



**A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NO ISOMORFISMO: UMA ANÁLISE NO SETOR PÚBLICO.**

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON ISOMORPHISM: AN ANALYSIS IN THE PUBLIC SECTOR.**

**Rubia Frehner Poffo**

Universidade Regional de Blumenau, SC, Brasil

rubiafpoffo@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-4081-2428>

---

**Resumo**

A capacidade de liderar consiste em moldar comportamentos pessoais em prol dos objetivos de uma empresa, entretanto, algumas empresas como os órgãos públicos, estão inseridos em ambientes que os forçam a ter comportamento organizacional semelhante, considerando o ambiente na qual estão inseridos. Desta forma, esta pesquisa visa identificar a influência do estilo de liderança no isomorfismo, com análise voltada para compreensão do setor público. Para isso, realizou-se uma pesquisa descritiva, realizada por meio de levantamento e abordagem quantitativa dos dados, utilizando a regressão e a correlação de *Pearson* aplicada as variáveis. A amostra desta pesquisa compreendeu 180 secretários, dos 100 municípios que apresentaram maior produto interno bruto do estado de Santa Catarina. Os resultados desta pesquisa demonstram que nas instituições públicas os líderes capazes de motivar seus subordinados de forma ética levam as organizações a apresentar maior isomorfismo, porém, o modelo de liderança norteado por recompensas e punições minimiza o trabalho autônomo dos colaboradores. Sendo assim, compreender sobre os modelos de liderança e isomorfismo é a chave para o bom desenvolvimento de uma organização, saber motivar e incentivar os funcionários em tempos de crise, ou em uma organização que possui grande quantidade de regras é um grande diferencial.

**Palavras-chave:** Estilo de Liderança. Isomorfismo. Setor Público.

---

Peer Review under the responsibility of Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul ESAN/UFMS.

This is an open access article.

## Resume

The ability to lead consists of shaping personal behaviors in favor of a company's objectives, however, some companies, such as public bodies, are uncertain in environments that force them to have similar behavior, considering the environment in which they are inserted. Thus, this research aims to identify the influence of leadership styles on isomorphism, with an analysis focused on understanding the public sector. For this, a descriptive research was carried out, carried out through a survey and a quantitative approach to the data, using regression and Pearson's correlation applied to the variables. The sample for this research comprised 180 secretaries, from the 100 municipalities that had the highest gross domestic product in the state of Santa Catarina. The results of this research show that in public institutions, leaders capable of motivating their subordinates ethically lead organizations to present greater isomorphism, however, the leadership model guided by rewards and punishments minimizes the autonomous work of employees. Therefore, understanding about leadership models and isomorphism is the key to the good development of an organization, knowing how to motivate and encourage employees in times of crisis, or in an organization that has a large number of rules is a great differential.

**Keywords:** Leadership Style. Isomorphism. Public sector.

## 1 INTRODUÇÃO

Os dirigentes também chamados de líderes políticos tendem a gerir os funcionários da administração pública por meio dos processos decisórios autocráticos e centralizados, baseado na racionalidade pessoal, não considerando ações de gestões anteriores ou possíveis inovações das futuras administrações (Denison et al., 1995; Lord et al., 1999). Dessa forma, geram mudanças organizacionais nas entidades públicas (Oliveira et al., 2010). Judge (2011) descreve que a mudança institucional no setor público está relacionada ao estilo de liderança do gestor.

Liderar é um processo de interação entre líderes e seguidores, na qual o líder tenta influenciar os seguidores para alcançar um objetivo em comum (Northouse, 2010). Denison et al. (1995) apontam que os líderes do setor público visualizam uma fraca associação entre o papel de liderança orientado para o alcance de metas e a liderança pública que está voltada para equipar, treinar e influenciar pessoas. Entre os estilos de liderança proeminentes estão os estilos de liderança transformacional (Downton, 1973), transacional (Burns, 1978) e *laissez-faire* (Bass, 1985).

Os líderes transformacionais são vistos como inspiradores, motivando os funcionários a trabalhar com alto desempenho, e capaz de superar seus próprios limites (Downton, 1973; Burns, 1978; Bass, 1985; Avolio et al., 1988; Bass & Avolio, 1990). No modelo de liderança transacional, os líderes trocam recompensas ou punições com os funcionários com base na conclusão da tarefa, ou seja, a recompensa ou punição é baseada na alta ou baixa produtividade do funcionário (Burns, 1978; Bass, 1985; Avolio et al., 1988; Bass & Avolio, 1990). Já no estilo de liderança *laissez-faire* o líder estimula a inovação e a criatividade de seus liderados, permitindo uma tomada de decisão mais rápida e autônoma, sem esperar pelo processo de aprovação do líder (Bass, 1985; Avolio et al., 1988; Bass & Avolio, 1990).

DiMaggio e Powell (1991) e Beuren et al. (2010) destacam que os estilos de liderança estão frequentemente ligados a personalidade dos líderes, assim como o isomorfismo institucional. Certamente empresas em ambientes semelhantes e com desafios parecidos favorecem o isomorfismo, como é o caso das empresas públicas (Voon et al., 2011; Anbazhagan & Kotur, 2014; Giao & Hùng, 2018).

Hawley (1968) descreve que o isomorfismo constitui um processo restritivo, que força a homogeneização da população de organizações que compartilham de um mesmo campo de negócio. DiMaggio e Powell (1983) existem três ferramentas que pressionam as instituições ao isomorfismo, descritas como: isomorfismo coercitivo que trata da pressão feita sobre a organização possuindo relação com à influência política ou problemas de legitimação, (DiMaggio & Powell, 1983; Bass & Avolio, 1990; Hooijberg & Choi, 2001; Andrews, 2009; Roach et al., 2010; Hasan & Baskaran, 2022).

