

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI
CRISTIANE BENEDETTI CHAMMAS

**COMPARAÇÃO ENTRE O EFEITO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E
DA LIDERANÇA INSTRUMENTAL SOBRE O DESEMPENHO INDIVIDUAL DO
LIDERADO E SOBRE A PERFORMANCE FINANCEIRA DE *STARTUPS***

São Paulo

2018

CRISTIANE BENEDETTI CHAMMAS

**COMPARAÇÃO ENTRE O EFEITO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E
DA LIDERANÇA INSTRUMENTAL SOBRE O DESEMPENHO INDIVIDUAL DO
LIDERADO E SOBRE A PERFORMANCE FINANCEIRA DE *STARTUPS***

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro
Universitário FEI, como parte dos requisitos
necessários para a obtenção do título de Mestre
em Administração.

Orientada pelo Prof. Dr. Jose Mauro da Costa
Hernandez e co-orientada pelo Prof. Dr.
Roberto Bernardes.

São Paulo

2018



APRESENTAÇÃO DE DISSERTAÇÃO

ATA DA BANCA JULGADORA

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração

MESTRADO PPGA-10

Aluno: Cristiane Benedetti Chammas

Matrícula: 321601-7

Título do Trabalho: Comparação entre o Efeito da Liderança Transformacional e da Liderança Instrumental sobre o Desempenho Individual do Liderado e sobre a Performance Financeira de Startups.

Área de Concentração: Gestão da Inovação

Orientador: Prof. Dr. José Mauro da Costa Hernandez

Data da realização da defesa: 22/06/18.

Avaliação da Banca Examinadora:

São Paulo, 22 /06 /18.

ORIGINAL ASSINADA

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Mauro da Costa Hernandez Ass.: _____

Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes Ass.: _____

Prof.^a Dr.^a Darcy M. M. Hanashiro Ass.: _____

A Banca Julgadora acima-assinada atribuiu ao aluno o seguinte resultado:

APROVADO

REPROVADO

VERSÃO FINAL DA
DISSERTAÇÃO

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

APROVO A VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO EM
QUE FORAM INCLUÍDAS AS RECOMENDAÇÕES DA BANCA
EXAMINADORA

Dedico

aos meus pais, ao meu marido, ao meu filho e ao meu irmão,
pelo apoio incondicional e por abdicarem da minha
presença durante o período do mestrado.

AGRADECIMENTOS

O meu sonho de fazer o mestrado só foi possível com o apoio de muitos e queridos profissionais, por isso, agradeço carinhosamente:

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Mauro da Costa Hernandez, por ter acreditado em mim, pela paciência, disponibilidade, bom humor e habilidade ao conduzir meu aprendizado.

Ao meu co-orientador, Prof. Dr. Roberto Bernardes, pelo apoio, sugestões e estímulo constante.

Aos membros da banca: Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes pelo apoio, paciência, disponibilidade e preciosas contribuições em prol da melhoria deste trabalho. À Profa. Dra. Darcy Hanashiro pelo tempo, atenção, avaliação criteriosa e sugestões precisas que muito agregaram a esta dissertação.

Ao Prof. Dr. Henrique M. Barros pelo exemplo de profissionalismo e disponibilidade total em receber a mim e aos meus colegas.

À Carmen Carlos, secretária da coordenação do programa de pós-graduação, pela simpatia e carinho que acolhe a todos.

Ao Prof. Dr. Luiz Prodomo pela disponibilidade, apoio e torcida durante a realização dos pré-testes.

Ao Prof. Dr. Seimor Walchhutter pelo apoio, amizade e preciosas dicas.

Ao Bruno Rondani, da Openstartups, e ao Wagner Mancini pelo apoio com a amostra de líderes de *startups*.

Aos colegas que tornaram a minha trajetória mais divertida.

À FEI e à CAPES pelo apoio no financiamento dos meus estudos.

RESUMO

O propósito deste estudo é investigar a influência da liderança transformacional e da liderança instrumental sobre o desempenho tanto dos liderados quanto da performance financeira das *startups* brasileiras. Com a finalidade de examinar o modelo baseado nos dados primários coletados de uma amostra de líderes das *startups* brasileiras (n=126), a metodologia adotada foi a modelagem de equações estruturais. Os resultados do trabalho sugerem que quando se avalia as duas lideranças simultaneamente no mesmo modelo, a liderança instrumental não se mostra significativa; porém, quando as lideranças são analisadas separadamente, ambas influenciam diretamente o desempenho do liderado. Este estudo possui cinco principais contribuições: a primeira é apresentar um trabalho empírico testando a influência dos dois estilos de liderança sobre o desempenho do liderado e assim ajudar a avançar o entendimento teórico nesse campo de estudo; a segunda é realizar este trabalho no contexto de *startups* brasileiras; a terceira é equipar os profissionais com mais informações sobre os efeitos dos principais tipos de liderança em relação ao desempenho individual dos empregados; a quarta contribuição é atribuída principalmente à prática empresarial em que um maior conhecimento do perfil do líder aumentaria a eficácia dos processos seletivos e da capacitação gerencial em empresas de estágios iniciais; e a última contribuição consiste em apresentar a tradução das duas escalas para a língua portuguesa, a escala reduzida de liderança instrumental e a escala de desempenho do liderado.

Palavras-chave: *Startups*. Estilos de liderança. Liderança transformacional. Liderança instrumental. Desempenho individual do liderado.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the influence of transformational leadership and instrumental leadership on the performance of the followers and financial in Brazilian startups. The methodological construction strategy adopted was the modeling of structural equations, with the purpose of examining the model based on the primary data collected from a sample of leaders of Brazilian startups (n = 126). This study has five main contributions: the first is to present an empirical work testing the influence of the two leadership styles on the performance of the leader and thus help to advance our theoretical understanding in this field of study, the second is to perform this work in the context of startups the third contribution is to equip professionals with more information about the effects of the main types of leadership in relation to the individual performance of employees, the fourth contribution is mainly attributed to business practice, where greater knowledge of the profile of the leader would increase the effectiveness in the processes selective and managerial qualification in companies of initial stages and the last contribution consists of presenting the translation of the two scales into the Portuguese language, the reduced scale of instrumental leadership and the scale of performance of the led. The results of the work suggest that when we evaluate the two leaders simultaneously in the same model, the instrumental leadership does not show significant; but when the leaderships are analyzed separately, both directly influence the performance of the leader.

Keywords: *Startups*. Leadership styles. Transformational leadership. Instrumental leadership. Individual performance of the employees.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 HISTÓRICO DE LIDERANÇA	15
2.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	20
2.3 LIDERANÇA INSTRUMENTAL	22
2.4 DESEMPENHO INDIVIDUAL DO LIDERADO E PERFORMANCE FINANCEIRA .	24
2.5 LIDERANÇA EM <i>STARTUPS</i>	25
2.6 DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES E DO MODELO TEÓRICO	28
3 MÉTODO	32
3.1 PROCEDIMENTO	32
3.2 AMOSTRA.....	33
3.3 VARIÁVEIS.....	34
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS – ESCALAS	34
4 RESULTADOS	39
4.1 CONSISTÊNCIA INTERNA.....	39
4.2 VALIDADE DISCRIMINANTE	40
4.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA	40
4.4 MODELOS.....	41
4.4.1 Modelo Completo	41
4.4.2 Modelo 1.....	42
4.4.3 Modelo 2.....	43
4.4.4 Modelo 3.....	43
5 CONCLUSÃO.....	45
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	54
ANEXO A – ESCALA DE DESEMPENHO DO LIDERADO	62
ANEXO B – ESCALA DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	64
ANEXO C – ESCALA DE LIDERANÇA INSTRUMENTAL	66

1 INTRODUÇÃO

A área de liderança apresentou um crescimento substancial no número de pesquisas realizadas desde a virada do século XX (HUNTER; BEDELL-AVERS; MUMFORD, 2007). Em especial, as áreas temáticas de liderança carismática e transformacional, em contextos organizacionais, sofreram uma evolução significativa em termos de desenvolvimento de teoria e de investigações empíricas (CONGER, 1999). Por conta desse interesse na área, existem muitas definições de liderança. Por exemplo, Vroom e Jago (2007, p. 17) sugerem que “praticamente todas as definições de liderança compartilham a visão de que a liderança envolve um processo de influência”, ou seja, “uma pessoa, A, lidera outra pessoa, B, se as ações de A modificam os comportamentos de B na direção desejada por A”. Portanto, todos os líderes têm em comum o fato de terem um ou mais seguidores (VROOM; JAGO, 2007). A liderança é um processo dinâmico formado da interação entre líderes e liderados e só pode ser exercido se reconhecido pelos seguidores (AGGESTAM; JOHANSSON, 2017). Aprofundando um pouco mais, pode-se definir a liderança pelo que ela não é: o cargo gerencial, por exemplo, não necessariamente caracteriza seu ocupante como líder. Mintzberg (1975 apud HALES, 1986) sugeriu que uma das funções do papel do gerente é ser um líder. De acordo com essa perspectiva, o termo gerente é um rótulo de papel, enquanto líder é uma função de papel (HALES, 1986).

De fato, House e Mitchell (1975) sugerem que uma das funções estratégicas que o líder precisa possuir é a capacidade de melhorar a motivação e a satisfação dos liderados para realizarem determinado trabalho. A forma de liderar é considerada uma influência individual importante para a inovação das empresas, pois contribui positivamente para o desempenho dos liderados (HARBORNE; JOHNE, 2003).

No campo da psicologia organizacional, o estudo da liderança teve seu início com o estudo dos traços da personalidade do líder (LORD et al., 2017). Porém, em meados da década 1940, o estudo de Stogdill (1948) mostrou que a liderança vista apenas como a posse de alguma combinação de traços era incapaz de explicar adequadamente o fenômeno. Diante dessa dificuldade de explicar a liderança apenas pelas características dos traços, os estudos se direcionaram para o comportamento dos líderes.

Um dos principais estudos sobre os estilos de comportamento do líder foi o de House (1971) em que apresentou a teoria do caminho-objetivo. Essa teoria sugeria que o objetivo central do líder era auxiliar seus liderados a atingir as metas, fornecer direção para as ações e o apoio necessário para finalizar as atividades.

Em 1978, Burns apresentou os conceitos de liderança transformacional e transacional (DVIR et al., 2002; HINKIN; SCHRIESHEIM, 2008; JUDGE; PICCOLO, 2004). Posteriormente, na década de 80, tratadas por Bass, na apresentação do *Full Range Leadership Theory* (FRLT) (BASS; AVOLIO, 1990) as lideranças transacional e a transformacional eram duas dimensões independentes. A liderança transformacional apresentava três dimensões comportamentais: influência idealizada, estimulação intelectual e consideração individualizada. A liderança transacional, por sua vez, incluía duas dimensões comportamentais: recompensa contingente e gerenciamento passivo por exceção (BASS, 1990).

Uma terceira dimensão que foi incorporada depois na teoria, foi a *laissez-faire* ou “evasão passiva” (AVOLIO; BASS; JUNG, 1999, p. 457) é uma abordagem mais passiva que a transacional, já que o líder abdicaria das responsabilidades e evitaria tomar decisões, sendo ainda basicamente definida como ausência de liderança (BASS, 1990).

Entretanto, alguns autores (ANTONAKIS; AVOLIO; SIVASUBRAMANIAM, 2003; KNIPPENBERG; SITKIN, 2013; YUKL, 1999) alegam que o modelo FRLT de Bass não é suficiente para descrever todas as características do líder. Entre outras críticas, o modelo FRLT omitiria comportamentos relevantes do líder, além de possuir uma tendência para concepções heroicas de liderança (YUKL, 1999).

Para Antonakis e House (2004), o *Extended Full Range Leadership Theory* (eFRLT), modelo em que propõe a liderança instrumental, poderia suprir a lacuna deixada pelo modelo FRLT. Para esses autores, sendo fiel à etimologia da palavra, líderes são “instrumentais” para a eficiência organizacional no sentido de que “líderes eficientes devem assegurar que as organizações se adaptem ao ambiente externo e usem os recursos eficientemente” (ANTONAKIS; HOUSE, 2014, p. 747). No eFRLT, a liderança instrumental refere-se à capacidade do líder de analisar o ambiente interno e externo da empresa, traçar os objetivos estratégicos para as atividades de seus liderados e fornecer o feedback de desempenho para que eles possam atingir as metas desejadas pela empresa.

Embora a liderança transformacional tenha sido considerada por muitos autores (BASS; AVOLIO, 1990; WANG et al., 2011; ZACH; BALDEGGER, 2017) eficiente para o aumento do desempenho dos liderados e dos times, ao se considerar medidas objetivas de performance organizacional como produtividade, retorno dos ativos e geração de patentes, as evidências são menos fortes (WANG et al., 2011). Além do mais, existem apenas três estudos empíricos que exploraram a relação entre a liderança instrumental e o desempenho subjetivo como a opinião do líder (ANTONAKIS; HOUSE, 2014) e entre a liderança instrumental e o desempenho

objetivo como os resultados financeiros da organização (ROWOLD, 2014; ROWOLD; DIEBIG, 2017). Portanto, parece que são necessários mais estudos sobre a influência da liderança instrumental tanto sobre os liderados quanto sobre o desempenho organizacional.

A importância da comparação entre os dois tipos de liderança – transformacional e instrumental – no contexto de *startups*, empresas em estágio inicial e com foco em inovação, é relevante pois, além dos poucos estudos comparativos entre os dois tipos de liderança (ROWOLD; DIEBIG, 2017), também existe uma lacuna nos estudos da área de liderança em relação a esse tipo de empresa em estágio inicial (ZACH; BALDEGGER, 2017). Em empresas iniciantes, é mais provável que exista uma relação mais forte entre o comportamento e a visão estratégica do líder e a performance do novo empreendimento (CHRISMAN; BAUERSCHMIDT; HOFER, 1998). Devido ao tamanho e à idade das *startups*, não existem estruturas ou processos que possam substituir os comportamentos de liderança nesse tipo de empresa (ENSLEY; HMIELESKI; PEARCE, 2006). Além do mais, para Avolio, Walumbwa e Weber (2009), os estudos sobre liderança necessitam incluir não somente uma análise dos comportamentos do líder, mas também as variáveis do contexto em que a liderança se manifesta para que melhor se possa compreender o fenômeno.

