante é caracterizada pela demora da liderança na tomada de decisão, aguardar para que as coisas deem errado, não envolver-se nas atividades quando as coisas dão errado, atrasa respostas a perguntas urgentes (Araújo *et al.*, 2019; Avolio & Bass, 2004).

Sendo assim, diferente dos estilos de liderança supracitados onde na interação entre líder e liderado há o desenvolvimento de vínculos ou o fornecimento de recompensas, neste modelo de liderança, fica evidente que o indivíduo adota uma postura de estar ausente e de não querer responsabilidades. Neste modelo, o indivíduo portador do papel de líder, possui uma postura de neutralidade e despreparo.

Considerando que o estilo de liderança transformacional e transacional coexistem em contextos diferentes na organização e o comportamento passivo evitante é evidenciado pela literatura pela ausência do líder em não querer assumir responsabilidade e estar ausente, a terceira hipótese foi definida dessa maneira:

H4: Há relação entre estilos de liderança e comportamento passivo evitante

3 Procedimentos Metodológicos

A partir das constatações da base teórico-empírica fundamentada pela literatura especializada sobre os conceitos de “Liderança” e “Identificação” o desenvolvimento desta dissertação foi guiado a partir da seguinte pergunta de pesquisa: Em que medida os Estilos de Liderança influenciam na Identificação organizacional dos empregados em uma Cooperativa Agroindustrial?

O presente trabalho é caracterizado por uma pesquisa descritiva. De acordo com Hernandes Sampieri, Collado e Lucio (2013) os estudos descritivos têm por objetivo especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submete a uma análise. Ademais, os estudos descritivos são relevantes para mostrar com precisão as dimensões de um fenômeno, acontecimento, comunidade, contexto ou situação.

Neste estudo, foi desenvolvido uma pesquisa no estilo *survey* de natureza predominante quantitativa, cuja a escolha ocorreu devido ao fato desta melhor se ajustar ao objeto e objetivos, ou seja, encontrar relações entre variáveis e testar um modelo teórico de investigação previamente definido.

3.1 Especificação do problema

Diante da proposta da convergência entre os conceitos precedentes nas referências teóricas, buscou-se investigar o problema: Em que medida os estilos de liderança influenciam na identificação organizacional dos empregados em uma Cooperativa Agroindustrial?

3.1.1 Objetivos Específicos

Abaixo, estão expressos os objetivos específicos desta pesquisa:

- a) Identificar os estilos de lideranças;
- b) Avaliar o grau de identificação dos pesquisados;
- c) Analisar a relação entre os estilos de liderança e a estruturação da identificação organizacional.

Diante do exposto, o problema de pesquisa pode ser ilustrado conforme a Figura 1.

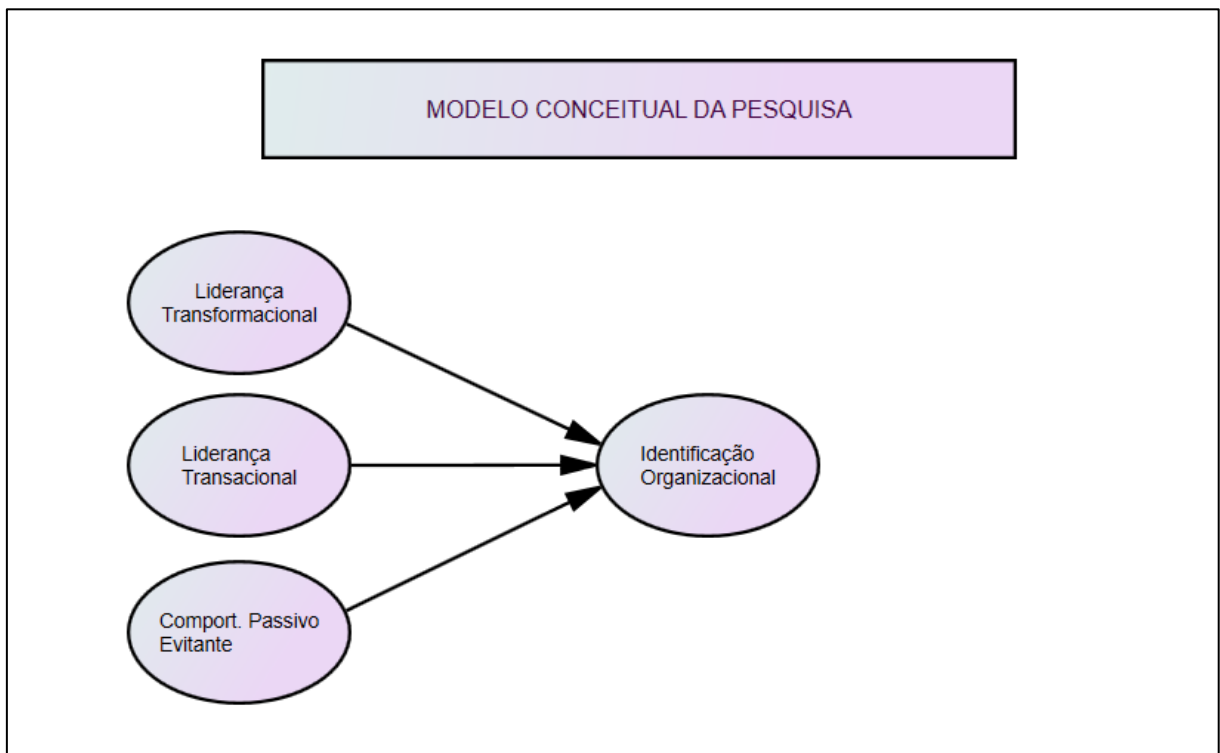


Figura 1. Modelo Conceitual da Pesquisa

3.1.2 Definição constitutiva e operacional das variáveis

As definições constitutivas e definições operacionais formam um elemento importante e esclarecedor para a avaliação do rigor na pesquisa. A definição constitutiva refere-se aos conceitos dos termos e variáveis e emerge da fundamentação teórica. A definição operacional representa a operacionalização da definição constitutiva e refere-se ao modo como o termo ou variável podem ser identificados, verificados ou medidos no plano da realidade (Tabela 1).

Tabela 1
Indicadores da identificação (variável dependente).

Variável	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Identificação	Identificação é a percepção da unidade ou pertencimento a uma organização, onde o indivíduo se define em termos da organização da qual ele é membro” Mael e Asforth (1992).	Elaborado questionário tendo como fonte a revisão da literatura.
Liderança Transformacional	Liderança Transformacional é o meio pelo qual a liderança estimula e incentiva a capacidade criativa de seus liderados, despertando a inspiração e envolvendo-se na orientação de sua equipe para o atingimento dos resultados da organização (Avolio & Bass, 2004)	Questionário de Avolio e Bass (2004)
Liderança Transacional	Liderança transacional manifesta comportamentos associados a transações construtivas e corretivas, sendo o estilo construtivo denominado de recompensa contingente e o corretivo de gerenciamento por exceção (Avolio & Bass, 2004).	Questionário de Avolio e Bass (2004)
Comportamento Passivo-Evitante	Este modelo é semelhante a liderança Laissez-faire, tendo ambos (comportamento passivo/evitante e Laissez-faire) efeitos negativos sobre os liderados. Mediante a esta característica, estes autores, nomeiam o estilo como “liderança evitativa passiva” (Avolio & Bass, 2004).	Questionário de Avolio e Bass (2004)

3.2 Delineamento da pesquisa

Esta seção é destinada à descrição do plano de investigação, que está estruturada da seguinte maneira: (I) finalidade da pesquisa; (II) método de pesquisa; (III) delimitação e (IV) coleta e tratamento dos dados.

3.2.1 Método de pesquisa

Com o objetivo de identificar a medida que os estilos de liderança influenciam na identificação dos empregados da Cooperativa, foi utilizada a estratégia de pesquisa do tipo

Survey. Esta estratégia de pesquisa tem por objetivo compreender o fenômeno pesquisado por meio da análise de dados.

Sendo um método de pesquisa quantitativo, também se caracteriza pelo rigor na análise dos dados coletados, pois seu intuito é o de garantir a precisão dos resultados evitando distorções na interpretação dos dados. Michel (2015, p.41) descreve que “a pesquisa quantitativa se realiza na busca de resultados precisos, exatos, comprovados através de medidas de variáveis preestabelecidas, na qual se procura verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, através da análise da frequência de incidências e correlações estatísticas”.

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caráter de base teórico-empírico, pois possui características de privilegiar estudos práticos e preocupação na relação causal entre as variáveis. É de natureza descritiva, pois visa identificar por meio de questionário a opinião dos empregados quanto as variáveis de pesquisa Estilos de Liderança e Identificação. Matias-Pereira (2016) descreve que a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever ou estabelecer relações entre variáveis e para isso utiliza-se de técnicas padronizadas na coleta de dados.

Michel (2015) complementa informando que a pesquisa descritiva tem o propósito de analisar, com a maior precisão possível, fatos ou fenômenos em sua natureza e características, procurando observar, registrar e analisar suas relações, conexões e interferências.

Sendo assim, a caracterização do estudo descritivo se justifica pela intenção de explicar as possíveis relações do fenômeno a ser estudado – estilos de liderança e identificação organizacional.

3.2.2.1 Instrumento de coleta de dados

Os dados são informações que tem por finalidade realizar o registro de informações que podem ser primários ou secundários, dependendo da fonte. Define-se dados primários como aqueles que são coletados ou produzidos pelo próprio pesquisador e dados secundários são aqueles já existentes, coletados anteriormente para o preenchimento de alguma pesquisa anterior, se caracterizam por serem dados internos de empresa ou senso, por exemplo (Malhotra, 2019). Os dados desta pesquisa caracterizam-se por serem primários.

Para a coleta de dados relacionados a identificação, o instrumento elaborado possuiu 22 questões, estruturado, e composto por uma escala de 05 pontos, variando de 01 a 05, sendo 01 a discordância total e 05 a concordância total com a questão apresentada. Enquanto o questionário de estilos de liderança, possuiu 45 questões e é composto por uma escala de 0 a 4, onde 0 representa nunca e 4 frequentemente e está embasado nas pesquisas de Avolio e Bass

(2004).

3.2.4 Delimitação da pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida por meio de um corte transversal de temporalidade. A pesquisa foi direcionada aos empregados da Cooperativa Agroindustrial Copagril, área de varejo – supermercados, localizados nos municípios de Marechal Cândido Rondon (PR), Eldorado (MS), Guaíra (PR), Nova Santa Rosa (PR) e Toledo (PR). Nestas unidades, a Copagril possui um efetivo total de 497 empregados. Destes 328 responderam a pesquisa e seus formulários estavam válidos. A amostra foi não probabilística devido a seleção da amostra ser escolhida de acordo com a disponibilidade dos entrevistados e por descrever as características da população qual foi extraída (Malhotra, 2019; Virgilito 2017).

Mediante as características supracitadas, o estudo caracteriza-se por ser do tipo não probabilístico.

3.2.5 Coleta e tratamento dos dados

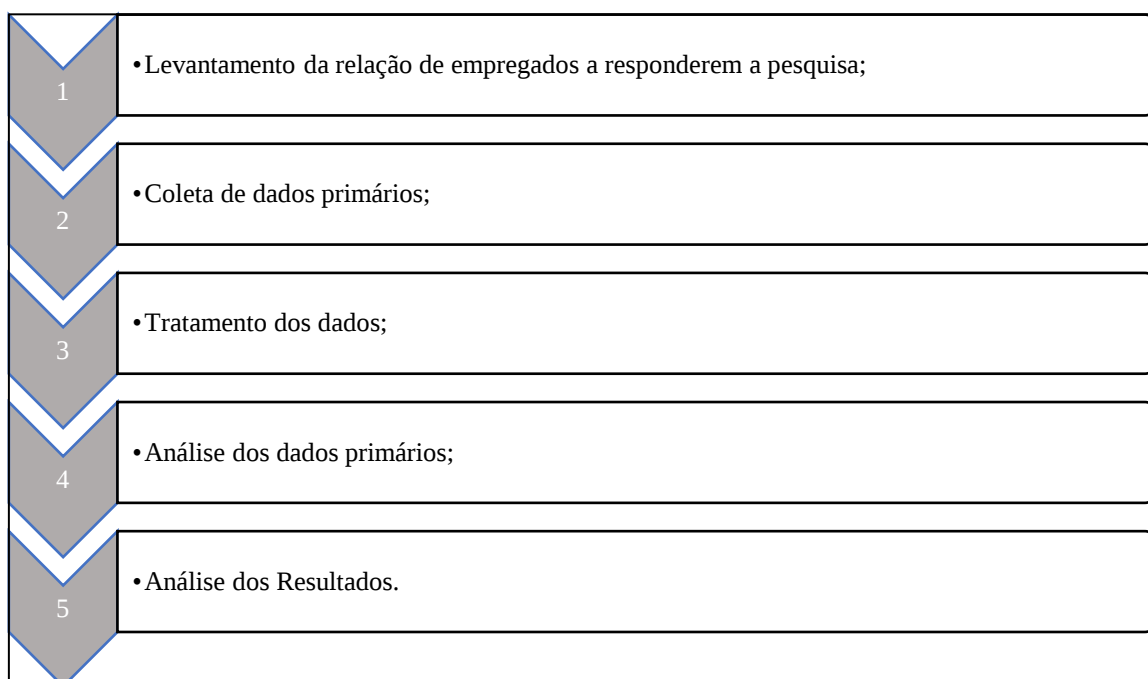
A estratégia de pesquisa para o levantamento de dados foi do tipo *Survey*, onde os respondentes de posse do questionário físico responderam-no em uma sala sem interferência de estímulos externos que pudessem prejudicar sua atenção e interpretação dos constructos analisados. A coleta de dados foi iniciada no mês de novembro de 2022 e concluída em Dezembro do mesmo ano, utilizando-se de dois instrumentos de pesquisa, questionário de identificação organizacional e o questionário sobre estilos de liderança - Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Avolio e Bass (2004).

Os questionários foram aplicados em datas distintas. Os instrumentos utilizados nesta pesquisa foram estruturados por questões que caracterizam a amostra e as questões com opções de resposta com escala likert.

Anterior a aplicação do questionário de identificação, se realizou um pré-teste com 10 empregados da Cooperativa, que teve como finalidade validar as expressões apresentadas no instrumento e a escala proposta. Alguns termos foram substituídos por sinônimos e não houve mudança na escala. Quanto ao MLQ, quando adquirido, foi traduzido do inglês para o português diretamente com a fornecedora do teste Mind Garden.

As etapas para o desenvolvimento da presente pesquisa estão expressos conforme a

Figura 2.

**Figura 2.** Etapas para o desenvolvimento da pesquisa.

3.2.5.1 Técnicas de análise dos dados

As técnicas empregadas para a análise de dados foram a Análise Fatorial Exploratória (AFE), Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e o Modelo de Equações Estruturais (MEE). Os dados foram analisados por meio da utilização de técnicas estatísticas, utilizando os softwares SPSS® e AMOS®.

Conforme Malhotra (2019), a análise fatorial faz menção a uma classe de procedimentos estatístico utilizados essencialmente para redução e resumo dos dados. Ademais, esta possui como propósito estudar as relações entre os conjuntos de variáveis inter-relacionadas representa-as em torno de alguns fatores subjacentes. Sordi (2013) menciona que a análise fatorial é uma técnica multivariada que possui por objetivo agrupar variáveis que estão totalmente correlacionadas em conjunto de variáveis denominados de fatores. Assim a utilização da análise fatorial exploratória tem por objetivo identificar as relações contidas entre as variáveis medidas

A análise fatorial exploratória, segundo Malhotra (2019), é utilizada nas seguintes situações:

- I. Para identificar fatores que explicam as correlações entre aquele conjunto de

variáveis;

- II. Para identificar um conjunto novo, menor, de variáveis não correlacionadas a fim de substituir o conjunto original de variáveis correlacionadas na análise multivariada subsequente;
- III. Para identificar, em um conjunto maior, um conjunto menor de variáveis que se destacam para uso em uma análise multivariada subsequente.

A AFE permite reduzir um grande conjunto de dados, identificando as variáveis que possuem maior representatividade e agrupando-as em um conjunto de fatores menor que o original (Hair *et al*, 2009). A análise fatorial exploratória foi feita com o método de extração de componentes principais e rotação Varimax para demonstrar a composição das variáveis. A quantidade de variância que uma variável compartilha com todas as outras incluídas na análise é chamada de comunalidade (Malhotra, 2019).

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC), busca confirmar se o número de fatores e as cargas das variáveis observadas sobre eles se conformam ao que é esperado de acordo com a teoria (Malhotra, 2019, p.587). Posterior aos testes, é identificado quais fatores melhores descrevem cada construto. Por sua vez, o modelo de equações estruturais (MEE) demonstra como os construtos se inter-relacionam, demonstrando as relações de dependência. Para Malhotra (2019, p.514) o método de equações estruturais é utilizado quando a maior preocupação é determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância nos dados para utilização em análises multivariadas.

Avaliar a validade do modelo de mensuração é uma etapa da MEE importante, pois é por meio deste que será possível identificar até que ponto o modelo especificado reproduz a matriz de covariância dos indicadores (Malhotra, 2019). Para Hair *et al*. (2009, p.591), os índices de adequação indicam até que ponto o modelo especificado é adequado aos dados observados ou da amostra.

Posterior a identificação de que a escala do modelo está de acordo e atende aos níveis de confiabilidade, é necessário realizar a avaliação do grau de validade da escala. A validade da escala indica quanto uma escala representa com precisão o conceito de interesse e as formas amplamente aceitas são a validade convergente, a discriminante e a nomológica (Hair *et al*.,2009).

a) A validade convergente para Hair *et al*., (2009) e Malhotra (2019) indica o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas positivamente com outras medidas do mesmo constructo e correlações altas indicam que a escala está mensurando o conceito pretendido.

b) A validade discriminante indica em até que ponto uma medida do construto não se relaciona com outros constructos (Malhotra, 2019).

c) A validade nomológica determina se a escala apresenta a relação existente entre construtos teóricos conforme previsto na teoria (Hair *et al* 2009; Malhotra, 2019).

Para que o modelo de MEE tenha validade, é necessário identificar a adequação dos resultados, a confiabilidade e a evidência da validade do construto, de maneira especial, as validades convergentes e discriminantes (Malhotra, 2019), pois as medidas de qualidade de ajustes (GOF) indicam quão bem o modelo especificado reproduz a matriz de covariância entre os itens indicadores. Algumas características das medidas de adequação e seus significados serão apresentadas em seguida, posto que as medidas de adequação consistem em índices de adequação absoluta, índices de adequação incremental e índice de adequação de parcimônia (Malhotra, 2019; Hair *et al.*, 2009).

Quanto aos índices de adequação, apresentam-se de três formas – índice de adequação absoluta, adequação incremental, índices de adequação de parcimônia. O índice de adequação absoluta consiste no modelo avaliado independentemente de outro modelo possíveis. Por sua vez, os índices de adequação incremental demonstram o quanto o modelo especificado é adequado aos dados observados ou amostra, enquanto que o índice de parcimônia avalia o quão a complexidade do modelo é útil na avaliação de modelos concorrentes (Malhotra, 2019) (Figura 3).