O isomorfismo mimético que está baseado nas incertezas vindas do ambiente e na observação e imitação de características antes alheias à organização baseadas em organizações tidas como de sucesso (DiMaggio & Powell, 1983; Bass & Avolio, 1990; Hooijberg & Choi, 2001; Andrews, 2009; Roach, Smith & Boutin 2010; Hasan & Baskaran, 2022). O isomorfismo normativo está relacionado à profissionalização do líder e pode ser identificado de duas formas (i) construção e consolidação de uma base cognitiva, legitimação para a ocupação e (ii) formação e manutenção de “*networks*” profissionais (DiMaggio & Powell, 1983; Bass & Avolio, 1990; Hooijberg & Choi, 2001; Andrews, 2009; Roach, Smith & Boutin, 2010; Hasan & Baskaran, 2022).

Thanh e Quang (2022) buscaram compreender os modelos de liderança transformacional, transacional, *laissez-faire* e o engajamento dos funcionários no setor público do Vietnã, os resultados desta análise mostram que os estilos de liderança estão intimamente

relacionados ao comprometimento dos funcionários, apresentando o estilo transformacional como mais indicado para o melhor empenho dos líderes.

Estudos anteriores buscaram avançar no entendimento das características e habilidades de um líder e sua relação com o trabalho desenvolvido pelo mesmo Downton (1973), Burns (1978), DiMaggio e Powell (1983), DiMaggio e Powell (1991), na maneira com que as atitudes do líder influenciam no desenvolvimento dos órgãos públicos (Hooijberg & Choi, 2001; Frumkin, 2004; Anbazhagan & Kotur, 2014; Gao & Hùng, 2018; Thanh & Quang, 2022) e na relação que o estilo de liderança possui com o isomorfismo institucional (DiMaggio & Powell, 1991; Beuren, Nascimento & Fachini, 2010). Desta maneira, esta pesquisa objetiva identificar se o modelo de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire* utilizado pelos líderes geram influência positiva com o isomorfismo coercitivo, mimético e normativo nas entidades públicas do estado de Santa Catarina.

A pesquisa foi realizada com prefeituras do estado Santa Catarina. A análise das prefeituras de Santa Catarina deu-se devido o estado estar em primeiro lugar no quesito segurança pública, sustentabilidade social, possuir a menor taxa de desemprego e maior eficiência da máquina pública, apresentando um excelente índice de desenvolvimento humano segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2021. Ainda, Santa Catarina tem posição de destaque em *rankings* que medem a força da indústria, do agronegócio e do turismo no país Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021).

A principal justificativa desta pesquisa se dá pelo fato de buscar identificar a forma com que os líderes da instituição pública são semelhantes entre si, considerando o estilo de liderança selecionado, e o isomorfismo existente nas instituições públicas. Esta pesquisa apresenta contribuições tanto para perspectiva social como para perspectiva teórica. Quanto a contribuição prática desta pesquisa estão as relações existentes entre liderança e isomorfismo para que os líderes possam desenvolver suas habilidades e contribuir na forma de execução dos trabalhos na área pública, para que a execução dos trabalhos seja realizada de forma mais eficiente e homogênea. Já a contribuição teórica diz respeito as pesquisas envolvendo liderança e isomorfismo, apresentando novos *insights* para área pública no Brasil. Esta pesquisa leva a maior compreensão da forma de liderança na área pública contribuindo com a teoria, devido a limitada quantidade de estudos realizados na área pública, sendo está dividida em cinco partes, introdução, antecedentes e hipóteses de pesquisa seguido de metodologia, resultados e considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estilo de liderança

Inúmeras definições são utilizadas para conceituar liderança, entretanto, de forma mais abrangente liderar é uma habilidade inata ou adquirida. O líder possui a capacidade de se adaptar perante as circunstâncias exigidas pelas alterações do mercado, tendem a motivar e inspirar pessoas de forma positiva não apenas pelo que falam, mas sim por suas atitudes práticas adotadas no ambiente de trabalho (Góis, 2011).

O líder é responsável por influenciar o grupo quanto as estratégias organizacionais, desenvolvimento dos trabalhos, motivação no alcance das metas, incentivo a cooperação e desenvolvimento das competências (Bass & Riggio, 2006; Chou et al., 2013) o líder é o colaborador mais confiável do grupo, responsável pela resolução de conflitos internos e externos da organização (Bass & Riggio, 2006; Sudha et al., 2016).

Para (Moradi et al., (2016) os líderes obtêm grande poder por meio da mobilização da inteligência coletiva sendo uma condição importante para a construção das práticas organizacionais. Góis (2011) acrescenta que liderar é um processo na qual um membro de um grupo influencia os membros restantes do grupo.

Três modelos são apresentados com maior relevância pela literatura, o estilo de liderança transformacional na qual o líder motiva e inspira os liderados na execução das tarefas (Downton, 1973), transacional que objetiva melhorar o desempenho do liderado por meio de incentivos (Burns, 1978) e *laissez-faire*, sendo este mais liberal, pois estimula a criatividade e a inovação por meio da autonomia no desenvolvimento dos trabalhos (Bass, 1985).

O estilo de liderança transformacional tornou-se um tema muito estudado, os líderes que praticam a liderança transformacional são líderes de mente aberta que sempre sabem como liderar, compartilhar sua visão, inspirar os liderados e motivar os funcionários na execução do trabalho (Downton, 1973; Burns, 1978; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Judge & Piccolo, 2004; Bass & Riggio, 2006; Chou et al., 2013; Sudha et al., 2016).