Neste estudo, além do tipo de empresa, *startups*, o estudo também contextualiza o país, Brasil, por sua singularidade em relação ao direcionamento dos recursos destinados à inovação. O indicador mensurado pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), em parceria com o Sebrae, mostrou que 19,6% das empresas brasileiras estão em estágio inicial de atividade, superando, por exemplo, países como a Alemanha (4,6%) e os Estados Unidos (12,6%). Além disso, uma das principais singularidades do contexto da maior parte das novas empresas brasileiras é que seus negócios têm como principal objetivo a geração de renda para o empreendedor ou até mesmo a complementação de um salário, não possuindo assim o foco em inovação e na geração de novos postos de trabalho (GEM, 2016). Além disso, os projetos patrocinados pelo governo brasileiro não atendem plenamente às necessidades dos novos empresários, limitando dessa forma o potencial de criação e, especialmente, o desenvolvimento de novas empresas.

A capacidade de liderança das *startups* brasileiras torna-se um fator relevante de se estudar por dois motivos principais.

O primeiro motivo é o contexto interno da própria empresa, sua estrutura como organização apresenta-se muito diferente das empresas ditas consolidadas (PETERSON et al., 2008). As *startups* possuem muitas vezes processos e hierarquia pouco definidos. Assim, perante esse tipo de estrutura interna, os esforços pessoais dos empreendedores, que costumam

assumir o papel de liderança nesse contexto, acabam sendo maiores (ENSLEY; HMIELESKI e PEARCE, 2006).

O segundo motivo é o país, o Brasil. Uma *startup* sediada em um contexto externo onde as pequenas empresas possuem uma condição de pouco acesso aos recursos necessários (GEM, 2016), demonstra uma situação de vulnerabilidade, determinando mais uma vez a importância das diligências pessoais dos líderes para o alcance dos resultados desejados de desempenho e performance financeira. Logo, diante dessa singularidade de contexto, o mesmo, torna-se mais um fator a ser considerado e de relevância para o estudo sobre líderes (VYAKARNAM; HANDELBERG, 2005).

O principal propósito desta dissertação é contribuir para a literatura de liderança nesse tipo de empresa e contexto, comparando a influência da liderança transformacional (CARLESS; WEARING; MANN, 2000) e da liderança instrumental (ANTONAKIS; HOUSE, 2004; 2014) tanto sobre o desempenho do liderado no nível subjetivo (desempenho do liderado) quanto sobre o desempenho organizacional objetivo (performance financeira) em *startups* brasileiras.

Além de contribuir para a literatura ao comparar diferentes tipos de liderança em um contexto relevante, o estudo também contribui ao oferecer uma tradução e adaptação para o contexto das escalas de liderança instrumental e do desempenho individual do liderado para a língua portuguesa. A contribuição gerencial será equipar os profissionais com mais informações sobre os efeitos dos principais tipos de liderança em relação ao desempenho individual dos empregados e à performance financeira e, assim, apoiar a seleção e a capacitação gerencial em empresas em estágios iniciais.

Esta dissertação está estruturada em cinco seções. Além desta introdução, a segunda seção apresenta a fundamentação teórica em que se contemplam os temas relacionados às teorias de liderança. A terceira apresenta a metodologia do estudo no qual se descrevem as estratégias e a organização da pesquisa, caracterizam-se a unidade de análise e a amostra, bem como os procedimentos de campo. A quarta seção refere-se à análise e apresentação de resultados, com a demonstração da sustentação ou não das hipóteses efetuadas. Na quinta seção encontra-se a contribuição deste trabalho para a área de liderança em *startups* e para o mundo gerencial. Também, formulam-se as limitações e as sugestões para futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção encontra-se o referencial teórico sobre os principais construtos da pesquisa realizada.

2.1 HISTÓRICO DE LIDERANÇA

No campo da psicologia organizacional, o estudo da liderança teve seu início no século XX com os traços de personalidade do líder (LORD et al., 2017; VROOM; JAGO, 2007; ZACCARO, 2007), que eram entendidos como qualidades inatas ou hereditárias do indivíduo (ZACCARO, 2007). Nesse período, alguns autores e pensadores foram destaque como Carlyle, Nietzsche e Galton, como pode ser visualizado no Quadro 1. Em 1880, Willian James corroborou com o pensamento dos traços, ressaltando que as mudanças da sociedade eram devido a grandes homens que lideravam a sociedade nas direções que julgavam importantes (VROOM; JAGO, 2007). Em 1916, os estudos dos traços continuaram em destaque com Lewis Terman, com o desenvolvimento do teste de inteligência *Stanford-Binet*. Em 1919, Woodworth focou seus estudos em testes de temperamento para combate; em 1924, Bingham e Davis, os testes de liderança; e em 1934, Bogardus desenvolveu os testes de liderança com testes de traços de liderados também (LORD et al., 2017).

Porém, em meados da década 1940, os 124 estudos (STOGDILL, 1948) demonstraram que a liderança vista apenas como a posse de alguma combinação de traços era incapaz de explicar adequadamente o fenômeno. Diante dessa dificuldade de explicar a liderança apenas pelas características dos traços, os estudos mudaram de rumo e se direcionaram para o comportamento dos líderes (ZACCARO, 2007), ou seja, o foco era “o que os líderes fazem” em vez de “o que eles são”. Estendendo esse tema, Bernard Bass em 1949 iniciou um programa de pesquisa no estado de Ohio (EUA) e sistematicamente examinou a técnica de discussão do grupo de liderança durante a resolução de alguns problemas propostos (LORD et al., 2017).

As pesquisas de lideranças, nas décadas de 1950 e 1960, estavam localizadas principalmente na Universidade do Estado de Ohio e na Universidade de Michigan. O foco compartilhado de ambos os programas de pesquisa era o interesse em como os líderes se comportam. Esses não estavam preocupados com as características de liderança, como indicado pelo desempenho em testes padronizados, mas sim com as ações do líder na realização do papel de liderança (VROOM; JAGO, 2007).

Perseguindo ainda um foco comportamental Fleishman, em 1953, relatou os resultados de uma análise fatorial do Questionário de Descrição do Comportamento Supervisório, que forneceu as principais dimensões de comportamento do Líder da Estrutura de Iniciação (por exemplo, esclarecendo papéis, especificando regras e procedimentos) e Consideração (por exemplo, sendo amigável e apoio aos seguidores) incluindo a variável contexto nas pesquisas (LORD et al., 2017). Em 1956, Cleven e Fiedler introduziram uma medida de orientação tarefa versus social baseada em avaliações feitas por especialistas. Eles relataram que uma diferença maior na percepção dos colegas de trabalho mais e menos apreciados nessas duas dimensões estava associada à maior eficácia do grupo (LORD et al., 2017). Esse estudo previu o proeminente modelo de contingência de Fiedler e seu desenvolvimento da medida de orientação interpessoal do colega menos preferido, lidando com os dois traços do líder e as variáveis situacionais. Fiedler argumentou que a motivação da liderança é uma característica duradoura, que não está sujeita à mudança ou à adaptação. Portanto, a capacidade de liderança está mais próxima de uma descrição de característica do que de uma descrição de comportamento, trazendo o conceito que o líder deve ser colocado em uma situação favorável ao seu estilo de liderança (VROOM; JAGO, 2007). Na mesma linha, segundo Vroom e Jago (2007), Perrow, em 1970, sugeriu que as causas da liderança organizacional eficaz e ineficaz residem em características estruturais e não nas características das pessoas que lideram essas organizações. Para Perrow, a liderança deveria ser vista como uma variável dependente e não como uma variável independente.

Em 1971, House apresentou a teoria do caminho-objetivo (VROOM; JAGO, 2007). Essa teoria sugeria que o objetivo central do líder era auxiliar seus liderados a atingir as metas, fornecer direção para as ações e apoio ao que fosse necessário para finalizar as atividades. O comportamento de um líder era um importante vetor para a percepção positiva dos liderados sobre os caminhos no alcance dos objetivos e para a atratividade de alcançar esses objetivos (HOUSE; MITCHELL, 1975). Para eles, espera-se que a satisfação em relação à liderança aumente, quando o comportamento do líder esclarece esses objetivos ou os torna mais atrativos. No mesmo artigo, esses autores apresentam duas proposições da teoria do caminho-objetivo. A primeira é que o comportamento do líder é aceito e satisfatório para os liderados na medida em que os liderados veem esse comportamento como uma fonte imediata de satisfação ou como instrumento para uma satisfação futura. A segunda proposição dessa teoria é que o comportamento do líder será motivador. “Assim melhoraria o empenho do liderado na medida em que (1) esse comportamento satisfaça as necessidades do subordinado dependendo do desempenho efetivo e (2) esse comportamento complementa o ambiente, fornecendo

treinamento, orientação, suporte e recompensas necessárias para o desempenho efetivo” (HOUSE; MITCHELL, 1975, p. 4).

O comportamento baseado na teoria do caminho-objetivo (às vezes, referida como diretiva ou comportamento instrumental) será efetivo em situações com baixo grau de estrutura de tarefas subordinadas, mas ineficaz em situações de tarefas subordinadas altamente estruturadas, já que, na última situação, o comportamento estruturante adicional é visto como desnecessário e associado à supervisão excessiva (VROOM; JAGO, 2007).

Em 1978, Burns apresentou os conceitos de liderança transformacional e transacional (DVIR et al., 2002; HINKIN; SCHRIESHEIM, 2008; JUDGE; PICCOLO, 2004) que, posteriormente, foram tratados na década de 1980 por Bass. A principal diferença na conceitualização entre as duas formas de tratamento foi que Burns entendia as duas como uma dimensão bipolar, e Bass apresentou em 1985 a transacional e a transformacional como dimensões independentes uma da outra (BASS; AVOLIO, 1989). Assim, na década de 90, a teoria de Bass e Avolio, chamada de *Full Range Leadership Theory* (FRLT) (BASS; AVOLIO, 1990), apresentava os dois tipos de liderança independentes: transformacional e transacional. A liderança transformacional apresentava três dimensões comportamentais: influência idealizada, estimulação intelectual e consideração individualizada. A liderança transacional, por sua vez, incluía duas dimensões comportamentais: recompensa contingente e gerenciamento passivo por exceção (BASS, 1990).

A conceituação original do FRLT evoluiu de um modelo de cinco fatores para um modelo de nove fatores em que à liderança transformacional foram adicionados a atribuição de influência idealizada e a motivação inspiradora; e à liderança transacional, foi acrescentado o gerenciamento ativo por exceção e, finalmente, o comportamento *laissez-faire* (AVOLIO; BASS; JUNG, 1999). O comportamento *laissez-faire* é uma abordagem mais passiva do que a liderança transacional, em que o líder abdica das responsabilidades e evita tomar decisões, podendo ser basicamente definida como a ausência de liderança, segundo definido por Bass e Avolio em 1990 (SKOGSTAD et al., 2007).

Segundo seu proponente, a liderança transformacional é a mais efetiva e ativa, pois o líder transformacional é capaz de inspirar, motivar e estimular intelectualmente os liderados (BASS; AVOLIO, 1990). No estilo de liderança transformacional, os líderes enfatizam um maior desenvolvimento motivacional e despertam seus liderados pela criação e representação de uma visão inspiradora do futuro (BASS, 1997). A liderança transacional difere da transformacional, porque a transacional depende de um sistema bem definido de contratos e recompensas (BASS; AVOLIO; GOODHEIM, 1987). Bass e Avolio (1990, p. 134) vão além ao sugerirem que “a

liderança transformacional tende a ser mais efetiva que a liderança transacional”. Já a *laissez-faire* ou “evasão passiva” (AVOLIO; BASS; JUNG, 1999, p. 457) é uma abordagem mais passiva que a transacional, já que o líder abdicaria das responsabilidades e evitaria tomar decisões, sendo ainda basicamente definida como ausência de liderança (BASS, 1990).

Já Podsakoff et al. (1990) sugerem que o estilo de liderança transformacional pode ser resumido por seis subconstructos: identificar e articular uma visão; fornecer um modelo (exemplo) adequado; promover a aceitação de objetivos grupais; ter expectativas de alto desempenho; proporcionar apoio individualizado; e, proporcionar estimulação intelectual.

O Quadro 1 resume as datas e os principais autores descritos nesta seção até a liderança transformacional.

Quadro 1 – Histórico dos estudos de liderança

Estudos	Período	Autores	Referências
Teoria dos Traços	Séc. 18	Carlyle	Vroom; Jago 2007
		Nietzsche	Vroom; Jago 2007
	1869	Galton	Zaccaro 2007
	1880	William James	Vroom; Jago 2007
	1916	Lewis Terman	Lord et al. 2017
	1919	Woodworth	Lord et al. 2017
	1924	Bingham and Davis	Lord et al. 2017
	1934	Bogardus	Lord et al. 2017
Teoria do Comportamento	1948	Stogdill e Shartle	Lord et al. 2017 Vroom; Jago 2007
	1949	Bernard Bass	Lord et al. 2017
	1950s-1960s	Ohio State University	Vroom; Jago 2007
		University of Michigan	Vroom; Jago 2007
	1953	Fleishman	Lord et al. 2017
Teoria de Liderança Situacional	1956	Cleven e Fiedler	Lord et al. 2017
	1967	Fiedler	Vroom; Jago 2007
	1970	Perrow	Vroom; Jago 2007
Teoria Caminho Objetivo	1971	House	Vroom; Jago 2007
Teorias Cognitivo Sociais	1975	Eden e Leviatan	Lord et al. 2017
Teoria Transformacional	1978	Burns	Vroom; Jago 2007
	1985	Bass	Lord et al. 2017
	1990	Podsakoff	Podsakoff et al. 1990

Fonte: Autora

2.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Retomando a premissa dos traços de personalidade, a liderança transformacional apresentou-se como capaz de estimular o desempenho inovador (BASS; AVOLIO, 1989). Para Conger (1999, p. 149), “ser transformador era ser um líder. Ser puramente transacional era ser o gerente de cálculo. O líder heroico tinha retornado – reminescente dos dias das teorias do "grande homem" – com um toque humanista dada a forte orientação do líder transformador para o desenvolvimento dos outros”.

