

**i**

***Ibmec***

FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**LIDERANÇA AUTÊNTICA,  
TRANSFORMACIONAL E ORIENTADA PARA  
RESULTADO: UM ESTUDO DE SEUS  
EFEITOS INTERATIVOS SOBRE O  
DESEMPENHO INDIVIDUAL**

**CRISTIANA MORESI RATTO EBOLI**

**ORIENTADOR: FLAVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE**

**Rio de Janeiro, 19 de julho de 2010.**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**“LIDERANÇA AUTÊNTICA, TRANSFORMACIONAL E ORIENTADA PARA  
RESULTADO: UM ESTUDO DE SEUS EFEITOS INTERATIVOS SOBRE O  
DESEMPENHO INDIVIDUAL”**

CRISTIANA MORESI RATTO EBOLI

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado  
Profissionalizante em Administração como  
requisito parcial para obtenção do Grau de  
Mestre em Administração.  
Área de Concentração: Administração Geral

ORIENTADOR: FLAVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE

Rio de Janeiro, 19 de julho de 2010.

FOLHA DESTINADA PARA ORIGINAL DA ATA

658.4092  
E16

Eboli, Cristiana Moresi Ratto.

Liderança autêntica, transformacional e orientada para o resultado: um estudo de seus efeitos interativos sobre o desempenho individual / Cristiana Moresi Ratto Eboli - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2010.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração geral.

1. Administração – Lideranças autêntica e transformacional.
2. Desempenho funcional - Avaliação.
3. Comportamento organizacional – Administração de empresas.

*A meus pais Enio (in memoriam) e Sonia pelo incentivo, apoio e base de minha formação como ser humano.*

*Ao meu marido Carlos Eduardo, pelo respeito, compreensão e incentivo na realização deste grande desafio.*

*Aos meus sogros, João Carlos e Vera Maria, pelo apoio e presença junto ao meu filho nos meus momentos de ausência.*

*Ao meu filho Lucas, que em tantos momentos sentiu a minha ausência e não entendeu o porquê.*

*À minha filha Carolina, que foi por dois anos adiada para que este projeto se tornasse realidade e que agora, finalmente, chegou a sua vez.*

## AGRADECIMENTOS

À Professora Doutora Flávia Cavazotte, pela paixão que demonstra sobre o assunto Liderança e a capacidade que tem de contagiar seus alunos. Também pelo brilhantismo, dedicação, motivação e tranquilidade que demonstrou em todos os momentos de convivência.

Ao Professor Doutor Valer Moreno, por suas observações, conselhos e por sua disponibilidade.

Ao Banco Itaú, que sempre acreditou e investiu em meu desenvolvimento profissional, em especial aos Superintendentes Fabro e Barros, representantes desta instituição que personificaram seus atos e acompanharam meu crescimento. Espero poder retribuir com meu trabalho para que essa empresa tenha cada vez mais sucesso.

À minha querida equipe Zona Norte pelo acolhimento, boa vontade e tempo dedicado nas respostas aos questionários durante a pesquisa de campo. Em especial à Vivian, sem sua dedicação não teria conseguido concluir este trabalho.

Aos demais colegas de trabalho e do Ibmecc que direta ou indiretamente contribuíram e torceram para a conclusão deste desafio.

## RESUMO

As definições sobre liderança são inúmeras e o tema é bastante abrangente. Nesta pesquisa, buscou-se investigar se determinados perfis específicos de líderes fazem com que eles sejam mais capazes de influenciar seus subordinados para o alcance das metas exigidas e a adoção de comportamentos mais desejáveis pela organização. Esta relação foi investigada em uma amostra de 30 agências bancárias de um banco nacional varejista, através dos gerentes e seus 130 subordinados diretos. Os resultados observados sugerem que a Liderança Transformacional influencia o Comportamento de Cidadania Organizacional e a Liderança Autêntica influencia o desempenho técnico.

**Palavras-chave:** Liderança transformacional, liderança autêntica, liderança orientada para resultado, comportamento de cidadania organizacional, desempenho.



## ABSTRACT

The definitions of leadership are numerous and this subject is quite extensive. In this study, we investigate whether certain types of leaders make them more able to influence their subordinates to achieve the goals required and for the adoption of behaviors more desirable by the organization. This relationship was investigated in a sample of 30 bank branches of a bank national retailer, through its managers and 130 subordinates. Our results suggest that transformational leadership influences the Organizational Citizenship Behavior and Authentic Leadership influence the technical performance.

**Keywords:** transformational leadership, authentic leadership, results-oriented leadership, organizational citizenship behavior, performance.

## LISTA DE TABELAS

TABELA COMPORTAMENTO DO LÍDER X CARACTERÍSTICAS DOS SUBORDINADOS X CARACTERÍSTICAS DAS TAREFAS – TEORIA CAMINHO – META .....	16
TABELA 1 - CORRELAÇÕES, MÉDIAS E DESVIO PADRÃO.....	19
TABELA 2 - REGRESSÃO E TESTE DE MODERAÇÃO – COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL .....	20
TABELA 3 - REGRESSÃO E TESTE DE MODERAÇÃO – DESEMPENHO EM VENDAS.....	21

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2. O PROBLEMA DA PESQUISA.....</b>	<b>3</b>
2.1 OBJETIVO.....	3
2.2 HIPÓTESES.....	3
2.2 RELEVÂNCIA.....	3
<b>3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>4</b>
3.1 LIDERANÇA – CONCEITOS FUNDAMENTAIS.....	4
3.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	5
3.3 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL.....	7
3.4 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	8
3.5 LIDERANÇA AUTÊNTICA.....	9
3.6 DESEMPENHO TÉCNICO.....	12
3.7 LIDERANÇA AUTÊNTICA E DESEMPENHO TÉCNICO.....	13
3.8 TEORIA DO CAMINHO-META.....	15
<b>4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>17</b>
4.1 TIPO DE PESQUISA.....	17
4.2 AMOSTRA E PROCEDIMENTOS.....	17
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>19</b>
5.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA.....	19
5.2 TESTE DAS HIPÓTESES.....	19
<b>6. DISCUSSÃO.....</b>	<b>22</b>
<b>7. CONCLUSÃO.....</b>	<b>23</b>
<b>8. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>25</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>29</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa busca verificar a influência das lideranças transformacional e autêntica no comportamento de cidadania organizacional e no desempenho técnico dos funcionários de um banco varejista e se esta relação é moderada por algum outro fator. Foi baseada na aplicação de questionários a líderes de agências bancárias e seus liderados, atuantes numa região da cidade do Rio de Janeiro. O aplicador do questionário e pesquisador ocupa a função de gestor destes líderes.

A escolha do tema justifica-se pela importância da liderança em todos os meios nos quais vivemos: empresarial, político, familiar, religioso, acadêmico, principalmente em meio às enormes turbulências vivenciadas no mundo atual, mergulhado em uma grande crise econômica, onde acredita-se que as lideranças atuantes e seus seguidores farão grande diferença na sua recuperação.

É difícil compreender o sucesso de uma organização sem entender os conceitos de gerência e liderança, e suas possíveis relações com a efetividade das organizações. Os melhores líderes serão aqueles que reconhecem seus seguidores e a situação, facilitando as mudanças necessárias, apresentando uma visão de futuro e criando planos de ação que levem sua visão do sonho para a realidade.

O que era feito no passado para se chegar ao sucesso não é mais garantia de que dará certo agora. As mudanças são constantes, precisamos de líderes para implementá-las. A legislação e os clientes são cada vez mais rígidos e exigentes, as equipes precisam estar motivadas para atendê-los. Por consequência, as empresas exigem cada vez mais de seus funcionários, tanto em relação à produtividade quanto a questões comportamentais. E mais uma vez, será responsabilidade do líder ter sua equipe preparada para estas exigências.

No setor escolhido para a pesquisa, o setor bancário, observamos cada vez os clientes mais exigentes, a agressividade da concorrência, o crescimento de toda a rede de agências, o surgimento de novos produtos e novas tecnologias. É um mercado em constante transformação, que exige o desenvolvimento de novas habilidades, e para isso a liderança exerce um papel fundamental.