Os líderes transformacionais são inspiradores aos olhos de seus liderados, pois este modelo motiva o liderado a ser capaz de superar seus próprios limites (Abasilim et al., 2019; Burns, 1978). Bass e Riggio (2006) explicam que o estilo de liderança transformacional alcança alto desempenho de liderança e pode superar as expectativas, pois foca não apenas no desempenho da liderança, mas também nos fatores humanos e no desenvolvimento dos

colaboradores. Desse modo, tende a criar engajamento dos funcionários com a organização (Downton, 1973; Burns, 1978; Bass, 1985; Avolio et al., 1988; Bass & Avolio, 1990).

Os liderados são agentes de mudança e devem sempre estarem atentos à melhoria da capacidade de trabalho dos funcionários na organização, além de serem muito proativos na construção de uma atmosfera de satisfação no trabalho e engajamento no desempenho da liderança (Downton, 1973; Burns, 1978; Bass, 1985; Avolio et al., 1988; Bass & Avolio, 1990; Judge & Piccolo, 2004; Agarwal & Gupta, 2021) explicam que a liderança transformacional tem alguns valores como justiça, equidade, honestidade e honra, que não podem ser trocados para que os liderados possam liberar sua criatividade.

Voon et al. (2011) buscaram compreender como a influência dos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* geram satisfação no trabalho dos funcionários em organizações do setor público da Malásia. Os resultados demonstraram que o estilo de liderança transformacional tem uma relação mais forte com a satisfação no trabalho, demonstrando que a liderança transformacional é considerada mais adequada para gerenciar organizações governamentais.

Burns (1978), Bass e Avolio (1990) e Judge e Piccolo (2004) descrevem que a liderança transacional visa o aumento do desempenho dos líderes (Bass & Riggio, 2006; Chou et al., 2013), para incentivar a mudança na liderança dos funcionários e incentivar os liderados a se tornarem líderes éticos no futuro, treinando-os para reconhecer os desafios das situações de liderança e para aumentar o desempenho dos funcionários (Belasco & Stayer, 1994; Winston & Patterson, 2006; Sudha et al., 2016).

Outra visão é que o estilo de liderança transacional é considerada uma troca de recompensas (Burns, 1978; Bass & Avolio, 1994; Bass & Avolio, 1997). Na liderança transacional existem uma forma de recompensa ou punição: a recompensa ocorre devido o esforço e reconhece o bom desempenho, já a punição ocorre devido ao baixo desempenho, sendo assim o desempenho no trabalho que determinará a recompensa ou punição (Bass & Avolio, 1990; Bass & Avolio, 1994; Bass & Avolio, 1997; Aldoory & Toth, 2004).

Na liderança transacional os funcionários estão sujeitos a inspeção e supervisão com procedimentos de trabalho seguidos para garantir que as tarefas de liderança sejam concluídas (Aldoory & Toth, 2004). Criar recompensas dificulta a criatividade do funcionário ao executar o trabalho sob supervisão contínua, os líderes estão mais interessados em processos de trabalho do que em melhorias para o melhor desempenho do liderado, assim, este modelo é adotado em favor da gestão, sendo vista como a base para o estilo de liderança transformacional aplicado a situações complexas de liderança (Aldoory & Toth, 2004; James & Ogbonna, 2013).

O modelo de liderança *laissez-faire* é considerado por (Bass 1985; Avolio et al., 1988) um modelo liberal, pois os líderes não influenciam de forma direta no processo evolutivo do liderado, permitindo que à equipe tome suas decisões de forma mais liberal (Bass & Avolio, 1990; Bass & Avolio, 1997).

Por outro lado, o estilo de liderança *laissez-faire* estimula a inovação e a criatividade permitindo uma tomada de decisão mais rápida, o liderado tem autonomia para tomar decisões sem esperar pelo processo de aprovação (Amanchukwu et al., 2015). Os líderes deste modelo não interferem no pensamento e nas ações dos funcionários, mesmo em situações difíceis onde o papel do líder é exigido e a decisão pertence aos funcionários (Bass & Avolio, 1990; Bass & Avolio, 1997).

No entanto, a liderança *laissez-faire* parece adequada para funcionários com autodisciplina, alta responsabilidade (Giao & Hùng, 2018), em contrapartida, o baixo senso de disciplina gera dificuldade em atingir as metas (Bass, 1985; Avolio et al., 1988; Anbazhagan & Kotur, 2014). Alguns autores defendem o estilo de liderança *laissez-faire*, pois estimula maior autonomia por parte do liderado (Giao & Hùng, 2018), e outros argumentam que leva à baixa produtividade entre os membros da equipe (Anbazhagan & Kotur, 2014).

Os líderes *laissez-faire* muitas vezes evitam tomar decisões, ao invés de responder ativamente à situação de liderança (Piccolo et al., 2012). Giao e Hùng (2018) analisaram o impacto dos estilos de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire* na satisfação do trabalho dos funcionários do município de Ho Chi Minh cidade do Vietnã, os resultados indicam que os funcionários públicos preferem líderes *laissez-faire* pois este modelo permite maior autonomia.

## 2.4 Isomorfismo

Criado em 1977 por Meyer o isomorfismo institucional ganhou destaque com a obra de DiMaggio e Powell intitulada “A Gaiola de Ferro Revisitada” em 1983, os autores DiMaggio e Powell abordaram o isomorfismo institucional como um modelo a ser copiado, ou seja, quando uma organização copia características de outra organização para obter maior visibilidade, competitividade, legitimidade frente ao ambiente na qual a empresa está inserida (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Hasan & Baskaran, 2022).