Aragón-Correa, García-Morales e Córdón-Pozo (2007) avaliaram simultaneamente a liderança transformacional e a capacidade de aprendizagem organizacional e confirmaram que a aprendizagem influencia diretamente a inovação, enquanto que a liderança transformacional influencia de maneira forte e significativa a aprendizagem organizacional.

Na área de inovação, a liderança transformacional é considerada um dos principais estilos de liderança e tem sido estudada há mais de vinte anos (JUDGE; PICCOLO, 2004; AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; WANG et al., 2011). Ela tem sido considerada o principal fator motivacional para a inovação dentro das empresas (WANG et al., 2011), principalmente nas *startups* (ZACH; BALDEGGER, 2017).

De acordo com Sattayaraksa e Boon-Itt (2012), a liderança transformacional tem sido considerada um dos principais elementos para determinar o papel do líder na inovação. Outros a consideram como o principal fator motivacional dentro das empresas (WANG et al., 2011) e importante motor da aprendizagem organizacional (ARAGÓN-CORREA; GARCÍA-MORALES; CORDÓN-POZO, 2007), principalmente em *startups* (ZACH; BALDEGGER, 2017). Para Peterson et al. (2008, p. 348), “a liderança transformacional está mais fortemente relacionada ao desempenho das *startups* do que em empresas estabelecidas”.

Os principais instrumentos de mensuração para a liderança transformacional são o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (BASS; AVOLIO, 1990) e o *Transformational Leadership Inventory* (TLI) de Podsakoff et al. (1990). O MLQ apresenta em sua composição quatro principais dimensões: capacidade de inspirar para motivação, capacidade para influenciar, capacidade de considerar individualmente e capacidade para estimular o intelecto.

A capacidade de inspirar para motivação refere-se à capacidade de motivar os demais para o trabalho, fazer com que eles sintam que seu trabalho é significativo, desafiar com padrões elevados, comunicar otimismo sobre a realização de metas futuras e proporcionar significado para as tarefas a serem executadas. A capacidade para influenciar (carisma) refere-se à imagem de comportamento admirável que os outros possuem sobre o líder, à capacidade de gerar

confiança e ser visto como modelo a ser seguido. A capacidade de considerar individualmente refere-se à condição de observar os membros da equipe de maneira individual, identificando as habilidades e competências que se destacam em cada um e atuando como mentor para os liderados. Finalmente, a capacidade para estimular o intelecto refere-se à capacidade de estimular a criatividade, encorajar os demais para o trabalho com o objetivo de solucionar os problemas, desafiar os pressupostos, assumir riscos e solicitar as ideias dos seguidores (AVOLIO; BASS, 1995).

Já Podsakoff et al. (1990) sugerem que o estilo de liderança transformacional pode ser resumido por seis subconstructos: identificar e articular uma visão; fornecer um modelo (exemplo) adequado; promover a aceitação de objetivos grupais; ter expectativas de alto desempenho; proporcionar apoio individualizado; e, proporcionar estimulação intelectual.

A identificação e articulação da visão estão relacionadas à capacidade de identificar novas oportunidades para a empresa, assim como a capacidade de inspirar os liderados com uma visão de futuro. Além de fornecer um modelo apropriado de conduta, essa dimensão consiste em ser exemplo a ser seguido pelos liderados, que seja consistente com os valores necessários para o atingimento do que se deseja. Promover a aceitação de objetivos no grupo é incentivar o sentimento de equipe entre os liderados e apoiá-los para que trabalhem juntos em uma mesma direção. Ter expectativas de alto desempenho é a demonstração da expectativa em relação à excelência e à qualidade no resultado das atividades realizadas pelos liderados. Proporcionar apoio individualizado é apresentar respeito e preocupação em relação aos seus sentimentos e interesses pessoais. Finalmente, a estimulação intelectual consiste em desafiar os liderados intelectualmente e repensar as formas em que o trabalho pode ser melhor desenvolvido.

A escala de Podsakoff et al. (1990) foi adaptada por Carless, Wearing e Mann (2000) com modificação entre os comportamentos líderes de oferecer apoio ao pessoal e encorajar seu desenvolvimento individual, como também apresentaram um conceito mais amplo de carisma (CARLESS; WEARING; MANN, 2000) em contraste com o conceito de expectativas de alto desempenho (PODSAKOFF et al., 1990). A adaptação do questionário final de Carless, Wearing e Mann (2000), o *Global Transformational Leadership Scale (GTL)*, consiste em sete comportamentos que compõem a liderança transformacional: comunicar uma visão, desenvolver o pessoal, fornecer suporte, capacitar o pessoal, ser inovador, liderar pelo exemplo e ser carismático. A comunicação da visão refere-se à capacidade de o líder ser capaz de comunicar de forma clara e positiva as possibilidades do futuro. O desenvolvimento do pessoal consiste em tratar os liderados de forma individual, apoiando e encorajando o desenvolvimento

de cada membro da equipe. O fornecimento de suporte consiste em apoiar e incentivar, provendo reconhecimento à equipe. A capacitação do pessoal refere-se à habilidade do líder de empoderar, promover a confiança e a cooperação entre os membros da equipe. Com o pensamento inovador, o líder encoraja os liderados a pensar em problemas de novas maneiras, questionando o status quo. A liderança pelo exemplo apresenta-se no comportamento diário, sendo claro sobre os valores e atitudes que acredita e deseja nos liderados. Por último, o carisma instila orgulho e respeito nos outros e inspira os liderados a serem altamente competentes.

Neste trabalho, adota-se o instrumento de medição proposto por Carless, Wearing e Mann (2000), traduzido para a língua portuguesa e adaptado no trabalho de doutorado de Valladares (2012).

2.3 LIDERANÇA INSTRUMENTAL

Para alguns autores (ANTONAKIS; AVOLIO; SIVASUBRAMANIAM, 2003; VAN KNIPPENBERG; SITKIN, 2013; YUKL, 1999), o modelo FRLT (BASS; AVOLIO, 1990) não é suficiente para descrever todas as características do líder. Segundo esses críticos, a descrição do modelo FRLT carece de processos explicativos, tem foco restrito em processos didáticos, omite comportamentos relevantes do líder, especifica de forma insuficiente as condições limitantes do contexto, além de ter tendência para concepções heroicas do líder (YUKL, 1999).

De acordo com Antonakis e House (2014), ao falhar em “mensurar comportamentos relacionados à expertise do líder para a formulação e implementação de soluções para problemas sociais complexos” (ANTONAKIS; HOUSE, 2014, p. 747), os modelos preditivos de liderança baseados no FRLT não contemplam adequadamente os fenômenos da liderança nas organizações. Antonakis e House (2014) vão além ao sugerirem a necessidade de se aprofundar a discussão sobre uma teoria mais ampla das características de liderança tanto em estudos teóricos quanto na prática gerencial já que, segundo eles, seriam necessárias mais categorias de comportamentos de liderança para descrever um fenômeno tão complexo quanto o trabalho diário de um líder.

Knippenberg e Sitkin (2013) identificaram recentemente em uma avaliação do estado-da-arte nesta área de pesquisa quatro problemas com a teoria e a pesquisa da liderança transformacional.

Em primeiro lugar, falta uma definição conceitual clara de liderança transformacional; em segundo lugar, a teoria não especifica suficientemente o modelo causal de como cada dimensão da liderança exerce influência distinta sobre os processos

organizacionais; em terceiro lugar, a conceituação e a operacionalização de cada comportamento confundem por vezes a liderança carismática-transformacional com seus efeitos; e, em quarto lugar, as ferramentas de mensuração mais utilizadas são inválidas na medida em que não conseguem reproduzir a estrutura dimensional especificada pela teoria e não conseguem estabelecer a distinção empírica de outros aspectos da liderança (KNIPPENBERG; SITKIN, 2013, p. 1).

Antonakis e House (2004) introduziram o conceito de liderança instrumental para preencher algumas lacunas apresentadas no modelo FRLT de Bass (BASS; AVOLIO; GOODHEIM, 1987), resgatando os conceitos da teoria do caminho objetivo de House (1971).

Na teoria do caminho objetivo, o comportamento de um líder era um importante vetor para a percepção positiva dos liderados sobre os caminhos do alcance de seus objetivos e, também, para a atratividade de alcançar esses objetivos (HOUSE; MITCHELL, 1975). Quando o comportamento do líder esclarece esses objetivos ou os torna mais atrativos, espera-se que a satisfação em relação à liderança aumente. No mesmo artigo, House e Mitchell (1975) apresentam duas proposições da teoria do caminho-objetivo.

A primeira é que o comportamento do líder é aceito e satisfatório para os liderados na medida em que os liderados veem esse comportamento como uma fonte imediata de satisfação ou como instrumento para uma satisfação futura.

A segunda proposição dessa teoria é que o comportamento do líder será motivador. “Assim melhoraria o empenho do liderado à medida que (1) esse comportamento satisfaça as necessidades do subordinado dependendo do desempenho efetivo e (2) esse comportamento complemente o ambiente, fornecendo treinamento, orientação, suporte e recompensas necessárias para o desempenho efetivo” (HOUSE; MITCHELL, 1975, p. 4).

Algumas características consideradas estrategicamente relevantes para alcançar os níveis desejados de performance não foram contempladas pelo FRLT que engloba a liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* (ANTONAKIS; HOUSE, 2014), especialmente a omissão do comportamento orientado a tarefas (YUKL, 1999). Para preencher essa lacuna, Antonakis e House (2004) propuseram o estendido do FRLT, o “extended Full Range Leadership Theory” (eFRLT) incluindo o tipo de liderança instrumental ao FRLT.

O eFRLT de Antonakis e House (2004) contempla o tipo de liderança instrumental composta por dois principais fatores, a saber: a liderança estratégica e a liderança facilitadora do trabalho.

A liderança estratégica inclui ações estratégicas que afetam os processos e as estruturas no nível organizacional, composta por duas dimensões: o monitoramento do ambiente e a formulação e implementação estratégica. O monitoramento do ambiente é denominado pelos

autores como o comportamento de verificação dos ambientes organizacionais internos e externos, exprime a capacidade de conhecer os pontos fortes e fracos da organização e identificar futuras oportunidades. A formulação e a implementação estratégica referem-se a ações líderes focadas no desenvolvimento de políticas, metas e objetivos para apoiar a visão estratégica e a missão.

O segundo fator, apresentado por Antonakis e House (2004), refere-se à liderança facilitadora do trabalho, que engloba duas dimensões: a primeira, denominada facilitador da rota para o objetivo; e a segunda dimensão, denominada monitoramento de resultados. A primeira dimensão apresenta o comportamento do líder focado no direcionamento, suporte e provisionamento de recursos, eliminando obstáculos para a obtenção de metas. A segunda, denominada monitoramento de resultados, apresenta o comportamento dos líderes que fornecem feedback construtivo, reforçam as crenças de autoeficácia do seguidor e são vistos como contribuindo para alcançar a meta do liderado.

Nesta dissertação, adota-se o tipo de liderança instrumental proposto por Antonakis e House (2004; 2014) e a escala IL (*Instrumental Leadership*) para mensuração desse construto.

2.4 DESEMPENHO INDIVIDUAL DO LIDERADO E PERFORMANCE FINANCEIRA

O desempenho individual do liderado é um dos conceitos mais estudados na área de comportamento organizacional (BOMMER et al., 1995). Segundo esses autores, a forma de estudo nesse campo precisa considerar duas divisões de análise: as medidas objetivas e as mensurações subjetivas do desempenho. As medidas objetivas são aquelas que podem realmente ser contadas (ex: resultados numéricos), enquanto que as medidas subjetivas são aquelas avaliadas geralmente por escalas de comportamento, ou seja, elas não podem ser tratadas da mesma maneira entre os pesquisadores.

Estudos recentes atribuem uma relação significativa entre a liderança e a resposta de desempenho individual do liderado (por exemplo, WANG et al., 2011), enquanto outros sugerem também a importância de se distinguir entre os estilos de desempenho apresentados pelos liderados (por exemplo, MOTOWIDLO; VAN SCOTTER, 1994). Porém, os estudos são limitados por ignorar as dimensões comportamentais do desempenho do trabalho (WELBOURNE; JOHNSON, 1998) e do desempenho da equipe (DIONNE et al., 2004).

A presente pesquisa incorpora medidas subjetivas e objetivas de desempenho. A medida subjetiva é avaliada pela escala de desempenho individual de Welbourne e Johnson (1998). Essa escala, intitulada *The Role-Based Performance Scale* (RBPS), procura contemplar as

dimensões comportamentais do empregado que vão além dos resultados numéricos esperados para determinada função. Na RBPS, o desempenho individual é avaliado em cinco dimensões: a capacidade de entrega de trabalho propriamente dita e os resultados observáveis de acordo com sua descrição de cargo; o empenho e o progresso demonstrados e as atividades realizadas em benefício da carreira; a capacidade de inovação e criatividade no trabalho para realizar as tarefas cotidianas; a capacidade de trabalho em equipe; e, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento da empresa.