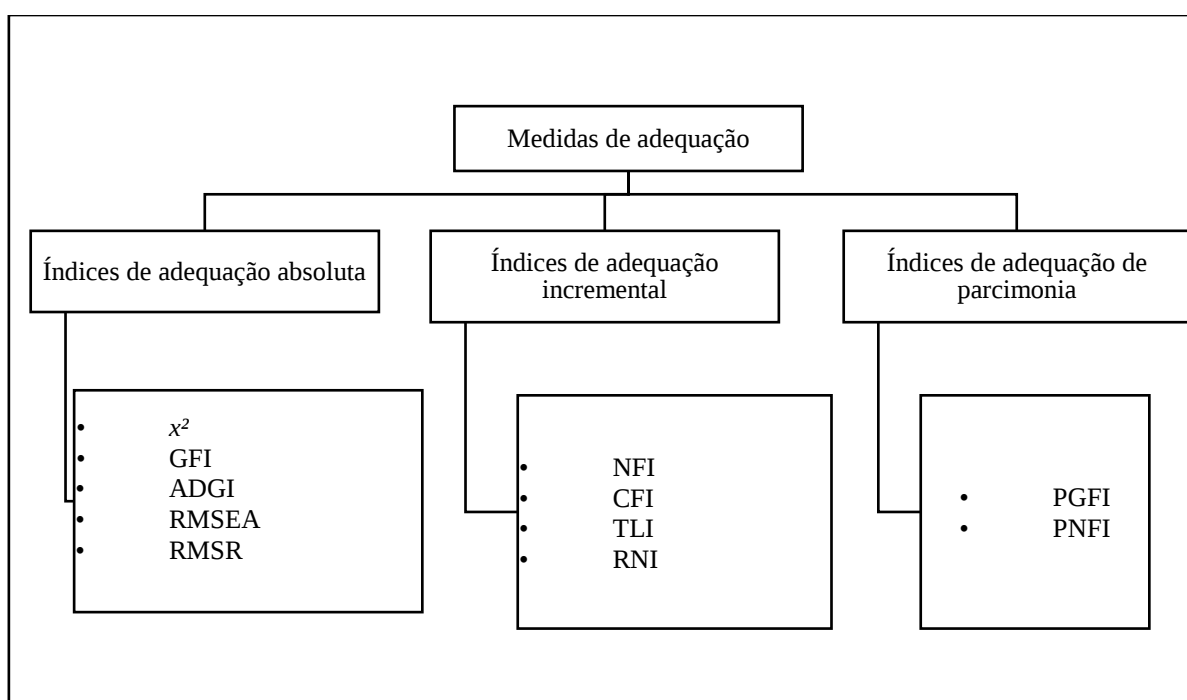


Figura 3. Medidas de Adequação.

Fonte: Adaptado de Malhotra, 2019.

a) Qui-quadrado (χ^2): é um índice estatístico, utilizado em MEE para mensurar as diferenças entre as matrizes de covariância observada e estimada (Hair *et al.*, 2009). Este índice é sensível ao tamanho da amostra, assim, quanto maior o tamanho da amostra e das variáveis observadas, maior a tendenciosidade na adequação do modelo. Hair *et al.* (2009) sequênciando descrevendo que em MEE quanto menor o valor- p , maior a chance de as matrizes de covariância observada não serem iguais, sendo importante que o valor de χ^2 seja pequeno e corresponda que o valor- p seja grande.

b) Índice de ajuste comparativo (CFI): É um índice de ajuste incremental e seus valores varia de 0 (zero) a 1 (um) e quão mais alto o seu valor, melhor é o seu ajuste. Para Hair *et al.* (2009), valores de CFI abaixo de 0,90 não são geralmente associados com um modelo que se ajusta bem.

c) Raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA): este é um índice relacionado a raiz quadrada da média dos resíduos quadrados. Tenta corrigir a complexidade do modelo e do tamanho amostral. Valores de RMSEA menores indicam melhor ajuste e o valor deste índice deve estar entre 0,03 e 0,08 (Hair *et al.*, 2009);

d) Índice de Tucker Lewis (TLI): Conceitualmente semelhante ao CFI e também envolve uma comparação matemática de um modelo teórico de mensuração especificado com um modelo nulo de referência (Hair *et al.*, 2009). Seu valor não normado, assim pode ficar abaixo de 0 (zero) ou acima de 1 (um) e modelos ajustados fornecem resultados próximos ou superiores a 1.

e) Máxima Verossimilhança: a regressão múltipla utiliza do método de mínimos quadrados, que tem por finalidade minimizar a soma das diferenças quadradas entre os valores reais e previstos da variável dependente (Hair *et al.*, 2009).

Para medir a confiabilidade da consistência da pesquisa, utilizou-se o Alfa de Crombach após a redução de fatores. Para Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009), a regra para qualquer estimativa é um bom valor de confiabilidade seja de 0,7 ou mais. O autor menciona ainda que elevada confiabilidade de construto indica a existência de consistência interna, o que significa que todas as medidas consistentemente representam o mesmo construto latente (Hair *et al.*, 2009, p.585).

Logo após a avaliação das medidas de ajuste do modelo, foi desenvolvida a avaliação das medidas diagnósticas. A avaliação das medidas diagnósticas compreende o exame do modelo estrutural, a comparação do modelo estrutural proposto com os modelos concorrentes e o teste de hipóteses estruturais.

4 Análise dos Dados

Este capítulo apresenta a análise dos dados coletados, a partir da análise exploratória, análise fatorial e da modelagem de equações estruturais, considerando as 328 respostas obtidas.

4.1 Caracterização da amostra

Com o intuito de ter conhecimento sobre a característica da amostra os dados relacionados a gênero, idade e cargo indicam por meio de demonstrativos quantitativos os resultados obtidos e são apresentados nas tabelas 2,3,4,5,6 e 7.

Tabela 2

Distribuição dos respondentes por gênero

Gênero	Quant.	%
Masculino	131	39,93%
Feminino	197	60,06%

Tabela 3

Distribuição dos respondentes por faixa etária.

Faixa Etária	Quant	%
Entre 16 e 27 anos	136	41,46%
Entre 28 e 39 anos	92	28,05%
Entre 40 e 50 anos	53	16,16%
Entre 51 e 66 anos	47	14,33%

Tabela 4

Distribuição dos respondentes do gênero feminino por faixa etária.

Faixa Etária Mulheres	Quant.	%
Entre 16 e 27 anos	75	38,07%
Entre 28 e 39 anos	63	31,98%
Entre 40 e 50 anos	31	15,74%
entre 51 e 66 anos	28	14,21%

Tabela 5

Distribuição dos respondentes do gênero masculino por faixa etária.

Faixa Etária Homens	Quant.	%
Entre 16 e 27 anos	61	46,56%
Entre 28 e 39 anos	29	22,14%
Entre 40 e 50 anos	22	16,79%
entre 51 e 66 anos	19	14,50%

Tabela 6

Distribuição dos respondentes do gênero masculino por faixa etária.

Tempo de Atividade	Quant.	%
Até 05 anos	255	77,74%
Entre 06 e 10 anos	42	12,80%
Entre 11 a 15 anos	18	5,49%
acima de 16 anos	13	3,96%

Tabela 7

Distribuição dos respondentes por cargo.

Cargo	Quant.	%
Operador de supermercado	68	20,73%
Operadora de caixa	66	20,12%
Auxiliar Controle de Estoque	29	8,84%
Auxiliar administrativo	26	7,93%
Açougueiro	21	6,40%
Empacotador	21	6,40%
Atendente de Panificadora	14	4,27%
Zeladora	13	3,96%
Auxiliar de Açougue	11	3,35%
Fiscal de Caixa	9	2,74%
Auxiliar de Panificadora	7	2,13%
Gerente de Supermercado	6	1,83%
Motorista Entregador	5	1,52%
Supervisora Caixas e Pacotes	5	1,52%
Supervisor de Hortifruti	4	1,22%
Padeiro	3	0,91%
Qualidade	3	0,91%
Supervisor de Estoque	3	0,91%
Assistente Administrativo	2	0,61%
Auxiliar de Confeitaria	2	0,61%
Supervisor de Loja	2	0,61%
Supervisor de Panificadora	2	0,61%

A exposição dos dados expressos por meio das tabelas supracitadas caracteriza a amostra participante desta pesquisa. A pormenorização da análise de maneira individual da tabela 01 demonstra que o público predominante em sua força laboral é do gênero feminino, 60,09%.

É possível perceber que 41,46% dos pesquisados encontram-se com faixa etária entre 16 e 27 anos, dado que expressa que no quadro laboral há integrantes em diferentes estágios de desenvolvimento humano, final do estágio de puberdade, transição para a adolescência e indivíduos em transição para a vida adulta e adultos.

A Tabela 7 indica os cargos ocupados pelos pesquisados. É possível constatar que devido a características das atividades da unidade que estão lotados, a maioria destes ocupam cargos de nível operacional: operador de supermercado (20,73%), operadora de caixa (20,12%)

e de auxiliar de estoque (8,84%). Por meio da classificação de cargos é possível identificar que 57,14% são cargos operacionais (operador de supermercado, caixa, empacotador, atendente de padaria, motorista entregador), 39,29% dimensionados como administrativo (fiscal de caixa, qualidade, assistentes, supervisores) e 3,57% como tático (gerente).

Ademais, quanto ao tempo que cada pesquisado possui de atuação na Cooperativa é válido indicar por meio da análise da Tabela 04, que 77,74% dos empregados possuem até 05 anos de atuação profissional na Cooperativa.

Sendo assim, a análise destas variáveis possibilita a identificação de que o negócio varejo na Cooperativa pode ser o ingresso do profissional ao mercado de trabalho, visto que a maioria dos pesquisados possuem idade entre 16 e 27 anos, estão em funções operacionais e a maioria possui até 05 de atuação profissional na Cooperativa.

A tabela 8, apresenta os dados advindos do questionário de identificação social nas questões numeradas de 01 a 07 e as questões numeradas de 08 a 11 são questões de identificação organizacional. As escalas numéricas do questionário previam opções de respostas de 01 a 05, onde o respondente deveria escolher apenas uma resposta.

Os dados advindos do fator do construto de identificação organizacional, permite-nos observar que os pesquisados percebem que o sentimento de identificação com a organização de trabalho é reforçado por meio da percepção de que o sucesso da Cooperativa reflete no seu sucesso e isto pode gerar o sentimento de orgulho de pertencer à Cooperativa. Ademais, a identificação com a Cooperativa pode ocorrer também devido apropriação de elogios dirigidos a ela, bem como à percepção de que de que trabalhar na Cooperativa proporciona ao seu colaborador reconhecimento social.

Assim, é possível constatar o que Chawla & Srivastava (2016) descrevem quanto a identificação organizacional, que quando há um sentimento de pertença, este sentimento é capaz de estimular os demais membros da organização a sentirem-se pertencentes àquele grupo. Bem como é possível constatar a afirmação de Taracki *et al.*, (2018), que expressa que indivíduos altamente identificados com a organização tendem a perceber os elogios dirigidos à Cooperativa como sendo também seus.

Já para o construto de identificação social é possível perceber que o fator que obteve maior índice para que a identificação com a equipe possa ocorrer está relacionado a acolher a opinião do indivíduo no grupo e à vivência e ao compartilhamento dos valores da organização pelos colegas de trabalho.

A tabela 08 demonstra a média e o desvio padrão das questões correspondentes a identificação,

Tabela 8

Questões do questionário de identificação.

Nº	Questões	Média	Desvio Padrão
1	Ident.03 O sucesso desta cooperativa é o meu sucesso	4,43	0,779
2	Ident.04 Os valores desta cooperativa fazem parte daquilo que eu acredito	4,13	0,831
3	Ident.05 Percebo o propósito da Cooperativa no desenvolvimento das minhas atividades.	4,05	0,804
4	Ident.07 Percebo que meu status melhorou na sociedade devido a eu trabalhar na Cooperativa.	4,00	0,951
5	Ident.08 Pertencer a esta Cooperativa é motivo de orgulho para mim.	4,29	0,797
6	Ident.10 Quando alguém elogia a cooperativa, sinto isso como um elogio pessoal.	4,15	0,945
7	Ident.11 Trabalhar nesta cooperativa proporciona reconhecimento social.	4,10	0,896
8	Ident.14 Meus colegas de trabalho vivem e compartilham os valores da Cooperativa.	3,46	0,923
9	Ident.15 Meus colegas de trabalho pensam da mesma maneira que eu.	2,79	1,012
10	Ident.17 Percebo que quando ofereço sugestões sobre o trabalho estas são recebidas com respeito pelos meus colegas de trabalho.	3,66	0,985
11	Ident.20 Sou estimulado pelos meus colegas de trabalho a compartilhar os valores da Cooperativa	3,53	0,998

A análise da tabela 09 apresenta os dados advindos do questionário de estilos de liderança. A escala numérica do questionário sobre os estilos de liderança indica opções de respostas de 0 a 04, onde o respondente deveria escolher apenas uma resposta.

Tabela 9

Questões questionário liderança

Nº	Questões	Média	Desvio Padrão
1	LTS_RC_Q01 Dá-me apoio em troca dos meus esforços..	2,76	1,006
2	CP_LF_Q05 Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	1,29	1,239
3	CP_LF_Q07 Encontra-se ausente quando precisam dele	1,30	1,242
4	LTF_II_Q10 Gera orgulho em mim por estar associado a ele	2,61	1,154
5	CP_GEP_Q12 Espera que algo corra mal antes de agir.	1,02	1,143
6	LTF_CI_Q14 Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.	2,73	1,055
7	LTF_CI_Q15 Investe tempo a ensinar e a formar.	2,50	1,162
8	LTS_RC_Q16 Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	2,28	1,281
9	LTF_MI_Q26 Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro.	2,85	1,062
10	CP_LF_Q28 Evita tomar decisões.	1,11	1,125
11	LTF_CI_Q31 Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	2,57	1,200
12	LTF_MI_Q36 Expressa confiança no alcance dos objectivos.	2,86	1,023
13	ST_Q38 Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios.	2,72	1,080
14	ST_Q41 Trabalha comigo de uma forma satisfatória.	3,01	1,008
15	EE_Q42 Aumenta o meu desejo de obter sucesso.	2,85	1,069
16	ET_Q43 É eficaz em atender às necessidades da organização.	2,98	0,928

17	EE_Q44	Aumenta a minha vontade de me esforçar mais	2,84	1,077
----	--------	---	------	-------

A análise dos dados da tabela supracitada, demonstram que os pesquisados no construto liderança, avaliam que no ambiente organizacional os liderados percebem que os líderes trabalham de maneira satisfatória (3,01) e são eficazes em atender as necessidades da organização (2,98).

Também é possível perceber que os pesquisados expressam confiar nas lideranças para o alcance dos objetivos da organização (2,86) e que as lideranças apresentam uma visão motivadora a respeito do futuro (2,85). Ainda, os dados indicam que os pesquisados percebem a oferta de apoio das lideranças em troca dos seus esforços (2,76) e os líderes fomentam em seus liderados a importância de se ter sentido de missão (2,85).

4.2 Análise fatorial exploratória

Conforme Hair *et al.*, (2009), é sugerido que antes de estudos de AFC e SEM, seja aplicada a AFE com o intuito de purificação dos dados. Ou seja, identificar quais variáveis (indicadores) efetivamente compartilham das estruturas de covariância que definem os construtos.

Hair *et al.* (2009) apresentam três pontos importantes a serem considerados antes da utilização da AFE: correlações entre variáveis devem ser superiores a 0,30; valores da matriz de correlação anti-imagem devem ser iguais ou acima de 0,7; e a Medida de Adequação da Amostra (MAS) deve ser avaliada, com índices de 0,80 ou acima considerados muito bons, 0,70 ou acima razoáveis, 0,60 ou acima medíocres, e 0,50 ou abaixo ruins. Fatores com índices abaixo de 0,50 devem ser excluídos.

As variáveis que obtiveram valores abaixo de 0,50 na Medida de Adequação da Amostra foram eliminadas da análise. Como resultado, foram mantidas 28 variáveis com um limite aceitável após várias rodadas de análise fatorial. A matriz de correlação anti-imagem está no apêndice II.

Os resultados dos Testes KMO (0,926) e de Esfericidade de Bartlett (4402,634, $gl = 378$, $p < 0,001$) também indicaram índices que proporcionam a realização da análise fatorial exploratória. A tabela 10, indica os resultados dos testes de KMO e Esfericidade de Bartlett.

Tabela 10

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,926
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	4402,634
	gl	378
	Sig.	,000

Visando investigar a estrutura fatorial subjacente dos questionários aplicados na amostra, foi utilizado o método de Extração de Componentes Principais e escolheu-se a rotação Varimax, sendo tal procedimento sido escolhido a fim de melhorar a interpretação dos resultados. A retenção dos fatores foi feita a partir da técnica dos autovalores, sendo mantidos apenas valores maiores que 1,0. A Tabela 11 apresenta os autovalores e a variância explicada para a extração de quatro fatores.

Tabela 11

Variância total explicada.

Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	9,53	34,036	34,036	9,53	34,036	34,036	7,63	27,248	27,248
2	3,732	13,328	47,363	3,732	13,328	47,363	4,316	15,414	42,662
3	1,934	6,908	54,271	1,934	6,908	54,271	2,566	9,163	51,825
4	1,465	5,231	59,502	1,465	5,231	59,502	2,15	7,677	59,502
5	0,887	3,166	62,669	-	-	-	-	-	-
6	0,789	2,819	65,488	-	-	-	-	-	-
7	0,733	2,617	68,105	-	-	-	-	-	-
8	0,661	2,36	70,465	-	-	-	-	-	-
9	0,637	2,275	72,74	-	-	-	-	-	-
10	0,603	2,152	74,892	-	-	-	-	-	-
11	0,589	2,105	76,997	-	-	-	-	-	-
12	0,563	2,01	79,007	-	-	-	-	-	-
13	0,519	1,854	80,861	-	-	-	-	-	-
14	0,515	1,841	82,701	-	-	-	-	-	-
15	0,491	1,752	84,454	-	-	-	-	-	-
16	0,449	1,605	86,059	-	-	-	-	-	-
17	0,445	1,589	87,648	-	-	-	-	-	-
18	0,421	1,504	89,152	-	-	-	-	-	-

19	0,402	1,435	90,587	-	-	-	-	-	-
20	0,363	1,298	91,885	-	-	-	-	-	-
21	0,362	1,295	93,179	-	-	-	-	-	-
22	0,347	1,24	94,42	-	-	-	-	-	-
23	0,328	1,172	95,592	-	-	-	-	-	-
24	0,299	1,069	96,661	-	-	-	-	-	-
25	0,292	1,043	97,704	-	-	-	-	-	-
26	0,249	0,89	98,594	-	-	-	-	-	-
27	0,224	0,801	99,395	-	-	-	-	-	-
28	0,169	0,605	100	-	-	-	-	-	-

Nota: Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

A estrutura encontrada é composta por quatro fatores, que juntos explicam 59,50% da variância total dos dados. De acordo com Peterson (2000), essa porcentagem é maior do que a encontrada entre 50 e 60% dos estudos que utilizam o método da análise fatorial exploratória, o que atesta pela qualidade das medidas utilizadas.

Após a realização da análise fatorial exploratória, permaneceram as variáveis expressas a seguir (Tabela 12).