O isomorfismo institucional demonstra de forma mais simples o processo de homogeneização dos indivíduos (DiMaggio & Powell, 1983; DiMaggio & Powell, 1991). Para DiMaggio e Powell (1983) o isomorfismo é um processo restritivo que força determinada

unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que apresentam o mesmo conjunto de condições ambientais. DiMaggio e Powell (1991), descrevem ainda a existência de três formas de explicar a isomórfica institucional:

Isomorfismo coercitivo é baseado em regras formais, ou seja, o liderado vai trabalhar de acordo com as regras imposta pela hierarquia da organização, que podem variar de acordo com a cultura e as características dos líderes (DiMaggio & Powell, 1983; DiMaggio & Powell, 1991). DiMaggio e Powell (1983) e DiMaggio e Powell (1991) descrevem o isomorfismo coercitivo (regulador) como uma mudança que geralmente decorre de influências políticas e do problema da legitimidade. O isomorfismo coercitivo ocorre quando órgãos no domínio de uma organização exercem autoridade ou poder sobre os indivíduos (Hasan & Baskaran, 2022).

Da mesma forma, DiMaggio e Powell (1983) afirmaram que o isomorfismo coercitivo é resultado de influências, que podem ser formais ou informais exercidas sobre uma organização por outras organizações, tendo em vista que a organização depende do modelo cultural de outras organizações (DiMaggio & Powell, 1991; Hooijberg & Choi, 2001). Assim como o modelo de liderança transformacional, na qual o líder exerce influência sobre o liderado visando inspirar e motivar o liderado na execução das tarefas atribuídas (Downton, 1973; Burns, 1978; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990; Judge & Piccolo, 2004; Bass & Riggio, 2006).

Isomorfismo mimético está mais relacionado as incertezas organizacionais, o futuro de uma organização muitas vezes é incerto, neste caso o líder precisa buscar se ajustar as necessidades do mercado (DiMaggio & Powell, 1983; DiMaggio & Powell, 1991). O isomorfismo mimético é resultante das incertezas ambientais (DiMaggio & Powell, 1983). Impulsionado pela imitação e pela incerteza (Hopper & Major, 2007). As organizações adotam sistemas inovadores com amplo suporte cultural e copiam organizações de sucesso para evitar que suas atividades sejam questionadas, principalmente quando as incertezas são abundantes (Alsharari, 2016).

Isomorfismo normativo é proveniente da profissionalização dos liderados, baseada em dois aspectos básicos sendo importante fonte de isomorfismo: educação formal, legitimação de uma base de conhecimento produzida pela universidade, possuir muitos líderes com conhecimento superior permite que os modelos de trabalho sejam aprimorados constantemente (DiMaggio & Powell, 1983; DiMaggio & Powell, 1991).

Frumkin (2004) pesquisou isomorfismo institucional em organizações do setor público dos Estados Unidos, com uma pesquisa realizada usando dados do estudo de organizações nacionais da Universidade de Illinois, descobriu-se que as organizações públicas são mais vulneráveis a todos os três tipos de forças institucionais devido a cultura do EUA, que se

assemelha com os estudos Hooijberg e Choi (2001) na qual a cultura gera motivação na execução do trabalho (liderança transformacional).

Desta forma, os órgãos públicos tendem a moldar-se em organizações semelhantes em seu campo que consideram mais legítimas ou bem-sucedidas (DiMaggio & Powell, 1983). Hooijberg e Choi (2001) a liderança pública precisa ser focada, porém na maioria das vezes os líderes públicos possuem muita dificuldade de mensurar o desempenho dos liderados do setor público, devido as funções de limites de tempo no cargo e as mudanças administrativas e políticas frequentes.

O isomorfismo normativo geralmente está associado à profissionalização (DiMaggio & Powell, 1983). Ocorre como resultado do impacto de especialistas universitários e órgãos profissionais nos sistemas e práticas organizacionais, ao olhar para além da profissionalização. Assim, a profissionalização é a principal fonte de mudança normativa (DiMaggio & Powell, 1983).

Desta forma, o isomorfismo é um modelo que apresenta uma interpretação prática para compreendermos como as organizações tendem a se adequar ao que percebem como as expectativas futuras da organização, considerando os diversos cenários do ambiente organizacional (DiMaggio & Powell, 1983).

Seguindo regras que são impostas pelo modelo hierárquico dos líderes da organização, buscando se ajustar as incertezas de mercado, sempre visando o melhor desempenho do trabalho ou ainda almejando maior capacidade para executar os trabalhos por meio do conhecimento (DiMaggio & Powell, 1983; Hooijberg & Choi, 2001; Andrews, 2009; Roach et al., 2010; Hasan & Baskaran, 2022).

### **3 ANTECEDENTES E HIPÓTESE DE PESQUISA**

Com o passar do tempo o conceito de liderança foi se alterando devido as recorrentes mudanças e disseminações de novas ideias aplicadas as organizações (Winston & Patterson, 2006). Antes chamado de chefe, o gestor modificou-se seguindo o desenvolvimento organizacional recebendo a ramificação de líder (Markus & Wurf, 1987; Johnson et al., 2006; 2004; Bergamini, 2009; Yamafuko & Silva, 2015).

A liderança é uma construção de dinâmicas flexíveis que consistem em uma junção de diferentes habilidades reproduzidas em contextos e situações sociais específicas (Lord, Brown & Freiberg, 1999; Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005; Van Knippenberg, Van Knippenberg, De Cremer & Hogg, 2004).

A compreensão do comportamento humano na execução do trabalho do líder (Downton, 1973; Burns, 1978; DiMaggio & Powell, 1983; DiMaggio & Powell, 1991) e a forma com que a execução do trabalho influencia no desenvolvimento da organização (Hooijberg & Choi, 2001; Frumkin, 2004; Anbazhagan & Kotur, 2014; Giao & Hùng, 2018; Thanh & Quang, 2022) é de grande valia para compreender a relação entre liderança e isomorfismo nas instituições públicas.