Em pesquisa efetuada pela Revista HSM Management em novembro de 2009 com 1065 executivos, entre presidentes e diretores de empresas, apesar de 80% deles acharem que o Brasil crescerá entre 3% e 5% entre 2010 e 2015, 48% acreditam que será mais difícil conduzir os negócios nos próximos cinco anos do que nos 5 anos que se passaram. E 63% dos entrevistados afirmaram que não possuem líderes em quantidade e capacidade suficientes para conduzir a execução da estratégia planejada para este crescimento. Com isso, 57% colocaram o desenvolvimento de novos líderes como principal preocupação dentro do tema “liderança”. Não podemos nos surpreender então que

as organizações já tenham observado que o desenvolvimento de novos líderes é um processo demorado, e portanto, um desafio estratégico para o seu crescimento e perenidade. Principalmente porque o papel do líder é garantir o presente, enquanto constrói um futuro onde os resultados esperados serão alcançados.

Considerando que a construção do futuro é uma ação de transformação, pretendemos através desta pesquisa aprofundar o tema “liderança transformacional”. Entendendo que o líder transformacional pode influenciar os valores e atitudes dos seus funcionários em relação à empresa, estudamos também o comportamento de cidadania organizacional. Considerando também que a liderança autêntica possui algumas interfaces com o comportamento de cidadania organizacional, buscamos nesta pesquisa responder a seguinte pergunta:

- Como os diferentes tipos de liderança estão relacionadas com o desempenho técnico e com a cidadania organizacional?

Para subsidiar esta pesquisa, foi utilizada uma amostra de funcionários de um Banco nacional varejista, que responderam questionários onde foram investigadas as relações propostas.

## 2 O PROBLEMA DA PESQUISA

### 2.1 OBJETIVO

O objetivo desta pesquisa é estudar a influência da liderança transformacional no comportamento de cidadania organizacional, moderada pela liderança autêntica, e da influência da liderança autêntica no desempenho técnico, moderada pela teoria do caminho-meta.

Entenda-se por moderação uma variável (neste caso, um comportamento) que afeta a direção ou a força da relação entre as variáveis estudadas, tendo uma contribuição significativa.

### 2.2 HIPÓTESES

As hipóteses elaboradas foram:

- A Liderança Transformacional influencia o Comportamento de Cidadania Organizacional.
- A Liderança Autêntica modera a influência da Liderança Transformacional sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional.
- A Liderança Autêntica influencia o Desempenho Técnico.
- A Teoria do Caminho-Meta modera a influência da Liderança Autêntica sobre o Desempenho Técnico.

### 2.3 RELEVÂNCIA

A relevância desta pesquisa dá-se pela escassez de pesquisas sobre o assunto proposto, a novidade da liderança autêntica no meio acadêmico nacional e internacional e pela possibilidade de integração das teorias da liderança transformacional e liderança autêntica.

No meio acadêmico, este assunto é relativamente novo e quanto mais aprofundarmos, mais e melhores conclusões poderemos chegar. Espera-se que esta pesquisa possa promover reflexões sobre liderança, confiança, ética, desempenho técnico e suas inter-relações.

### 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1 LIDERANÇA – CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Os pesquisadores estudam a liderança abordando a personalidade e os traços comportamentais do líder, o relacionamento entre os líderes e seus seguidores e a situação vivenciada.

Este complexo fenômeno tem entre seus principais desafios lidar com a tensão entre as metas individuais e as do grupo, com as diferentes personalidades e necessidades dos membros do grupo e manter a esperança viva em momentos de adversidade.

O termo liderança possui inúmeras definições, dentre as quais pode-se destacar:

- Robbins (2004) – “Liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos. Líderes podem surgir naturalmente no interior de um grupo ou por indicação formal”. Para este autor, as principais qualidades de um líder são: inteligência, carisma, capacidade de decisão, entusiasmo, força, coragem, integridade e autoconfiança.

- House et al. (1999) – “Liderança é a habilidade de um indivíduo para influenciar, motivar e capacitar outros a contribuir na direção da eficácia e do sucesso da organização.”

- House & Shamir (1993) – “Liderança é a habilidade de um indivíduo motivar outros a privarem-se de seus interesses em favor do interesse de uma visão coletiva e contribuir para a consecução daquela visão, fazendo sacrifícios pessoais significativos sobre e acima da chamada do dever, de boa vontade.”

- Eisenhower - “Liderança é a arte de conseguir que alguém faça o que você quer porque ele quer fazê-lo.”

- Schein (1992) – Liderança é a “habilidade de dar um passo fora da cultura...de iniciar processos evolucionários de mudança que são mais adaptáveis.”

- Bass (1985) e Tichy Devanna (1986) – “Transformar seguidores, criar visões para que as metas sejam atingidas e articular com os seguidores o caminho para alcançar estas metas.”

Tanta diversidade de definições de liderança resulta em uma grande variedade de pesquisas, cada uma explorando aspectos diversos.

Ao analisarmos as definições da liderança, muitas vezes nos lembramos também do termo “gestão”. Mas precisamos entender bem suas diferenças.

Os gerentes se utilizam de estruturas, regras e procedimentos formais, enquanto que os líderes somam a esta estrutura as questões emocionais e culturais.

Bennis (1985) escreveu que os líderes devem fazer as coisas certas, enquanto os gerentes devem fazer certo as coisas. Posteriormente, o autor listou as principais diferenças entre gerentes e líderes:

- gerentes administram, líderes inovam
- gerentes mantêm, líderes desenvolvem
- gerentes controlam, líderes inspiram
- gerentes têm uma visão de curto-prazo, líderes têm visão de longo prazo
- gerentes perguntam como e quando, líderes perguntam o quê e por quê
- gerentes imitam, líderes originam
- gerentes aceitam o status quo, líderes o desafiam

A literatura sobre este tema é bem ampla, portanto a seguir detalhamos as principais teorias utilizadas nesta pesquisa, começando com a do líder como responsável pela transformação, já citado por Bennis como sendo quem inspira, desenvolve e inova.

### 3.2 A LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Segundo Schein (1992), os líderes criam a cultura organizacional e também são fortemente influenciados por ela. Eles precisam não só de uma visão, mas também da capacidade e expô-la e fazê-la cumprir. Desta análise de Schein surge o importante conceito de liderança transformacional: processo de influenciar grandes mudanças nas atitudes e comportamentos dos funcionários e criar um comprometimento com a missão e objetivos da organização.

A origem da Liderança Transformacional está na Teoria da Liderança Carismática, de Weber (1947). Segundo Weber, o líder carismático é percebido como detentor de poderes divinos, excepcionais e estes líderes ascendem em momentos de crise, propondo uma nova visão a ser seguida. Possuem um forte vínculo emocional com seus subordinados.

Burns (1978) continuou o debate sobre o apelo aos valores e emoções dos subordinados. Burns acreditava que a liderança poderia se manifestar de duas formas: transacional ou transformacional.



A liderança transacional se caracteriza pelo relacionamento de troca para que as necessidades de ambos sejam atendidas, apelando para seus interesses próprios. A troca pode ser econômica, política ou psicológica. Este tipo de liderança pode ser efetiva, mas não resulta em mudança organizacional, ela favorece a manutenção do status quo. Já na liderança transformacional, os líderes posicionam seus subordinados em níveis mais elevados de responsabilidade, abdicando de seus interesses próprios em favor da coletividade. Com isso, promovem a mudança do status quo através de um propósito superior. Através desta análise, percebemos que o carisma é uma condição necessária, mas não suficiente para a liderança transformacional.

Avolio e Bass (2000) estenderam a teoria de Burns, acreditando que o líder transformacional alcança maiores resultados porque consegue fazer com que seus subordinados tenham consciência dos objetivos e a importância de atingí-los, ele convence seus subordinados a agirem em função do bem comum e a sua visão de futuro faz com que seus subordinados satisfaçam necessidades de nível superior. Como os autores criaram um questionário que identifica o líder como transacional e/ou transformacional, esta teoria é a mais utilizada.

Bass (1985) argumenta que líderes transformacionais atuam como agentes de mudança provocando e transformando crenças, atitudes e motivações de seus seguidores, inspirando-os a fazerem esforços extraordinários. Bass também defende que a liderança transacional é um pré-requisito para a eficácia da liderança e que os líderes precisam adotar comportamentos transformacionais e transacionais, graduando sua utilização de acordo com a situação e com o liderado.