Tabela 12
Variáveis

Nº	Questões
1	Ident.03 O sucesso desta cooperativa é o meu sucesso
2	Ident.04 Os valores desta cooperativa fazem parte daquilo que eu acredito
3	Ident.05 Percebo o propósito da Cooperativa no desenvolvimento das minhas atividades.
4	Ident.07 Percebo que meu status melhorou na sociedade devido a eu trabalhar na Cooperativa.
5	Ident.08 Pertencer a esta Cooperativa é motivo de orgulho para mim.
6	Ident.10 Quando alguém elogia a cooperativa, sinto isso como um elogio pessoal.
7	Ident.11 Trabalhar nesta cooperativa proporciona reconhecimento social.
8	Ident.14 Meus colegas de trabalho vivem e compartilham os valores da Cooperativa.
9	Ident.15 Meus colegas de trabalho pensam da mesma maneira que eu.
10	Ident.17 Percebo que quando ofereço sugestões sobre o trabalho estas são recebidas com respeito pelos meus colegas de trabalho.
11	Ident.20 Sou estimulado pelos meus colegas de trabalho a compartilhar os valores da Cooperativa
12	LTS_RC_Q01 Dá-me apoio em troca dos meus esforços.
13	CP_LF_Q05 Evita envolver-se quando surgem questões importantes.
14	CP_LF_Q07 Encontra-se ausente quando precisam dele
15	LTF_II_Q10 Gera orgulho em mim por estar associado a ele
16	CP_GEP_Q12 Espera que algo corra mal antes de agir.
17	LTF_CI_Q14 Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.
18	LTF_CI_Q15 Investe tempo a ensinar e a formar.
19	LTS_RC_Q16 Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.
20	LTF_MI_Q26 Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro.

21	CP_LF_Q28	Evita tomar decisões.
22	LTF_CI_Q31	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.
23	LTF_MI_Q36	Expressa confiança no alcance dos objectivos.
24	ST_Q38	Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios..
25	ST_Q41	Trabalha comigo de uma forma satisfatória.
26	EE_Q42	Aumenta o meu desejo de obter sucesso.
27	ET_Q43	É eficaz em atender às necessidades da organização.
28	EE_Q44	Aumenta a minha vontade de me esforçar mais

Subsequente a identificação das variáveis, revelou-se por meio da AFE o grau de comunalidade. Segundo Field (2009), as comunalidades indicam a variância de cada item que é explicada pela estrutura fatorial. Em outras palavras, é a variância que cada variável compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise do modelo (Hair *et al.*, 2009; Malhotra, 2019). Quanto mais próximo de 1 o valor da comunalidade, mais aquele item é explicado pelos fatores. É possível observar as comunalidades dos itens da medida e perceber que o modelo proposto explica mais de 50% da variância de todos os itens (Tabela 13).

Tabela 13

Variância explicada para cada modelo.

		Comunalidades	
	Questões	Inicial	Extração
Ident.03	O sucesso desta cooperativa é o meu sucesso	1,000	0,608
Ident.04	Os valores desta cooperativa fazem parte daquilo que eu acredito	1,000	0,606
Ident.05	Percebo o propósito da Cooperativa no desenvolvimento das minhas atividades.	1,000	0,535
Ident.07	Percebo que meu status melhorou na sociedade devido a eu trabalhar na Cooperativa.	1,000	0,592
Ident.08	Pertencer a esta Cooperativa é motivo de orgulho para mim.	1,000	0,713
Ident.10	Quando alguém elogia a cooperativa, sinto isso como um elogio pessoal.	1,000	0,532
Ident.11	Trabalhar nesta cooperativa proporciona reconhecimento social.	1,000	0,591
Ident.14	Meus colegas de trabalho vivem e compartilham os valores da Cooperativa.	1,000	0,717
Ident.15	Meus colegas de trabalho pensam da mesma maneira que eu.	1,000	0,689
Ident.17	Percebo que quando ofereço sugestões sobre o trabalho estas são recebidas com respeito pelos meus colegas de trabalho.	1,000	0,505
Ident.20	Sou estimulado pelos meus colegas de trabalho a compartilhar os valores da Cooperativa	1,000	0,646
LTS_RC_Q01	Dá-me apoio em troca dos meus esforços.	1,000	0,549
CP_LF_Q05	Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	1,000	0,540
CP_LF_Q07	Encontra-se ausente quando precisam dele	1,000	0,509
LTF_II_Q10	Gera orgulho em mim por estar associado a ele	1,000	0,568

CP_GEP_Q12	Espera que algo corra mal antes de agir.	1,000	0,540
LTF_CI_Q14	Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.	1,000	0,540
LTF_CI_Q15	Investe tempo a ensinar e a formar.	1,000	0,553
LTS_RC_Q16	Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	1,000	0,561
LTF_MI_Q26	Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro.	1,000	0,590
CP_LF_Q28	Evita tomar decisões.	1,000	0,622
LTF_CI_Q31	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	1,000	0,564
LTF_MI_Q36	Expressa confiança no alcance dos objectivos.	1,000	0,590
ST_Q38	Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios.	1,000	0,658
ST_Q41	Trabalha comigo de uma forma satisfatória.	1,000	0,666
EE_Q42	Aumenta o meu desejo de obter sucesso.	1,000	0,707
ET_Q43	É eficaz em atender às necessidades da organização.	1,000	0,550
EE_Q44	Aumenta a minha vontade de me esforçar mais	1,000	0,620

Nota: Método de Extração: análise de Componente Principal.

Quanto à estrutura fatorial encontrada, a Tabela 14 mostra as cargas fatoriais dos itens. Observa-se que os itens obtiveram cargas fatoriais adequadas, possuindo valores maiores que 0,6 em todos os itens, com exceção do item 20 do questionário de identificação organizacional.

Após a análise fatorial exploratória, foi possível constatar que os fatores relacionados à Liderança, não foram categorizados conforme Bass e Avolio (2004) previram. Assim, os fatores condizentes a Liderança Transformacional e Liderança Transacional, ficaram agrupados na categoria Estilos de Liderança.

Tabela 14
Cargas Fatoriais dos Itens.

	Estilos de Liderança	Identificação Organizacional	Identificação de Equipe	Comportamento Passivo Evitante
EE_Q42	0,815	-	-	-
ST_Q41	0,806	-	-	-
ST_Q38	0,805	-	-	-
EE_Q44	0,756	-	-	-
LTF_MI_Q36	0,748	-	-	-
LTF_II_Q10	0,739	-	-	-
LTF_CI_Q31	0,734	-	-	-
LTF_MI_Q26	0,725	-	-	-
ET_Q43	0,716	-	-	-
LTF_CI_Q15	0,713	-	-	-
LTF_CI_Q14	0,706	-	-	-
LTS_RC_Q01	0,703	-	-	-
LTS_RC_Q16	0,686	-	-	-

Ident.08	-	0,830	-	-
Ident.03	-	0,761	-	-
Ident.07	-	0,751	-	-
Ident.11	-	0,738	-	-
Ident.04	-	0,730	-	-
Ident.10	-	0,669	-	-
Ident.05	-	0,652	-	-
Ident.14	-	-	0,809	-
Ident.15	-	-	0,780	-
Ident.20	-	0,408	0,651	-
Ident.17	-	-	0,609	-
CP_LF_Q28	-	-	-	0,780
CP_LF_Q05	-	-	-	0,719
CP_GEP_Q12	-	-	-	0,679
CP_LF_Q07	-	-	-	0,661

Notas: Método de Extração: análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.^a
a. Rotação convergida em 5 iterações.

A confiabilidade da consistência dos fatores foi mensurada por meio do *Alfa de Cronbach*, que é a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades, sendo que este coeficiente varia de 0 a 1, e um valor de 0,6, ou menos indica confiabilidade e incoerência interna insatisfatória (Malhotra, 2019). Hair *et al.* (2009) sugerem um valor 0,70, para que a confiabilidade do fator seja considerada adequada podendo diminuir para o valor de 0,60 em estudos exploratórios. Em seguida, tem-se a consistência das variáveis (Tabela 15).

Tabela 15
Alfa de Cronbach dos fatores.

Variáveis		Alfa de Cronbach
LTS_RC_Q01	Dá-me apoio em troca dos meus esforços.	0,945
LTF_II_Q10	Gera orgulho em mim por estar associado a ele	
LTF_CI_Q14	Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.	
LTF_CI_15	Investe tempo a ensinar e a formar	
LTS_RC_Q16	Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas	
LTF_MI_Q26	Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro.	
LTF_CI_Q31	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	
LTF_MI_Q36	Expressa confiança no alcance dos objectivos.	
ST_Q38	Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios.	
ST_Q41	Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios.	
EE_Q42	Aumenta o meu desejo de obter sucesso.	
ET_Q43	É eficaz em atender às necessidades da organização.	

EE_Q44	Aumenta a minha vontade de me esforçar mais	
Ident.08	Pertencer a esta Cooperativa é motivo de orgulho para mim.	
Ident.03	O sucesso desta cooperativa é o meu sucesso	
Ident.07	Percebo que meu status melhorou na sociedade devido a eu trabalhar na Cooperativa.	
Ident.11	Trabalhar nesta cooperativa proporciona reconhecimento social	0,88
Ident.04	Os valores desta cooperativa fazem parte daquilo que eu acredito	
Ident.10	Quando alguém elogia a cooperativa, sinto isso como um elogio pessoal	
Ident.05	Percebo o propósito da Cooperativa no desenvolvimento das minhas atividades.	
Ident.14	Meus colegas de trabalho vivenciam e compartilham os valores da Cooperativa.	
Ident.15	Meus colegas de trabalho pensam da mesma maneira que eu.	
Ident.20	Sou estimulado pelos meus colegas de trabalho a compartilhar os valores da Cooperativa.	0,811
Ident.17	Percebo que quando ofereço sugestões sobre o trabalho estas são recebidas com respeito pelos meus colegas de trabalho.	
CP_LF_Q05	Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	
CP_LF_Q07	Encontra-se ausente quando precisam dele	0,712
CP_GEP_Q12	Espera que algo corra mal antes de agir.	
CP_LF_Q28	Evita tomar decisões.	

Por meio da realização da AFE, foi possível purificar os instrumentos, conforme sugerido por Hair *et al.* (2009), filtrando os itens que não compartilham da estrutura de correlações.

4.3 Análise Fatorial Confirmatória

Para dar prosseguimento às análises, foi conduzida uma análise fatorial confirmatória a fim de avaliar o instrumento de mensuração do modelo estrutural. O método de estimação selecionado foi o da Máxima Verossimilhança (*Maximum Likelihood* – ML). A fim de se obter os *missing values*, os dados faltantes do banco de dados foram tratados com o método de *Expectation-Maximization* (EM), indicado por Hair *et al.* (2009) como um dos poucos métodos apropriados para imputação de dados quando os valores faltantes não são do tipo MCAR (*Missed Completely At Random* – Perdidos Completamente ao Acaso), que é o caso da presente amostra.

Os índices de ajuste considerados foram χ^2 ; χ^2/gl ; *Comparative Fit Index* (CFI); *Tucker-Lewis Index* (TLI); e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Os pontos de corte observados seguiram as diretrizes de Brown (2015), que afirma que, para que o modelo seja considerado com bom ajuste, é recomendado que os valores de χ^2 não sejam significativos e que a razão χ^2/gl seja menor que 5 ou, preferencialmente, menor que 3; que os valores de CFI e TLI sejam maiores que 0,90 e, preferencialmente, acima de 0,95; e que os valores de RMSEA

sejam ser menores que 0,08 ou, preferencialmente, menores que 0,06, com o limite superior do intervalo de confiança sendo menor que 0,10. Os indicadores foram selecionados de acordo com a sugestão de Hair *et al.* (2009), que preconiza que sejam utilizados, pelo menos, um índice de ajuste absoluto (no caso, o RMSEA) e um incremental (CFI e TLI), além de χ^2 e χ^2/gl .

Houve uma pequena contradição entre os resultados dos índices de ajuste. Como pode ser visto na Tabela 14, apenas os valores de χ^2 não atenderam às diretrizes de Brown (2015), uma vez que seu resultado foi estatisticamente significativo. No entanto, os índices de CFI, TLI, SRMR e RMSEA, e até mesmo da razão χ^2/gl apresentaram valores favoráveis, que suportam a ajuste do modelo proposto.

De qualquer forma, o uso do método de χ^2 como índice de ajuste sofre algumas críticas na literatura, devido ao fato de que dados sem distribuição normal, como é o caso da amostra utilizada neste trabalho, costumam comprometer o cálculo de significância estatística do índice; e de que amostras com muitos sujeitos tendem a inflar o valor dessa estatística, mesmo que na realidade o modelo apresente um bom ajuste (Brown, 2015). Dessa maneira, concluiu-se que o modelo proposto apresentou índices de ajuste satisfatórios (Tabela 16). A figura 05, demonstra o modelo de mensuração proposto e as cargas fatoriais padronizadas.

Tabela 16

Índices de ajuste do modelo de mensuração proposto.

Índice de Ajuste	χ^2 (gl)	χ^2/gl	CFI	TLI	RMSEA (90% IC)
Estatística	689,406** (344)	2,004	0,925	0,918	0,055 (0,049 – 0,061)

Nota. χ^2 = qui-quadrado; gl = graus de liberdade; CFI = *Comparative Fit Index*; TLI = *Tucker-Lewis Index*; RMSEA = *Root Mean Square Error of Approximation*; ** $p < 0,001$

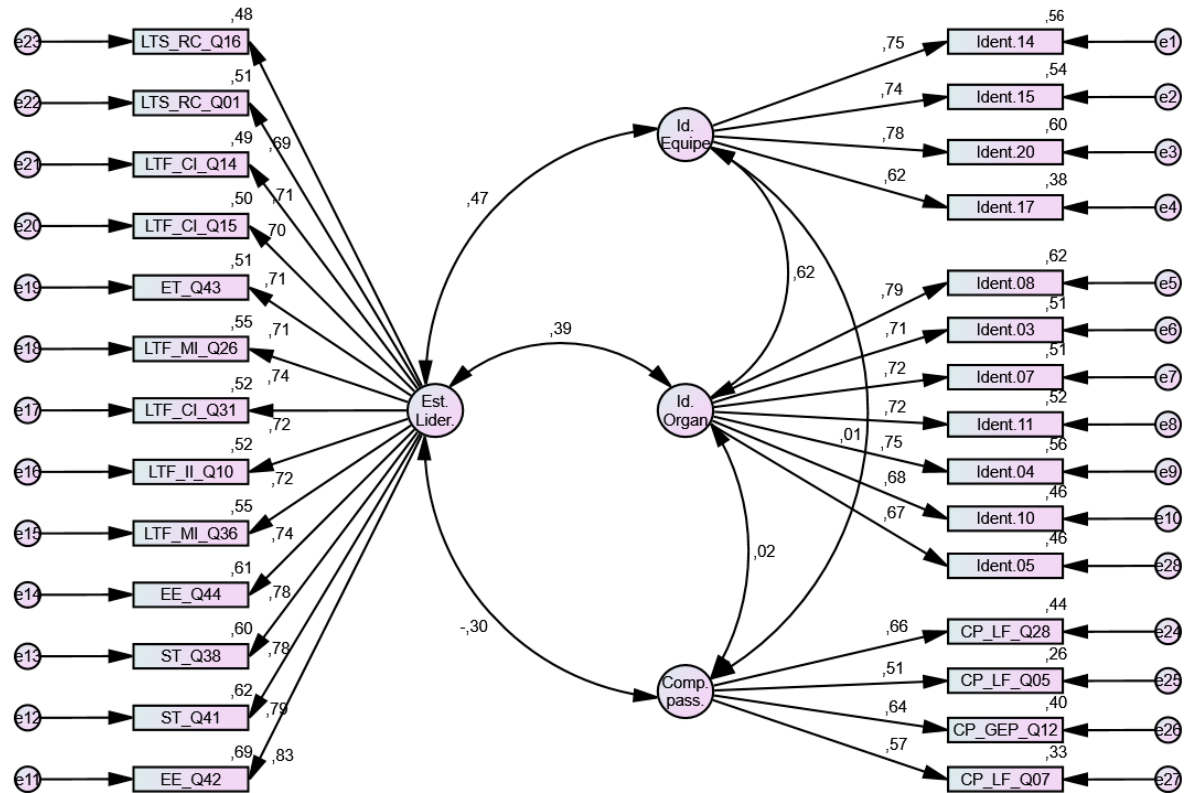


Figura 4. Modelo de Mensuração proposto e cargas padronizadas

É possível observar por meio da figura 05, que todos os itens apresentaram carga fatorial maior que 0,5, sendo este o valor adequado, segundo Hair *et al.* (2009). O cálculo da variância extraída de cada construto foi realizado através da seguinte fórmula:

$$VE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Sendo n a quantidade de variáveis do construto e λ_i^2 a carga fatorial padronizada (Tabela 17).

Tabela 17

Variância extraída dos fatores.

Construto	Variância extraída
Estilos de Liderança	0,551
Identidade Organizacional	0,521
Identificação de Equipe	0,522
Comportamento Passivo Evitante	0,358

Segundo Hair *et al.* (2009), o ideal é que todos os fatores tenham variância extraída maior do que 0,5 para que o instrumento tenha boa validade convergente.

Também foi calculado os coeficientes de confiabilidade do modelo, por meio da fórmula:

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + (\sum_{i=1}^n (1 - \lambda_i^2))}$$

Conforme é possível observar, o fator comportamento passivo evitante apresentou confiabilidade um pouco abaixo do limite mínimo de 0,7 sugerido por Hair *et al.* (2009). No entanto, segundo os autores, valores acima de 0,6 podem ser aceitos caso as outras medidas de validade do construto sejam satisfatórias (Tabela 18).

Tabela 18
Coefficiente de Confiabilidade Composta.

Construto	Confiabilidade Composta
Estilos de Liderança	0,941
Identidade Organizacional	0,884
Identificação de Equipe	0,812
Comportamento Passivo Evitante	0,689

A validade discriminante, por sua vez, é avaliada comparando os valores da variância extraída de cada fator com as correlações quadráticas entre os fatores (Tabelas 19 e 20).

Tabela 19
Correlação entre os fatores.

Fatores	Coefficientes de Correlação
Id. Equipe <--> Id. Organizacional	0,624
Comp. Passivo Evitante <--> Id. Equipe	0,014
Identidade Equipe <--> Estilos de Liderança	0,467
Comp. Passivo Evitante <--> Id. Organizacional	0,016
Id. Organizacional <--> Estilos de Liderança	0,386
Comp. Passivo Evitante <--> Estilos de Liderança	-0,296

Tabela 20
Correlação quadradas entre os construtos.

	Estilos de Liderança	Identidade Organizacional	Identificação de	Comportamento Passivo Evitante
Estilos de Liderança	1,00			
Identidade Organizacional	0,149	1,00		
Identificação de Equipe	0,218	0,389	1,00	
Comportamento Passivo Evitante	0,087	0,0002	0,0002	1,00

Como todas as correlações quadradas foram menores do que as variâncias extraídas correspondentes, conclui-se que o modelo apresenta validade discriminante satisfatória.

A validade nomológica se refere à avaliação realizada para verificar se as correlações observadas no modelo se adequam à teoria proposta. Neste estudo, pesquisas anteriores indicam que a Liderança possui correlação positiva na identificação organizacional. Dessa forma, os construtos possuem validade nomológica, também considerando que tais relações teorizadas, foram identificadas no ajuste do modelo.

A validade de expressão da pesquisa, ou seja, a verificação das definições conceituais em consonância com a descrição dos itens foi realizada por meio de pré-teste. Os participantes do pré-teste não tiveram dificuldades para ligar as variáveis propostas com os construtos, sugerindo apenas pequenas contribuições de ordem gramatical e demonstrando, assim, que as escalas contêm validade de expressão

Foram avaliados também alguns diagnósticos do modelo em questão, através da análise das estimativas de caminho, dos resíduos padronizados e dos índices de modificação.

As estimativas de caminho, dadas pelas cargas fatoriais padronizadas, apresentam em sua maioria valores próximos a 0,7, o que não sugere necessidade de modificação. Apenas os itens CP_LF_Q05 e CP_LF_Q07, do fator Comportamento Passivo Evitante, apresentaram cargas próximas de 0,5, sendo um sinal de atenção. O apêndice B demonstra os resíduos padronizados de covariância das variáveis.