A primeira dimensão, trabalho, inclui a observação da quantidade e qualidade do resultado do trabalho efetuado, o cuidado e a precisão em desempenhar o trabalho e o atendimento ao cliente interno ou externo. A segunda dimensão, carreira, inclui a capacidade de se obter desenvolvimento na carreira, desenvolver competências para o futuro, buscar o desenvolvimento constante e verificar o progresso apresentado. A terceira dimensão, inovação, refere-se à capacidade de apresentar e implementar novas ideias, encontrar formas de fazer as atividades de melhor maneira e criar processos e rotinas. A quarta dimensão, equipe, mostra a preocupação em atuar como colaborador do time de trabalho, dividindo conhecimento, auxiliando no sucesso do grupo e apoiando as necessidades da equipe. A quinta e última dimensão, organização, refere-se à atitude de fazer além do esperado pelo desenvolvimento da empresa, demonstrando comportamentos para melhorar a imagem da empresa e ajudando-a a se tornar um lugar melhor para trabalhar.

As medidas objetivas deste estudo contam com a coleta dos dados financeiros das *startups*. Isso não é uma tarefa fácil em função da falta de informações históricas dentro dessas empresas (BRUSH; VANDERWERF, 1992). O crescimento financeiro e a lucratividade são frequentemente citados como um dos principais objetivos dos novos empreendimentos, e os indicadores objetivos (numéricos) mais utilizados nas pesquisas realizadas em *startups* geralmente são crescimento de vendas, aumento no número de empregados e lucratividade (BRUSH; VANDERWERF, 1992).

2.5 LIDERANÇA EM *STARTUPS*

Para Zach e Baldegger (2017), embora a pesquisa de liderança atenda a longa tradição, a pesquisa no contexto das *startups* encontra-se em um estado de pesquisa comparativamente nascente. Por conseguinte, apenas alguns estudos teóricos e empíricos abordam a interface de ambos os domínios. Isso, segundo os autores, é surpreendente, pois a liderança é de grande relevância para o sucesso das *startups*. A base e o desenvolvimento das *startups* estão

inevitavelmente ligados à liderança (ZACH; BALDEGGER, 2017). Como resultado, a liderança está se tornando cada vez mais parte da esfera de ação dos fundadores de *startups* e representa um fator essencial para o desenvolvimento de empreendimentos de sucesso (COGLISER; BRIGHAM, 2004). Novos empreendimentos não podem ser criados sem a liderança de fundadores que inicialmente definem a missão de suas organizações, estabelecem metas específicas, organizam e motivam os esforços de seus empregados (ENSLEY; PEARCE; HMIELESKI, 2006). Segundo Ensley, Pearce e Hmieleski (2006), a liderança parece ser um componente central do processo de empreendedorismo, os fundadores devem exibir liderança para que seus negócios tomem forma.

A diferença entre as situações organizacionais das *startups* e das empresas ditas consolidadas pode ser resgatada na divisão apresentada por Mischel (1977): situações fracas e fortes.

O desenvolvimento conceitual de situações fortes de Mischel (1977, p. 347) atendem a quatro critérios: "levam todos a interpretar os eventos particulares da mesma maneira, induzem expectativas uniformes sobre o padrão de resposta mais apropriado, proporcionam incentivos adequados para o desempenho desse padrão de resposta e exigem que todos tenham as mesmas habilidades na mesma medida". Ainda de acordo com Mischel (1977), nas situações fortes, há expectativas uniformes em relação ao comportamento adequado. Certos comportamentos são reforçados por normativas e estruturas de incentivo que ajudam suplantar esses comportamentos.

Nas situações consideradas fracas, por outro lado, não se fornecem incentivos claros, apoio ou expectativas normativas para o que constitui um comportamento esperado (MISCHEL, 1977). Mullins e Cummings (1999) demonstraram que em situações fracas os comportamentos dos indivíduos estão mais claramente ligados aos resultados organizacionais do que em situações fortes.

Esse contexto em particular é relevante para a realização de um estudo na área de liderança, porque em um contexto não favorável, como o brasileiro, novos empreendimentos com foco em inovação e sem apoio governamental (GEM, 2016) tendem a exigir esforços pessoais dos empreendedores. Em situações ambientais menos favoráveis, os comportamentos dos indivíduos estão mais claramente relacionados aos resultados organizacionais do que em situações ambientais favoráveis (MULLINS; CUMMINGS, 1999).

Como o objetivo deste trabalho é se ater aos aspectos da liderança e não aos do empreendedorismo, aqui apenas se diferenciam empreendedorismo e liderança. O empreendedorismo não possui o mesmo significado que liderança. Shave e Venkataraman

(2000) definem os empreendedores como indivíduos que reconhecem e exploram novas oportunidades de negócios, fundando novos empreendimentos; já a liderança, como definida por Vroom e Jago (2007), é o processo de influenciar outros a entender e concordar sobre o que precisa ser feito, e como isso pode ser feito de forma eficaz, e o processo de facilitar esforços individuais e coletivos para atingir um objetivo compartilhado. Assim tem-se a liderança diante dessas definições como um dos componentes do empreendedorismo.

Estudos anteriores salientam o papel de liderança do empreendedor em empresas *startups* (por exemplo, MACMILLAN; SIEGEL; NARASIMHA, 1985). Macmillan e seus colegas investigaram os principais motivos que levam uma *Venture Capital* a investir em uma *startup*, e o resultado mais relevante foi a confirmação da relação positiva entre investir em uma *startup* e a qualidade do empreendedor. De fato, o estudo de Macmillan e seus colegas revelou que cinco dos dez principais critérios mais importantes tinham a ver com a experiência ou a personalidade do empreendedor. Nesse estudo, um questionário foi administrado a cem capitalistas de risco para determinar os critérios mais importantes que eles usam para decidir sobre o financiamento de novos empreendimentos. “Não há dúvida de que, independentemente do cavalo (produto), da corrida de cavalos (mercado) ou das probabilidades (critérios financeiros), é o jóquei (empreendedor) que determina fundamentalmente se o capitalista de risco fará uma aposta.” (MACMILLAN; SIEGEL; NARASIMHA, 1985, p. 128). Assim achado mais importante do estudo foi a confirmação direta da posição frequentemente repetida adotada pela comunidade de capital de risco de que, acima de tudo, é a qualidade do empreendedor que determina a decisão de financiamento.

Diante da importância apresentada sobre o papel da liderança em *startups*, o propósito desta dissertação é apresentar uma pesquisa que compara as duas lideranças (transformacional e instrumental) com o desempenho subjetivo (desempenho do liderado) e com o desempenho objetivo (performance financeira) no contexto das *startups* brasileiras.

Portanto, espera-se que em empresas *startups* os comportamentos de liderança do empreendedor estejam correlacionados tanto com o desempenho dos liderados quanto com o resultado da empresa, como se descreve na próxima seção.

2.6 DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES E DO MODELO TEÓRICO

Nesta seção são desenvolvidas as quatro hipóteses relacionando as duas lideranças com o desempenho da empresa e com o desempenho individual do liderado

A relação entre a liderança transformacional, o desempenho da empresa e o desempenho individual do liderado

A liderança transformacional é considerada há muito tempo como um fator relevante para as empresas atingirem uma melhor performance organizacional (WANG et al., 2011; AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009; BYCIO; HACKETT; ALLEN, 1995). Quando se melhora a coesão, a motivação e o direcionamento de objetivos em um grupo de trabalho, alcançam-se os melhores níveis de performance organizacional (COLBERT et al., 2008) e de desempenho dos liderados (NG, 2017).

Entretanto, Avolio, Walumbwa e Weber (2009) apontam a necessidade de se investigar mais profundamente o contexto que favorece ou não o comportamento da liderança. O contexto do presente estudo é caracterizado pelas *startups* localizadas no Brasil. Elas se tornam um contexto relevante de estudo, pois empreendimentos iniciais possuem características diferentes das empresas consolidadas em termos de estratégia organizacional (MISCHEL, 1977). No Brasil, há poucas ações empreendedoras com foco em inovação e pouco apoio das instituições educacionais e governamentais (GEM, 2016), sugerindo que uma empresa nova, com foco em inovação, em um contexto com pouco incentivo financeiro, educacional e governamental, configura uma situação fraca (COOPER; WITHEY, 2009).

A liderança transformacional é uma das abordagens mais utilizadas nos estudos com foco em inovação (SATTAYARAKSA; BOON-ITT, 2012,), “a maioria dos estudos realizados nos anos 2002-2012 foram feitos na Europa e na Ásia, representando aproximadamente 67% de todos os artigos, seguidos pelos estudos nos EUA e na Austrália.”

Estudos anteriores (GUMUSLUOGLU; ILSEV, 2009; PETERSON et al., 2008) já identificaram a relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho das *startups*. Por exemplo, Gumusluoglu e Ilsev (2009) testaram e confirmaram a hipótese de que a liderança transformacional tem efeitos importantes sobre a criatividade tanto no nível individual quanto no nível organizacional. A liderança transformacional influencia a criatividade dos funcionários por meio do empoderamento psicológico. Já no nível organizacional, os resultados revelaram que a liderança transformacional se associa positivamente à inovação organizacional, que é

medida com um critério orientado para o mercado, desenvolvido especificamente para países em desenvolvimento e indústrias recém-desenvolvidas.

Peterson et al. (2008) analisaram as relações entre traços psicológicos positivos (esperança, otimismo, resiliência), liderança transformacional e desempenho da empresa em contextos de *startups* de alta tecnologia e empresas estabelecidas usando modelagem de equações estruturais. Os resultados revelam que os traços psicológicos positivos dos CEOs se relacionam positivamente com a liderança transformacional e que a liderança transformacional medeia a relação entre os traços psicológicos positivos dos líderes e o desempenho das empresas. Entretanto, a liderança transformacional se apresentou mais fortemente relacionada ao desempenho da empresa em *startups* do que nas empresas estabelecidas.

Portanto, com base em estudos anteriores, sugere-se a seguinte hipótese:

H1: O estilo de liderança transformacional está positivamente relacionado com o desempenho individual do empregado (H1a) e com a performance financeira (H1b) das *startups* brasileiras.

A relação entre liderança instrumental, a performance da empresa e o desempenho individual do liderado

Estudos recentes (ANTONAKIS; HOUSE, 2004; 2014; ROWOLD, 2014; ROWOLD; DIEBIG, 2017) demonstram que apenas as características contempladas na teoria FRLT de Bass, não é suficiente para se explicar todos os fenômenos relacionados à liderança. Knippenberg e Sitkin (2013) identificaram “as ferramentas de mensuração mais utilizadas da FRLT são inválidas na medida em que não conseguem reproduzir a estrutura dimensional especificada pela teoria, além de não conseguirem distingui-la de outros aspectos da liderança”. Segundo Yukl (1999), em pesquisas empíricas, os efeitos da liderança transformacional foram muito exagerados, enquanto que aspectos da liderança relacionados às habilidades estratégicas do líder foram, em geral, omitidos dos modelos de análise. Yukl vai além ao sugerir que o modelo FRLT desconsidera uma das teorias mais tradicionais de liderança, a do caminho-objetivo (HOUSE; MITCHELL, 1975), além de não considerar o padrão decisório baseado em processos racionais.

A teoria eFRLT, proposta por Antonakis e House (2014), complementa a teoria de Bass ao incluir a liderança instrumental. Os líderes instrumentais implementam a formulação da estratégia e possuem um plano para o futuro, o que implica o desenvolvimento de metas para

seus liderados (ANTONAKIS; HOUSE, 2004; ANTONAKIS; HOUSE, 2014). Essa configuração de metas e estratégias articuladas reduzem a incerteza de seus seguidores. Assim, o papel do empregado fica mais claro e definido, e o acompanhamento do desempenho individual possui uma característica mais objetiva e clara (ROWOLD; DIEBIG, 2017).

Outra característica elencada na liderança instrumental é como o líder se preocupa com o monitoramento ambiental (ANTONAKIS; HOUSE, 2004; 2014). Ao se preocupar com o ambiente, é mais provável que os recursos máximos para empreendimentos futuros estejam disponíveis, tendo assim mais informações de como reagir interna e externamente de acordo com a situação. O líder instrumental utiliza a facilitação do caminho-objetivo (HOUSE, 1971) para apoiar os seguidores, mais uma vez fornecendo recursos e acompanhamento constante dos seus liderados, o que proporciona a diminuição do estresse do liderado (ROWOLD; DIEBIG, 2017).

Os resultados dos estudos de Rowold e Diebig (2017) demonstram que, de fato, a liderança instrumental é uma extensão válida para os estudos de liderança da FRLT, principalmente em relação ao seu efeito sobre os liderados. O estudo de Rowold e Diebig (2017) é o primeiro a testar a validade prognóstica da liderança instrumental em relação ao desempenho e à satisfação no trabalho. Nesse estudo, eles testaram as relações entre liderança transformacional e instrumental, utilizando um indicador objetivo de estresse, o nível de cortisol da saliva e do cabelo dos liderados (níveis altos de cortisol estão associados a níveis mais elevados de estresse). Os resultados revelaram que a liderança transformacional não teve efeito algum sobre os níveis de cortisol enquanto que a liderança instrumental se mostrou significativamente associada a menores níveis noturnos de cortisol.

Além do estudo de Rowold e Diebig (2017), existem apenas mais dois estudos empíricos que exploram a relação entre a liderança instrumental e o desempenho subjetivo (ANTONAKIS; HOUSE, 2014) e o desempenho objetivo (ROWOLD, 2014).

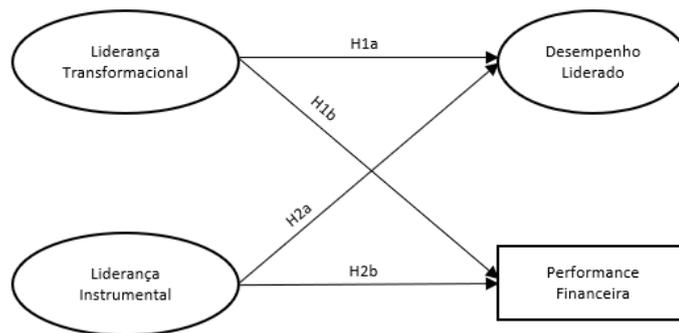
No estudo de Antonakis e House (2014) foi examinado a validade de constructo da liderança instrumental. Os autores encontraram evidências que o modelo de quatro fatores foi altamente prototípico da boa liderança e os efeitos da liderança transformacional foram amplamente superestimados quando a liderança instrumental foi omitida do modelo. Já o estudo de Rowold (2014), demonstrou que várias das dimensões da liderança instrumental estão positivamente associadas a critérios importantes de eficácia de liderança, como desempenho, satisfação no trabalho e comprometimento.