Os comportamentos específicos destes líderes podem ser classificados em quatro dimensões: influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada.

#### - Influência Idealizada (ou carisma)

A primeira dimensão descreve os líderes que agem como modelos rígidos para os seus seguidores, que se identificam e querem muito parecer com ele. Estes líderes, em geral, possuem elevados padrões de moral e conduta ética.

#### - Motivação Inspiracional (inspiração)

A segunda dimensão descreve líderes que promovem grandes expectativas em seus seguidores, motivando-os a se considerarem parte da organização. Na prática, os líderes com este fator, utilizam símbolos e emoções para atrair os esforços dos membros do grupo para alcançar mais do que fariam por seu próprio interesse.

#### - Estímulo Intelectual

Esta terceira dimensão está presente nos líderes que estimulam seus liderados a criar e inovar, e a desafiar suas próprias convicções e valores, assim como as do líder e da organização. Este tipo de líder apóia os seguidores a experimentar novas teorias e a desenvolver alternativas inovadoras nas questões da empresa.

#### - Consideração Individualizada

Esta dimensão é representativa dos líderes que promovem um ambiente organizacional encorajador, dando cuidadosa atenção às necessidades de cada um dos seus liderados. O líder atua como instrutor e conselheiro, delegando poder para promover o crescimento através de desafios pessoais. Para alguns, o líder pode ter alto grau de paternidade, acompanhando passo a passo seu desenvolvimento; para outros, bastam orientações.

### 3.3 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Uma das principais necessidades do ser humano, segundo Maslow (1954) em sua teoria da Hierarquia das Necessidades, é a de pertencer a um grupo ou sociedade. Pertencendo a um grupo, as pessoas estariam dispostas a terem atitudes a favor deste grupo, com isso obteriam o reconhecimento deste e iriam satisfazer esta necessidade.

Além dos papéis funcionais desempenhados formalmente pelos colaboradores em uma organização, a disposição e espontaneidade para cooperar também são condições extremamente importantes para se obter uma atividade organizada. Os gestos espontâneos de cooperação com o sistema organizacional, mesmo sem recompensa, recebem o nome de Comportamento de Cidadania Organizacional – CCO. Este comportamento seria o meio pelo qual o indivíduo pode buscar a sua inserção na sociedade existente dentro da organização.

Organ (1988) define CCO como:

“comportamento individual que é discricionário, não reconhecido direta ou explicitamente pelo sistema formal de remuneração e que, em adição, promove o funcionamento efetivo da organização. Por discricionário, nós dizemos que o comportamento não é uma exigência do papel ou da descrição do cargo, isto é, os termos claramente específicos do contrato de emprego da pessoa com a organização; O comportamento, ao invés disso, é uma questão de escolha pessoal, tanto que sua omissão não é geralmente, entendida como passível de punição.”(1988, p.513).

Portanto, por promover o funcionamento efetivo da organização, Podsakoff et al (1990) entenderam que os comportamentos de cidadania são os principais exemplos dos tipos de comportamentos fora do papel que o líder transformacional é capaz de encorajar.

Organ identificou cinco principais comportamentos denominados comportamentos de cidadania organizacional (CCO):

- altruísmo – ajudar outras pessoas a resolverem importantes problemas organizacionais.
- conscienciosidade – ter um alto senso de responsabilidade e fazer além do mínimo esperado em questões como frequência, obediência às regras, intervalos, etc.
- espírito esportivo – boa vontade do funcionário em aceitar condições abaixo da ideal, sem reclamar. Não superdimensionar pequenos problemas. Analisar os fatos pelo lado positivo.
- cortesia – prevenir problemas com outros relacionados ao trabalho, como por exemplo consultando outros antes de iniciar ações que os afetarão.
- virtude cívica – participar com responsabilidade da vida da empresa e se importar com isso. Ter iniciativa para opinar e intervir nos procedimentos que afetam a imagem da empresa.

### 3.4 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

O CCO dá suporte ao alcance da performance nas tarefas através do desenvolvimento de um ambiente social e psicológico adequado. A participação do líder transformacional para o desenvolvimento deste ambiente é essencial, pois o líder motiva seus subordinados fazendo com que estes internalizem e priorizem as causas coletivas ao invés das individuais. Os funcionários que estão motivados a atingir a visão coletiva sem esperar ganhos pessoais tangíveis estão mais inclinados a contribuir para o alcance do objetivo comum através de ações que não são esperadas pelos seus papéis.

Vários estudos demonstram esta relação entre a liderança transformacional e o CCO, entre eles o de Podsakoff et al (1990). Em sua pesquisa, os autores concluíram que a liderança transformacional influencia o CCO através da confiança que os subordinados têm em seus líderes, o que faz com que eles acreditem e apostem na proposta apresentada pela liderança. Outro mediador do impacto da liderança transformacional em papéis fora do esperado é a satisfação no trabalho. À medida que os subordinados percebem que a organização se preocupa com seu bem-estar, aumenta esta satisfação. Os líderes transformacionais podem ampliar a visão de seus subordinados sobre a preocupação da empresa e com isso, melhoram as atitudes de seus subordinados.

Piccolo e Colquitt (2006) concluem que a liderança transformacional é fortemente relacionada ao comportamento de cidadania organizacional.

Bass (1990) afirma que a liderança transformacional resulta em subordinados mais engajados, mais dedicados, menos egoístas e performando além do que é esperado. Em sua Teoria da Liderança Transformacional e Transacional (1985), Bass diz que os líderes transformacionais usam sua grandeza de visão, retórica e habilidades gerenciais para desenvolver fortes vínculos emocionais com seus subordinados, o que também ajuda no desenvolvimento do CCO.

De uma forma geral, estas pesquisas demonstram que os líderes transformam os valores básicos, as crenças e as atitudes dos subordinados, fazendo com que eles queiram desenvolver papéis além das expectativas mínimas da empresa, isto é, demonstrar comportamento de cidadania organizacional.

Portanto, a primeira hipótese a ser testada é:

*Hipótese 1: A Liderança Transformacional influencia o Comportamento de Cidadania Organizacional.*

Apesar de todas as evidências favoráveis à relação direta entre a liderança transformacional e o CCO, iremos também pesquisar se esta relação é moderada por outra característica ou tipo de liderança.

### 3.5 LIDERANÇA AUTÊNTICA

Durante as últimas décadas vários pesquisadores produziram estudos tentando identificar as principais características e as personalidades dos grandes líderes, mas não se chegou a uma conclusão sobre o perfil ideal de liderança. Entendemos que este perfil sempre dependerá da situação e de seus subordinados. Se houvesse uma resposta final sobre o perfil ideal, independente de qualquer outro fator, teríamos um perfil de liderança padronizado, e isto não seria interessante, pois todos tentariam “copiar” este padrão. Os chefes tentariam se adequar a este perfil e os subordinados facilmente perceberiam esta adequação, entendendo que não seria um comportamento autêntico, e sim “forçado”. Isto geraria desconfiança, pois as pessoas só acreditam umas nas outras quando elas são genuínas, e o mesmo acontece na relação líder x subordinado.

Avolio et al (2004) definem o líder autêntico como aquele que é profundamente consciente de como ele pensa e se comporta e é percebido pelos outros como tendo esta consciência não só de si próprio, mas também dos valores morais e das características pessoais dos outros. Também é

consciente do ambiente onde atua, é confiante, esperançoso, otimista, resiliente e com elevado caráter.

Ele age de acordo com seus profundos valores e convicções para construir a credibilidade e ganhar o respeito e confiança de seus subordinados. Encoraja diversos pontos de vista e cria relação de colaboração entre seus subordinados. É preocupado com o bem-estar dos outros, por acreditar que cada um tem sua dignidade e moral permanente.