Nenhum resíduo apresentou valores superiores a |4|, considerado por Hair *et al.* (2009) como valor máximo para que o ajuste do item seja aceito. Assim, essa medida diagnóstica não sugeriu que nenhum indicador fosse reconsiderado no modelo. Por fim, cabe avaliar os índices de modificação (Tabela 21).

Tabela 21

Índices de modificação do Modelo de Mensuração.

Interações sugeridas	Índice de Modificação	Mudança esperada do parâmetro
e28 <--> Id._Equipe	8,947	0,063
e27 <--> Id._Equipe	6,476	0,095
e26 <--> Est._Lider.	5,546	-0,099
e25 <--> e27	8,019	0,188
e25 <--> e26	4,216	-0,12
e23 <--> Id._Equipe	7,169	0,086
e22 <--> e24	4,832	-0,083
e21 <--> e23	15,462	0,157
e20 <--> e23	44,841	0,29
e20 <--> e21	7,076	0,095
e18 <--> Comp._pass.	5,34	-0,079
e18 <--> e26	9,013	-0,119
e18 <--> e23	5,003	0,086
e18 <--> e21	13,046	0,113
e17 <--> e18	5,064	0,078
e16 <--> e27	4,327	-0,103
e15 <--> e25	8,312	-0,124
e15 <--> e18	5,611	0,068
e14 <--> e21	5,453	-0,07
e14 <--> e20	17,203	-0,135
e13 <--> Id._Organ	8,602	-0,064
e13 <--> e23	7,887	-0,103
e12 <--> Id._Equipe	5,43	-0,051
e12 <--> e23	9,287	-0,102
e12 <--> e19	4,705	0,051
e12 <--> e18	5,826	-0,063
e12 <--> e13	5,191	0,057
e11 <--> e21	10,579	-0,087
e11 <--> e14	41,986	0,159
e11 <--> e12	13,213	0,082
e10 <--> Comp._pass.	5,021	0,076
e9 <--> e20	5,181	-0,062
e7 <--> e9	12,127	-0,08
e7 <--> e8	11,961	0,089
e6 <--> Id._Equipe	7,367	-0,053
e6 <--> e19	4,49	-0,045
e6 <--> e9	6,796	0,049
e5 <--> Id._Equipe	4,886	-0,04
e5 <--> Comp._pass.	5,687	-0,06
e5 <--> e28	4,73	-0,04
e5 <--> e27	10,813	-0,107
e4 <--> Est._Lider.	8,886	0,105

e4 <--> e23	6,355	0,107
e4 <--> e5	5,488	-0,057
e3 <--> Id._Organ	12,608	0,078
e3 <--> Id._Equipe	5,605	-0,055
e3 <--> e26	7,255	-0,104
e3 <--> e14	4,068	0,057
e3 <--> e12	9,636	-0,08
e3 <--> e5	7,038	0,057
e2 <--> e5	7,532	-0,062
e2 <--> e3	4,7	-0,063
e1 <--> Est._Lider.	6,674	-0,076
e1 <--> Id._Equipe	4,756	0,048
e1 <--> e28	5,718	0,056
e1 <--> e2	11,233	0,093

Embora alguns índices de modificação apresentem um valor moderado, qualquer alteração no modelo de mensuração exige suporte teórico e empírico (Hair *et al.*, 2009). Como os demais indicadores de adequação do modelo apresentaram características satisfatórias, e como as modificações sugeridas não apresentam respaldo teórico, não se faz necessário acatar nenhuma delas a fim de melhorar o ajuste do modelo.

4.4 Análise do modelo de estrutural - SEM

Dados as cargas fatoriais e índices de ajuste satisfatórios encontrados nas análises fatoriais exploratória e confirmatória, foi dada sequência na análise dos dados com a construção de um modelo de equações estruturais para investigar mais profundamente a relação entre os construtos estudados nesse trabalho.

Baseando-se na literatura sobre comportamento organizacional, o modelo buscou testar quatro hipóteses: *H1: Liderança transformacional tem relação positiva com a identificação organizacional; H2: Liderança transacional tem relação positiva com a identificação organizacional; H3: Liderança transformacional e transacional tem relação positiva com a identificação organizacional; H4: Há relação entre estilos de liderança e comportamento passivo evitante.*

A figura a seguir apresenta o modelo teórico proposto.

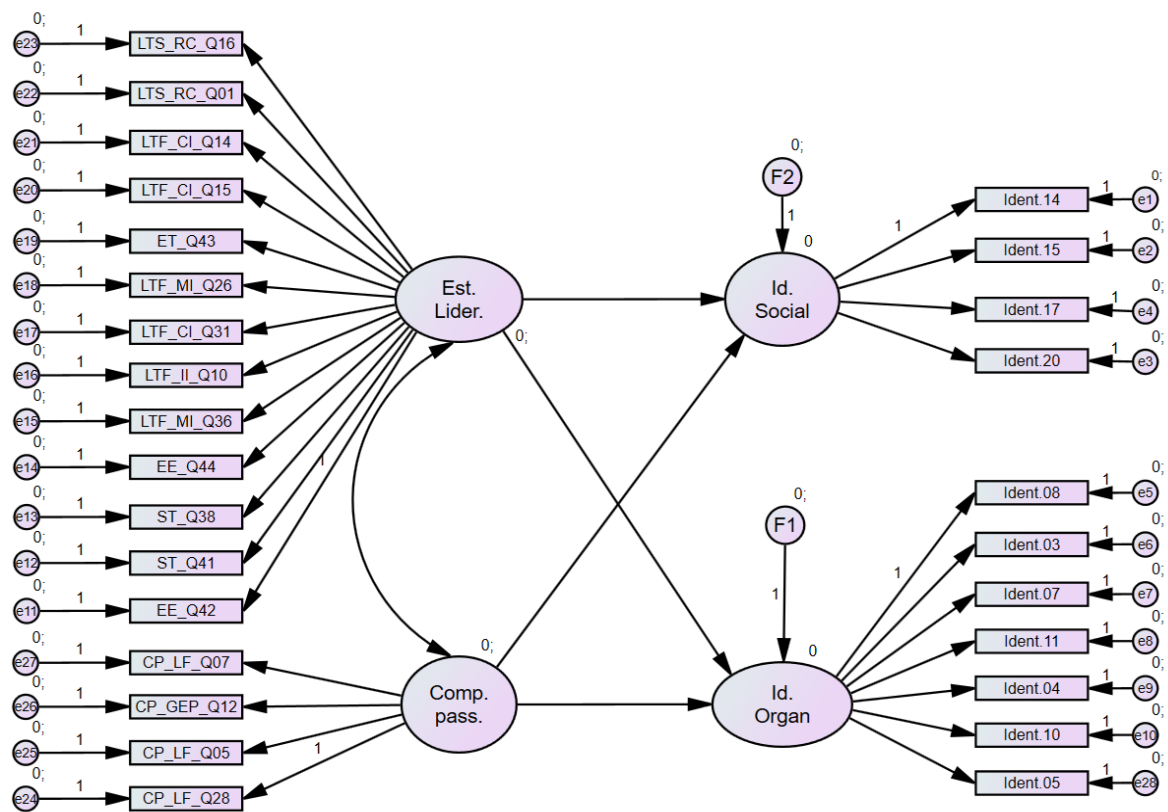


Figura 5. Modelo estrutural proposto.

Ao analisar os graus de liberdade do modelo, conclui-se que ele é super-identificado, ou seja, apresenta um número de graus de liberdade maior do que zero ($gl = 345$). Dessa forma, pode-se afirmar que a computação do modelo de equações estruturais é possível (Hair *et al.*, 2009). O método de estimação escolhido foi o da Máxima Verossimilhança (*Maximum Likelihood – ML*).

Assim como na etapa de análise fatorial confirmatória, foram considerados os seguintes índices de ajuste: χ^2 ; χ^2/gl ; *Comparative Fit Index* (CFI); *Tucker-Lewis Index* (TLI); e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Os pontos de corte foram os mesmos utilizados na AFC, seguindo as orientações de Brown (2015). A Tabela 22 apresenta os índices de ajuste do modelo

Tabela 22

Índices de ajuste do modelo.

Índice de Ajuste	χ^2 (gl)	χ^2/gl	CFI	TLI	RMSEA (90% IC)
Estatística	753,308** (345)	2,184	0,912	0,903	0,060 (0,054 – 0,066)

Nota. χ^2 = qui-quadrado; gl = graus de liberdade; CFI = *Comparative Fit Index*; TLI = *Tucker-Lewis Index*; SRMR = *Standardized Root Mean Square Residual*; RMSEA = *Root Mean Square Error of Approximation*; ** $p < 0,001$

Como é possível observar, apenas o indicador de χ^2 apresentou um resultado desfavorável para o ajuste do modelo, assim como aconteceu na AFC. Todos os demais indicadores obedeceram aos critérios (Brown, 2015), demonstrando que o modelo proposto é aceitável.

Dado que o modelo apresentou ajuste satisfatório, prosseguiu-se para o teste de hipóteses. As hipóteses serão consideradas aceitas se a relação estrutural pressuposta for estatisticamente significativa, ou seja, se o valor de $p < 0,05$. A Tabela 23 apresenta as estimativas estruturais do modelo, e o status das hipóteses.

Tabela 23

Resultados do Teste de Hipóteses.

Hipóteses	Relação Estrutural	Estimativa	Valor-p	Situação
H1	Estilos de Liderança ---> Identificação de Equipe	0,429	**	Sustentada
H2	Estilos de Liderança ---> Identidade Organizacional	0,219	0,007	Sustentada
H3	Comportamento Passivo Evitante ---> Identificação de Equipe	0,329	**	Sustentada
H4	Comportamento Passivo Evitante ---> Identidade Organizacional	0,176	0,011	Sustentada

Nota. ** $p < 0,001$

Todas as relações pressupostas foram estatisticamente significativas, de modo que todas as hipóteses levantadas foram confirmadas pelos resultados da análise. Foi observada também uma correlação negativa entre os fatores Estilos de Liderança e Comportamento Passivo Evitante. Essa relação é teoricamente esperada, visto que os Estilos de Liderança abrangem comportamentos opostos àqueles compreendidos pelo construto de Comportamento Passivo Evitante.

O diagrama de caminhos com as estimativas padronizadas obtido na análise é apresentado na Figura 7.

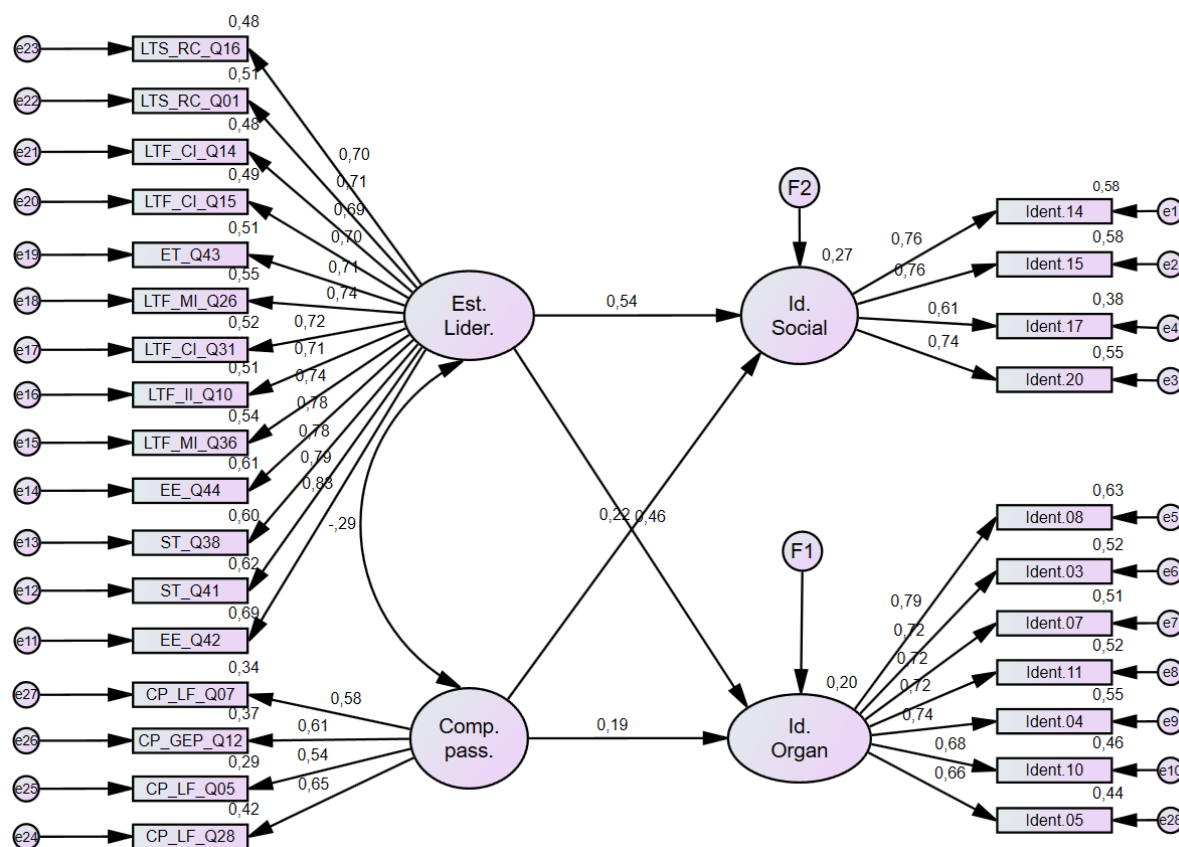


Figura 6. Modelo estrutural com estimativas padronizadas.

Analizadas as hipóteses, é necessário avaliar as medidas diagnósticas para verificar a necessidade e viabilidade de ajustes no modelo. O apêndice C apresenta os resíduos padronizados obtidos pela análise.

Percebe-se que a maior parte dos resíduos problemáticos se relaciona aos itens Ident. 17 e Ident. 20, ambos retidos no construto Identificação Social, o limite para os valores de resíduos é de |4| estabelecido por Hair *et al.* (2009). Contudo, não é viável modificar o modelo removendo tais itens, uma vez que isso faria com que o fator Identificação Social possuísse apenas dois itens, contrariando as recomendações de Hair *et al.* (2009). A tabela 24, demonstra os índices de ajuste do modelo estrutural.

Tabela 24

Índices de Ajuste do Modelo Estrutural.

Interações sugeridas	Índice de Modificação	Mudança esperada do parâmetro
F2 <--> F1	56,452	0,18
e28 <--> F2	12,996	0,087
e27 <--> F2	4,247	0,086
e26 <--> Est._Lider.	13,984	-0,178
e26 <--> F2	6,073	-0,093
e25 <--> Est._Lider.	11,3	0,18

e25 <--> e27	6,223	0,163
e24 <--> F2	7,146	-0,098
e24 <--> e26	5,696	0,12
e23 <--> Comp._pass.	4,748	0,093
e23 <--> F2	6,965	0,095
e22 <--> e24	4,627	-0,082
e21 <--> e23	15,16	0,155
e20 <--> e23	44,479	0,288
e20 <--> e21	6,994	0,094
e18 <--> e26	9,205	-0,121
e18 <--> e23	4,754	0,083
e18 <--> e21	12,818	0,112
e17 <--> e18	5,041	0,078
e16 <--> e27	4,274	-0,102
e15 <--> e25	8,065	-0,122
e15 <--> e18	5,621	0,068
e14 <--> e21	5,595	-0,071
e14 <--> e20	17,347	-0,135
e14 <--> e18	4,067	-0,058
e13 <--> F1	14,161	-0,092
e13 <--> F2	4,051	-0,055
e13 <--> e23	7,645	-0,101
e12 <--> F2	7,217	-0,067
e12 <--> e24	4	0,068
e12 <--> e23	9,219	-0,102
e12 <--> e19	4,935	0,053
e12 <--> e18	5,663	-0,063
e12 <--> e13	5,872	0,061
e11 <--> e21	10,578	-0,087
e11 <--> e14	41,926	0,159
e11 <--> e12	13,805	0,084
e10 <--> Comp._pass.	5,342	0,077
e9 <--> F2	7,118	0,061
e9 <--> e20	4,86	-0,061
e7 <--> e9	11,267	-0,077
e7 <--> e8	11,955	0,089
e6 <--> e19	4,437	-0,044
e6 <--> e9	6,175	0,046
e6 <--> e8	4,098	-0,042
e5 <--> Comp._pass.	7,236	-0,066
e5 <--> e28	4,047	-0,037
e5 <--> e27	10,419	-0,104
e4 <--> Est._Lider.	6,557	0,102
e4 <--> e23	6,466	0,108
e3 <--> F1	28,245	0,137
e3 <--> e26	8,501	-0,118

e3 <--> e14	4,144	0,059
e3 <--> e12	9,876	-0,084
e3 <--> e5	9,201	0,067
e1 <--> Est._Lider.	6,77	-0,086
e1 <--> e28	6,659	0,061
e1 <--> e2	4,203	0,055

O maior índice de modificação do modelo sugere que seja estabelecida uma correlação entre os distúrbios dos fatores Identidade Social e Identidade Organizacional. No entanto, de acordo com Hair *et al.* (2009), é necessário que qualquer reespecificação do modelo seja embasada empírica e teoricamente, e não existe previsão na teoria de que haja correlação entre os distúrbios dessas duas variáveis latentes. Dessa forma, nenhuma alteração do modelo estrutural se mostra necessária ou viável.

5 Discussões dos Resultados

Nesta seção são apresentadas as considerações finais sobre os objetivos e hipóteses da pesquisa, bem como contribuições teóricas para gestão das cooperativas, limitações e sugestões para novas pesquisas.

O presente estudo analisou em que medida os estilos de liderança influenciam na identificação organizacional e pesquisou a relação entre eles e suas variáveis na Cooperativa Agroindustrial Copagril.

O resultado identificado pelo construto identificação social expressa o quão ele pode contribuir com a organização para que esta intensifique ações relacionadas a propagação de seus valores. Os fatores que possuíram maior relevância ao modelo indicam que o compartilhamento de valores e crenças entre os membros do grupo influenciam para que a identificação seja desenvolvida e possam agir como agentes que contribuam para manter vinculados a organização os que compartilham e acreditam neste conjunto simbólico.

Neste sentido, conforme percebido, as relações sociais direcionam ao desenvolvimento de estruturas de relacionamento por meio do compartilhamento das vivências e quão mais fortes estas relações, com maior profundidade será o engajamento e a fidelidade das pessoas com o grupo, pois estas compartilham um conjunto de crenças e valores. A percepção de pertencimento a um grupo proporciona ao indivíduo a constituição de sua própria identidade (Tajfel, 1978). Nesta perspectiva, a identificação com um grupo desenvolverá a coesão e a identificação. Conforme Marra *et al.* (2014), indivíduos identificados vinculam-se psicologicamente e compartilham o resultado de suas vivências, sendo estas positivas ou negativas, por meio do pertencimento ao grupo.

A soma dos fatores supracitados corrobora para que os indivíduos percebam que quando alguém elogia a Cooperativa, tal elogio seja percebido como sendo direcionado a ele. Isto posto, conduz a percepção de que quanto mais o indivíduo e a organização compartilham do mesmo conjunto de atributos organizacionais, mais se diferenciam de outros membros da sociedade e de outras organizações.