Portanto, com base em resultados empíricos anteriores, a seguinte hipótese pode ser formulada:

H2: A liderança instrumental está positivamente relacionada com o desempenho individual do empregado (H2a) e com a performance financeira da empresa (H2b).

A Figura 1 apresenta o modelo proposto para avaliar essas hipóteses.

Figura 1 – Modelo proposto



Fonte: Autora

3 MÉTODO

Nesta seção é apresentada a estratégia da pesquisa, a amostra, as variáveis estudadas, os instrumentos de coleta de dados e escalas, além dos pré-testes realizados.

3.1 PROCEDIMENTO

Os dados para se testar as hipóteses sugeridas na seção anterior foram obtidos por meio de um levantamento ou um *survey* (CHAIR et al., 1981). O *survey* é uma forma de se coletar dados primários sobre os indivíduos. Especificamente, os dados foram coletados por meio de questionário eletrônico, o que se justifica principalmente pela ampla distribuição geográfica dos entrevistados. De acordo com Hair et al. (2005, p. 159), “o questionário é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos.” O estudo utiliza um questionário de escala Likert com sete pontos, considerando 01 = discordo totalmente e 07 = concordo totalmente. A escala Likert, segundo Spector (1992), tem quatro características : primeiro, a escala deve conter vários itens; segundo, cada item individual deve medir algo que tenha um contínuo de medição subjacente e quantitativo; terceiro, cada item não possui uma resposta "correta"; e, finalmente, cada item em uma escala é uma declaração, e os inquiridos são solicitados a dar uma avaliação sobre cada declaração. Isso envolve pedir assuntos para indicar qual das várias opções de resposta reflete melhor sua resposta ao item.

Os dados recebidos pelo *survey* foram analisados por meio da técnica de modelagem de equações estruturais. Essa técnica foi escolhida seguindo a proposta de seleção de técnicas multivariadas de Hair et al. (2005). De acordo os autores, a modelagem de equações estruturais é a técnica que permite investigar relacionamentos separados para cada conjunto de variáveis dependentes e é caracterizada por dois componentes básicos: o primeiro é o modelo estrutural; e o segundo, o modelo de mensuração. O modelo estrutural é o que contém os “caminhos” que relacionam as variáveis independentes com as dependentes. O modelo de mensuração permite que o “pesquisador possa avaliar a contribuição de cada item de escala, bem como incorporar o quão bem a escala mede o conceito (confiabilidade) na estimação das relações entre variáveis dependentes e independentes.” (HAIR et al., 2005, p. 17)

A abordagem desta pesquisa é dedutiva, visto que o estudo parte de construtos propostos por teorias sobre a liderança e da avaliação do desempenho individual do empregado.

Portanto, o estudo é uma análise confirmatória e conta com múltiplas relações de variáveis dependentes e independentes.

3.2 AMOSTRA

A escolha das empresas que compõem a amostra foi realizada com base na importância dada ao fator liderança para esse tipo de negócio e sua diferenciação estratégica dos demais tipos de empresas (CHRISMAN; BAUERSCHMIDT; HOFER, 1998), tendo o papel do fundador, empreendedor ou líder uma relevância maior no desempenho individual dos empregados (MCCOLL-KENNEDY; ANDERSON, 2002) e na performance da empresa (ENSLEY; HMIELESKI e PEARCE, 2006)..

As empresas *startups* que foram analisadas nesta pesquisa enquadram-se nos critérios já utilizados em pesquisas anteriores (PETERSON et al., 2008) que contemplam tamanho, idade e vendas: 1) em fase de desenvolvimento de produto para o lançamento no mercado; 2) menos de 5 anos de existência; 3) não fizeram oferta pública de ações; 4) possuem vendas anuais abaixo de 1 milhão de reais; 5) possuem menos que 100 empregados.

Para testar o modelo conceitual, a pesquisa foi realizada em 2018 com uma amostra de 126 líderes de empresas *startups*. Desses, 78 respondentes são do programa 100 *OpenStartups* (empresa privada que realiza a avaliação das *startups* e mediação com as grandes empresas que necessitem de projetos com foco em inovação); 46 eram finalistas da InovAtivaBrasil 2016 e 2017 (programa gratuito de aceleração em larga escala para negócios inovadores de qualquer setor e lugar do Brasil, realizado pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com execução da Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI)); e 3 são participantes do Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (CIETEC).

A análise considerou o número mínimo de 119 respondentes para se poder realizar a modelagem de equações estruturais considerando o valor mínimo do efeito (0,3), nível desejado de poder estatístico ou erro do tipo II de 80%, 3 variáveis latentes (3) e erro do tipo I de 5%, calculado pelo software Soper (2017). Os dados obtidos pelo levantamento foram analisados por meio da técnica de modelagem de equações estruturais. O programa estatístico considerado para discussão neste estudo foi o Amos 3.6.

3.3 VARIÁVEIS

Um questionário online foi distribuído para ser respondido pelos líderes das *startups* sobre o estilo de comportamento dos liderados, sobre a performance financeira da empresa e seu próprio comportamento.

Para explicar esse estudo, foram utilizadas as seguintes variáveis:

- a) Variáveis Independentes: Liderança transformacional e liderança instrumental
- b) Variáveis Dependentes: Performance financeira e desempenho do liderado

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS – ESCALAS

Esta etapa refere-se à tradução e adaptação dos instrumentos de coleta de dados, ou seja, dos questionários sobre estilos de liderança e desempenho individual do empregado.

Nesta dissertação, são utilizadas 4 medidas, duas escalas de estilos de lideranças, uma sobre desempenho do empregado e a última medida são os indicadores numéricos de performance financeira fornecidos pelo líder da *startup*.

A liderança transformacional foi mensurada pela escala de Carless, Wering e Mann (2000), traduzida e adaptada no trabalho de doutorado de Valladares (2012), contendo sete variáveis. Os atributos de liderança instrumental foram mensurados pela escala reduzida (conforme sugestão de Antonakis e House, 2014), adaptada de heteropercepção (original) para autopercepção e traduzida do inglês para o português com base no protocolo proposto por Guillemin, Bonbardier e Beaton (1993): tradução inicial, tradução reversa e revisão por comitê de especialistas. A tradução inicial do inglês para o português foi feita por dois tradutores independentes e qualificados que estavam cientes dos objetivos da tradução. A tradução reversa para o inglês (*back-translation*) foi realizada por outro tradutor independente bilíngue, visando comparar a tradução para o inglês com o instrumento original. A etapa de revisão pelo comitê visou produzir uma versão final da escala, comparando os resultados entre si. O comitê foi formado por dois pesquisadores dessa linha de estudo.

Durante o processo de tradução, foram observados vários aspectos. Equivalência semântica: avaliação da equivalência gramatical e de vocabulário. As palavras que não possuíam tradução literal com significado semelhante foram traduzidas para os termos em português que apresentavam equivalência de significado. Equivalência idiomática: tradução de certas expressões idiomáticas que não podem ser feitas de forma literal, devendo equivaler no seu sentido. Equivalência experimental ou cultural: coerência entre os termos utilizados e as

experiências vividas pela população à qual se destina, dentro do seu contexto cultural. A equivalência experimental ou cultural foi verificada por meio de entrevista com os profissionais, analisando qualitativamente as respostas. Essa fase da tradução foi realizada na segunda etapa desta pesquisa, por meio da análise da compreensão e adequação dos itens para o contexto brasileiro. Equivalência conceitual: muitos itens utilizados nos instrumentos podem equivaler-se semanticamente, sem, contudo, apresentar equivalência de conceito. Os termos podem representar conceitos diferentes em contextos específicos. A equivalência conceitual foi revisada na etapa em que a tradução foi revisada pelo comitê. A tradução foi avaliada quanto à clareza, analisando a compreensão com o grupo focal (líderes de *startups*), aplicada pelos pesquisadores.

Assim, para mensurar as variáveis independentes, este estudo utiliza a escala de Carless, Wering e Mann (2000), traduzido e adaptado no trabalho de doutorado de Valladares (2012) para liderança transformacional, contendo sete variáveis. Os atributos de liderança instrumental foram mensurados pela escala traduzida, adaptada e reduzida *Instrumental Leadership* (IL) (conforme sugestão de Antonakis e House, 2014), contendo oito variáveis.

A variável dependente desempenho do liderado é mensurada pela escala *The Role-Based Performance Scale* (RBPS) (WELBOURNE; JOHNSON, 1998), com cinco constructos (inovação, equipe, organização, produção e carreira) e vinte variáveis indicadoras, traduzida para o português e adaptada para o estudo. O líder foi informado que precisaria pensar em um único liderado para responder sobre o desempenho individual.

As três escalas são Likert com intervalo de 1 = discordo totalmente até 7 = concordo totalmente. Nos indicadores de performance financeira, são considerados dois dos principais indicadores, fornecidos pelos próprios líderes no questionário, utilizados nas pesquisas com *startups*: crescimento de vendas e aumento no número de empregados (CANDIDA G. BRUSH ; VANDERWERF, 1992).

3.5 PRÉ-TESTES PARA DEFINIÇÃO DAS ESCALAS

Foram realizados quatro pré-testes com quatro diferentes grupos de estudantes dos cursos de pós-graduação de uma faculdade localizada em São Paulo, SP, com cargos de liderança e liderados nas empresas em que trabalhavam. Os dados foram coletados por meio de questionários impressos com o objetivo de adaptar a tradução para a língua portuguesa. Para a análise dos questionários, foram realizadas análises estatísticas, como a verificação da fatorabilidade da matriz de correlações dos itens e cálculo do índice de confiabilidade.

No quesito confiabilidade, grau de consistência interna entre os múltiplos indicadores de um construto, utilizou-se o Alfa de Cronbach que, de acordo com Hair et al. (2005), deve possuir um valor superior a 0,7.

Para a validação, utilizou-se a análise fatorial a fim de analisar a variância comum, ou seja, para se identificar se as questões estavam cobrindo o mesmo construto (GUILFORD, 1946). Verificou-se, também, a validade discriminante, ou seja, se a correlação se apresentou nula entre os constructos (CAMPBELL; FISKE, 1959).

O primeiro pré-teste foi feito com um grupo de quarenta e oito alunos da área de pós-graduação em gestão de ativos. O instrumento foi dirigido para as características de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, utilizando-se do questionário MLQ-6S (*Multifactorial Leadership Questionnaire*) de Avolio e Bass (1995 apud MUNAF, 2010); e o IL (*Instrumental Leadership*) de Antonakis e House (2014), para o estilo de liderança instrumental. Os respondentes tinham que responder ao questionário considerando as características de liderança de seu gestor atual ou do passado.

Nesse primeiro pré-teste, obteve-se a confirmação da confiabilidade de ambos os questionários pela análise Alfa de Cronbach. Porém, não se obteve validade discriminante entre os constructos liderança transformacional e transacional do MLQ. Esse resultado era esperado, a análise fatorial do MLQ realizada por Fonseca e Porto (2013) apresentou um o agrupamento dos itens ligados à recompensa contingente (liderança transacional) no fator da transformacional, assim como a meta análise sobre a validação dos constructos do MLQ realizada por Judge e Piccolo (2004), apresentou o mesmo resultado, a liderança transformacional estava fortemente correlacionada com a liderança da recompensa contingente (.80). No nosso pré-teste foi obtida apenas a validade discriminante para o constructo *laissez-faire*. Assim não foi utilizado essa forma de questionário nesse trabalho.

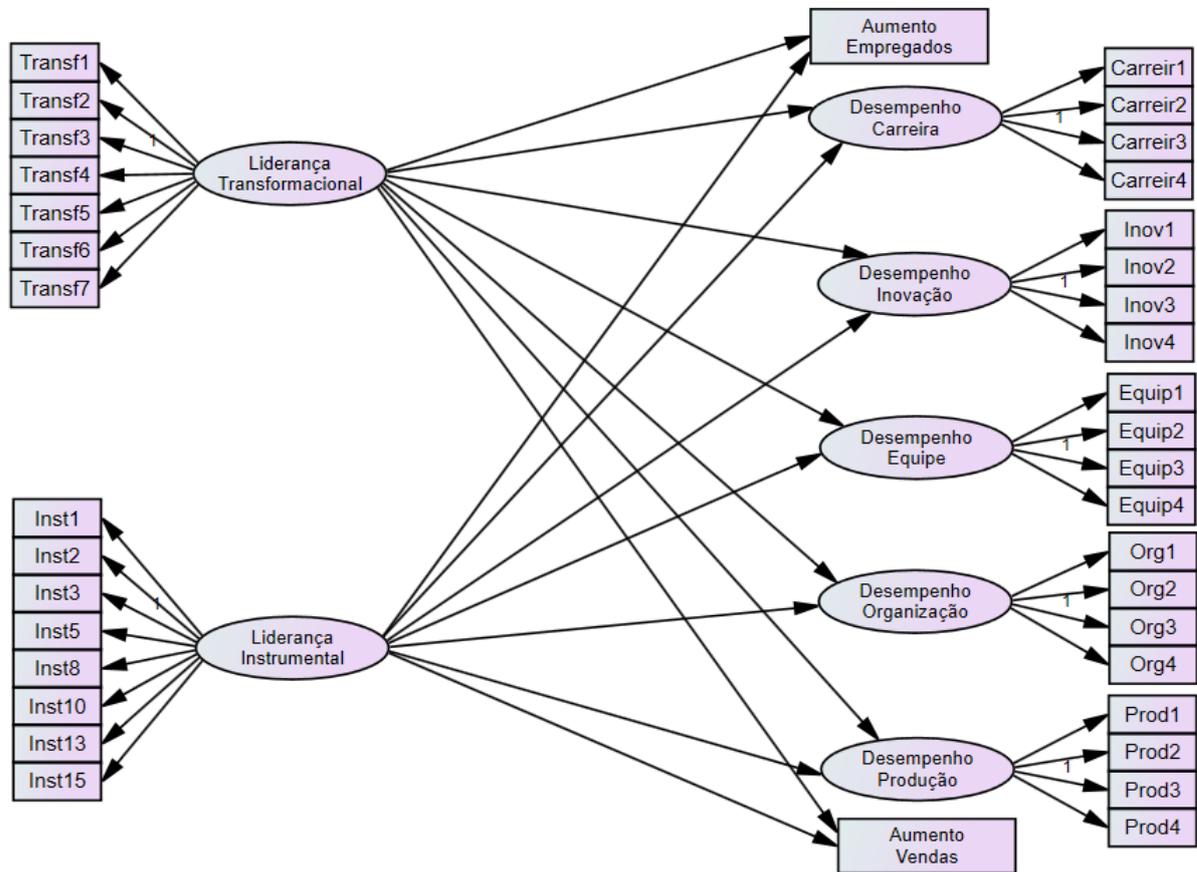
No segundo pré-teste, com um grupo de trinta e oito alunos da área de pós-graduação em gestão de segurança do trabalho, para as características de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, foi utilizado novamente o questionário MLQ-6S de Avolio e Bass (1995); e o IL de Antonakis e House (2014), para o estilo de liderança instrumental. Dessa vez os respondentes, responderam sobre si mesmos no papel de liderança, ou seja, uma autoanálise. Obteve-se a repetição dos resultados da análise fatorial com a confirmação da confiabilidade de ambos os questionários pela análise Alfa de Cronbach. Repetindo os resultados obtidos no pré-teste anterior, os constructos liderança transacional e transformacional não apresentaram validade discriminante. A escala de liderança instrumental, por sua vez, apresentou índice aceitável de confiabilidade interna bem como validade discriminante e convergente em relação

às escalas do MLQ-6S. Diante desse resultado, utilizou-se a escala IL para o constructo liderança instrumental.