Segundo Luthans e Avolio (2003), os líderes autênticos são guiados por valores explícitos e conscientes que permitem que eles atuem com altos níveis de integridade moral. Complementando, Howell e Avolio (1992), sugeriram que os líderes autênticos possuem valores morais que enfatizam os interesses coletivos de seu grupo ou organização, considerando moral como fazer o que é certo e justo, de forma transparente. Os líderes com forte integridade são caracterizados por uma consistência interna que os fazem agir com respeito aos interesses e direitos dos outros. Esta consistência interna está relacionada com o experimento de emoções consistentes com valores superiores. Quando os líderes estão comprometidos com estes valores mais sublimes e agem de acordo com eles sem nenhum tipo de conflito emocional, suas ações serão mais consistentes e autênticas. Seus pensamentos e sentimentos serão coerentes com suas ações, o que gera uma maior percepção de integridade e confiança.

Segundo Bill George et al (2007), os líderes autênticos são aqueles que demonstram uma paixão por suas causas, colocam seus valores em prática constantemente e lideram com seus corações, além de suas mentes. Estes valores seriam derivados de suas crenças e convicções, mas os líderes só tomam conhecimento de quais são seus reais valores quando são testados sobre pressão. Quando o sucesso, a carreira ou a vida pessoal do líder pesam na balança, eles aprendem o que é mais importante, o quanto estão preparados para as crises e qual o custo-benefício das trocas (*trade-offs*) que serão capazes de fazer.

Luthans e Avolio (2003) propuseram que a história de vida do líder, como suas influências familiares, os desafios enfrentados, experiências acadêmicas e profissionais, e alguns eventos (como momentos de turbulência que desafiam a habilidade do líder), são potenciais antecedentes para que a liderança autêntica emerja.

Estes líderes estabelecem relações significativas, de longo prazo, e têm auto-disciplina para atingir resultados. Inspiram todos à sua volta, dão poder aos indivíduos para que estes também cresçam e liderem. Tentam fazer do mundo um lugar melhor através das interações e do trabalho, este é o propósito maior do líder autêntico – criar famílias mais felizes, empresas mais saudáveis e sociedades mais solidárias.

O líder autêntico possui algumas características que o diferencia de outros tipos de liderança:

- Possui auto-conhecimento, tendo consciência de suas forças e fraquezas.
- Pratica valores sólidos, possui grande orientação moral, demonstrando forte integridade através de suas ações. Educa pelo exemplo. Inspira pelos valores, em vez de apenas pelo carisma.
- Lidera com o coração, interage com as emoções de seus subordinados através de um senso de propósito, construindo relacionamentos duradouros.
- O líder autêntico apela para valores universais, de fraternidade, enquanto que o líder transformacional apela para valores particulares, argumentando que estes são melhores que os dos “outros”.
- O líder autêntico é bastante preocupado com o bem que pode ser alcançado para o grupo pelo qual se sente responsável, enquanto o líder transformacional, por mais que não pareça, está mais preocupado com o bem que pode conseguir para si mesmo.
- O líder autêntico possui mais fortemente os traços psicológicos positivos esperança, otimismo e resiliência, além de ser capaz de promover emoções.

Bass e Steidlmeier (1999) observam que a liderança transformacional somente é autêntica quando está baseada no caráter moral do líder, na preocupação para com os outros e na congruência dos valores éticos e a ação.

Como o líder autêntico é guiado a fazer o que é certo e justo, através de seus fortes valores éticos e morais, e discutindo abertamente suas vulnerabilidades, acaba por criar um forte sentimento de identificação do subordinado com o líder e com o grupo onde está inserido, fazendo com que o subordinado se sinta mais responsável com o grupo e queira retribuir esta identificação com o líder. Esta retribuição pode ser dar através de comportamentos voltados para a cidadania organizacional.

Avolio et al (2004) relacionam a liderança autêntica com as atitudes e comportamentos dos subordinados. Eles propuseram que através da identificação pessoal e social com o líder e com este transmitindo esperança, confiança, emoções positivas e otimismo, as atitudes dos subordinados serão de comprometimento, satisfação com o trabalho, sentido de significância e engajamento, enquanto os comportamentos serão de performance, esforço extra e o não distanciamento da empresa (baixo turnover, pouco absenteísmo e ausência de lentidão).

Tais atitudes e comportamentos são preditores de que o indivíduo terá também um comportamento de cidadania organizacional. Conforme estudo de Dirks e Ferrin (2002), a confiança na liderança é associada a uma variedade de percepções organizacionais importantes: crença na informação,

compromisso, comportamento de cidadania organizacional, satisfação com o líder e intenção de permanecer na empresa.

Devido às interfaces comuns entre o Comportamento de Cidadania Organizacional e a Liderança Autêntica, testaremos a segunda hipótese:

*Hipótese 2: A Liderança Autêntica modera a influência da Liderança Transformacional sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional.*

### 3.6 DESEMPENHO TÉCNICO

Na literatura encontramos diferentes definições para desempenho, performance, eficiência, efetividade e produtividade. Estas definições são usadas em diversas academias e níveis de análises.

De acordo com Motowidlo et al (1997), o termo performance é usado para definir a proficiência com a qual os indivíduos agem e se comportam de forma relevante para a organização. Os resultados originados destes comportamentos e atitudes é a performance alcançada.

A efetividade é geralmente usada em percentual, onde se compara o que foi atingido com o que era esperado. A produtividade pode ser medida de várias formas diferentes, dependendo do tipo de pesquisa e análise que se estiver fazendo.

O comprometimento do funcionário, a satisfação no trabalho e a motivação podem aumentar a produtividade e lucratividade de uma empresa. Patterson et al (1997) afirmam que práticas de trabalho em equipe, participação, avaliação de performance, compensação e incentivos podem influenciar positivamente o comprometimento do funcionário, sua satisfação e sua motivação, o que vai aumentar a performance, a cidadania e reduzir o absenteísmo e o *turnover*.

Entendemos que a cidadania apresentada pelo funcionário através da influência de práticas gerenciais é o desempenho do papel fora do que é esperado tecnicamente para a função.

Nesta pesquisa, usaremos o termo desempenho técnico para as tarefas realizadas pelos funcionários e que reconhecidamente fazem parte do que é esperado tecnicamente de seu cargo. A variação no desempenho pode ser uma consequência do conhecimento, da habilidade e da prática.

### 3.7 LIDERANÇA AUTÊNTICA E DESEMPENHO TÉCNICO

Poucas pesquisas foram feitas na busca da relação entre a liderança o engajamento na tarefa. Avolio et al (2004) acreditam que esta relação merece mais atenção, principalmente analisando os resultados de Harter et al(2002 e 2003) em meta-análises que indicam que o engajamento dos funcionários é forte e positivamente associado à uma variedade de resultados nos negócios, incluindo produtividade, satisfação do cliente, lucro, acidentes e taxa de turnover. Este engajamento é considerado como sendo o envolvimento de cada um e sua satisfação e entusiasmo pelo trabalho. Avolio et al entendem que este engajamento é uma consequência importante da liderança autêntica que media seus efeitos nos resultados apresentados pelos funcionários.

Nesta pesquisa, Avolio et al assumem que alguns destes resultados, tais como performance, esforço extra e o não distanciamento da empresa, tidos como comumente influenciados pelo processo de liderança, são resultados mais verdadeiros e sustentáveis quando são influenciados especificamente pelo processo de liderança autêntica, devido à identificação do funcionário com o líder, à confiança, à esperança, ao otimismo e às emoções positivas existentes na relação entre o subordinado e o líder autêntico.

Segundo Shorey e Snyder (2004), a esperança pode influenciar o esforço dos funcionários para o cumprimento das metas, pois quando a liderança com altos níveis de esperança é difundida na empresa, ela provém um senso de segurança e confiança que permite os funcionários focarem sua energia criativa em esforços relacionados às metas, ao invés de se preocuparem se a comunicação na empresa é verídica ou não e gastarem sua energia com isso.

E de acordo com Avolio et al (2004), os líderes que se destacam pela transmissão da esperança também são percebidos por seus funcionários como fontes mais confiáveis de informação e *feedback*.

Em um capítulo especial da publicação *The Leadership Quarterly* (2002), com o tema emoções e liderança, foi abordado a importância do papel das emoções na efetividade da liderança. Segundo Lazarus (1991), as emoções são importantes para o processo de liderança autêntica porque fornecem às pessoas informações preciosas sobre o seu próprio ego, sobre as outras pessoas e sobre as diferentes dinâmicas que as pessoas compartilham dentro das empresas.