Expresso que a identificação social possui impacto sobre a identificação organizacional, foi possível perceber que ambos os modelos de identificação são influenciados pelos estilos de liderança. Em relação a identificação organizacional e identificação com a equipe, devido ao presente trabalho ter se baseado na Teoria da Identificação Social, foi possível perceber que os fatores que tentaram discriminar estes constructos necessitam de maior aprofundamento teórico, pois quando submetidos a confiabilidade e a variância extraída, não alcançaram os

valores necessário, talvez devido aos construtos possuírem características subjacentes que não foram possíveis de serem exploradas na presente pesquisa.

No construto Identificação Organizacional, por meio do modelo de equações estruturais, foi possível identificar que o fator que melhor representa o construto está relacionado ao fator, meus colegas de trabalho pensam da mesma maneira que eu, seguido pelo fator, meus colegas de trabalho vivenciam e compartilham os valores da Cooperativa. Estes fatores sustentam-se por Tajfel, (1978), Bevaladi & Hogg (2019), quando estes descrevem que o indivíduo se identifica com um grupo, quando percebe que o grupo compartilha de valores, crenças e comportamentos semelhantes aos seus.

Logo, o indivíduo identificado com a organização manifestará em seu comportamento os mesmos atributos que a organização possui e assim se definirá como pertencente aquela organização. Corrobora com essa percepção, Jones (2010), que descreve que a identificação organizacional é a afinidade percebida e partilhada de experiências entre a organização e o trabalhador.

Ademais, no modelo estrutural, é possível perceber que existe uma relação positiva entre o construto estilos de liderança e identificação. Essa relação indica que quanto mais as lideranças da Cooperativa possuírem características comportamentais atreladas aos fatores que compõe o construto estilos de liderança, mais elas serão capazes de influenciar a identificação dos liderados com a organização e com a equipe de trabalho. Alguns dos fatores que possuem elevados níveis de representatividade neste construto estão relacionados à liderança trabalhar comigo de uma forma satisfatória e a utilizar métodos de liderança adequado. Expressar confiança no alcance de objetivos e aumentar a vontade do liderado em esforçar-se mais, são fatores destacam-se dos demais.

Também, é possível perceber no modelo estrutural que o construto estilos de liderança e comportamento passivo-evitante, apresentam correlação negativa, indicando que quando as características de um dos dois construtos estão em evidência o outro tende a diminuir devido a manifestação de algum fator não identificado neste trabalho.

Outrossim, as características do construto Estilos de Liderança corroboram com o que foi expresso quanto a Identificação Organizacional/Social, ao que tange ao sentimento de pertença, pois a Liderança vincula-se com seu liderado por meio dos atributos de crenças e valores manifestos entre indivíduo, líder e organização.

Embora, o construto comportamento Passivo-Evitante não fosse objeto de estudo desta pesquisa, tornou-se relevante a manifestação do mesmo, pois conforme indicado pela análise dos dados, o aumento das características deste construto no quadro de lideranças da organização

é inversamente proporcional e indica que as características do construto Estilos de Liderança não se manifestam de maneira preponderante na organização.

6 Implicações Gerenciais

Nesta seção são apresentados os resultados que podem ter influenciado os resultados da presente pesquisa.

A partir da percepção do resultado da pesquisa, os empregados indicaram como percebem o papel da Liderança na Identificação dos trabalhadores na organização. Uma das demandas práticas mais importantes desta pesquisa é demonstrar como a Liderança pode influenciar na identificação organizacional dos seus empregados. É percebido por todos o colapso de mão de obra que as empresas vivenciam quando precisam contratar para reposição ou substituição do quadro laboral, ou mesmo promoção interna.

Ter lideranças que compartilham dos valores organizacionais é fundamental, pois elas são capazes de conectar o quadro de trabalhadores aos objetivos da organização. Sendo assim, ter definido qual o modelo de liderança que a Cooperativa quer ter é fundamental, pois por meio deste modelo poderão ser desenvolvidas estratégias de Gestão de Pessoas, como treinamentos ou sistemas de recompensas focado no indivíduo.

Apesar do estilo de Liderança Transformacional poder coexistir com o Estilo Transacional, é necessário que a Cooperativa identifique qual é o modelo que ela almeja possuir, pois são estilos de liderança que motivam o empregado a alcançar o objetivo de formas diferentes. O primeiro valoriza as relações no aspecto do indivíduo – potencializar o que ele já possui como diferencial em relação aos outros membros. Enquanto o outro motiva o alcance das metas organizacionais por meio de uma relação de troca, onde o liderado perceba que o que ele receberá de seu trabalho tenha valor, financeiro, por exemplo.

O resultado da pesquisa indica que é necessário a organização perceber o indivíduo que compõem seu quadro laboral como um sujeito ativo e capaz de enfrentar os desafios conjuntamente com a organização. Isto proporcionará o sentimento de pertença. A liderança proporcionar sentido a existência do indivíduo na organização pode contribuir para que as pessoas que compõe o quadro laboral da Cooperativa acreditem que elas possam contribuir com o desenvolvimento de todos aqueles que representam a Cooperativa e percebam o ambiente laboral como sendo diferenciado dos demais ambientes organizacionais.

Sobre a perspectiva de que a vivência dos valores organizacionais reflete o compartilhamento do conjunto simbólico organizacional, é relevante intensificar ações que disseminem os valores da organização.

É igualmente importante considerar que o quadro laboral da Cooperativa, conforme a amostra obtida, é composto principalmente por pessoas do gênero feminino. Assim,

desenvolver ações que sejam do interesse deste público poderá melhorar indicadores que não foram objetos de pesquisa do presente trabalho, mas que contribuem com o sistema de gestão organizacional, como por exemplo absenteísmo, retenção de pessoas, *turnover*, aproveitamento do quadro laboral para promoções.

Outra característica importante evidenciada é que a maioria das pessoas estão até 05 anos na organização e ocupam cargos operacionais. Dessa forma, as lideranças organizacionais necessitam ter proximidade com seus liderados para identificar quais são suas necessidades profissionais e atuarem de forma proativa no desenvolvimento profissional do indivíduo, não apenas orientar quanto a execução da atividade.

Identificar o estilo de liderança da organização é relevante, pois possibilita a Cooperativa conhecer as características comportamentais e o resultado permitirá o desenvolvimento de ações de educação corporativa para aquisição de um repertório comportamental que reforce o atributos culturais— crenças, valores, símbolos, bem como que reforcem o desenvolvimento das habilidades do modelo de liderança prevalecente naquele momento na organização.

De acordo com o percebido nesta pesquisa, as características que compõe o comportamento passivo evitante relacionam-se com a ausência de comportamentos que indicam proatividade, tomada de decisão e agir de maneira preventiva ante a problemas.

Por fim, a importância da liderança na identificação dos empregados com a Cooperativa é inegável, pois representa a forma de como a organização se relaciona com o seu público interno e externo e os demais níveis hierárquicos da Cooperativa. Assim, ter gestores que vivenciam os valores organizacionais contribuirá para que as pessoas percebam a organização que trabalham como sendo diferente de outras.

7 Conclusões

Mediante a apresentação das hipóteses, foi possível identificar que os estilos de liderança impactam na identificação social, o estudo sustentou esta afirmativa. A constatação é fundamentada na teoria, que indica que por meio das relações sociais desenvolvidas os liderados identificam-se com àqueles que possuem conjunto de atributos semelhantes aos seus. Reafirmando o que indica Belavadi e Hogg (2019), que por meio do processo de auto categorização o indivíduo se conecta a grupos e atribui significados a sua existência e dar sentido a existência no pertencimento do grupo, perpassa pela atribuição do quanto o líder conseguirá se conectar ao indivíduo para poder criar meios de fazê-lo sentir-se pertencente. Corroborando com a afirmação teórica que o processo de identificação social está envolto e sustentado na comunicação dos atributos organizacionais.

Quanto aos estilos de liderança impactarem na identificação organizacional, esta hipótese também está sustentada. Potencializar resultados do indivíduo na organização proporciona a conexão necessária para que se sinta pertencente àquele grupo/organização. O sistema de recompensa percebido pelo liderado, seja ele em dinheiro ou por meio da percepção de que o líder se importa com o seu desenvolvimento, direciona as pessoas a conectarem-se com o propósito organizacional (Avolio & Bass, 2004). Apesar dos resultados desta pesquisa não se categorizarem conforme previsto pelo instrumento utilizado, é possível perceber que os estilos de liderança transacional e transformacional estão relacionados e um deles será prevalente conforme o momento vivenciado pela organização. É possível que os estilos de liderança não ficaram evidentes, conforme previsão do modelo, pelo fato da organização vivenciar transição de suas lideranças.

Outro aspecto para que os estilos de liderança pudessem não ser identificados, pode estar relacionado ao fato de as lideranças da Cooperativa não terem para si qual é o estilo de liderança que é prevalente em seu comportamento – transacional ou transformacional, e não saberem utilizar suas fortalezas para direcionar seus liderados para o alcance de resultados para a Organização. Além das lideranças não saberem qual é o seu estilo de liderança a Cooperativa pode não ter claro qual é o modelo de atuação de suas lideranças. A ausência de conhecimento sobre qual estilo de liderança é prevalente na organização e no comportamento do líder pode afetar a credibilidade no alcance de resultados da organização e do líder (Avolio & Bass, 2004).

Foi possível perceber que o Comportamento Passivo Evitante influencia também na identificação organizacional. Contudo, foi possível constatar que o mesmo não coexiste com o modelo de Liderança Transacional e Transformacional, pois a manifestação destes últimos

inibe a presença do Comportamento Passivo Evitante.

A análise dos fatores de identificação permitiu observar que para que ocorra a identificação organizacional e identificação com a equipe, os membros do grupo prezam pelo compartilhamento de valores semelhantes aos seus. Isto pode ser constatado por meio da análise dos fatores de que os valores da cooperativa fazem parte daquilo que eu acredito e de que os colegas de trabalho vivenciam e compartilham os valores da Cooperativa. Neste sentido, o compartilhamento dos valores entre os membros do grupo e do grupo com a organização, conduz a diferenciação de uma organização para outra, caracterizando a cultura da organização.

Além disso, é possível observar que o sentimento de pertencimento a um grupo ocasiona a identificação e os indivíduos são estimulados a compartilharem suas crenças. Neste sentido, a liderança tem papel fundamental no processo de identificação com a organização e com os demais membros da equipe, pois ele pode conectar os interesses do indivíduo e da organização.

O presente trabalho contribuiu com o meio acadêmico e as organizações. Academicamente, pois estudou como os estilos de liderança influenciam na identificação organizacional em sociedades cooperativas, estudo até então não identificado nesta área. Apesar de suas contribuições, foi percebido que devido a influência da teoria da identificação social na tentativa de explicar o que é a identificação organizacional, foi constatado que há sobreposição de conceitos.

O presente estudo foi limitado compreender como os Estilos de liderança influenciam a identificação organizacional em uma Cooperativa Agroindustrial, contemplando assim apenas empregados que atuam neste modelo de negócio, Cooperativa e na atividade de varejo.

Outra limitação se refere à técnica de pesquisa utilizada na qual a opção foi restritamente quantitativa, trazendo a possibilidade de outros estudos ampliarem e darem continuidade ao tema por meio de técnicas qualitativas.

Assim, com a finalidade de contribuir com novas pesquisas, o presente trabalho sugere que ocorram estudos que possam discriminar com maior assertividade o que é a identificação organizacional.

Referências

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. C., & Cavazotte, F. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: Avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516–532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Adriano, B. M., & Godoi, C. K. (2014, setembro). Análise crítico-comparativa das abordagens de liderança: Proposta de um quadro sintético-comparativo. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD*, 38. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/282157746_Analise_Critico-Comparativa_das_Abordagens_de_Lideranca_proposta_de_um_quadro_sintetico-comparativo.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of management review*, 25(1), 13–17.
- Almada, L., & Policarpo, R. V. S. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *REGE-Revista de Gestão*, 23(1), 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.11.002>
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new ‘full-range’ theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Araújo, L. F. G. S., Motta, K. A. M. B., Souza, I. F. de, & Costa, A. A. T. da. (2019a). *Perfil de liderança: Estilo transformacional, transacional e laissez-faire*. R-Lego – Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações, 9, 45-73. <http://hdl.handle.net/10437/9967>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325-374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashmore, R. D., Deaux, K., & McLaughlin-Volpe, T. (2004). An organizing framework for collective identity: articulation and significance of multidimensionality. *Psychological bulletin*, 130(1), 80-114 <https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.1.80>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*. Recuperado de <https://www.mindgarden.com/content/27-researcher-established#horizontalTab4>.
- Bastos, A. V. B., Maia, L. G., Rodrigues, A. C. A., Macambira, M. O. & Borges-Andrade, J. E. (2014). Vínculos dos Indivíduos com a organização: análise da produção científica

- brasileira 2000-2010. *Psicologia teoria e pesquisa*, Brasília, 30(2), 153-162. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722014000200004>
- Batti, L. S. Z. B. (2018). *Características comportamentais e estilos de liderança no cooperativismo: O caso de uma cooperativa de crédito da região sul de Santa Catarina* (Dissertação de Mestrado). Universidade Do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, SC, Brasil. Recuperado de <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/6402/1/Leticia%20de%20Souza%20Zanini%20Bez%20Batti.pdf>.
- Belavadi, S., & Hogg, M. A. (2019). Social categorization and identity processes in uncertainty management: The role of intragroup communication. *Advances in Group Processes* vol.36, (pp. 61-77), Bingley, Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0882-614520190000036006>
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: A administração do sentido. *Revista de administração de Empresas*, 34(3), 102–114. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rae/a/V6HxfSxghqbGdKPvVRDqqWC/?format=pdf&lang=pt>
- Brammer, S., He, H., & Mellahi, K. (2015). Corporate social responsibility, employee organizational identification, and creative effort: The moderating impact of corporate ability. *Group & Organization Management*, 40(3), 323–352. <https://doi.org/10.1177/1059601114562246>
- Carvalho Neto, A., Tanure, B., Santos, C. M. M., & Lima, G. S. (2012). Executivos brasileiros: Na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 35–49. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n32p35>
- Chaubey, A., Sahoo, C. K., & Khatri, N. (2019). Relationship of transformational leadership with employee creativity and organizational innovation: A study of mediating and moderating influences. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 61–82. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0075>
- Chawla, D., & Srivastava, J. (2016). Antecedents of organizational identification of postgraduate students and its impact on institutions. *Global Business Review*, 17(1), 176–190. <https://doi.org/10.1177/0972150915610715>
- Cheema, S., Afsar, B., & Javed, F. (2020). Employees’ corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behaviors for the environment: The mediating roles of organizational identification and environmental orientation fit. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 9–21. <https://doi.org/10.1002/csr.1769>
- Dubar, C. (2005). *A socialização. A construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes.
- Ferreira, T. A. (2019). *Liderança criativa: Um estudo da indústria de jogos digitais na cidade de Fortaleza/CE* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade – FEAAC, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil. Recuperado de https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/54103/3/2019_dis_tafferreira.pdf.

- Freire, D. A. L., & Melo, D. G. (2021). Afinal, a liderança consiste em traços de personalidade fixos ou em características que devem ser desenvolvidas? *Revista Tecer*, 14(26), 1-14. Recuperado de <https://www.metodista.br/revistas/revistas-izabela/index.php/tec/article/view/2230>.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed.). Porto Alegre: Bookman. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788577805341>.
- Hernandez Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. D. P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa* (5th ed.). Porto Alegre: AMGH. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788565848367>.
- Israel, C. R. Q. (2021). Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0. *Boletim do Gerenciamento*, 24(24), 21–30. Recuperado de <https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/557>.
- Jones Christensen, L., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 28(2), 164–178. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0047>
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857–878. <https://doi.org/10.1348/096317909X477495>
- Khattak, M. N., Zolin, R., & Muhammad, N. (2020). Linking transformational leadership and continuous improvement: The mediating role of trust. *Management Research Review*, 43(8), 931-950. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2019-0268>
- Li, J., Liang, Q. Z., & Zhang, Z. Z. (2016). The effect of humble leader behavior, leader expertise, and organizational identification on employee turnover intention. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(4), 1145–1156. <https://doi.org/10.19030/jabr.v32i4.9727>
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada* (7th ed.). Porto Alegre: Bookman. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788582605103>
- Matias-Pereira, J. (2016). *Manual de Metodologia da Pesquisa Científica* (4th ed.). Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597008821>
- Marra, A. V., Fonseca, J. A., & Marques, A. L. (2014, fevereiro). O processo de identificação organizacional ante a reforma administrativa: um estudo exploratório. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 15(1), 49-72. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712014000100003>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>

- Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, US: Sage Publications.
- Michel, M. H. (2015). *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais* (3a ed.). São Paulo: Atlas. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-970-0359-8>
- Nagel, J. (1996). *American Indian ethnic renewal: Red power and the resurgence of identity and culture*. New York: Oxford University Press.
- Nurlina, N. (2022). Examining Linkage Between Transactional Leadership, Organizational Culture, Commitment and Compensation on Work Satisfaction and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 108–122. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.182>
- Pellin, N. P., Weymer, A., Dissenha, L. A., & Bauer, M. A. L. (2021). Organizational links and sensemaking in a medical work cooperative system. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(2), 388-408. <https://doi.org/10.1108/QROM-08-2020-2015>
- Phinney, J. S. (1996). When we talk about American ethnic groups, what do we mean? *American Psychologist*, 51, 918–927. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.51.9.918>
- Pichon-Rivière. (1998). *Teoria do vínculo* (7a ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. (2021). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*, 44(3), 399–417. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0153>
- Ramalho, C. M. (2011). *Psicodrama e dinâmica de grupo*. São Paulo: Iglu.
- Robbins, S. P. (2000). *Administração: Mudanças e perspectivas* (C. K. Moreira, Trad.). São Paulo: Saraiva.
- Rothmann, I. (2017). *Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho* (2nd ed.). Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788595152700>
- Sordi, J. O. D. (2013). *Elaboração de pesquisa científica*. São Paulo: Saraiva. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502210332>
- Stewart, J. (2006, June). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-26. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ843441.pdf>
- Tajfel, H. E. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.
- Tarakci, M., Ateş, N. Y., Floyd, S. W., Ahn, Y., & Wooldridge, B. (2018, April). Performance feedback and middle managers' divergent strategic behavior: The roles of social

- comparisons and organizational identification. *Strategic management journal*, 39(4), 1139–1162. <https://doi.org/10.1002/smj.2745>
- Tavares, S. M. O. M. (2009). *O fenómeno da identificação organizacional: contributos para a sua explicação* (Tese de doutorado). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10071/2473>.
- Vala, J. (1997). Representações sociais e percepções intergrupais. *Análise social*, 32(140), 7-29. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/41011254>.
- Vizeu, F. (2011, fevereiro). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 53–81. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000100003>.
- Virgilito, S. B. (2017). *Pesquisa de marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa* (2nd ed.). São Paulo: Saraiva. Recuperado de <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788547220952>
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization science*, 10(6), 777-790. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.777>
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A.V. B. (2014). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2nd ed.). Grupo A. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788582710852>