O terceiro pré-teste foi realizado com outro grupo, quarenta alunos da área de pós-graduação em gestão de segurança do trabalho. Para as características de liderança transformacional, foi utilizado o *Transformational Leadership Inventory* (TLI) (PODSAKOFF et al., 1990); para a liderança transacional e *laissez-fair*, foi utilizado novamente o questionário MLQ-6S de Avolio e Bass (1995); e o IL de Antonakis e House (2014), para o estilo de liderança instrumental. Os resultados sugerem que, apesar da confiabilidade interna aceitável, a escala de liderança transformacional do TLI confundiu-se com a escala de liderança transacional do MLQ. Diante desse resultado, confirma-se apenas a utilização da escala IL para o constructo liderança instrumental.

No quarto pré-teste, realizado com um grupo de trinta e dois alunos da área de pós-graduação em gestão de ativos do trabalho, foi utilizado para a liderança transformacional o *Global Transformational Leadership Scale* (GTL) (CARLESS; WEARING; MANN, 2000) e o IL de Antonakis e House (2014), para o estilo de liderança instrumental. O índice de confiabilidade interna do constructo liderança transformacional foi satisfatório, e seus itens mostraram-se discriminantes em relação aos demais constructos. Assim, em vista dos pré-testes, as escalas de liderança ficaram definidas da seguinte forma: o GTL para o constructo liderança transformacional (CARLESS; WEARING; MANN, 2000) e o IL para o constructo liderança instrumental (ANTONAKIS; HOUSE, 2014).

Figura 2 - Modelo de variáveis dependentes e independentes



Fonte: Autora

Nota: Elaborada no software Amos 3.6.

4 RESULTADOS

Os dados para se testar as hipóteses sugeridas foram obtidos por meio de *survey* (CHAIR et al., 1981). Especificamente, os dados foram coletados por meio de um questionário eletrônico, o que se justifica principalmente pela ampla distribuição geográfica que se encontravam os entrevistados.

Foram enviados cerca de 1000 emails para os empreendedores. Desses, 252 abriram o questionário e 128 responderam a todas as questões. Foram excluídos 2 respondentes que não se enquadravam na definição de *startups*, resultando num número superior ao mínimo necessário para a análise. Portanto, considera-se o número total de 126 suficiente para este estudo. A amostra é composta por indivíduos com idade média de 38 anos ($SD = 10,3$), sendo 8% mulheres e 92% homens. Desses, 2% completaram o segundo grau, 32% a graduação, 27% fizeram algum tipo de especialização após a graduação, 25% completaram o mestrado e 14% possuem doutorado. Metade da amostra (52%) estava trabalhando em sua primeira *startup*.

Nos resultados iniciais, conforme podemos observar na tabela 2, apresentam que a forma predominante de respostas se encontra na faixa superior à média, já que os resultados médios das escalas estão entre 5,40 e 5,87 e os desvios padrões entre 0,69 e 1,12 (escalas Likert utilizadas de 1 até 7 pontos), assim é sugerido que ocorreu um viés de positividade (SEARS, 1983) durante o preenchimento dos questionários pelos líderes.

4.1 CONSISTÊNCIA INTERNA

Para avaliar a consistência interna dos constructos, foram utilizadas três medidas: a Confiabilidade Composta (CC), Alfa de Cronbach (α) e Variância Média Extraída (VME). Resultados superiores a 0,6 para CC, 0,5 para AVE e 0,7 para α são considerados indicadores de boa consistência interna (BAGOZZI; YI, 1988; FORNELL; LARCKER, 1981). Na Tabela 2 são apresentados os valores que sugerem excelente consistência interna.

Tabela 2 - Consistência interna e validade discriminante

Constructo	Nº de Indicadores	Média da Escala	Desvio-Padrão da Escala	α	VME	CC	Máx. r^2 Compartilhada
Liderança Transformacional	7	5,87	0,77	0,91	0,81	0,93	0,66
Liderança Instrumental	8	5,49	0,69	0,86	0,74	0,91	0,66
Desempenho Inovação	4	5,53	1,04	0,91	0,76	0,85	0,61
Equipe	4	5,85	0,83	0,88	0,68	0,78	0,84
Organização	4	5,76	0,90	0,86	0,63	0,72	0,84
Produção	4	5,58	1,00	0,89	0,61	0,70	0,71
Carreira	4	5,40	1,12	0,90	0,75	0,75	0,71

Fonte: Autora

4.2 VALIDADE DISCRIMINANTE

A validade discriminante foi avaliada conforme sugerido por Fornell e Larcker (1981), ou seja, a VME de cada um dos dois constructos de liderança e dos cinco subconstructos de desempenho individual foram comparados com a maior variância que tinham com os demais no modelo. Conforme se pode observar na Tabela 2, os subconstructos equipe, organização e produção não apresentaram validade discriminante satisfatória. Seria necessário agrupar todos os indicadores em um único subconstructo, para se obter a validade discriminante desejada, mas isso implicaria a mudança conceitual da escala original. Portanto, apesar de não se ter verificada a validade discriminante dessas 3 dimensões, preferiu-se mantê-las no seu formato original, embora se reconheça que essa é uma das limitações deste estudo.

4.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

A avaliação dos indicadores de ajustes para o modelo foram os testes de qui-quadrado (X^2), CMIN/DF, SRMR, RMSEA e o CFI. Mais detalhes desses indicadores podem ser encontrados em Bentler (1990). O modelo satisfatório de mensuração é indicado por testes de

qui-quadrados não significativos, SRMR e RMSEA \leq 0,08, e CFI \geq 0,90. As análises foram realizadas utilizando matrizes de covariância (CUDECK, 1989).

O modelo de análise fatorial confirmatório possui 2 constructos latentes, 5 subconstructos e 35 medidas de mensuração. Os resultados reportaram um valor de qui-quadrado significativo ($\chi^2 = (567) = 899$, $p < 0,0001$). Sabe-se que o valor de qui-quadrado é muito sensível ao número de indicadores e, portanto, deve ser considerado em relação aos demais indicadores de ajuste. Os demais índices de ajustes se encontram dentro dos valores críticos CMIN/ DF = 1,59, RMSEA = 0,07, SRMR = 0,62, e CFI = 0,90. Portanto, ao se considerar o conjunto dos indicadores, pode-se considerá-lo aceitável.

4.4 MODELOS

Nessa seção serão apresentados os modelos de maneira detalhada.

4.4.1 Modelo Completo

(Transformacional e Instrumental no mesmo modelo, com as variáveis dependentes: desempenho do liderado e performance financeira)

Nesse modelo (Figura 2) tem-se as variáveis latentes relativas às lideranças transformacional e instrumental e dependentes relativas ao desempenho do liderado individual, e à performance financeira (aumento de vendas e aumento do número de empregados) foram incorporados em conjuntos resultados que reportaram um valor de qui-quadrado significativo ($\chi^2 = (636) = 998$, $p < 0,001$). Os demais indicadores de ajustes encontram-se nos níveis desejados (RMSEA = 0,07, SRMR = 0,06, CFI = 0,89 e CMIN/ DF = 1,57) (BENTLER, 1990; HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2008; MARSH; HOCEVAR, 1985), levando-se à conclusão que o modelo é aceitável.

Observa-se um efeito positivo e significativo da liderança transformacional sobre todos os tipos de desempenho individuais, confirmando a primeira hipótese (H1a). Assim, do maior efeito para o menor, tem-se: produção ($\beta = 0,79$ e $R^2 = 0,62$), equipe ($\beta = 0,75$ e $R^2 = 0,56$), organização ($\beta = 0,60$ e $R^2 = 0,36$), carreira ($\beta = 0,55$ e $R^2 = 0,30$) e inovação ($\beta = 0,58$ e $R^2 = 0,33$). Entretanto, a liderança instrumental não teve impacto significativo sobre nenhum dos tipos de desempenho. Nem a liderança transformacional e nem a liderança instrumental apresentaram impacto significativo nas variáveis dependentes aumento de vendas e número de empregados. Assim não se conseguiu confirmar as hipóteses H1b e H2b.

4.4.2 Modelo 1

(Transformacional e Instrumental no mesmo modelo, com a variável dependente: desempenho do liderado)

No modelo 1 em que as variáveis latentes relativas às lideranças transformacional e instrumental foram incorporadas em conjunto, os resultados reportaram um valor de qui-quadrado significativo ($\chi^2 = (567) = 899$, $p < 0,0001$). Os demais indicadores de ajustes se encontram nos níveis desejados (RMSEA = 0,07, SRMR = 0,06, CFI = 0,90 e CMIN/ DF = 1,59) (BENTLER, 1990; HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2008; MARSH; HOCEVAR, 1985), levando-se à conclusão que o modelo é aceitável.

Conforme pode ser observado na Tabela 3 (última coluna), há um efeito positivo e significativo da liderança transformacional sobre todos os tipos de desempenho, confirmando a primeira hipótese (H1a). Assim, do maior efeito para o menor, tem-se: produção ($\beta = 0,79$ e $R^2 = 0,62$); equipe ($\beta = 0,75$ e $R^2 = 0,56$); organização ($\beta = 0,60$ e $R^2 = 0,36$); carreira ($\beta = 0,55$ e $R^2 = 0,30$); e, inovação ($\beta = 0,58$ e $R^2 = 0,33$).

Como se observa na Tabela 3, a liderança instrumental não teve impacto significativo sobre nenhum dos tipos de desempenho. Entretanto, analisando-se os resultados, percebe-se uma correlação muito alta (0,81) entre a liderança transformacional e instrumental, sugerindo a existência de multicolinearidade entre elas. Diante disso, foram isoladas as lideranças nos próximos modelos (2 e 3) para realmente distinguir o quanto cada uma pode influenciar a variável dependente.

Tabela 3 – Resultado Modelos

Liderança		Tipo de Desempenho	Modelo Transformacional + Instrumental	Modelo Apenas Transformacional	Modelo Apenas Instrumental
Transformacional	→	Inovação	0,58***	0,57***	
Transformacional	→	Equipe	0,75***	0,72***	
Transformacional	→	Organização	0,6***	0,62***	
Transformacional	→	Produção	0,79***	0,56***	
Transformacional	→	Carreira	0,55***	0,57***	
Instrumental	→	Inovação	-0,02		0,46***
Instrumental	→	Equipe	-0,05		0,57***
Instrumental	→	Organização	0,01		0,51***
Instrumental	→	Produção	-0,29		0,36***
Instrumental	→	Carreira	0,03		0,48***

Fonte: Autora

4.4.3 Modelo 2

(Liderança Instrumental com a variável dependente: desempenho do liderado)

No modelo 2, analisaram-se apenas a liderança instrumental e o desempenho do liderado. Assim, os resultados reportaram um qui-quadrado significativo ($\chi^2(358) = 566, p < 0,0001$), enquanto os demais índices de ajustes foram aceitáveis (RMSEA = 0,07, SRMR = 0,06, CFI = 0,92 e CMIN/DF = 1,58). Considerando o impacto da liderança instrumental isolada em relação ao desempenho do liderado, conforme pode ser visto na Tabela 3 (última coluna), verifica-se um impacto positivo e significativo da liderança instrumental sobre todas as dimensões do desempenho do empregado. Do maior efeito para o menor, tem-se: equipe ($\beta = ,57$ e $R^2 = 0,32$); organização ($\beta = ,51$ e $R^2 = 0,26$); inovação ($\beta = ,48$ e $R^2 = 0,23$); carreira ($\beta = ,46$ e $R^2 = 0,21$); e, produção ($\beta = ,36$ e $R^2 = 0,13$). Assim, tem-se a confirmação da segunda hipótese (H2a) desta dissertação.