Assim, as emoções podem ajudar os indivíduos a desenvolverem mais respostas adaptativas para retrocessos e estressores que as pessoas enfrentam em seu trabalho.

Alguns eventos com carga emocional positiva ou negativa desencadeiam no indivíduo uma profunda auto-reflexão, o que pode influenciar as direções que a pessoa segue no desenvolvimento



de sua liderança. Foi sugerido por Zeidner, Mathews e Roberts (2004) que a consciência emocional serve como um guia para ocasionais ajustes finos no desempenho profissional, incluindo como medir com exatidão a sensibilidade das pessoas ao nosso redor, gerenciar nossos sentimentos rebeldes, mantendo-nos motivados, e ajudando a desenvolver nossas competências emocionais.

McCull-Kennedy e Anderson (2002) relataram que a liderança transformacional foi positivamente relacionada com o otimismo, ou para ser mais específico, o otimismo foi mediador da relação entre liderança transformacional e desempenho. Segundo Seligman (1998) e Wanburg (1997), os otimistas tendem a apresentar níveis mais elevados de motivação, desempenho, satisfação profissional e moral, perseverança face a obstáculos e dificuldades, além de analisar falhas pessoais e retrocessos como temporários.

Lord e Brown (2004) argumentam que o efeito da liderança ocorre indiretamente através da identificação do funcionário com o líder. Os autores descrevem o papel da identidade do funcionário no processo de liderança, mostrando que os líderes podem exercer efeitos poderosos e duradouros sobre o comportamento dos funcionários no trabalho através da influência na forma em que os funcionários se vêem.

Estes mesmos líderes, segundo Luthans e Jensen (2002), devem ter não somente planos e metas bem formulados, como também caminhos alternativos claramente determinados, que quando deparados com obstáculos, eles podem reverter para cursos de ação alternativos. Os obstáculos são vistos mais como oportunidades do que como ameaças, e são procurados caminhos alternativos para que se chegue aos objetivos desejados.

Peterson et al (2009) relacionam traços psicológicos positivos, como esperança, otimismo e resiliência, com o desempenho organizacional. Estes traços são marcantes na liderança autêntica.

Após todo o exposto acima, propomos a terceira hipótese:

### Hipótese 3: *A Liderança Autêntica influencia o Desempenho Técnico*

Achando que somente a liderança autêntica pode não ser suficiente para se conseguir uma boa performance, iremos também pesquisar se esta relação é moderada por outro fator.

Analisaremos se a definição clara de objetivos e metas ajuda a alcançar o resultado desejado. Para esta análise, inicialmente estudamos a Teoria da Definição de Metas, de House (1971).

Esta teoria aborda alguns aspectos. Em primeiro lugar, diz que as metas difíceis têm mais probabilidade de gerarem um melhor desempenho que as mais fáceis. Elas precisam ser desafiadoras, mas alcançáveis. Em segundo lugar, as metas específicas geram melhor desempenho

que as gerais, por darem maior motivação. Em terceiro lugar, o conhecimento dos resultados pode motivar as pessoas para um desempenho melhor, podendo inclusive incentivar o estabelecimento de metas mais altas no futuro. Em quarto lugar, quando as pessoas possuem as habilidades necessárias e confiam nelas, tendem a ter um desempenho melhor. Em quinto e último lugar, as metas precisam ser aceitas e as pessoas se comprometerem com elas. Uma forma de se obter aceitação e comprometimento é através da participação no processo de definição de metas, criando um senso de propriedade maior. Em resumo, as metas devem ser explicadas com clareza, devem ser consideradas atingíveis e devem constituir um desafio razoável.

Ainda hoje esta teoria tem valor e, dentre outras teorias estudadas, entendemos que a Teoria Caminho – Meta é a que melhor poderia moderar a relação entre a liderança autêntica e o desempenho técnico por que entendemos que a definição clara de objetivos e metas é primordial para o alcance do resultado desejado.

Num contexto organizacional, o líder tem uma visão global que o indivíduo não possui. Saindo do campo estratégico para o tático, e definindo claramente seus objetivos e metas, o líder torna o alcance de resultados mais provável.

### 3.8 TEORIA DO CAMINHO - META

O objetivo da Teoria Caminho – Meta de House (1971) é aumentar a performance e satisfação dos funcionários através do foco na motivação destes, enfatizando a relação entre o estilo de liderança a as características dos funcionários e da tarefa. De acordo com House e Mitchell (1974) o líder motiva o funcionário quando ele faz o caminho para o alcance da meta claro e fácil através do *coaching* e do direcionamento, quando ele remove obstáculos para o alcance das metas e quando ele faz com que o trabalho traga mais satisfação pessoal.

Então, a idéia básica por trás da Teoria Caminho - Meta é: o líder define os objetivos, clareia o caminho, remove obstáculos e provém suporte.

A tabela a seguir mostra como o comportamento do líder é relacionado às características dos subordinados e das tarefas.

TABELA COMPORTAMENTO DO LÍDER X CARACTERÍSTICAS DOS SUBORDINADOS X  
 CARACTERÍSTICAS DAS TAREFAS – TEORIA CAMINHO-META

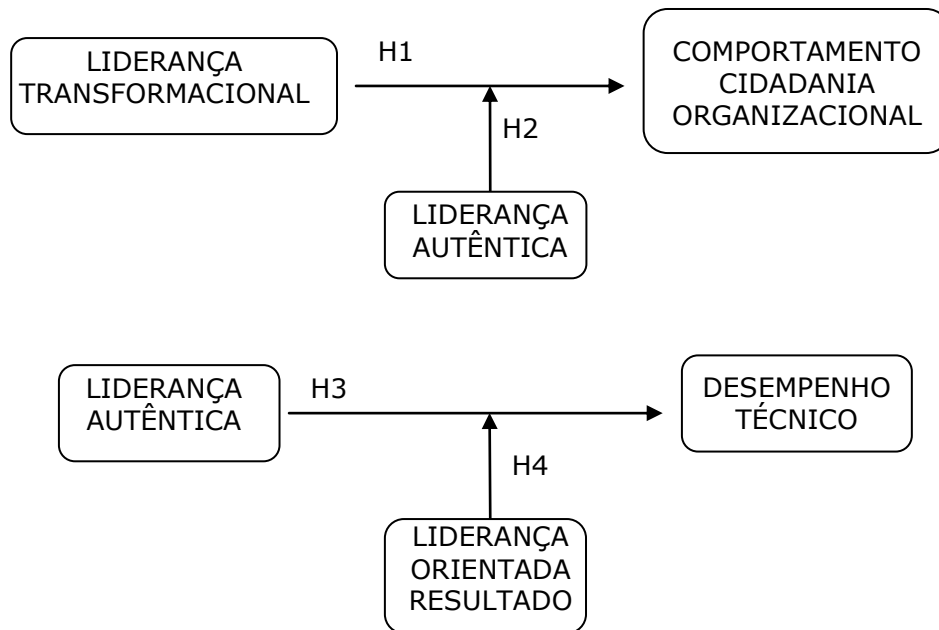
<b>Comportamento do líder</b>	<b>Características dos subordinados</b>	<b>Características das tarefas</b>
LIDERANÇA DIRETIVA	técnico	ambígua e sem clareza
dá direção e estrutura psicológica	autoritário	Complexa
LIDERANÇA APOIADORA	insatisfeito	repetitiva e mecânica
dá apoio	necessita afiliação e contato humano	não é desafiadora
LIDERANÇA PARTICIPATIVA	autônomo	ambígua e sem clareza
incentiva participação	Precisa de controle e clareza	Desestruturada
LIDERANÇA ORIENTADA PARA RESULTADO	Expectativas elevadas	Ambígua
estabelece desafios	precisa excedê-las	desafiadora e complexa

A Teoria do Caminho – Meta é bastante direta. Um líder efetivo deve atender às necessidades de seus subordinados, além de ajudá-los a definir os objetivos e o caminho que seguirão para atingi-los. Caso apareçam obstáculos, o líder deve ajudar os subordinados a superá-los. Sempre direcionando, guiando e dando *coaching* através do caminho.