Anexo A – Matriz de Correlação Anti-imagem

Tabela 25

Matriz de Correlação Anti-imagem

	Ident.03	Ident.04	Ident.05	Ident.07	Ident.08	Ident.10	Ident.11
Ident.03	.918 ^a	-,268	-,152	-,063	-,226	-,076	-,040
Ident.04	-,268	.905 ^a	-,152	,069	-,280	-,041	-,124
Ident.05	-,152	-,152	.938 ^a	-,169	,003	-,115	-,078
Ident.07	-,063	,069	-,169	.902 ^a	-,263	-,091	-,294
Ident.08	-,226	-,280	,003	-,263	.885 ^a	-,182	-,137
Ident.10	-,076	-,041	-,115	-,091	-,182	.943 ^a	-,097
Ident.11	-,040	-,124	-,078	-,294	-,137	-,097	.930 ^a
Ident.14	,047	,050	-,161	,025	-,040	,010	,006
Ident.15	,052	-,162	,021	-,066	,112	-,033	-,018
Ident.17	-,043	-,062	-,021	-,019	,073	-,083	,014
Ident.20	,051	-,049	-,065	-,015	-,140	-,061	-,069
LTS_RC_Q01	-,013	-,037	-,020	-,057	,029	-,017	,029
CP_LF_Q05	,021	,003	,065	-,062	,001	-,010	-,080
CP_LF_Q07	-,077	-,056	-,014	-,047	,174	-,079	,059
LTF_IL_Q10	-,083	,065	,066	-,052	,019	-,050	,007
CP_GEP_Q12	-,068	,063	,059	-,032	,063	-,085	-,079
LTF_CI_Q14	-,050	,074	-,041	,028	-,023	,016	-,068
LTF_CI_Q15	-,078	,142	-,054	,016	,081	-,069	-,037
LTS_RC_Q16	-,023	-,046	,021	,015	-,007	,025	,022
LTF_MI_Q26	-,058	-,085	,086	-,091	,071	-,051	,035
CP_LF_Q28	,024	,023	-,041	,061	-,044	,005	,003
LTF_CI_Q31	,037	-,012	,064	,035	-,007	,019	-,043
LTF_MI_Q36	,059	,088	-,105	,102	-,051	,017	-,122
ST_Q38	,062	,009	-,043	,062	-,075	,084	,092
ST_Q41	,024	-,106	,001	-,020	,057	-,112	,043
EE_Q42	-,061	,027	-,001	-,035	-,080	,113	,001
ET_Q43	,107	-,094	,072	-,080	-,017	,027	,029
EE_Q44	-,037	-,005	-,045	,083	,082	-,112	-,066
	Ident.14	Ident.15	Ident.17	Ident.20	LTS_RC_Q01	CP_LF_Q05	CP_LF_Q07
Ident.03	,047	,052	-,043	,051	-,013	,021	-,077
Ident.04	,050	-,162	-,062	-,049	-,037	,003	-,056
Ident.05	-,161	,021	-,021	-,065	-,020	,065	-,014
Ident.07	,025	-,066	-,019	-,015	-,057	-,062	-,047
Ident.08	-,040	,112	,073	-,140	,029	,001	,174
Ident.10	,010	-,033	-,083	-,061	-,017	-,010	-,079

Ident.11	,006	-,018	,014	-,069	,029	-,080	,059
Ident.14	.858 ^a	-,426	-,073	-,269	-,034	-,021	-,017
Ident.15	-,426	.859 ^a	-,192	-,160	,055	-,092	-,020
Ident.17	-,073	-,192	.938 ^a	-,131	-,078	,088	-,058
Ident.20	-,269	-,160	-,131	.938 ^a	-,016	-,007	-,079
LTS_RC_Q 01	-,034	,055	-,078	-,016	.970 ^a	-,068	,107
CP_LF_Q0 5	-,021	-,092	,088	-,007	-,068	.678 ^a	-,279
CP_LF_Q0 7	-,017	-,020	-,058	-,079	,107	-,279	.754 ^a
LTF_II_Q1 0	-,039	,041	-,071	,007	-,134	-,049	,106
CP_GEP_Q 12	,014	-,074	,023	,087	-,080	-,076	-,110
LTF_CI_Q 14	,037	-,041	-,050	,017	,040	,053	,074
LTF_CI_Q 15	,076	-,129	,005	-,013	-,105	-,026	,077
LTS_RC_Q 16	-,121	,144	-,160	-,063	-,027	-,077	-,043
LTF_MI_Q 26	,020	-,006	,076	-,048	-,034	-,049	-,009
CP_LF_Q2 8	,070	,042	,002	-,084	,139	-,238	-,166
LTF_CI_Q 31	-,088	,072	-,087	-,026	-,058	-,101	,063
LTF_MI_Q 36	,113	-,106	,055	-,036	-,092	,167	-,071
ST_Q38	,050	-,057	,002	-,003	-,097	-,063	-,067
ST_Q41	-,041	,018	-,060	,154	-,049	-,050	,088
EE_Q42	,085	-,075	,093	-,040	-,088	,109	-,100
ET_Q43	,018	-,025	-,062	-,015	-,011	,027	,059
EE_Q44	-,084	,064	,038	-,070	-,068	-,007	,014
	LTF_II_Q 10	CP_GEP_Q 12	LTF_CI_Q 14	LTF_CI_Q 15	LTS_RC_Q 16	LTF_MI_Q 26	CP_LF_Q 28
Ident.03	-,083	-,068	-,050	-,078	-,023	-,058	,024
Ident.04	,065	,063	,074	,142	-,046	-,085	,023
Ident.05	,066	,059	-,041	-,054	,021	,086	-,041
Ident.07	-,052	-,032	,028	,016	,015	-,091	,061
Ident.08	,019	,063	-,023	,081	-,007	,071	-,044
Ident.10	-,050	-,085	,016	-,069	,025	-,051	,005
Ident.11	,007	-,079	-,068	-,037	,022	,035	,003
Ident.14	-,039	,014	,037	,076	-,121	,020	,070
Ident.15	,041	-,074	-,041	-,129	,144	-,006	,042
Ident.17	-,071	,023	-,050	,005	-,160	,076	,002
Ident.20	,007	,087	,017	-,013	-,063	-,048	-,084
LTS_RC_Q 01	-,134	-,080	,040	-,105	-,027	-,034	,139
CP_LF_Q0 5	-,049	-,076	,053	-,026	-,077	-,049	-,238
CP_LF_Q0 7	,106	-,110	,074	,077	-,043	-,009	-,166

LTF_II_Q1 0	.966 ^a	,025	-,167	-,054	,000	,013	-,062
CP_GEP_Q 12	,025	.813 ^a	-,063	,119	-,088	,187	-,359
LTF_CI_Q 14	-,167	-,063	.953 ^a	-,111	-,189	-,262	,017
LTF_CI_Q 15	-,054	,119	-,111	.929 ^a	-,385	,020	-,053
LTS_RC_Q 16	,000	-,088	-,189	-,385	.932 ^a	-,139	,030
LTF_MI_Q 26	,013	,187	-,262	,020	-,139	.944 ^a	,038
CP_LF_Q2 8	-,062	-,359	,017	-,053	,030	,038	.695 ^a
LTF_CI_Q 31	-,034	-,028	,011	-,079	,046	-,202	-,012
LTF_MI_Q 36	-,039	-,016	-,011	-,042	-,065	-,197	,020
ST_Q38	-,136	-,066	-,088	-,050	,040	-,069	,132
ST_Q41	-,047	-,042	-,061	-,024	,052	,028	-,080
EE_Q42	-,145	,088	,068	-,085	-,083	-,081	-,036
ET_Q43	,025	,087	-,046	-,104	-,062	-,019	-,063
EE_Q44	-,044	,090	-,038	,144	-,064	,039	-,059
	LTF_CI_Q 31	LTF_MI_Q 36	ST_Q38	ST_Q41	EE_Q42	ET_Q43	EE_Q44
Ident.03	,037	,059	,062	,024	-,061	,107	-,037
Ident.04	-,012	,088	,009	-,106	,027	-,094	-,005
Ident.05	,064	-,105	-,043	,001	-,001	,072	-,045
Ident.07	,035	,102	,062	-,020	-,035	-,080	,083
Ident.08	-,007	-,051	-,075	,057	-,080	-,017	,082
Ident.10	,019	,017	,084	-,112	,113	,027	-,112
Ident.11	-,043	-,122	,092	,043	,001	,029	-,066
Ident.14	-,088	,113	,050	-,041	,085	,018	-,084
Ident.15	,072	-,106	-,057	,018	-,075	-,025	,064
Ident.17	-,087	,055	,002	-,060	,093	-,062	,038
Ident.20	-,026	-,036	-,003	,154	-,040	-,015	-,070
LTS_RC_Q 01	-,058	-,092	-,097	-,049	-,088	-,011	-,068
CP_LF_Q0 5	-,101	,167	-,063	-,050	,109	,027	-,007
CP_LF_Q0 7	,063	-,071	-,067	,088	-,100	,059	,014
LTF_II_Q1 0	-,034	-,039	-,136	-,047	-,145	,025	-,044
CP_GEP_Q 12	-,028	-,016	-,066	-,042	,088	,087	,090
LTF_CI_Q 14	,011	-,011	-,088	-,061	,068	-,046	-,038
LTF_CI_Q 15	-,079	-,042	-,050	-,024	-,085	-,104	,144
LTS_RC_Q 16	,046	-,065	,040	,052	-,083	-,062	-,064
LTF_MI_Q 26	-,202	-,197	-,069	,028	-,081	-,019	,039

CP_LF_Q2 8	-,012	,020	,132	-,080	-,036	-,063	-,059
LTF_CI_Q 31	.962 ^a	-,123	-,140	,007	-,094	,013	-,122
LTF_MI_Q 36	-,123	.944 ^a	-,097	-,211	,047	-,111	-,019
ST_Q38	-,140	-,097	.955 ^a	-,202	-,027	-,098	-,130
ST_Q41	,007	-,211	-,202	.935 ^a	-,343	-,178	,016
EE_Q42	-,094	,047	-,027	-,343	.923 ^a	,018	-,423
ET_Q43	,013	-,111	-,098	-,178	,018	.963 ^a	-,173
EE_Q44	-,122	-,019	-,130	,016	-,423	-,173	.934 ^a

Nota: a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Anexo B – Matriz de Correlação Anti-imagem

Tabela 26

Matriz de Resíduos de Covariância Padronizados.

	Ident.05	CP_LF_Q 07	CP_GEP_ Q12	CP_LF_Q 05	CP_LF_Q 28	LTS_RC_ Q16	LTS_RC_ Q01
Ident.05	0						
CP_LF_Q07	0,888	0					
CP_GEP_Q12	-2,161	-0,709	0				
CP_LF_Q05	0,327	1,69	-1,11	0			
CP_LF_Q28	-0,525	-0,605	0,732	0,183	0		
LTS_RC_Q16	1,162	1,369	-0,893	2,848	0,954	0	
LTS_RC_Q01	1,152	-0,952	-1,167	1,921	-0,803	-0,01	0
LTF_CI_Q14	0,721	-0,907	-1,308	1,332	0,224	1,733	-0,543
LTF_CI_Q15	0,559	-0,32	-1,984	2,1	0,525	2,897	0,295
ET_Q43	-0,091	-0,479	-2,637	1,101	0,542	-0,046	-0,386
LTF_MI_Q26	0,552	-0,108	-3,691	1,988	-0,87	0,906	-0,267
LTF_CI_Q31	-0,316	-0,16	-1,233	2,921	0,713	-0,32	-0,151
LTF_II_Q10	-0,112	-0,839	-0,997	2,242	1,25	-0,329	0,652
LTF_MI_Q36	0,588	0,038	-1,993	-0,075	-0,094	-0,324	0,081
EE_Q44	1,353	0,401	-2,32	2,125	1,355	-0,6	-0,028
ST_Q38	-0,623	0,218	-1,458	2,218	-0,23	-1,046	0,191
ST_Q41	0,097	-0,107	-0,932	2,121	1,607	-1,098	-0,133
EE_Q42	0,673	0,652	-2,352	1,627	1,223	-0,487	-0,06
Ident.10	0,15	1,661	0,062	2,276	0,733	1,232	0,944
Ident.04	0,092	1,021	-2,024	1,216	-0,803	0,976	0,664
Ident.11	-0,17	0,552	-0,04	2,463	0,273	0,9	0,526
Ident.07	0,022	1,022	-0,461	2,144	-0,317	0,28	0,462
Ident.03	0,162	0,966	-0,79	0,93	-0,074	1,194	0,739
Ident.08	-0,76	-1,302	-1,785	0,762	-0,691	0,041	0,12
Ident.17	1,04	0,629	-1,923	0,694	-1,212	3,741	2,205
Ident.20	2,117	1,84	-2,797	2,016	-0,04	2,075	0,583
Ident.15	0,534	1,897	-0,887	2,93	-0,471	0,42	-0,225
Ident.14	1,41	1,247	-1,762	2,324	-1,159	0,941	-0,281
	LTF_CI_Q 14	LTF_CI_Q 15	ET_Q43	LTF_MI_ Q26	LTF_CI_Q 31	LTF_II_Q 10	LTF_MI_ Q36
LTF_CI_Q14	0						
LTF_CI_Q15	1,144	0					
ET_Q43	-0,104	0,144	0				
LTF_MI_Q26	1,454	-0,057	-0,258	0			
LTF_CI_Q31	-0,542	-0,055	-0,519	0,863	0		
LTF_II_Q10	0,808	0,345	-0,681	-0,627	-0,108	0	
LTF_MI_Q36	-0,136	-0,034	0,381	0,868	0,289	-0,453	0
EE_Q44	-0,86	-1,499	0,392	-0,666	0,302	0,001	-0,565
ST_Q38	-0,079	-0,4	0,204	-0,161	0,402	0,297	0,287
ST_Q41	-0,515	-0,557	0,752	-0,793	-0,403	0,026	0,474

EE_Q42	-1,026	-0,553	-0,318	-0,545	0,007	0,163	-0,544
Ident.10	0,632	0,502	-0,05	0,762	0,06	0,641	0,063
Ident.04	-0,088	-0,892	0,54	1,141	-0,138	-0,502	-0,742
Ident.11	0,828	0,266	-0,222	0,402	0,225	0,274	0,195
Ident.07	-0,077	-0,329	-0,36	0,384	-1,094	0,085	-1,474
Ident.03	0,951	0,399	-1,013	0,853	-0,432	0,724	-1,079
Ident.08	-0,166	-1,153	-0,518	-0,055	-0,719	-0,279	-0,69
Ident.17	2,243	2,426	1,985	1,38	1,637	1,868	0,712
Ident.20	0,323	0,542	0,395	1,057	0,771	-0,101	0,076
Ident.15	-0,008	0,597	0,141	-0,112	-0,391	-0,811	-0,297
Ident.14	-1,145	-0,693	-1,044	-0,877	-0,236	-0,996	-1,95
	EE_Q44	ST_Q38	ST_Q41	EE_Q42	Ident.10	Ident.04	Ident.11
EE_Q44	0						
ST_Q38	0,046	0					
ST_Q41	-0,023	0,687	0				
EE_Q42	1,71	-0,186	0,932	0			
Ident.10	1,319	-1,23	0,614	0,162	0		
Ident.04	0,949	-0,991	0,437	0,725	-0,416	0	
Ident.11	0,755	-1,824	-0,515	0,322	0,115	-0,511	0
Ident.07	-0,699	-2,29	-0,883	-0,148	0,06	-1,252	1,327
Ident.03	0,924	-1,475	-0,371	0,853	-0,189	0,943	-0,67
Ident.08	-0,029	-1,605	-1,094	0,083	-0,136	0,517	-0,12
Ident.17	1,24	0,843	1,233	0,716	1,283	0,9	-0,202
Ident.20	1,447	-0,841	-1,368	0,293	1,514	1,464	1,402
Ident.15	-0,368	-0,521	-0,69	-0,754	0,125	0,393	-0,392
Ident.14	-0,142	-1,948	-1,936	-1,631	-0,062	-0,393	-0,609
	Ident.07	Ident.03	Ident.08	Ident.17	Ident.20	Ident.15	Ident.14
Ident.07	0						
Ident.03	-0,488	0					
Ident.08	0,513	0,444	0				
Ident.17	-0,238	-0,161	-1,464	0			
Ident.20	0,831	-0,112	1,055	-0,276	0		
Ident.15	-0,644	-1,919	-2,2	0,208	-0,655	0	
Ident.14	-1,004	-1,719	-1,614	-0,423	-0,013	1,085	0

Anexo C – Matriz de Resíduos de Covariância Padronizados do Modelo Estrutural

Tabela 27

Matriz de Resíduos de Covariância Padronizados do Modelo Estrutural.

	Ident.05	CP_LF_Q 07	CP_GEP_ Q12	CP_LF_Q 05	CP_LF_Q 28	LTS_RC_ Q16	LTS_RC_ Q01
Ident.05	0						
CP_LF_Q07	0,575	0					
CP_GEP_Q12	-2,484	-0,716	0				
CP_LF_Q05	0,048	1,439	-1,092	0			
CP_LF_Q28	-0,859	-0,585	1,104	0,226	0		
LTS_RC_Q16	1,105	1,435	-0,939	2,898	0,898	0	
LTS_RC_Q01	1,096	-0,886	-1,216	1,97	-0,864	-0,035	0
LTF_CI_Q14	0,668	-0,843	-1,357	1,38	0,164	1,711	-0,557
LTF_CI_Q15	0,506	-0,256	-2,035	2,148	0,463	2,879	0,285
ET_Q43	-0,142	-0,416	-2,69	1,148	0,478	-0,059	-0,392
LTF_MI_Q26	0,494	-0,04	-3,743	2,04	-0,933	0,88	-0,285
LTF_CI_Q31	-0,366	-0,098	-1,288	2,967	0,647	-0,328	-0,153
LTF_II_Q10	-0,162	-0,777	-1,05	2,289	1,185	-0,34	0,647
LTF_MI_Q36	0,538	0,101	-2,051	-0,027	-0,163	-0,33	0,082
EE_Q44	1,294	0,47	-2,376	2,178	1,288	-0,621	-0,042
ST_Q38	-0,667	0,279	-1,523	2,262	-0,307	-1,034	0,211
ST_Q41	0,047	-0,042	-0,995	2,169	1,533	-1,097	-0,124
EE_Q42	0,614	0,724	-2,414	1,681	1,149	-0,5	-0,065
Ident.10	0,318	1,342	-0,269	1,991	0,39	1,137	0,85
Ident.04	0,279	0,67	-2,387	0,902	-1,179	0,875	0,564
Ident.11	-0,032	0,212	-0,393	2,158	-0,092	0,783	0,41
Ident.07	0,139	0,682	-0,813	1,84	-0,682	0,156	0,337
Ident.03	0,194	0,622	-1,146	0,622	-0,442	1,03	0,575
Ident.08	-0,697	-1,68	-2,177	0,424	-1,096	-0,125	-0,047
Ident.17	4,063	0,316	-2,248	0,415	-1,548	3,691	2,157
Ident.20	6,068	1,469	-3,181	1,685	-0,438	2,224	0,737
Ident.15	4,063	1,507	-1,293	2,581	-0,891	0,223	-0,42
Ident.14	5,061	0,857	-2,168	1,975	-1,579	0,791	-0,428
	LTF_CI_ Q14	LTF_CI_ Q15	ET_Q43	LTF_MI_ Q26	LTF_CI_ Q31	LTF_II_Q 10	LTF_MI_ Q36
LTF_CI_Q14	0						
LTF_CI_Q15	1,136	0					
ET_Q43	-0,107	0,146	0				
LTF_MI_Q26	1,438	-0,069	-0,264	0			
LTF_CI_Q31	-0,54	-0,049	-0,508	0,861	0		
LTF_II_Q10	0,807	0,348	-0,673	-0,631	-0,096	0	
LTF_MI_Q36	-0,132	-0,024	0,395	0,869	0,308	-0,437	0
EE_Q44	-0,87	-1,504	0,392	-0,68	0,306	0,003	-0,557
ST_Q38	-0,056	-0,372	0,236	-0,142	0,44	0,332	0,329
ST_Q41	-0,503	-0,54	0,775	-0,784	-0,376	0,05	0,505
EE_Q42	-1,027	-0,549	-0,309	-0,55	0,021	0,174	-0,526