4.4.4 Modelo 3

(Liderança Transformacional com a variável dependente: desempenho do liderado)

No modelo 3, analisaram-se apenas a liderança transformacional e o desempenho do liderado, obtendo-se os seguintes índices de ajuste: $\chi^2 (306) = 528$, $p < 0,0001$, RMSEA = 0,08, SRMR = 0,05, CFI = 0,92 e CMIN/DF = 1,73. Portanto, pode-se considerar esse modelo como aceitável. Considerando o impacto da liderança transformacional isolada em relação ao desempenho do liderado, conforme se visualiza na Tabela 2, confirma-se novamente um impacto positivo e significativo. Assim, da maior influência para a menor: equipe ($\beta = ,72$ e $R^2 = 0,51$); organização ($\beta = ,62$ e $R^2 = 0,38$); inovação ($\beta = ,57$ e $R^2 = 0,32$); carreira ($\beta = ,57$ e $R^2 = 0,32$); e, produção ($\beta = ,56$ e $R^2 = 0,31$). Confirma-se a primeira hipótese (H1a) também nesse modelo.

5 CONCLUSÃO

Este estudo comparou a influência de dois tipos de liderança, transformacional e instrumental, em relação ao desempenho do liderado e a performance financeira das startups brasileiras. Para tanto, utilizaram-se quatro modelos de análise: o modelo completo incluiu simultaneamente os dois tipos de liderança em relação ao desempenho do liderado e da performance financeira, o modelo nomeado um incluiu simultaneamente os dois tipos de liderança; o modelo dois incluiu apenas a liderança instrumental; e o modelo três apenas a liderança transformacional.

O resultado do modelo completo e do modelo um sugerem um problema de multicolinearidade entre as lideranças transformacional e instrumental, uma vez que se verifica alta correlação entre as duas lideranças. Pode-se imaginar que, apesar dessas diferenças conceituais, os instrumentos de mensuração não foram capazes de incorporá-las adequadamente. Portanto, uma questão que merece ser discutida em estudos futuros é se é possível aproveitar-se o que há de melhor nas duas medidas para o desenvolvimento de uma única escala.

Por outro lado, quando tratadas separadamente, ambas as lideranças influenciam diretamente o desempenho do liderado. A liderança transformacional tem uma influência mais forte no desempenho do liderado para a amostra do que a liderança instrumental, ainda que essa diferença seja muito pequena.

Para um estudo mais profundo do fenômeno da liderança, além da análise dos comportamentos precisa-se considerar as variáveis de contexto em que a liderança se manifesta (AVOLIO, WALUMBWA E WEBER, 2009; VYAKARNAM; HANDELBERG, 2005). Nesse estudo obtivemos resultados significativos para ambas as lideranças sob a influência do contexto (*startups* brasileiras) e dos respondentes (líderes empreendedores). Na perspectiva do contexto, que é considerado uma situação de categoria fraco (MISCHEL, 1977) e não favorável (MULLINS; CUMMINGS, 1999) que configura-se uma *startup* no Brasil (GEM, 2016), poderíamos pressupor que o líder (líder empreendedor) necessita de características tanto da liderança transformacional quanto da liderança instrumental para atingir os resultados desejados de desempenho de sua equipe. Assim, nesse tipo de situação fraca (MISCHEL, 1977), com incertezas, poucas definições hierárquicas e procedimentos pouco consolidados, além da capacidade de inspirar para motivação os liderados, a capacidade para influenciar pelo exemplo, a capacidade de considerar individualmente e capacidade para estimular o intelecto, que são os quatro itens da liderança transformacional (BASS; AVOLIO, 1990), surge aos líderes,

imposição de atuarem simultaneamente de maneira instrumental, se preocupando com o monitoramento ambiental, na implementação da formulação da estratégia da empresa e possuírem um plano para o futuro (ANTONAKIS, HOUSE, 2004; 2014).

A correlação positiva entre liderança instrumental e liderança transformacional está de acordo com a noção teórica de que com base em uma visão (transformacional) os líderes instrumentais formulam uma estratégia para alcançar essa visão (ROWOLD, 2014).

Esta pesquisa, assim como concluído por Antonakis e House (2014), confirma que o modelo de liderança instrumental complementa muito bem o modelo FRLT da liderança transformacional, incluindo aspectos importantes de liderança não contemplados pelo modelo de Bass (1985 apud BYCIO; HACKETT; ALLEN, 1995). Claramente, novas pesquisas foram necessárias para descobrir os fatores de liderança mais importantes que impulsionam o desempenho e outros resultados, como a performance financeira das empresas.

A principal contribuição teórica deste estudo consiste na realização de um estudo empírico com empresas com foco em tecnologia que destaca a importância da liderança quando o objetivo é o desempenho do liderado. Embora esse conceito seja baseado em concepções anteriores de liderança e performance, principalmente em relação ao estilo transformacional (WANG et al., 2011), este estudo adiciona ao conhecimento os efeitos da liderança transformacional num contexto ímpar de empresas *startups*, contexto esse carente de pesquisas empíricas (ZACH; BALDEGGER, 2017), além de apresentar a liderança instrumental como influência no desempenho do liderado em *startups*.

A principal contribuição gerencial do estudo direciona-se às organizações interessadas em desenvolver o desempenho dos colaboradores. Dada a importância da liderança transformacional e instrumental em relação ao desempenho dos liderados, essas empresas poderiam conduzir o aprimoramento de suas lideranças visando fomentar a liderança transformacional e instrumental do líder. Mais especificamente, o treinamento de liderança é uma possibilidade para o desenvolvimento de comportamentos de líderes. Para concluir, os profissionais das organizações poderiam utilizar o feedback e o treinamento de liderança para desenvolver seus líderes, conscientizá-los dos recursos que podem fornecer e incentivar o desempenho inovador em seus colaboradores.

O estudo apresenta algumas limitações que sugerem novas possibilidades para estudos futuros. Em primeiro lugar, os dados da pesquisa baseados em autorrelatos dos líderes de *startups*, estando sujeitos a um viés de positividade (SEARS, 1983). Em segundo lugar, o estudo é limitado pelo número de respondentes e da dificuldade em se conseguir dados para o estudo, principalmente das *startups* (BRUSH; VANDERWERF, 1992). Além disso as escalas

utilizadas para a mensuração das variáveis não são os originais, elas foram traduzidas e adaptadas para o contexto.

Futuras pesquisas poderiam incluir outros tipos de lideranças, outros tipos de empresas e dados financeiros no modelo. Seria interessante comparar os estilos de lideranças em relação ao desempenho em diferentes culturas. Futuras pesquisas poderiam, também, considerar uma amostra maior de respondentes, além de incluir outros tipos de lideranças nas variáveis independentes.

REFERÊNCIAS

- AGGESTAM, L.; JOHANSSON, M. The Leadership Paradox in EU Foreign Policy. **Journal of Common Market Studies**, [s.l.] v. 55, n. 6, p. 1203-1220, 2017.
- ANTONAKIS, J.; AVOLIO, B. J.; SIVASUBRAMANIAM, N. Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Leadership Quarterly**, [s.l.] v. 14, n. 3, p. 261-295, 2003.
- ANTONAKIS, J.; HOUSE, R. On instrumental leadership: Beyond transactions and transformations. In: UNL GALLUP LEADERSHIP INSTITUTE, 2004, Omaha, Nebraska, Estados Unidos. **Anais eletrônicos...** Omaha, Nebraska: 2004, p. 1-24.
- ANTONAKIS, J.; HOUSE, R.; Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. **Leadership Quarterly**, [s.l.] v. 25, n. 4, p. 746-771, 2014.
- ARAGÓN-CORREA, J. A.; GARCÍA-MORALES, V. J.; CORDÓN-POZO, E. Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. **Industrial Marketing Management**, [s.l.] v. 36, n. 3, p. 349-359, 2007.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. **The Leadership Quarterly**, [s.l.] v. 6, n. 2, p. 199-218, 1995.
- 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**, [s.l.] v. 72, n. 4, p. 441-462, 1999.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: Current theories, research, and future directions. **Annual review of psychology**, [s.l.] v. 60, n. 37, p. 421-449, 2009.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s.l.] v. 16, n. 1, p. 74-94, 1988.
- BASS, B. M. From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision. **Organizational Dynamics**, [s.l.] v. 18, n. 3, p. 19-32, 1990.
- _____. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? **American Psychologist**, [s.l.] v. 52, n. 2, p. 130-139, 1997.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. **Educational and Psychological Measurement**, [s.l.] v. 49, n. 3, p. 509-527, 1989.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. **Journal of European Industrial Training**, [s.l.] v. 14, n. 5, p. 21-27, 1990.

- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; GOODHEIM, L. Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level. **Journal of Management**, [s.l.] v. 13, n.1, p. 7–19, 1987.
- BENTLER, P. M. Comparative Fit Indexes in Structural Models. **Psychological Bulletin**, [s.l.] v. 107, n. 2, p. 238-246, 1990.
- BOMMER, W. H. et al. On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A Meta-Analysis. **Personnel Psychology**, [s.l.] v. 48, n. 3, p. 587-605, 1995.
- BRUSH, C.; VANDERWERF, P. A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Estimates of New Venture Performance. **Journal of Business**, [s.l.] v. 7, n. 2, p. 157-170, 1992.
- BYCIO, P.; HACKETT, R. D.; ALLEN, J. S. Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. **Journal of Applied Psychology**, [s.l.] v. 80, n. 4, p. 468-478, 1995.
- CAMPBELL, D. T.; FISKE, D. W. Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. **Psychological Bulletin**, [s.l.] v. 56, n. 2, p. 81–105, 1959.
- CARLESS, S. A.; WEARING, A. J.; MANN, L. A short measure of transformational leadership. **Journal of Business and Psychology**, [s.l.] v. 14, n. 3, p. 385-405, 2000.
- CHAIR, R. F. et al. What Is a Survey? In: SUBCOMMITTEE OF THE SECTION ON SURVEY RESEARCH METHODS, 1981, Washington; D.C.,1981. **Anais eletrônicos...** Washington; D.C.,1981, Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2683989?origin=crossref>>. Acesso em: 11 nov. 2017.
- CHRISMAN, J.; BAUERSCHMIDT, A.; HOFER, C. The Determinants of New Venture Performance: An Extended Model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s.l.] v. 23, n. 98, p. 5-29, 1998.
- COGLISER, C. C.; BRIGHAM, K. H. The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. **Leadership Quarterly**, [s.l.] v. 15, n. 6, p. 771-799, 2004.
- COLBERT A. E., et al. CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. **Academy of Management Journal**, [s.l.] v. 51, n. 1, p. 81–96, 2008.
- CONGER, J. A. Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. **Leadership Quarterly**, [s.l.] v. 10, n. 2, p. 145-179, 1999.
- COOPER, W. H.; WITHEY, M. J. The Strong Situation Hypothesis. **Personality and Social Psychology Review**, [s.l.] v. 13, n. 1, p. 62-72, 2009.
- CUDECK, R. Analysis of Correlation Matrices Using Covariance Structure Models. **Psychological Bulletin**, [s.l.] v. 105, n. 2, p. 317-327, 1989.

DIONNE, S. D. et al. Transformational leadership and team performance. **Journal of Organizational Change Management**, [s.l.] v. 17, n. 2, p. 177-193, 2004.

DVIR, T. et al. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. **Academy of Management Journal**, [s.l.] v. 45, n. 4, p. 735-744, 2002.

ENSLEY, M. D.; HMIELESKI, K. M.; PEARCE, C. L. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. **Leadership Quarterly**, [s.l.] v. 17, n. 3, p. 217-231, 2006.

ENSLEY, M. D.; PEARCE, C. L.; HMIELESKI, K. M. The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. **Journal of Business Venturing**, [s.l.] v. 21, n. 2, p. 243-263, 2006.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. **Avaliação Psicológica**, [s.l.] v. 12, n. 2, p. 157-166, 2013.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. **Journal of Marketing Research**, [s.l.] v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GEM (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR). **Empreendedorismo no Brasil - Relatório Executivo**. p. 1-180, 2016. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/report>>. Acesso em: Novembro de 2017.

GUILFORD, J.P. New Standards For Test Evaluation. **Educational and Psychological Measurement**, [s.l.] v. 6, n. 4, p. 427 - 438, 1946.

GUILLEMIN, F.; BONBARDIER, C.; BEATON, D. Cross-cultural adaptation of health-related quality of life measures: literature review and proposed guidelines. **Journal of Clinical Epidemiology**, [s.l.] v. 12, n. 46, p. 1417-1432, 1993.

GUMUSLUOGLU, L.; ILSEV, A. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. **Journal of Business Research**, [s.l.] v. 62, n. 4, p. 461-473, 2009.

HAIR, J. F., et al. **Análise Multivariada de dados**. 6th. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

HALES, C. P. What do managers do? A critical review of the evidence. **Journal of Management studies**, [s.l.] v. 32, p. 88-115, 1986.

HARBORNE, P.; JOHNE, A. Creating a project climate for successful product innovation. **European Journal of Innovation Management**, [s.l.] v. 6, n. 2, p. 118-132, 2003.

HINKIN, T. R.; SCHRIESHEIM, C. A. A Theoretical and Empirical Examination of the Transactional and Non-Leadership Dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) A Theoretical and Empirical Examination of the Transactional and Non-. **Cornell University, School of Hospitality**, [s.l.] v. 19, n. 5, p. 501-513, 2008.