O líder público possui diversos desafios no desempenho de seu trabalho, devido estes desafios acaba adotando um comportamento mimético, que constitui em imitar as decisões de outras organizações tidas como referências no ambiente em que atuam, obrigando a organização a optar pelo modelo que gera maior desempenho a instituição (DiMaggio & Powell, 1983; Hasan & Baskaran, 2022).

Contudo a liderança transacional se assemelha ao isomorfismo mimético, pois Burns (1978) e Bass e Avolio (1990) ressaltam que a liderança transacional se baseia na substituição de um objetivo por outro objetivo visando aumentar o desempenho das organizações gerando recompensas ou punições mediante as incertezas (Robbins, 2002; Aldoory & Toth, 2004).

O líder transformacional orientará diretamente o comportamento dos indivíduos, incentivando-os no desenvolvimento dos trabalhos (Brown & Smart, 1991), -o este modelo de liderança é constituído por regras que são implantadas pela organização, estas regras podem variar de acordo com a cultura do líder (DiMaggio & Powell, 1983; Hasan & Baskaran, 2022). As contantes pressões sofridas pela instituição fazem com que o líder crie regras para orientar o comportamento de seus liderados gerando isomorfismo coercitivo (Hasan & Baskaran, 2022).

Bass (1990) e Aldoory e Toth (2004) complementam que a liderança transacional estabelece uma relação, líder-liderado como um processo de troca, onde o subordinado estabelece um vínculo com o líder, sendo recompensado pelo seu desempenho assim como o isomorfismo mimético instiga o liderado a se adequar as necessidades da organização (Luz & Lavarda, 2021).

Estas similaridades das formas de trabalho e das práticas empregadas pelos profissionais conduzem as organizações (DiMaggio & Powell, 1983) a extraírem o melhor desempenho de seus liderados, seguindo a cultura organizacional da instituição (Hasan & Baskaran, 2022).

O líder *laissez-faire* estimula a criatividade por meio de autonomia na execução dos processos sem autorização prévia (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990) pode ser mais formal, na qual o liderado precisa executar um trabalho baseado em regras, que podem variar de acordo com a cultura do líder isomorfismo coercitivo (DiMaggio & Powell, 1983; DiMaggio & Powell, 1991; Góis, 2011).

Percebe-se uma relação do modelo de liderança *laissez-faire* com o isomorfismo normativos, pois no estilo liberal *laissez-faire* o processo de busca de conhecimento para determinar o melhor caminho para organização fica a cargo do um grupo de liderados, a intervenção do líder é mínima, o líder interfere apenas quando os problemas se agravam (Bass, 1990; Góis, 2011).

Enquanto o isomorfismo normativo se baseia na profissionalização, indicando que o líder que possui maior conhecimento é o mais habilitado para gerir a organização, o conhecimento pode ser adquirido tanto por meio do sistema de ensino, quanto pelo consenso em categorias profissionais, entre os membros da equipe (DiMaggio & Powell, 1983; Luz & Lavarda, 2021).

A busca de conhecimento indica maior profissionalização da equipe, quando a equipe possui conhecimento adequado para o desenvolvimento do trabalho o líder tende a dar maior credibilidade e autonomia ao trabalho desenvolvido pelos seus liderados (DiMaggio & Powell, 1983; Bass, 1990; Góis, 201; Luz & Lavarda, 2021).

Ahmad et al. (2015) examinaram a relação entre a liderança transformacional e transacional, o comportamento isomórfico e o comprometimento organizacional, com funcionários e acadêmicos que trabalham em instituições de ensino superior do setor público no Paquistão. Os resultados revelaram que tanto os estilos de liderança transformacional quanto o estilo de liderança transacional têm efeito significativo no comportamento organizacional, por meio do isomorfismo (Ahmad et al., 2015).

Tabela 1

**Tabela 1 - Descrição das variáveis**

<b>Estilo de liderança</b>		<b>Tipos de Isomorfismo</b>	
<b>Transformacional</b>	São líderes que buscam compartilhar sua visão, inspirar os liderados e motivá-los na execução do trabalho.	Baseado regras imposta pela organização, que podem variar de acordo com a cultura dos líderes.	<b>Coercitivo</b>
<b>Transacional</b>	Substituição de um objetivo por outro visando aumentar o desempenho dos líderes.	Baseado em incertezas o líder precisa buscar se ajustar as necessidades do mercado para ter melhor desempenho.	<b>Mimético</b>
<i>laissez-faire</i>	Estimula a inovação e a criatividade permite autonomia para tomar decisões sem esperar pelo processo de aprovação do líder.	Baseado na profissionalização dos líderes, quanto maior o conhecimento, maior a capacidade de executar o trabalho.	<b>Normativo</b>

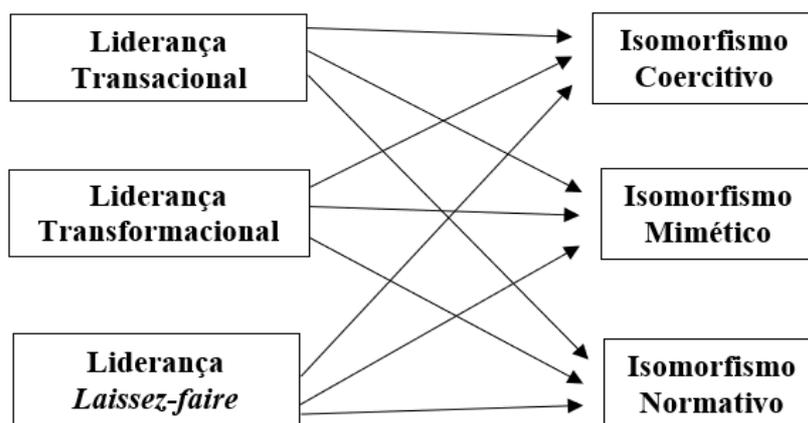
Fonte: elaborado pelas autoras seguindo a literatura (2022)

Este trabalho proporciona uma visão mais clara da liderança na área pública, considerando a necessidade da execução do trabalho de forma mais homogêneos (Hawley, 1968; Downton, 1973; Burns, 1978; DiMaggio & Powell, 1983; Andrews, 2009). E maior compreensão da relação existente entre os modelos de liderança adotados pelos líderes e o isomorfismo institucional existente nos órgãos públicos.