Ident.10	0,542	0,413	-0,138	0,665	-0,028	0,552	-0,025
Ident.04	-0,184	-0,987	0,445	1,036	-0,231	-0,595	-0,836
Ident.11	0,715	0,154	-0,332	0,282	0,115	0,163	0,083
Ident.07	-0,197	-0,449	-0,479	0,255	-1,212	-0,035	-1,593
Ident.03	0,791	0,24	-1,169	0,681	-0,589	0,564	-1,239
Ident.08	-0,328	-1,312	-0,677	-0,228	-0,878	-0,439	-0,852
Ident.17	2,198	2,382	1,943	1,331	1,596	1,826	0,672
Ident.20	0,475	0,698	0,555	1,218	0,936	0,061	0,246
Ident.15	-0,198	0,405	-0,049	-0,315	-0,58	-0,999	-0,49
Ident.14	-1,286	-0,834	-1,183	-1,028	-0,375	-1,135	-2,088
	EE_Q4 4	ST_Q38	ST_Q41	EE_Q42	Ident.10	Ident.04	Ident.11
EE_Q44	0						
ST_Q38	0,073	0					
ST_Q41	-0,007	0,739	0				
EE_Q42	1,711	-0,148	0,959	0			
Ident.10	1,219	-1,313	0,523	0,061	0		
Ident.04	0,842	-1,08	0,34	0,616	-0,318	0	
Ident.11	0,631	-1,93	-0,629	0,195	0,168	-0,449	0
Ident.07	-0,83	-2,404	-1,007	-0,285	0,092	-1,213	1,321
Ident.03	0,747	-1,632	-0,538	0,669	-0,243	0,889	-0,765
Ident.08	-0,206	-1,763	-1,26	-0,101	-0,165	0,492	-0,193
Ident.17	1,191	0,81	1,194	0,669	4,317	4,234	2,958
Ident.20	1,619	-0,657	-1,188	0,478	5,444	5,798	5,553
Ident.15	-0,577	-0,711	-0,888	-0,969	3,641	4,279	3,298
Ident.14	-0,298	-2,082	-2,078	-1,788	3,531	3,547	3,16
	Ident.07	Ident.03	Ident.08	Ident.17	Ident.20	Ident.15	Ident.14
Ident.07	0						
Ident.03	-0,604	0					
Ident.08	0,415	0,248	0				
Ident.17	2,899	2,945	1,927	0			
Ident.20	4,924	3,893	5,561	0,067	0		
Ident.15	3,009	1,637	1,715	-0,05	-0,54	0	
Ident.14	2,72	1,932	2,427	-0,593	0,209	0,59	0

Apêndice A- Questionário de Identificação Organizacional e Equipe

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO – ESCALA DE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

1. O tempo de resposta para este questionário é de aproximadamente 3 minutos.
2. O objetivo do questionário é identificar o grau de **Identificação Organizacional** (questões de 01 a 12) e de **Identificação com a Equipe De Trabalho** (questões de 13 a 21) do respondente com a **Cooperativa**, o questionário contém 22 questões de identificação organizacional.
3. Todas as questões representam a variável dependente da pesquisa.
4. É importante salientar que as informações obtidas serão empregadas para fins exclusivamente acadêmicos e a sua identidade será mantida em sigilo. Agradeço pela sua contribuição.

DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	
Cooperativa Agroindustrial Copagril -Marechal Cândido Rondon Paraná	
Ano de criação:09 de agosto 1970	Número aproximado de empregados: 400
Ramo de atividade: Varejo - Supermercado	

DESCRIÇÃO DO ENTREVISTADO
Nome:
Profissão:
Idade:
Gênero:
Data de Admissão:

Indique na escala de 1 a 5 o quanto você concorda com as afirmações abaixo sobre os elementos ligados à IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL e IDENTIFICAÇÃO COM A EQUIPE DE TRABALHO. A escala de resposta é desde Discordo Totalmente até Concordo Totalmente .		Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	Identifico-me com os valores da Cooperativa	1	2	3	4	5
2	Eu estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca desta cooperativa	1	2	3	4	5
3	O sucesso desta cooperativa é o meu sucesso	1	2	3	4	5
4	Os valores desta cooperativa fazem parte daquilo que eu acredito	1	2	3	4	5
5	Percebo o propósito da Cooperativa no desenvolvimento das minhas atividades.	1	2	3	4	5
6	Percebo que meu trabalho é relevante para a Cooperativa	1	2	3	4	5
7	Percebo que meu status melhorou na sociedade devido a eu trabalhar na Cooperativa.	1	2	3	4	5
8	Pertencer a esta Cooperativa é motivo de orgulho para mim.	1	2	3	4	5
9	Quando alguém crítica a cooperativa, sinto isso como um insulto pessoal	1	2	3	4	5
10	Quando alguém elogia a cooperativa, sinto isso como um elogio pessoal	1	2	3	4	5
11	Trabalhar nesta cooperativa proporciona reconhecimento social	1	2	3	4	5
12	A colaboração é uma atitude considerada importante	1	2	3	4	5

Indique na escala de 1 a 5 o quanto você concorda com as afirmações abaixo sobre os elementos ligados à IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL e IDENTIFICAÇÃO COM A EQUIPE DE TRABALHO. A escala de resposta é desde Discordo Totalmente até Concordo Totalmente .		Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
13	A Cooperação é constantemente estimulada na Cooperativa	1	2	3	4	5
14	Meus colegas de trabalho vivenciam e compartilham os valores da Cooperativa.	1	2	3	4	5
15	Meus colegas de trabalho pensam da mesma maneira que eu.	1	2	3	4	5
16	O meu gerente conhece as minhas necessidades específicas e isso me dá segurança para permanecer na Cooperativa.	1	2	3	4	5
17	Percebo que quando ofereço sugestões sobre o trabalho estas são recebidas com respeito pelos meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
18	Sei a importância e a contribuição das minhas atividades para a Cooperativa.	1	2	3	4	5
19	Sinto-me pertencente a esta equipe de trabalho	1	2	3	4	5
20	Sou estimulado pelos meus colegas de trabalho a compartilhar os valores da Cooperativa.	1	2	3	4	5
21	Valoriza-se as relações saudáveis entre os empregados	1	2	3	4	5

Apêndice B – Questionário MLQ

For use by Lucas de Lima only. Received from Mind Garden, Inc. on December 14, 2022

**Permission for Lucas de Lima to reproduce 450 copies
within three years of December 14, 2022**

Multifactor Leadership Questionnaire

Instrument (Leader and Rater Form)

**and Scoring Guide
(Form 5X-Short)**

English and Portuguese versions

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE TO LICENSEE

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind Garden -- for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument **within three years from the date of purchase.**

You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.

This instrument is covered by U.S. and international copyright laws as well as various state and federal laws regarding data protection. Any use of this instrument, in whole or in part, is subject to such laws and is expressly prohibited by the copyright holder. If you would like to request permission to use or reproduce the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc.

For use by Lucas de Lima only. Received from Mind Garden, Inc. on December 14, 2022

Translation Quality not Guaranteed

Mind Garden instrument translations are of varying quality. Many are done by researchers. Some translations are translated and then back-translated to check the quality, while others have not been back-translated. We typically do not know the dialect of the translation. We also do not have validation data on the translation. Some translations do not include all of the items that are on the English form; sometimes a scale or scales are missing on the translation. You will receive what we have with no warranty or assurance of quality or dialect. Basically, we try to provide you with what we have available to facilitate your work.

For use by Lucas de Lima only. Received from Mind Garden, Inc. on December 14, 2022

MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Leader Form (5x-Short)

My Name: _____ Date: _____

Organization ID #: _____ Leader ID #: _____

This questionnaire is to describe your leadership style as you perceive it. Please answer all items on this answer sheet. **If an item is irrelevant, or if you are unsure or do not know the answer, leave the answer blank.**

Forty-five descriptive statements are listed on the following pages. Judge how frequently each statement fits you. The word "others" may mean your peers, clients, direct reports, supervisors, and/or all of these individuals.

Use the following rating scale:

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

1.	I provide others with assistance in exchange for their efforts	0	1	2	3	4
2.	I re-examine critical assumptions to question whether they are appropriate.....	0	1	2	3	4
3.	I fail to interfere until problems become serious.....	0	1	2	3	4
4.	I focus attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards.....	0	1	2	3	4
5.	I avoid getting involved when important issues arise	0	1	2	3	4
6.	I talk about my most important values and beliefs.....	0	1	2	3	4
7.	I am absent when needed	0	1	2	3	4
8.	I seek differing perspectives when solving problems	0	1	2	3	4
9.	I talk optimistically about the future	0	1	2	3	4
10.	I instill pride in others for being associated with me	0	1	2	3	4
11.	I discuss in specific terms who is responsible for achieving performance targets	0	1	2	3	4
12.	I wait for things to go wrong before taking action	0	1	2	3	4
13.	I talk enthusiastically about what needs to be accomplished	0	1	2	3	4
14.	I specify the importance of having a strong sense of purpose	0	1	2	3	4
15.	I spend time teaching and coaching	0	1	2	3	4

Continued =>

For use by Lucas de Lima only. Received from Mind Garden, Inc. on December 14, 2022

	Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
	0	1	2	3	4
16. I make clear what one can expect to receive when performance goals are achieved	0	1	2	3	4
17. I show that I am a firm believer in "If it ain't broke, don't fix it."	0	1	2	3	4
18. I go beyond self-interest for the good of the group	0	1	2	3	4
19. I treat others as individuals rather than just as a member of a group	0	1	2	3	4
20. I demonstrate that problems must become chronic before I take action	0	1	2	3	4
21. I act in ways that build others' respect for me	0	1	2	3	4
22. I concentrate my full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures.	0	1	2	3	4
23. I consider the moral and ethical consequences of decisions	0	1	2	3	4
24. I keep track of all mistakes.	0	1	2	3	4
25. I display a sense of power and confidence	0	1	2	3	4
26. I articulate a compelling vision of the future	0	1	2	3	4
27. I direct my attention toward failures to meet standards	0	1	2	3	4
28. I avoid making decisions.	0	1	2	3	4
29. I consider an individual as having different needs, abilities, and aspirations from others	0	1	2	3	4
30. I get others to look at problems from many different angles	0	1	2	3	4
31. I help others to develop their strengths	0	1	2	3	4
32. I suggest new ways of looking at how to complete assignments	0	1	2	3	4
33. I delay responding to urgent questions.	0	1	2	3	4
34. I emphasize the importance of having a collective sense of mission	0	1	2	3	4
35. I express satisfaction when others meet expectations	0	1	2	3	4
36. I express confidence that goals will be achieved	0	1	2	3	4
37. I am effective in meeting others' job-related needs	0	1	2	3	4
38. I use methods of leadership that are satisfying.	0	1	2	3	4
39. I get others to do more than they expected to do.	0	1	2	3	4
40. I am effective in representing others to higher authority	0	1	2	3	4
41. I work with others in a satisfactory way	0	1	2	3	4
42. I heighten others' desire to succeed	0	1	2	3	4
43. I am effective in meeting organizational requirements	0	1	2	3	4
44. I increase others' willingness to try harder	0	1	2	3	4
45. I lead a group that is effective	0	1	2	3	4

For use by Lucas de Lima only. Received from Mind Garden, Inc. on December 14, 2022

MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Rater Form (5x-Short)

Name of Leader: _____ Date: _____

Organization ID #: _____ Leader ID #: _____

This questionnaire is to describe the leadership style of the above-mentioned individual as you perceive it. Please answer all items on this answer sheet. **If an item is irrelevant, or if you are unsure or do not know the answer, leave the answer blank.** Please answer this questionnaire anonymously.

IMPORTANT (necessary for processing): Which best describes you?

- ☐ I am at a higher organizational level than the person I am rating.
☐ The person I am rating is at my organizational level.
☐ I am at a lower organizational level than the person I am rating.
☐ I do not wish my organizational level to be known.

Forty-five descriptive statements are listed on the following pages. Judge how frequently each statement fits the person you are describing. Use the following rating scale:

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

THE PERSON I AM RATING. . .

1.	Provides me with assistance in exchange for my efforts.....	0	1	2	3	4
2.	Re-examines critical assumptions to question whether they are appropriate	0	1	2	3	4
3.	Fails to interfere until problems become serious.....	0	1	2	3	4
4.	Focuses attention on irregularities, mistakes, exceptions, and deviations from standards	0	1	2	3	4
5.	Avoids getting involved when important issues arise.....	0	1	2	3	4
6.	Talks about their most important values and beliefs	0	1	2	3	4
7.	Is absent when needed.....	0	1	2	3	4
8.	Seeks differing perspectives when solving problems.....	0	1	2	3	4
9.	Talks optimistically about the future.....	0	1	2	3	4
10.	Instills pride in me for being associated with him/her	0	1	2	3	4
11.	Discusses in specific terms who is responsible for achieving performance targets	0	1	2	3	4
12.	Waits for things to go wrong before taking action	0	1	2	3	4
13.	Talks enthusiastically about what needs to be accomplished.....	0	1	2	3	4
14.	Specifies the importance of having a strong sense of purpose.....	0	1	2	3	4
15.	Spends time teaching and coaching	0	1	2	3	4

Continued =>

For use by Lucas de Lima only. Received from Mind Garden, Inc. on December 14, 2022

	Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
	0	1	2	3	4
16. Makes clear what one can expect to receive when performance goals are achieved	0	1	2	3	4
17. Shows that he/she is a firm believer in "If it ain't broke, don't fix it."	0	1	2	3	4
18. Goes beyond self-interest for the good of the group	0	1	2	3	4
19. Treats me as an individual rather than just as a member of a group	0	1	2	3	4
20. Demonstrates that problems must become chronic before taking action	0	1	2	3	4
21. Acts in ways that builds my respect	0	1	2	3	4
22. Concentrates his/her full attention on dealing with mistakes, complaints, and failures	0	1	2	3	4
23. Considers the moral and ethical consequences of decisions	0	1	2	3	4
24. Keeps track of all mistakes	0	1	2	3	4
25. Displays a sense of power and confidence	0	1	2	3	4
26. Articulates a compelling vision of the future	0	1	2	3	4
27. Directs my attention toward failures to meet standards	0	1	2	3	4
28. Avoids making decisions	0	1	2	3	4
29. Considers me as having different needs, abilities, and aspirations from others	0	1	2	3	4
30. Gets me to look at problems from many different angles	0	1	2	3	4
31. Helps me to develop my strengths	0	1	2	3	4
32. Suggests new ways of looking at how to complete assignments	0	1	2	3	4
33. Delays responding to urgent questions	0	1	2	3	4
34. Emphasizes the importance of having a collective sense of mission	0	1	2	3	4
35. Expresses satisfaction when I meet expectations	0	1	2	3	4
36. Expresses confidence that goals will be achieved	0	1	2	3	4
37. Is effective in meeting my job-related needs	0	1	2	3	4
38. Uses methods of leadership that are satisfying	0	1	2	3	4
39. Gets me to do more than I expected to do	0	1	2	3	4
40. Is effective in representing me to higher authority	0	1	2	3	4
41. Works with me in a satisfactory way	0	1	2	3	4
42. Heightens my desire to succeed	0	1	2	3	4
43. Is effective in meeting organizational requirements	0	1	2	3	4
44. Increases my willingness to try harder	0	1	2	3	4
45. Leads a group that is effective	0	1	2	3	4

For use by Lucas de Lima only. Received from Mind Garden, Inc. on December 14, 2022

QUESTIONÁRIO MULTIFATORIAL DE LIDERANÇA by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio					
Participante					
Número	NOME	Forma			
0		0			
ORIENTAÇÕES PARA O PARTICIPANTE:					
1. Primeiro, distribua os questionários aos avaliadores. Assegure-se que o seu nome esteja impresso na página inicial deles, inclusive nesta de auto-avaliação.					
2. Depois, complete este questionário e retorne para _____ ◆ ATÉ					
3. Por favor, responda todas os itens em ambas as páginas.					
◆ Começando pela questão 1, julgue quão frequente cada afirmação se adequa a você.					
◆ Utilize um lápis para marcar suas respostas com um círculo no número correspondente.					
◆ Se desejar mudar uma resposta, não esqueça de apagar a anterior completamente.					
◆ Se um item é irrelevante, ou você não está certo, ou não sabe a resposta, deixe-o em branco.					
◆ Use a escala abaixo :					
0	1	2	3	4	
De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente, se não sempre	
1.	Forneço assistência aos outros em troca de seus esforços.			0	1 2 3 4
2.	Re-examino suposições críticas questionando se são apropriadas.			0	1 2 3 4
3.	Falho em interferir em problemas até o momento em que eles se tomem sérios.			0	1 2 3 4
4.	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.			0	1 2 3 4
5.	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.			0	1 2 3 4
6.	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.			0	1 2 3 4
7.	Estou ausente quando necessitam de mim.			0	1 2 3 4
8.	Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.			0	1 2 3 4
9.	Falo de forma otimista sobre o futuro.			0	1 2 3 4
10.	Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.			0	1 2 3 4
Copyright 2000 by Bernard Bass and Bruce J. Avolio. All rights reserved. Distributed by Mind Garden, Inc., 1690 Woodside Road #202, Redwood City, CA 94061 U.S.A. (650)261-3500 (Answer sheet revised 3/1/00).					

For use by Lucas de Lima only. Received from Mind Garden, Inc. on December 14, 2022

Questionário MLQ		(, 0)				
0	1	2	3	4		
De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente, se não sempre		
11.	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de performance.	0	1	2	3	4
12.	Espero as coisas darem erradas para começar a agir.	0	1	2	3	4
13.	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	0	1	2	3	4
14.	Específico a importância de se ter um forte senso de propósito.	0	1	2	3	4
15.	Invisto meu tempo ensinando e treinando.	0	1	2	3	4
16.	Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de performance são alcançadas.	0	1	2	3	4
17.	Demonstro acreditar firmemente que "se não está quebrado, não conserte".	0	1	2	3	4
18.	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	0	1	2	3	4
19.	Trato os outros como indivíduo ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	0	1	2	3	4
20.	Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.	0	1	2	3	4
21.	Ajo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	0	1	2	3	4
22.	Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	0	1	2	3	4
23.	Considero as consequências éticas e morais das decisões.	0	1	2	3	4
24.	Mantenho-me a par de todos os erros.	0	1	2	3	4
25.	Demonstro um senso de poder e confiança.	0	1	2	3	4
26.	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	0	1	2	3	4
27.	Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	0	1	2	3	4
28.	Evito tomar decisões.	0	1	2	3	4
29.	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	0	1	2	3	4
30.	Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos e diferentes ângulos.	0	1	2	3	4
31.	Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	0	1	2	3	4
32.	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	0	1	2	3	4
33.	Demoro para responder questões urgentes.	0	1	2	3	4
34.	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	0	1	2	3	4
35.	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	0	1	2	3	4
36.	Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	0	1	2	3	4
37.	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	0	1	2	3	4
38.	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	0	1	2	3	4
39.	Faço com que os outros façam mais do que o esperado.	0	1	2	3	4
40.	Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	0	1	2	3	4
41.	Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	0	1	2	3	4
42.	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	0	1	2	3	4
43.	Sou eficaz em atender as necessidades da organização.	0	1	2	3	4
44.	Aumento a vontade dos outros em tentar com maior afinco.	0	1	2	3	4
45.	Lidero um grupo que é eficiente	0	1	2	3	4

Copyright 2000 by Bernard Bass and Bruce J. Avolio. All rights reserved. Distributed by Mind Garden, Inc., 1690 Woodside Road #202, Redwood City, CA 94061 U.S.A. (650)261-3500 (Answer sheet revised 3/1/00).