- HOOPER, D.; COUGHLAN, J.; MULLEN, M. Structural Equation Modelling : Guidelines for Determining Model Fit Structural equation modelling : guidelines for determining model fit. **Electronic Journal of Business Research Methods**, [s.l.] v. 6, n. 1, p. 53-60, 2008.
- HOUSE, R. J. A path-goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.] v. 16, n. 3, p. 321-339, 1971.
- HOUSE; MITCHELL, T. R., Path-Goal Theory of Leadership, **J. Contemporary Business**, [s.l.] v. 5, n. 25, p. 1-18, 1975.
- HUNTER, S. T.; BEDELL-AVERS, K. E.; MUMFORD, M. D. The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. **Leadership Quarterly**, [s.l.] v. 18, n. 5, p. 435-446, 2007.
- JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. **Journal of Applied Psychology**, [s.l.] v. 89, n. 5, p. 755-768, 2004.
- KNIPPENBERG, D. V.; SITKIN, S. B. A Critical Assessment of Charismatic-Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? **Academy of Management Annals**, [s.l.] v. 7, n. 1, p. 1-60, 2013.
- LORD, R. G. et al. Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. **Journal of Applied Psychology**, [s.l.] v. 102, n. 3, p. 434-451, 2017.
- MACMILLAN, I. C., SIEGEL, R., AND NARASIMHA, P. N. S. Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. **Journal of Business Venturing**, [s.l.] v.1, n.1, p. 119–128, 1985.
- MARSH, H. W.; HOCEVAR, D. Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First and higher order factor models and their invariance across groups. **Psychological Bulletin**, [s.l.] v. 97, n. 3, p. 562-582, 1985.
- MCCOLL-KENNEDY, J. R.; ANDERSON, R. D. Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. **Leadership Quarterly**, [s.l.] v. 13, n. 5, p. 545-559, 2002.
- MISCHEL, W. The interaction of person and situation. In D. Magnusson & N. S. Endler (Eds.), **Personality at the cross-roads: Current issues in interactional psychology** (pp. 333-352). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1977.
- MOTOWIDLO, S. J.; VAN SCOTTER, J. R. Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. **Journal of Applied Psychology**, [s.l.] v. 79, n. 4, p. 475-480, 1994.
- MULLINS, J.; CUMMINGS, L. Situational strength-A framework for understanding the role of individuals in initiating proactive strategic change. **Journal of Organizational Change Management**, [s.l.] v. 12, n. 6, p. 462-479, 1999.
- MUNAF, S. Relationship of Transformational, Transactional and Passive/Avoidant Management Style with Achievement Motivation of Teaching Faculties of Selected Educational Institutions of Pakistan. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON E-BUSINESS, MANAGEMENT AND ECONOMICS, 3., 2010, Hong Kong, China. **Anais**

eletrônicos... Hong Kong: IACSIT Press, 2010. p. 93-96. Disponível em: <<http://www.ipedr.com/vol3/20-M00027.pdf>>. Acesso em 18 nov. 2017.

PETERSON, S. J. et al. CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-up and Established Firms. **Journal of Management**, [s.l.] v. 35, n. 2, p. 348-368, 2008.

PODSAKOFF, P. M. et al. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **The Leadership Quarterly**, [s.l.] v. 1, n. 2, p. 107-142, 1990.

PODSAKOFF, P. M.; ORGAN, D. W. Self-reports in organization research: Problems and prospects. **Journal of Management**, [s.l.] v. 12, n. 4, p. 531-544, 1986.

ROWOLD, J. Instrumental leadership: Extending the transformational-transactional leadership paradigm. **Zeitschrift fur Personalforschung**, [s.l.] v. 28, n. 3, p. 1-24, 2014.

ROWOLD, J.; DIEBIG, M. The effects of transformational and instrumental leadership on followers' levels of cortisol. **German Journal of Human Resource Management**, [s.l.] v. 31, n. 3, p. 219-237, 2017.

SATTAYARAKSA, T.; BOON-ITT, S. Leadership as a determinant of product innovation: A systematic review of the literature. **IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management**, p. 677-682, 2012.

SEARS, D. O. The person-positivity bias. **Journal of Personality and Social Psychology**, [s.l.] v. 44, n.2, p. 233-250, 1983.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, [s.l.] v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SKOGSTAD, A. et al. The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. **Journal of occupational health psychology**, [s.l.] v. 12, n. 1, p. 80-92, 2007.

SOPER, D. S. **Calculator for Structural Equation Models [Software]**., 2017. Disponível em: <<http://www.danielsoper.com/statcalc>>. Acesso em: 9 nov. 2017.

SPECTOR, P. **Summated rating scale construction**. [s.l.] Sage, 1992.

STOGDILL, R. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. **The Journal of Psychology**, [s.l.] v. 25, n. 1, p. 35-71, 1948.

VALLADARES, P. S. **Capacidade de inovação: análise estrutural e o efeito moderador da organicidade da estrutura organizacional e da gestão de projetos**. 2012, 140 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV, São Paulo, SP.

VYAKARNAM, S; HANDELBERG, J Four themes of the Impact of Management Teams on Organizational Performance: Implications for Future Research of Entrepreneurial Teams, **International Small Business Journal**, [s.l.] v. 23, n. 3, p. 236-256, 2005.

WANG, G. et al. Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. **Group & Organization Management**, [s.l.] v. 36, n. 2, p. 223-270, 2011.

WELBOURNE, T. M.; JOHNSON, D. E. The Role-Based Performance Scale : Validity Analysis of a Theory-Based Measure. **Academy of Management Journal**, [s.l.] v. 41, n. 5, p. 540-555, 1998.

VROOM, V. H.; JAGO, A. G. The role of the situation in leadership. **American Psychologist**, [s.l.] v. 62, n. 1, p. 17-24, 2007.

YUKL, G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. **The Leadership Quarterly**, [s.l.] v. 10, n. 2, p. 285-305, 1999.

ZACCARO, Stephen J. Trait-based perspectives of leadership. **American Psychologist**, [s.l.] v. 62, n.1, p. 6-16, 2007.

ZACH, S.; BALDEGGER, U. Leadership in start-ups. **International Small Business Journal**, [s.l.] v. 35, n. 2, p. 157-177, 2017.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Desempenho e Liderança em Startups

Parabéns!

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar de uma pesquisa sobre a liderança em startups. A sua participação é fundamental para compreendermos melhor os resultados da liderança em startups. As informações relatadas neste estudo são sigilosas, e seus dados foram analisados apenas de maneira agregada e de nenhuma forma suas respostas foram associadas a você individualmente.

Os procedimentos de coleta de dados foram realizados da seguinte forma: O líder (você) responderá sobre o desempenho de seus liderados e sua percepção sobre o seu próprio estilo de liderança e indicará no questionário os liderados que também poderão responder sobre o seu estilo de liderança.

Esse link do questionário pode ser usado diversas vezes caso você tenha mais que um liderado. Caso não deseje que seu liderado receba um e-mail para avaliar seu perfil de liderança, escreva a palavra NÃO no campo que deveria ser preenchido com o endereço de e-mail do liderado e continue a responder a pesquisa.

Garantia de esclarecimento, liberdade, de recusa e sigilo: Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. O(s) pesquisador(es) irá(ão) tratar a sua identidade com padrões profissionais e éticos de sigilo.

Os resultados do seu estilo de liderança e do resultado do desempenho de seus liderados foram enviados para você via e-mail e foram acessados apenas pelos organizadores da pesquisa (FEI). Os seus colaboradores não terão acesso as respostas e aos resultados individualizados.

O tempo médio utilizado para responder a essa pesquisa é de oito minutos.

Você aceita responder ao questionário?

- SIM
- NÃO
-

Qual é o seu nome completo?

Qual é o nome completo do seu empregado/colaborador (a) que você irá avaliar nesse questionário?

Caso não queira identificar o empregado escreva: NÃO e continue a responder...

Qual é o e-mail do empregado/ colaborador(a) que você irá avaliar nesse questionário?

Ele receberá um e-mail para responder sobre o seu estilo de liderança. Mas ele não receberá

nenhum tipo de retorno sobre o questionário no final.
Caso não queira identificar escreva: NÃO e continue a responder....

O colaborador ajuda seus colegas mesmo quando não é parte do seu trabalho.	<input type="radio"/>						
O colaborador se esforça para o bem de toda a empresa.	<input type="radio"/>						
O colaborador ajuda a desenvolver a empresa como um todo.	<input type="radio"/>						
O colaborador ajuda a empresa a ser um lugar melhor para se trabalhar.	<input type="radio"/>						

Agora, por favor, me fale um pouco sobre você:

Qual é a sua idade?

Qual é o seu estado civil?

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- União Estável
- Separado(a)/ Desquitado(a)
- Viúvo
- Outros

Qual é a sua última escolaridade?

- Primeiro Grau
- Segundo Grau
- Graduado
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

Seu pai era ou é empreendedor?

- SIM
- NÃO

Sua mãe era ou é empreendedora?

- SIM
- Não

Quanto tempo você possui de experiência com startups?

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 01 ano
- 01 até 02 anos
- 02 até 03 anos
- 03 até 04 anos
- 04 até 05 anos
- 05 até 10 anos
- Mais de 10 anos

A Startup que você lidera hoje é a sua primeira?

- Sim
- Não

Caso não seja a primeira Startup que você lidera, por favor, coloque o número total de Startups que você já liderou.

Caso não tenha liderado nenhuma anterior, por favor, coloque 0 (zero).

Agora, por favor, responda sobre a sua *startup*:

Quantos anos ela tem?

- Menos que 06 meses
- De 06 meses até 01 ano
- De 01 ano até 02 anos
- De 02 anos até 03 anos
- De 03 anos até 04 anos
- De 04 anos até 05 anos
- Mais de 05 anos

Quantos colaboradores envolvidos em projetos você possui na sua *startup*?

Como foi o seu crescimento de vendas no último ano?

- Não tive crescimento de vendas
- De 0,1 até 5% de crescimento de vendas
- 5,1 até 10% de crescimento de vendas
- 10,1 até 20% de crescimento de vendas
- 20,1 até 30% de crescimento de vendas
- 30,1 até 40% de crescimento de vendas
- 40,1 até 50% de crescimento de vendas
- Mais de 50,1% de crescimento de vendas

Você teve aumento no número de empregados / colaboradores desde quando iniciou?

- Sim
- Não

Esse aumento foi de quantos empregados / colaboradores (no início até hoje)?
Caso não tenha tido aumento, por favor, responda 0 (zero).

Quanto foi o seu lucro no último ano? Por favor, responda na moeda corrente (real - R\$).
Caso não saiba ou não teve, por favor, coloque 0 (zero).

Você conseguiu atingir o *breakeven*?

- SIM
- NÃO

Agora fale um pouco sobre a forma que você lidera:

ANEXO A – ESCALA DE DESEMPENHO DO LIDERADO

TRADUÇÃO	ORIGINAL
O colaborador tem alta produtividade no trabalho.	Quantity of work output.
O colaborador faz seu trabalho com qualidade	Quality of work output.
O colaborador faz seu trabalho com precisão.	Accuracy of work.
O colaborador faz um excelente trabalho no atendimento ao cliente (interno e externo).	Customer service provided (internal and external)
O colaborador está atingindo suas metas de carreira.	Obtaining personal career goals.
O colaborador está desenvolvendo as competências necessárias para a sua futura carreira.	Developing skills needed for his/her future career.
O colaborador está progredindo em sua carreira.	Making progress in his/her career.
O colaborador está atento às oportunidades externas (ex: cursos de aperfeiçoamento) na sua carreira	Seeking out career opportunities.
O colaborador apresenta novas ideias.	Coming up with new ideas.
O colaborador trabalha para implementar novas ideias.	Working to implement new ideas.
O colaborador encontra novas formas para fazer as coisas.	Finding improved ways to do things.
O colaborador cria novos processos e rotinas.	Creating better processes and routines.
O colaborador trabalha como membro de um time ou equipe.	Working as part of a team or work group.
O colaborador busca informações com os colegas de time ou equipe.	Seeking information from others in his/her work group.
O colaborador se esforça para que o time ou a equipe sejam bem-sucedidos.	Making sure his/her work group succeeds.
O colaborador se esforça para resolver as necessidades de seu time ou equipe.	Responding to the needs of others in his/her work group.
O colaborador ajuda seus colegas mesmo quando não é parte do seu trabalho.	Doing things that helps others when it's not part of his/her job.
O colaborador se esforça para o bem de toda a empresa.	Working for the overall good of the company.
O colaborador ajuda a desenvolver a empresa como um todo.	Doing things to promote the company.
O colaborador ajuda a empresa a ser um lugar melhor para se trabalhar.	Helping so that the company is a good place to be.

Fonte: Autora “ adaptada da escala original de Welbourne e Johnson (1998) “The Role-Based Performance Scale” (RBPS), (tradução nossa).

ANEXO B – ESCALA DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

TRADUÇÃO	ORIGINAL
Eu como gestor inspiro a equipe a construir o futuro da empresa.	Communicates a clear and positive vision of the future.
Trato bem as pessoas, apoio e incentivo o desenvolvimento pleno em todos os aspectos.	Treats staff as individuals, supports and encourages their development.
Inspiro o orgulho, respeito e competências na equipe.	Instills pride and respect in others and inspires me by being highly competent.
Eu possuo clareza a respeito dos meus próprios valores e pratico o que falo.	Clear about his/her values and practises what he/she preaches.
Encorajo e apoio o esforço da equipe.	Gives encouragement and recognition to staff.
Estimulo o envolvimento, confiança e cooperação entre os membros da equipe.	Empowerment fosters trust, involvement and cooperation among team members.
Encorajo a pensar diferente e com base em novos pressupostos.	Encourages thinking about problems in new ways and questions assumptions

Fonte: Escala original de Carless, Wearing e Mann a *Global Transformational Leadership Scale* (GTL) traduzida para o português por Valladares, P. S (Tese de doutorado, 2012, FGV, SP/SP)

ANEXO C – ESCALA DE LIDERANÇA INSTRUMENTAL

TRADUÇÃO	ORIGINAL
Compreendo os pontos fracos da nossa organização	Understands the constraints of our organization
Sei o que precisa ser mudado na nossa organização	Senses what needs to be changed in our organization.
Compreendo os pontos fortes da nossa organização	Recognizes the strengths of our organization.
Formulo estratégias que suportam a sua visão do negócio	Recognizes the strengths of our develops specific policies to support his/her vision.
Transformo minha visão em objetivos específicos	Sets specific objectives so that the mission can be accomplished.
Garanto que meu time tenha os recursos necessários para atingir os objetivos	Ensures that I have sufficient resources to reach my goals.
Ajudar a minha equipe a corrigir nossos erros	Helps me correct my mistakes
Dou informações para minha equipe evitar os erros.	Provides me with information concerning how mistakes can be avoided

Fonte: Autora “adaptada da escala original de Antonakis e House (2014), *Instrumental Leadership (IL)*” (tradução nossa).