Com todas as características expostas sobre a Teoria do Caminho –Meta, se detendo mais no líder com o comportamento de orientação para o resultado, e entendendo que somente a liderança autêntica não seria suficiente para se conseguir uma boa performance, testaremos se esta teoria pode moderar a influência da liderança autêntica sobre desempenho técnico. Portanto, escrevemos a quarta hipótese:

Hipótese 4: *A Teoria do Caminho-Meta modera a influência da Liderança Autêntica sobre o Desempenho Técnico.*

## HIPÓTESES DA PESQUISA



## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa visou testar hipóteses. Seu método é quantitativo, fazendo uso de instrumentos estatísticos. Foi feito um levantamento aplicando questionários fechados.

### 4.2 AMOSTRA E PROCEDIMENTOS

O público-alvo da pesquisa é composto por caixas e gerentes operacionais de 30 agências bancárias na cidade do Rio de Janeiro, pertencentes a uma instituição financeira nacional.

Os dados foram coletados por meio de questionários para os líderes e para seus subordinados, aplicados pessoalmente por mim em cada uma das agências.

Os questionários são:

- Questionário sobre Comportamento de Cidadania Organizacional (Gomide e Sinesio, 1999) – respondido pelo líder
- Questionário sobre Liderança Orientada para Resultado (Indvik, 1988) – respondido pelo líder
- Questionário sobre Liderança Autêntica (Avolio, Gardner e Walumbwa; 2007) – respondido pelo subordinado
- Questionário sobre Liderança Transformacional (Pearce e Sims, 2002) - respondido pelo subordinado

Os questionários foram precedidos por algumas perguntas para obtenção de dados demográficos.

Além dos questionários, usamos também métricas internas para avaliação do desempenho técnico dos funcionários. Estas métricas internas são as avaliações nas vendas diárias dos funcionários, consolidadas mês a mês. As vendas podem ser de produtos ou serviços do banco e cada uma tem uma ponderação diferente, dependendo de sua dificuldade de ofertar no guichê de caixa e do interesse estratégico do banco no momento. Os relatórios de acompanhamento disponíveis na empresa apresentam as vendas por agência, não por funcionário. O acompanhamento individual é feito diariamente pelo líder na agência (gerente operacional). A consolidação das vendas no mês se dá de forma ponderada e é informada à gerência regional pelo gerente operacional.

## 5 RESULTADOS

### 5.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

A amostra foi composta por 130 subordinados e 30 líderes. Entre os subordinados, 73% são mulheres e 27% são homens. Entre os líderes, 70% são mulheres e 30% são homens.

A idade dos subordinados variou de 21 a 53 anos, sendo 22% até 25 anos, 25% de 26 a 30 anos, 13% de 31 a 35 anos, 10% de 36 a 40 anos, 12% de 41 a 45 anos, e 18% acima de 46 anos. Entre os líderes, a idade variou de 27 a 54 anos, sendo 13% até 30 anos, 27% de 31 a 35 anos, 20% de 36 a 40 anos, 13% de 41 a 45 anos, e 27% acima de 46 anos.

Quanto à escolaridade dos subordinados, 5% possui pós graduação, 38% possui o curso superior completo, 26% está cursando o curso superior, 27% está com o curso superior interrompido e 4% tem o segundo grau. Entre os líderes, 47% possui pós graduação, 30% possui o curso superior completo, 3% está cursando o curso superior, 17% está com o curso superior interrompido e 3% tem o segundo grau.

O tempo médio na empresa é de 9 anos e 10 meses para os subordinados e 17 anos e 6 meses para os líderes. Já o tempo médio no cargo é de 8 anos para os subordinados e 6 anos e 11 meses para os líderes. O tempo médio de subordinação ao mesmo líder é de 1 ano e 9 meses.

### 5.2 TESTE DAS HIPÓTESES

Tabela 1 – Correlações, Médias e Desvio Padrão

<b>Tabela 1</b>									
<b>Correlações, Médias e Desvio Padrão</b>									
<b>Variáveis</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1. Liderança Transformacional	4.14	0.64	1						
2. Liderança Autêntica	4.28	0.62	0.81**	1					
3. Liderança Orientada para Resultado	4.07	0.50	0.34**	0.27**	1				
4. LT_LA	18.04	4.70	0.95**	0.95**	0.31**	1			
5. LA_LOR	17.50	3.59	0.73**	0.83**	0.75**	0.81**	1		
6. Cidadania Organizacional	3.95	0.60	0.25**	0.38**	0.10	0.33**	0.28**	1	
7. Desempenho em vendas	177.16	97.34	0.21*	0.24**	0.22*	0.25**	0.30**	0.18*	1

N = 130

\*  $p < 0.05$

\*\*  $p < 0.01$

Para efetuar os testes de moderação foram computadas duas variáveis de interação. A variável LT\_LA (produto dos escores de Liderança transformacional e Autêntica) e LA\_LOR (produtos dos escores de Liderança Autêntica e Liderança Orientada para Resultado).

Nesta tabela de correlação percebemos que existe uma alta correlação (0,81) entre a Liderança Autêntica e a Liderança Transformacional, o que pode representar um problema na hora da comprovação das hipóteses.

Para testar H1 e H2, foi realizada uma análise de regressão, tendo como critério (variável dependente) a Cidadania Organizacional, e como preditores a Liderança Transformacional, Liderança Autêntica e a variável de interação entre ambas (LT\_LA). A Tabela 2 abaixo apresenta os resultados desta análise.

Tabela 2 – Regressão e Teste de Moderação

Variável Dependente = Comportamento de Cidadania Organizacional

Regressão e Teste de Moderação				
Variáveis	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
LT	0.250*	2.925	0.063	
LT	0.168	1.206		
LA	0.516*	3.701	0.154	0.091
LT	0.193	1.346		
LA	0.498*	3.516		
LT_LA	0.076	0.781	0.158	0.004

n = 130

\*  $p < 0.05$

A primeira hipótese, que investiga se a Liderança Transformacional influencia o Comportamento de Cidadania Organizacional, foi confirmada. A Liderança Transformacional teve um efeito significativo sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional ( $\beta = 0.250$ ,  $p < 0,05$ ). A segunda hipótese, que investiga se a Liderança Autêntica modera a influência da Liderança Transformacional sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional, não foi confirmada ( $\beta = 0.076$ ,  $p = n.s.$ ). A variável de interação entre a Liderança Transformacional e Liderança Autêntica não teve efeito significativo sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO).

No entanto, observando a tabela, verifica-se que quando a variável Liderança Autêntica é incluída no modelo, o efeito da variável Liderança Transformacional desaparece, ficando apenas

significativo o efeito da Liderança Autêntica sobre o CCO – sugestivo de que haveria uma mediação da segunda sobre a primeira.

O conceito de mediação sugere que a variável mediadora, ao estar presente na equação de regressão, diminui a força do relacionamento entre as demais variáveis avaliadas. Foi o que aconteceu com a Liderança Transformacional. Seu efeito sobre o CCO foi reduzido quando a variável Liderança Autêntica entrou na equação.

Tabela 3 – Regressão de Teste de Moderação

Variável Dependente = Desempenho em Vendas

Regressão e Teste de Moderação				
Variáveis	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
LA	0.258*	3.018	0.066	
LA	0.214*	2.444		
LOR	0.165	1.880	0.092	0,025
LA	0.230*	2.578		
LOR	0.190*	2.079		
LA_LOR	0.089	0.978	0.099	0.007

n = 130  
\*  $p < 0.05$

A terceira e a quarta hipóteses referem-se ao desempenho técnico – no grupo estudado, desempenho em vendas.

A terceira hipótese, que investiga se a Liderança Autêntica influencia o Desempenho Técnico, foi confirmada ( $\beta = 0.258$ ,  $p < 0,05$ ). A Liderança Autêntica teve um efeito significativo e positivo sobre o desempenho – conforme se verifica na tabela. A variável de interação não teve efeito sobre o desempenho ( $\beta = 0.089$ ,  $p = n.s.$ ), e assim a quarta hipótese, que investiga se a Teoria do Caminho-Meta modera a influência da Liderança Autêntica sobre o Desempenho Técnico, não foi confirmada.