For use by Lucas de Lima only. Received from Mind Garden, Inc. on December 14, 2022

QUESTIONÁRIO MULTIFATORIAL DE LIDERANÇA by Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio																																																																											
Avaliador																																																																											
Número	NOME	Forma																																																																									
ORIENTAÇÕES PARA O AVALIADOR: Esta pesquisa ajudará você e outros avaliadores a descrever o estilo de liderança da pessoa acima. Para completar sua parte da pesquisa faça o seguinte : 1. Marque o nível organizacional que melhor descreve você na questão abaixo : 2. Depois, complete este questionário e retorne para _____ ◆ ATÉ November 1, 2003 3. Por favor, responda todas as questões em ambas as páginas. ◆ Começando pela questão 1, julgue quão frequente cada afirmação se adequa à pessoa que você está avaliando. ◆ Utilize um lápis para marcar suas respostas com um círculo no número correspondente. Se desejar mudar uma resposta, não esqueça de apagar a anterior completamente. ◆ Se um item é irrelevante, ou você não está certo, ou não sabe a resposta, deixe-o em branco. ◆ Use a escala abaixo :																																																																											
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">0</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">De forma alguma</td> <td style="text-align: center;">Uma vez ou outra</td> <td style="text-align: center;">Algumas vezes</td> <td style="text-align: center;">Muitas vezes</td> <td style="text-align: center;">Frequentemente, se não sempre</td> </tr> </table>						0	1	2	3	4	De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente, se não sempre																																																												
0	1	2	3	4																																																																							
De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente, se não sempre																																																																							
O que melhor descreve você 1. ☐ Estou em um nível organizacional mais elevado do que a pessoa que estou avaliando 2. ☐ A pessoa que estou avaliando se encontra no meu nível organizacional 3. ☐ Estou em um nível organizacional inferior que o da pessoa que estou avaliando 4. ☐ Nenhuma das anteriores																																																																											
A PESSOA QUE VOCÊ ESTÁ AVALIANDO... <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;">1.</td> <td style="width: 75%;">Fornece assistência em troca de seus esforços.</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">0</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td>Re-examina suposições críticas questionando se são apropriadas.</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td>Falha em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td>Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>5.</td> <td>Evita se envolver quando assuntos importantes surgem.</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>6.</td> <td>Conversa sobre suas crenças e valores mais importantes.</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>7.</td> <td>Está ausente quando necessitam dele</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>8.</td> <td>Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas.</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>9.</td> <td>Fala de forma otimista sobre o futuro.</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>10.</td> <td>Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele.</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> </table>						1.	Fornece assistência em troca de seus esforços.	0	1	2	3	4	2.	Re-examina suposições críticas questionando se são apropriadas.	0	1	2	3	4	3.	Falha em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.	0	1	2	3	4	4.	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	0	1	2	3	4	5.	Evita se envolver quando assuntos importantes surgem.	0	1	2	3	4	6.	Conversa sobre suas crenças e valores mais importantes.	0	1	2	3	4	7.	Está ausente quando necessitam dele	0	1	2	3	4	8.	Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas.	0	1	2	3	4	9.	Fala de forma otimista sobre o futuro.	0	1	2	3	4	10.	Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele.	0	1	2	3	4
1.	Fornece assistência em troca de seus esforços.	0	1	2	3	4																																																																					
2.	Re-examina suposições críticas questionando se são apropriadas.	0	1	2	3	4																																																																					
3.	Falha em interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.	0	1	2	3	4																																																																					
4.	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	0	1	2	3	4																																																																					
5.	Evita se envolver quando assuntos importantes surgem.	0	1	2	3	4																																																																					
6.	Conversa sobre suas crenças e valores mais importantes.	0	1	2	3	4																																																																					
7.	Está ausente quando necessitam dele	0	1	2	3	4																																																																					
8.	Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas.	0	1	2	3	4																																																																					
9.	Fala de forma otimista sobre o futuro.	0	1	2	3	4																																																																					
10.	Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele.	0	1	2	3	4																																																																					
Copyright 2000 by Bernard Bass and Bruce J. Avolio. All rights reserved. Distributed by Mind Garden, Inc., 1690 Woodside Road #202, Redwood City, CA 94061 U.S.A. (650)261-3500 (Answer sheet revised 3/1/00)																																																																											

For use by Lucas de Lima only. Received from Mind Garden, Inc. on December 14, 2022

Questionário MLQ					
0	1	2	3	4	
De forma alguma	Uma vez ou outra	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente, se não sempre	
LA PERSONA QUE ESTÁ USTED EVALUANDO...					
11.	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de performance.			0	1 2 3 4
12.	Espera as coisas darem erradas para começar a agir.			0	1 2 3 4
13.	Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.			0	1 2 3 4
14.	Especifica a importância de se ter um forte senso de propósito.			0	1 2 3 4
15.	Investe seu tempo ensinando e treinando.			0	1 2 3 4
16.	Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de performance são alcançadas.			0	1 2 3 4
17.	Demonstra acreditar firmemente que "se não está quebrado, não conserte".			0	1 2 3 4
18.	Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo.			0	1 2 3 4
19.	Trata você como indivíduo ao invés de tratá-lo apenas como um membro do grupo.			0	1 2 3 4
20.	Demonstra que os problemas devem tornar-se crônicos antes de agir.			0	1 2 3 4
21.	Age de forma tal que consegue o seu respeito por ele.			0	1 2 3 4
22.	Concentra sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.			0	1 2 3 4
23.	Considera as consequências éticas e morais das decisões.			0	1 2 3 4
24.	Mantém-se a par de todos os erros.			0	1 2 3 4
25.	Demonstra um senso de poder e confiança.			0	1 2 3 4
26.	Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.			0	1 2 3 4
27.	Dirige sua atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.			0	1 2 3 4
28.	Evita tomar decisões.			0	1 2 3 4
29.	Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.			0	1 2 3 4
30.	Faz com que você olhe para os problemas de muitos e diferentes ângulos.			0	1 2 3 4
31.	Ajuda você a desenvolver seus pontos fortes.			0	1 2 3 4
32.	Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.			0	1 2 3 4
33.	Demora para responder questões urgentes.			0	1 2 3 4
34.	Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.			0	1 2 3 4
35.	Expressa satisfação quando você corresponde às expectativas.			0	1 2 3 4
36.	Expressa confiança de que metas serão alcançadas.			0	1 2 3 4
37.	É eficaz em atender as suas necessidades em relação ao trabalho.			0	1 2 3 4
38.	Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios.			0	1 2 3 4
39.	Faz com que você faça mais do que o esperado.			0	1 2 3 4
40.	É eficaz em representar seu grupo perante níveis hierárquicos superiores.			0	1 2 3 4
41.	Trabalha com você de maneira satisfatória.			0	1 2 3 4
42.	Eleva seu desejo de obter sucesso.			0	1 2 3 4
43.	É eficaz em atender as necessidades da organização.			0	1 2 3 4
44.	Aumenta sua vontade de tentar com maior afinco.			0	1 2 3 4
45.	Lidera um grupo que é eficiente.			0	1 2 3 4

Copyright 2000 by Bernard Bass and Bruce J. Avolio. All rights reserved. Distributed by Mind Garden, Inc., 1690 Woodside Road #202, Redwood City, CA 94061 U.S.A. (650)261-3500 (Answer sheet revised 3/1/00).

For use by Lucas de Lima only. Received from Mind Garden, Inc. on December 14, 2022

QUESTIONÁRIO MULTIFACTORIAL DE LIDERANÇA

Da autoria de Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio

Este questionário pretende descrever o seu estilo de liderança.

- Assinale as suas respostas, utilizando a escala fornecida abaixo, com um círculo à volta do número correspondente;
- Se desejar mudar uma resposta, não esqueça de corrigir a anterior;
- Se um item lhe parecer irrelevante, não tem a certeza de qual a resposta mais apropriada, ou não sabe a resposta, deixe-o em branco;

Indique quão frequentemente cada uma das afirmações se adequa a si.

Utilize a seguinte escala:

0 - Nunca 1 - Raramente 2 - Algumas vezes 3 - Muitas vezes 4 - Frequentemente

1. Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços.	0	1	2	3	4
2. Reexaminio pressupostos críticos, para verificar se são apropriados.	0	1	2	3	4
3. Não actuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	0	1	2	3	4
4. Foco a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados.	0	1	2	3	4
5. Evito envolver-me quando surgem questões importantes.	0	1	2	3	4
6. Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes.	0	1	2	3	4
7. Encontro-me ausente quando precisam de mim.	0	1	2	3	4
8. Procuo perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	0	1	2	3	4
9. Falo com optimismo acerca do futuro.	0	1	2	3	4
10. Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.	0	1	2	3	4
11. Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	0	1	2	3	4
12. Espero que algo corra mal antes de agir.	0	1	2	3	4
13. Falo de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.	0	1	2	3	4
14. Realço a importância de se ter um forte sentido de missão.	0	1	2	3	4
15. Invisto tempo a ensinar e a formar.	0	1	2	3	4
16. Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	0	1	2	3	4
17. Demonstro que acredito firmemente que “enquanto as coisas funcionam, não se devem alterar”.	0	1	2	3	4
18. Vou além dos meus interesses próprios para bem do grupo.	0	1	2	3	4
19. Trato os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como mais um membro do grupo.	0	1	2	3	4
20. Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir.	0	1	2	3	4
21. Ajo de forma a incutir nos outros respeito por mim.	0	1	2	3	4
22. Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	0	1	2	3	4
23. Considero as consequências éticas e morais das decisões.	0	1	2	3	4
24. Mantenho-me a par de todos os erros.	0	1	2	3	4

For use by Lucas de Lima only. Received from Mind Garden, Inc. on December 14, 2022

0- Nunca 1 - Raramente 2- Algumas vezes 3 - Muitas vezes 4 - Frequentemente

25.	Exibo um sentido de poder e de confiança.	0	1	2	3	4
26.	Apresento uma visão motivadora a respeito do futuro.	0	1	2	3	4
27.	Dirijo a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados.	0	1	2	3	4
28.	Evito tomar decisões.	0	1	2	3	4
29.	Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.	0	1	2	3	4
30.	Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos ângulos diferentes.	0	1	2	3	4
31.	Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes.	0	1	2	3	4
32.	Sugiro novas formas de completar as tarefas.	0	1	2	3	4
33.	Atraso a resposta a questões urgentes.	0	1	2	3	4
34.	Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão colectivo.	0	1	2	3	4
35.	Exprimo satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	0	1	2	3	4
36.	Expresso confiança no alcance dos objectivos.	0	1	2	3	4
37.	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	0	1	2	3	4
38.	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	0	1	2	3	4
39.	Levo os outros a fazerem mais do que eles esperavam fazer.	0	1	2	3	4
40.	Sou eficaz em representar os outros perante níveis hierárquicos superiores.	0	1	2	3	4
41.	Trabalho com os outros de uma forma satisfatória.	0	1	2	3	4
42.	Aumento o desejo dos outros de obterem sucesso.	0	1	2	3	4
43.	Sou eficaz em atender às necessidades da organização.	0	1	2	3	4
44.	Aumento a vontade dos outros de se esforçarem mais.	0	1	2	3	4
45.	Lidero um grupo que é eficaz.	0	1	2	3	4

For use by Lucas de Lima only. Received from Mind Garden, Inc. on December 14, 2022

QUESTIONÁRIO MULTIFACTORIAL DE LIDERANÇA

Da autoria de Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio

Este questionário pretende descrever o estilo de liderança do de líder.

- Assinale as suas respostas, utilizando a escala fornecida abaixo, com um círculo à volta do número correspondente;
- Se desejar mudar uma resposta, não esqueça de corrigir a anterior;
- Se um item lhe parecer irrelevante, ou não tem a certeza de qual a resposta mais apropriada, ou não sabe a resposta, deixe-o em branco;
- O questionário é anónimo.

Indique quão frequentemente cada uma das afirmações se adequa ao de líder.

Utilize a seguinte escala:

0 – Nunca 1 – Raramente 2 – Algumas vezes 3 – Muitas vezes 4 – Frequentemente

1. Dá-me apoio em troca dos meus esforços.	0	1	2	3	4
2. Reexamina pressupostos críticos, para verificar se são apropriados.	0	1	2	3	4
3. Não actua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.	0	1	2	3	4
4. Foca a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados.	0	1	2	3	4
5. Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	0	1	2	3	4
6. Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.	0	1	2	3	4
7. Encontra-se ausente quando precisam dele.	0	1	2	3	4
8. Procura perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.	0	1	2	3	4
9. Fala com optimismo acerca do futuro.	0	1	2	3	4
10. Gera orgulho em mim por estar associado a ele.	0	1	2	3	4
11. Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	0	1	2	3	4
12. Espera que algo corra mal antes de agir.	0	1	2	3	4
13. Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.	0	1	2	3	4
14. Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.	0	1	2	3	4
15. Investe tempo a ensinar e a formar.	0	1	2	3	4
16. Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	0	1	2	3	4
17. Demonstra que acredita firmemente que “enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar”.	0	1	2	3	4
18. Vai além dos seus interesses próprios para bem do grupo.	0	1	2	3	4
19. Trata-me como indivíduo ao invés de tratar-me apenas como mais um membro do grupo.	0	1	2	3	4
20. Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir.	0	1	2	3	4
0-Nunca 1-Raramente 2-Algumas vezes 3-Muitas vezes 4-Frequentemente					

For use by Lucas de Lima only. Received from Mind Garden, Inc. on December 14, 2022

0- Nunca 1 - Raramente 2- Algumas vezes 3 - Muitas vezes 4 - Frequentemente

21.	Age de uma forma que incute em mim respeito por ele.	0	1	2	3	4
22.	Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	0	1	2	3	4
23.	Considera as consequências éticas e morais das decisões.	0	1	2	3	4
24.	Mantém-se a par de todos os erros.	0	1	2	3	4
25.	Exibe um sentido de poder e de confiança.	0	1	2	3	4
26.	Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro.	0	1	2	3	4
27.	Dirige a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados.	0	1	2	3	4
28.	Evita tomar decisões.	0	1	2	3	4
29.	Considera-me como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.	0	1	2	3	4
30.	Faz-me olhar para os problemas de muitos ângulos diferentes.	0	1	2	3	4
31.	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	0	1	2	3	4
32.	Sugere novas formas de completar as tarefas.	0	1	2	3	4
33.	Atrasa a resposta a questões urgentes.	0	1	2	3	4
34.	Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão colectivo.	0	1	2	3	4
35.	Exprime satisfação quando correspondo às expectativas.	0	1	2	3	4
36.	Expressa confiança no alcance dos objectivos.	0	1	2	3	4
37.	É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho.	0	1	2	3	4
38.	Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios.	0	1	2	3	4
39.	Leva-me a fazer mais do que eu esperava fazer.	0	1	2	3	4
40.	É eficaz em representar-me perante níveis hierárquicos superiores.	0	1	2	3	4
41.	Trabalha comigo de uma forma satisfatória.	0	1	2	3	4
42.	Aumenta o meu desejo de obter sucesso.	0	1	2	3	4
43.	É eficaz em atender às necessidades da organização.	0	1	2	3	4
44.	Aumenta a minha vontade de me esforçar mais.	0	1	2	3	4
45.	Lidera um grupo que é eficaz.	0	1	2	3	4

For use by Lucas de Lima only. Received from Mind Garden, Inc. on December 14, 2022

MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Scoring Key (5x) Short

My Name: _____ Date: _____

Organization ID #: _____ Leader ID #: _____

Scoring: The MLQ scale scores are average scores for the items on the scale. The score can be derived by summing the items and dividing by the number of items that make up the scale. All of the leadership style scales have four items, Extra Effort has three items, Effectiveness has four items, and Satisfaction has two items.

Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
0	1	2	3	4

Idealized Influence (Attributed) total/4 =	Management-by-Exception (Active) total/4 =
Idealized Influence (Behavior) total/4 =	Management-by-Exception (Passive) total/4 =
Inspirational Motivation total/4 =	Laissez-faire Leadership total/4 =
Intellectual Stimulation total/4 =	Extra Effort total/3 =
Individualized Consideration total/4 =	Effectiveness total/4 =
Contingent Reward total/4 =	Satisfaction total/2 =

1.	Contingent Reward	0	1	2	3	4
2.	Intellectual Stimulation	0	1	2	3	4
3.	Management-by-Exception (Passive)	0	1	2	3	4
4.	Management-by-Exception (Active)	0	1	2	3	4
5.	Laissez-faire	0	1	2	3	4
6.	Idealized Influence (Behavior)	0	1	2	3	4
7.	Laissez-faire	0	1	2	3	4
8.	Intellectual Stimulation	0	1	2	3	4
9.	Inspirational Motivation	0	1	2	3	4
10.	Idealized Influence (Attributed)	0	1	2	3	4
11.	Contingent Reward	0	1	2	3	4
12.	Management-by-Exception (Passive)	0	1	2	3	4
13.	Inspirational Motivation	0	1	2	3	4
14.	Idealized Influence (Behavior)	0	1	2	3	4
15.	Individualized Consideration	0	1	2	3	4

Continued =>

For use by Lucas de Lima only. Received from Mind Garden, Inc. on December 14, 2022

	Not at all	Once in a while	Sometimes	Fairly often	Frequently, if not always
	0	1	2	3	4
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.					
28.					
29.					
30.					
31.					
32.					
33.					
34.					
35.					
36.					
37.					
38.					
39.					
40.					
41.					
42.					
43.					
44.					
45.					

For use by Lucas de Lima only. Received from Mind Garden, Inc. on December 14, 2022

For Publications:

We understand situations exist where you may want sample test questions for various fair use situations such as academic, scientific, or commentary purposes. No items from this instrument may be included in any publication without the prior express written permission from Mind Garden, Inc. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

For Dissertation and Thesis Appendices:

You may not include an entire instrument in your thesis or dissertation, however you may use the three sample items specified by Mind Garden. Academic committees understand the requirements of copyright and are satisfied with sample items for appendices and tables. For customers needing permission to reproduce the three sample items in a thesis or dissertation, the following page includes the permission letter and reference information needed to satisfy the requirements of an academic committee.

Online Use of Mind Garden Instruments:

Online administration and scoring of the Multifactor Leadership Questionnaire is available from Mind Garden, (<https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>). Mind Garden provides services to add items and demographics to the Multifactor Leadership Questionnaire. Reports are available for the Multifactor Leadership Questionnaire.

If your research uses an online survey platform other than the Mind Garden Transform survey system, you will need to meet Mind Garden's requirements by following the procedure described at [mindgarden.com/mind-garden-forms/58-remote-online-use-application.html](https://www.mindgarden.com/mind-garden-forms/58-remote-online-use-application.html).

All Other Special Reproductions:

For any other special purposes requiring permissions for reproduction of this instrument, please contact info@mindgarden.com.

For use by Lucas de Lima only. Received from Mind Garden, Inc. on December 14, 2022



www.mindgarden.com

To Whom It May Concern,

The above-named person has made a license purchase from Mind Garden, Inc. and has permission to administer the following copyrighted instrument up to that quantity purchased:

Multifactor Leadership Questionnaire

The three sample items only from this instrument as specified below may be included in your thesis or dissertation. Any other use must receive prior written permission from Mind Garden. The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below.

Sample Items:

As a leader

- I talk optimistically about the future.
- I spend time teaching and coaching.
- I avoid making decisions.

The person I am rating

- Talks optimistically about the future.
- Spends time teaching and coaching.
- Avoids making decisions

Copyright © 1995 by Bernard Bass & Bruce J. Avolio. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com