Os estudos anteriores desenvolvidos em outros países servem de base para compreender o comportamento que os líderes públicos apresentam em relação aos seus liderados, com tudo, esta pesquisa visa compreender a relação entre a liderança e isomorfismo no setor público do Brasil, sendo elaborada a seguinte hipótese de pesquisa:

***H1: O estilo de liderança transacional, transformacional e Laissez-faire possui relação positiva e significativa com o Isomorfismo coercitivo, mimético e normativo nas entidades públicas.***

**Figura 1** - Modelo teórico de análise e visão geral das hipóteses de pesquisa.



Fonte: elaborado pelos autores.

#### 4 MÉTODO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia utilizada nesta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva. O procedimento adotado foi o levantamento *survey*, com abordagem quantitativa dos dados. As medidas utilizadas neste trabalho foram operacionalizadas a partir da literatura relacionada, com pequenas melhorias para se adequar a liderança na área pública apresentados na Tabela 02.

O questionário utilizado incluiu três partes, carta de apresentação, características demográficas e medidas do questionário, na carta de apresentação foram determinados os procedimentos éticos da pesquisa. Antes de ser aplicado, foi realizado o pré-teste com cinco professores da área de contabilidade e cinco -secretários da área pública. Inicialmente explicou-se a finalidade do pré-teste aos convidados e solicitou-se a sua participação e colaboração para que avaliassem cada item, e, caso entendessem pertinente, apontassem os questionamentos que não se apresentavam claros. Cada medida avaliou a percepção dos respondentes por meio de uma escala de *Likert* de cinco pontos que varia de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”, na qual os respondentes foram solicitados a indicar uma escolha relevante.

A população deste estudo são os secretários municipais, sendo estes, (agricultura, assistência social, obras, serviços urbanos, saúde, exporte, educação, cultura, desporto,

abastecimento de água, administração, finanças e saneamento), considerando sua importância e representatividade nos municípios, sendo que são os secretários que possui contato direto com os funcionários municipais dos 100 municípios com maior PIB (produto interno bruto) do estado de Santa Catarina.

Inicialmente foram contatadas as prefeituras via telefone e explicado a respeito da pesquisa e solicitar os e-mails dos secretários, após foram enviados 1700 convites para participação da pesquisa, porém obteve-se apenas 38 respostas no período de 6 meses, contudo, considerando a pequena quantidade de resposta foram enviados via correio mais 10 questionários para cada município, informando que dentro de dois meses seriam feitos os recolhimentos dos questionários.

Após este período obteve-se 202 questionários respondidos, porém, 22 apresentaram respostas incompletas, assim a amostra compreende 180 resposta válidas representando uma taxa de retorno de 10,58%. O fato da amostra ser pequena perante a população pode ser explicado pela dificuldade de compreensão a respeito do tema isomorfismo (Alsharari, 2016), outra justificativa plausível seria a falta de tempo, considerando que os secretários estão em constante movimento para atender a todos seus subordinados, quanto aos serviços prestados a sociedade.

**Tabela 2 - Constructos e definição operacional**

<b>Constructos</b>	<b>Escala</b>	<b>Autores</b>
Liderança Transacional (LT)	17 indicadores <i>Likert 5 pontos</i>	Stogdill (1963) Dallabona e Beuren (2014)
Liderança Transformacional (TR)	8 indicadores <i>Likert 5 pontos</i>	Stogdill (1963) Dallabona e Beuren (2014)
Liderança laissez-faire (LL)	7 indicadores <i>Likert 5 pontos</i>	Stogdill (1963) Dallabona e Beuren (2014)
Isomorfismo Coercitivo (IC)	10 indicadores <i>Likert 5 pontos</i>	Müller e Beuren (2008); Oyadomari et al. (2008); Beuren e Dallabona (2013)
Isomorfismo Mimético (IM)	10 indicadores <i>Likert 5 pontos</i>	Müller e Beuren (2008); Oyadomari et al. (2008); Beuren e Dallabona (2013)
Isomorfismo Normativo (IN)	8 indicadores <i>Likert 5 pontos</i>	Müller e Beuren (2008); Oyadomari et al. (2008); Beuren e Dallabona (2013)

Fonte: elaborado pelos autores (2022)

Tendo em vista que os constructos de liderança e isomorfismo são compostos por diversas questões, optou-se pela redução da dimensionalidade destas por meio da Análise dos Componentes Principais (ACP). Desse modo, a utilização da ACP permite a redução de variáveis para posterior utilização nos modelos de regressão.

Faz-se necessário o ajuste da ACP para testar se as variáveis estão altamente correlacionadas, para isso, utilizou-se correlação de *Pearson* entre as variáveis, os resultados estão evidenciados na Tabela 4. Os resultados demonstram baixa correlação entre os constructos, implicando em não rejeição da hipótese de alta correlação entre as variáveis,

resultando na adequação dos dados para a utilização da ACP.