No entanto, pode-se observar que existe um efeito da Liderança Orientada para Resultados (LOR) sobre o desempenho em vendas que parece independente da Liderança Autêntica.



## 6 DISCUSSÃO

As hipóteses H1 (A Liderança Transformacional influencia o Comportamento de Cidadania Organizacional) e H3 (A Liderança Autêntica influencia o Desempenho Técnico) corroboram a teoria e os estudos que indicam que a Liderança Transformacional tem efeito sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional e a Liderança Autêntica sobre o desempenho técnico. (por exemplo: Podsakoff et al, 1990 e Peterson et al, 2009). Embora as hipóteses H2 (A Liderança Autêntica modera a influência da Liderança Transformacional sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional) e H4 (A Teoria do Caminho-Meta modera a influência da Liderança Autêntica sobre o Desempenho Técnico) não tenham sido confirmadas neste estudo, há evidências nos dados que sugerem:

- 1) Que é possível haver uma relação mediadora entre a Liderança Transformacional e a Liderança Autêntica, assim como em um estudo de 2006, Piccolo e Colquitt identificaram também que a troca entre líder e liderado (Teoria LMX – Graen e Uhl-Bien, 1995) pode atuar como mediadora para a Liderança Transformacional.
- 2) Que apesar dos efeitos da Liderança Orientada para Resultados e a Liderança Autêntica serem independentes, ou seja, de não haver moderação, os dois estilos se somam na produção de resultados, isto é, melhoram o desempenho técnico.

## 7 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo investigar a influência da liderança transformacional e autêntica sobre a performance e o comportamento de cidadania organizacional do liderado, e algum efeito moderador.

O setor escolhido para a pesquisa, setor bancário, é um ambiente em que se exige elevados índices de produtividade e também é um setor em constante transformação. Isto faz com que um estudo aprofundado do papel do líder e sua capacidade de influenciar positivamente seus liderados seja um grande aliado corporativo na escolha das pessoas que assumirão o papel de liderança no futuro.

A relevância desta pesquisa também se dá pela escassez de outras pesquisas no meio acadêmico com o mesmo assunto proposto, sendo um passo na ampliação do debate sobre Liderança Autêntica no Brasil.

Considerando que a pesquisa foi efetuada em somente uma região da cidade do Rio de Janeiro, tornando a amostra relativamente pequena, a ampliação desta abrangência assim como a variação do setor é uma recomendação para estudos futuros.

Novos estudos também podem explorar a relação de mediação entre a Liderança Autêntica e Transformacional, que ficou sugerida após a não-confirmação de da hipótese H2. Além desta relação, outro estudo sugerido é a demonstração da diferença entre estes dois tipos de liderança, já que em alguns momentos suas características se confundem. Uma análise fatorial confirmatória poderia ser usada para verificar até que ponto estes dois constructos são distintos ou fazem parte de um mesmo estilo carismático-ético-transformacional.

Além do tamanho da amostra, também identificamos possíveis limitações nesta pesquisa que poderiam influenciar os resultados apurados:

- multicolinearidade entre LT e LA – percebemos que o líder transformacional em sua maior parte também é reconhecido como líder autêntico, não confirmando a proposta de moderação entre as lideranças.
- existe pouca variância nos indicadores, talvez pela homogeneidade na população e nas exigências de comportamento da empresa.
- as respostas dadas podem ser as socialmente desejáveis, não as mais sinceras. O fato do aplicador dos questionários ser o chefe dos gerentes nas agências pode ter criado algum viés na resposta.
- a existência de alguma mágoa na relação líder x liderado pode influenciar negativamente uma resposta.

Por fim, ressaltamos que com os resultados apurados, o estudo dos comportamentos de liderança e suas interações no relacionamento com o liderado devem ser de profundo interesse empresarial, a fim de tornar os liderados melhores cidadãos organizacionais e com melhores performances.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AVOLIO, B. J. *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999.
- AVOLIO, B. J. BASS, B. M.; JUNG, D. I. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. V. 72, p. 441-462, 1999a.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. *MLQ Multifactor leadership questionnaire*. Technical Report. Redwood City, CA: Mind Garden, 1995.
- AVOLIO, B., LUTHANS, F., WALUMBWA, F. *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*. Working paper. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln. 2004.
- BASS, B. M. *Bass and Stogdill handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. 3.ed. New York : Free Press, 1990a.
- BASS, B. M. Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*. V.52, p. 130-139, 1997.
- BASS, B. M. *Leadership: Good, Better, Best*. Organizational Dynamics, Vol. 13, cap. 3, p. 26-40, 1985.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *Full-range leadership theory : manual of multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden, 1997.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- BASS, B.; AVOLIO, B.; JUNG, D.; BERSON, Y. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, V. 88, p. 207 – 218, 2003.
- BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, V. 10, n. 2, p. 181-217, 1999.
- BOERNER, S.; DÜTSCHKE, E.; WIED, S. Charismatic leadership and organizational citizenship behavior: examining the role of stressors and strain. *Human Resource Development International*, V. 11, cap. 5, p. 507-521, nov 2008.
- BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H.. Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, V. 17, cap. 3, p. 60-71, Ago. 2003.
- BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.

CAVAZOTTE, F.; BERNARDO, J. Transformational Leadership and Performance in Brazil: a Replication Test of Mediating Processes. *Academy of Management Proceedings*, 2008.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DELUGA, R. J.. The Relationship Between Attributional Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, V. 25, cap. 18, p.1652-1669, 1995.

DIRKS, K. T., FERRIN, D. L. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, V. 87, p. 611–628, 2002.

DVIR, T.; EDEN, D.; AVOLIO, B. J.; SHAMIR, B. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*. V. 45, n. 4, p. 735-744, 2002.

EUWEMA, M. C.; WENDT, H.; VAN EMMERIK, H. Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, V. 28, cap. 8, p. 1035-1057, nov. 2007.

FARH, J.; PODSAKOFF, P.; ORGAN, D. Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction.. *Journal of Management*, V. 16, cap. 4, p. 705, dez. 1990.

GEORGE, B., SIMS, P., MCLEAN, A., MAYER, D. *Discovering Your Authentic Leadership*. Harvard Business Review, fev. 2007.

GRAHAM, J. W. Leadership, Moral Development, And Citizenship Behavior. *Business Ethics Quarterly*, V. 5, cap. 1, p. 43-54, jan. 1995.

HOUSE, R. J.; MITCHELL, R. R. Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97, 1974.

HOWELL, J. M., AVOLIO, B. J. *The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation?* The Executive, V. 6, p. 43–52, 1992.

JOHNSON, Stefanie K. I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *Leadership Quarterly*, V. 19, cap. 1, p. 1-19, fev. 2008.

LAZARUS, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York7 Oxford University Press.

LOCKE, E. A.; LATHAM G. P. *A Theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall, Nova Jersey, 1990.

LORD, R. G., BROWN, D. J. (2001). Leadership, value, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12, 133–152.

LOWE, K.B.; KROECK, K.G.; SIVASUBRAMANIAM, N. Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, V. 7, p. 385 – 425, 1996.

LUTHANS, F., AVOLIO, B. *Authentic leadership: A positive development approach*. Em K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, p. 241 – 258, 2003.

MANZ, C.C.; SIMS, H. P. Jr. SuperLeadership : Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*. p. 18-35, 1991.

MANZ, C.C.; SIMS, H. P. Jr. *SuperLeadership : Leading others to lead themselves*. New York: Prentice-Hall, 1989.

MCCOLL-KENNEDY, Janet R.; ANDERSON, Ronald D. Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly*, n. 13, p. 545-559, 2002.

ORGAN, D. W. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books, 1988.

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

PETERSON, S. J.; WALUMBWA, F. O.; BYRON, K.; MYROWITZ, J. CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms. *Journal of Management*, Apr2009, Vol. 35 Issue 2, p348-368, 21p

PICCOLO, R. F.; COLQUITT, J. A. Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, V. 49, Capítulo 2, p. 327-340, 2006.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; BOMMER, W. H. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors.. *Journal of Management*, V. 22, cap.2, p. 259, 1996.

SCHAUBROECK, J.; LAM, S.K.; CHA, S.E. Embracing Transformational Leadership: Team Values and the Impact of Leader Behavior on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, V. 92, p. 1020–1030, 2007.