Para realizar o teste de hipóteses desta pesquisa, foi utilizado o procedimento de regressão linear OLS (*Ordinary Least Squares*), tendo o IC (Isomorfismo Coercitivo), IM (Isomorfismo Mimético), IN (Isomorfismo normativo) (índice obtido pela ACP) como variável dependente e a LT (Liderança Transacional), LR (Liderança Transformacional), LL (Liderança *Leiszez-feire*), como variáveis independentes, conforme apresentado na Equação 1.

$$IS = \beta_0 + \beta_1LT + \beta_2LR + \beta_3LL + \varepsilon$$

**Equação 1**

Onde:

IS = Isomorfismo (intercalado entre o IC = Isomorfismo Coercitivo, IM = Isomorfismo mimético e IN = Isomorfismo normativo);

LT = Liderança transacional;

LR = Liderança transformacional;

LL = Liderança *Leiszez-feire*;

$\varepsilon$  = Erro da Regressão

#### 4.1 Análise descritiva

A Tabela 3 apresenta a análise do perfil dos respondentes da pesquisa, sendo que a amostra da pesquisa compõe 180 líderes sendo 159 homens 88,33% e 21 mulheres 11,67%, os homens são a maioria em cargos públicos no Brasil, na qual diverge dos achados de Abasilim et al. (2019) que buscaram compreender o modelo de liderança utilizado pelos funcionários públicos da Nigéria, os resultados indicam que dentre 97 respondentes 69, 71,1% eram mulheres, e apenas 28 ou 28,9% eram homens.

No que tange a forma de contrato tem-se 19,44% dos respondentes são concursados, designados para o cargo de secretário (a) e 80,56% dos respondentes tiveram seu modelo de contrato por meio de cargo de confiança. Tais resultado são divergentes aos encontrados por (Ahmad et al.,2015), que buscaram compreender a relação entre os modelos de liderança e o comportamento isomórfico em uma instituição de ensino superior do setor público no Paquistão, na qual 100% dos respondentes são concursados, ou seja, para ser contratado o candidato ao cargo precisa provar que possui conhecimento e habilidade para exercer a função.

**Tabela 3 - Perfil dos liderados**

Quantidade de Respondentes	Gênero	
	Masculino	88,33%
Feminino	11,67%	
Faixa Etária	Grau de formação	

Entre 18 e 25 anos	1,11%	Ensino fundamental completo	5,00%
Entre 26 e 35 anos	18,88%	Ensino médio incompleto	16,67%
Entre 36 e 45 anos	46,67%	Ensino médio completo	19,44%
Acima de 46 anos	33,34%	Graduação completa	57,77%
Forma de Contrato		Pós-Graduação lato senso	11,11%
Concurso público	19,44%	Mestrado	5,00%
Cargo de Confiança	80,56%	Doutorado	0,00%

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto a faixa etária, 46,67% dos respondentes possuem entre 36 e 45 anos de idade, 18,88% possuem idade entre 26 e 35 anos e 1,11% dos liderados possuem idade entre 18 e 25 anos. Assim percebe-se a inserção de pessoas jovens na área pública. Os resultados da pesquisa de Abasilim et al. (2019) 58 ou 59,8% possuem entre 20 e 30 anos de idade, logo tem-se a percepção de que neste país os líderes públicos em sua maioria são pessoas jovens.

Na formação a grande maioria possui graduação 57,77%, porém 19,44% possuem ensino médio completo e 16,67% ensino médio incompleto, contradizendo os achados de Ahmad et al. (2015) na qual, 74% possuem mestrado profissional, enquanto 23% possuem mestrado acadêmico e 3% possuem doutorado acadêmico. Já nos achados de Abasilim et al. (2019) 43,3% possuem graduação, 34% possuem especialização e 9,3% possuem mestrado.

**Tabela 4** - Estatística descritiva e análise fatorial exploratória dos constructos analisados na pesquisa

Var.	AC	Ind.	IT	IR	Média	DP
LT	0,633	LT01	1 - 5	1 - 5	3,79	0,41
		LT02	1 - 5	1 - 5	4,22	0,64
		LT03	1 - 5	1 - 5	4,25	0,74
		LT04	1 - 5	1 - 5	3,69	0,99
		LT05	1 - 5	1 - 5	3,75	0,89
		LT06	1 - 5	1 - 5	4	0,73
		LT07	1 - 5	1 - 5	4,06	0,83
		LT08	1 - 5	1 - 5	3,74	1,06
		LT09	1 - 5	1 - 5	3,73	0,81
		LT10	1 - 5	1 - 5	4,05	0,84
		LT11	1 - 5	1 - 5	3,69	1,10
		LT12	1 - 5	1 - 5	4,03	0,67
		LT13	1 - 5	1 - 5	4,13	0,72
		LT14	1 - 5	1 - 5	3,69	0,89
		LT15	1 - 5	1 - 5	3,83	0,94
		LT16	1 - 5	1 - 5	4,22	0,63
		LT17	1 - 5	1 - 5	4,06	0,90
LR	0,628	LR01	1 - 5	1 - 5	3,94	0,34
		LR02	1 - 5	1 - 5	4,3	0,69
		LR03	1 - 5	1 - 5	4,04	0,74
		LR04	1 - 5	1 - 5	3,92	0,93
		LR05	1 - 5	1 - 5	3,88	0,94
		LR06	1 - 5	1 - 5	3,65	1,09
		LR07	1 - 5	1 - 5	3,72	0,95
		LR08	1 - 5	1 - 5	3,9	0,93
LL	0,740	LL01	1 - 5	1 - 5	3,26	1,08
		LL02	1 - 5	1 - 5	3,65	1,15
		LL03	1 - 5	1 - 5	3,54	1,18