SELIGMAN, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.

SHOREY, H. S., SNYDER, C. R. *Hope as a common process in effective leadership*. Paper presented at the Gallup Leadership Institute Summit, Omaha, Nebraska. 2004.

- STOGDILL, R. M. *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press, 1974.
- VECCHIO, Robert P.; JUSTIN, Joseph E.; PEARCE, Craig L. The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, v. 81, n. 1, p. 71-82, mar. 2008.
- XENIKOU, Athena; SIMOSI, Maria. Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, v. 21, n. 6, p. 566-579, 2006.
- WALUMBWA, F. O.; AVOLIO, B. J.; ZHU, W. How Transformational Leadership Weaves its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs. *Personnel Psychology*, V. 61, cap. 4, p. 793-825, 2008.
- WALUMBWA, F.; WU, C.; ORWA, B. Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *Leadership Quarterly*, V. 19, cap. 3, p. 251-265, jun. 2008.
- WALUMBWA, F.; WU, C.; ORWA, B. Leadership, Procedural Justice Climate, Work Attitudes, And Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Proceedings*, p. C1-C6, 2006.
- WANBURG, C. R. (1997). Antecedents and outcomes of coping behavior among unemployed and reemployed individuals. *Journal of Applied Psychology*, 82, 731–744.
- WHITTINGTON, J. L.; GOODWIN, V. L. Transformational Leadership, Goal Difficulty, And Task Design: Independent And Interactive Effects On Employee Outcomes. *Academy of Management Proceedings*, p. K1-K5, 2001.
- WILDEROM, Celeste P. M.; VAN DEN BERG, Peter T. A Test of the Leadership-Culture-Performance Model within a Large Dutch Financial Organization. *Academy of Management Proceedings*, p. B1-B5, 1998.
- ZEIDNER, M., MATTEWS, G., ROBERTS, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 371–399.

## ANEXOS – QUESTIONÁRIOS DOS LÍDERES E SUBORDINADOS

Dados Pessoais do Líder:

- Tempo no cargo: \_\_\_\_\_

- Tempo em cargo de chefia: \_\_\_\_\_

- Tempo no banco: \_\_\_\_\_

- Tempo com o funcionário como subordinado direto:

\_\_\_\_\_ para funcionário A

\_\_\_\_\_ para funcionário B

\_\_\_\_\_ para funcionário C

\_\_\_\_\_ para funcionário D

\_\_\_\_\_ para funcionário E

\_\_\_\_\_ para funcionário F

\_\_\_\_\_ para funcionário G

\_\_\_\_\_ para funcionário H

\_\_\_\_\_ para funcionário I

- Sexo: ( ) F ( ) M

- Idade: \_\_\_\_\_

- Escolaridade: ( ) 2º grau completo

( ) superior interrompido

( ) cursando superior

( ) superior completo

( ) pós-graduação



## Questionário sobre Comportamento de Cidadania Organizacional

**Instruções:** As frases abaixo referem-se aos seus funcionários no exercício de suas funções. Utilize a seguinte escala para responder estas questões.

<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Neutro</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1	2	3	4	5

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. O funcionário ajuda os colegas de trabalho com suas tarefas quando eles estão ausentes.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. O funcionário é pontual na chegada no trabalho pela manhã e após o almoço.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. O funcionário se propõe a realizar tarefas não formalmente exigidas pelo seu cargo.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. O funcionário se permite muitas pausas durante o expediente.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. O funcionário toma iniciativa de orientar os novos funcionários mesmo não fazendo parte de suas obrigações.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. O funcionário se dedica além do seu papel, extrapolando horários além do permitido.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. O funcionário ajuda os outros quando suas cargas de trabalho aumentam.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. O funcionário reduz seu ritmo de trabalho no final do expediente.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. O funcionário comunica antecipadamente quando precisa faltar ao trabalho.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. O funcionário gasta um tempo considerável em conversas pessoais ao telefone.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. O funcionário nunca tira licenças não necessárias.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. O funcionário se concentra em suas responsabilidades.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. O funcionário faz sugestões inovadoras para a melhoria da qualidade total da unidade.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. O funcionário não tira intervalos extras.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. O funcionário comparece a eventos não exigidos pela organização, mas que ajudam na imagem global da empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. O funcionário não gasta tempo batendo papo durante o expediente.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Questionário sobre Liderança Orientada para Resultado

**Instruções:** As frases abaixo referem-se ao **seu estilo**.  
Utilize a seguinte escala para responder estas questões.

<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Regularmente</b>	<b>Sempre</b>
1	2	3	4	5

1. Eu permito que meus subordinados saibam que espero que eles performem em seus níveis mais elevados. 1 2 3 4 5
2. Eu defino metas para a performance de meus subordinados que são bastante desafiadoras. 1 2 3 4 5
3. Eu encorajo a constante melhoria na performance de meus subordinados. 1 2 3 4 5
4. Eu mostro que tenho dúvidas sobre as habilidades dos meus subordinados para alcançar a maioria dos objetivos. 1 2 3 4 5
5. Eu constantemente defino objetivos desafiadores para meus subordinados atingirem. 1 2 3 4 5

Dados Pessoais do Subordinado:

- Tempo no cargo: \_\_\_\_\_
- Tempo no banco: \_\_\_\_\_
- Tempo de subordinação ao chefe atual: \_\_\_\_\_
- Sexo: ( ) F ( ) M
- Idade: \_\_\_\_\_
- Escolaridade: ( ) 2º grau completo
  - ( ) superior interrompido
  - ( ) cursando superior
  - ( ) superior completo
  - ( ) pós-graduação

## Questionário sobre Liderança Autêntica

**Instruções:** Os itens da seguinte pesquisa referem-se ao estilo do(a) seu(sua) líder, de acordo com sua percepção. **Por favor, avalie com que frequência cada afirmação está relacionada ao estilo de liderança dele ou dela usando a seguinte escala:**

Nunca	Raramente	Às vezes	Regularmente	Frequentemente, se não sempre
0	1	2	3	4

### Meu (minha) líder...

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. fala exatamente o que quer dizer.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. admite erros quando são cometidos.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. encoraja todos a falar o que pensam.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. diz a pura verdade.   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. mostra emoções em correspondência exata com os sentimentos.                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. demonstra crenças que são coerentes com as ações.                               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. toma decisões com base nos seus valores centrais.                               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. pede a você que tome posições que estejam de acordo com seus valores centrais.  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. toma decisões difíceis com base em altos padrões de conduta ética.              | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. solicita visões que desafiem suas mais profundas posições.                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. analisa dados relevantes antes de chegar a uma decisão.                        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. escuta cuidadosamente diferentes pontos de vista antes de chegar a conclusões. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. busca <i>feedback</i> para melhorar as interações com os outros.               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. descreve com precisão como os outros veem suas capacidades.                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. sabe quando é o momento de reavaliar sua posição em questões importantes.      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. mostra que ele ou ela compreende como ações específicas afetam os outros.      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

## Questionário sobre Liderança Transformacional

**Instruções:** As frases abaixo referem-se ao estilo do(a) seu(sua) líder, de acordo com sua percepção.

Utilize a seguinte escala para responder estas questões.

<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Neutro</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1	2	3	4	5

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Meu chefe não tem medo de resistir ao sistema, se ele/ela achar que é necessário.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Meu chefe não tem medo de romper com o modelo para encontrar maneiras diferentes de fazer as coisas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Meu chefe é dirigido por propósitos ou ideais elevados.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Por causa do meu chefe eu tenho uma clara visão do propósito de nossa unidade.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Meu chefe aborda um novo projeto ou tarefa entusiasmadamente   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Meu chefe enfatiza a importância de nossa unidade para o crescimento da organização.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Meu chefe me encoraja a repensar idéias as quais eu jamais questioneei anteriormente.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Meu chefe questiona a maneira tradicional de se fazerem as coisas.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Meu chefe olha para os problemas por muitos ângulos diferentes.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Meu chefe demonstra entusiasmo pelos meus esforços.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Meu chefe espera que o meu desempenho atinja o nível mais elevado.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Meu chefe me encoraja a ir além e acima do que é esperado de alguém.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)