		LL04	1 - 5	1 - 5	3,16	1,25
		LL05	1 - 5	1 - 5	3,16	1,22
		LL06	1 - 5	1 - 5	3,46	1,21
		LL07	1 - 5	1 - 5	3,61	1,04
		IC01	1 - 5	1 - 5	3,83	0,97
		IC02	1 - 5	1 - 5	4,28	0,78
		IC03	1 - 5	1 - 5	3,85	0,87
		IC04	1 - 5	1 - 5	3,95	0,92
IC	0,434	IC05	1 - 5	1 - 5	3,56	1,07
		IC06	1 - 5	1 - 5	3,62	1,18
		IC07	1 - 5	1 - 5	3,97	0,82
		IC08	1 - 5	1 - 5	3,46	1,11
		IC09	1 - 5	1 - 5	3,69	1,05
		IC10	1 - 5	1 - 5	4,01	0,73
		IM01	1 - 5	1 - 5	3,81	0,43
		IM02	1 - 5	1 - 5	4,35	0,74
		IM03	1 - 5	1 - 5	3,69	1,05
		IM04	1 - 5	1 - 5	3,70	1,18
IM	0,503	IM05	1 - 5	1 - 5	3,62	1,10
		IM06	1 - 5	1 - 5	3,36	1,21
		IM07	1 - 5	1 - 5	3,84	0,83
		IM08	1 - 5	1 - 5	3,87	1,08
		IM09	1 - 5	1 - 5	3,85	1,02
		IM10	1 - 5	1 - 5	3,49	1,14
		IN01	1 - 5	1 - 5	3,97	0,42
		IN02	1 - 5	1 - 5	4,49	0,69
		IN03	1 - 5	1 - 5	3,89	0,74
IN	0,603	IN04	1 - 5	1 - 5	3,90	0,86
		IN05	1 - 5	1 - 5	3,77	0,94
		IN06	1 - 5	1 - 5	3,59	1,08
		IN07	1 - 5	1 - 5	3,78	0,96
		IN08	1 - 5	1 - 5	3,92	0,91

Nota: LT: Liderança transacional. LR: Liderança transformacional. LL: Liderança *Leiszez-feire*. IC: Isomorfismo Coercitivo. IM: Isomorfismo mimético. IN: Isomorfismo normativo.

Legenda: Elaborado pelas autoras

A Tabela 04 apresenta a estatística descritiva e análise da confiabilidade dos constructos analisados na pesquisa, estima-se a confiabilidade do constructo por meio de teste de *Alfa de Cronbach* para as variáveis LT (Liderança transacional), LR (Liderança transformacional), LL (Liderança *Leiszez-feire*), IC (Isomorfismo Coercitivo), IM (Isomorfismo mimético), IN (Isomorfismo normativo). O resultado teste de *Alfa de Cronbach* apresentou valor próximo ao esperado, sendo que o valor mínimo aceitável do coeficiente pela literatura é de 0,434 (Leontitsis & Page, 2007).

A Tabela 4 ainda indica o intervalo teórico IT, intervalo real IR, a média das variáveis e o desvio padrão representado pela sigla DP. Desta forma, os resultados indicam confiabilidade para os instrumentos utilizados na pesquisa. A Tabela 05 demonstra a correlação de *Pearson* na qual verifica-se que os dados estão correlacionados de forma não normal, entre as variáveis analisadas no estudo.

**Tabela 5 - Correlação de Pearson entre as Variáveis**

V	LT	TR	LL	IC	IM	IS
LT	1,0000					
LR	0,3272***	1,0000				
LL	-0,1028	-0,1046	1,0000			
IC	0,2187**	0,3381***	-0,0486	1,0000		
IM	0,1304	0,1691**	-0,1171	-0,1467	1,0000	
IS	-0,0407	0,1255	-0,0643	0,1876**	0,2998***	1,0000

Nota: LT: Liderança transacional. LR: Liderança transformacional. LL: Liderança *Leisse-feire*. IC: Isomorfismo Coercitivo. IM: Isomorfismo mimético. IN: Isomorfismo normativo.

Notas: Níveis de significância: \*  $p < 0,01$  a  $p < 0,05$ .

Fonte: Elaborado pelos autores

Referente à Correlação de *Pearson* entre as variáveis demonstradas na Tabela 5, percebe-se a existência de correlação entre as variáveis. A LT apresenta correlação positiva com a LR, o que indica relação entre as dimensões de liderança transacional e transformacional.

No que se refere a correlação entre a liderança e o isomorfismo, percebe-se uma correlação positiva entre a LT e o IC. Ainda, identifica-se uma correlação positiva com a TR e a IC e IM. Sendo que uma correlação entre IC e IS e IM com IC também é percebida na Tabela 5. De maneira geral, os resultados apresentados na correlação de *Pearson* demonstram a baixa correlação entre as variáveis analisadas na pesquisa, o que justifica a utilização da regressão.

#### 4.2 Resultados do modelo de regressão e teste de hipótese

A Tabela 06 apresenta a regressões para se testar a hipótese da pesquisa, nos modelos verificando as variáveis dependentes intitulados de isomorfismo: Isomorfismo Coercitivo (IC), Isomorfismo mimético (IM), Isomorfismo normativo (IN).

**Tabela 6 - Resultado Regressão**

Variáveis	Sinal Previsto	Dependente: IC		Dependente: IM		Dependente: IN	
		Coef.	Teste t	Coef.	Teste t	Coef.	Teste t
Const.	+/-	0,0523	0,52	0,0684	0,63	-0,0384	-0,36
LT	+	0,1130*	1,75	0,0732	1,04	-0,0722*	-1,07
LR	+	0,2886***	3,82	0,1437*	1,71	0,1401	1,75
LL	+	0,0077	0,13	-0,1000	-1,52	-0,0760	-1,20
Sig. do modelo		0,0001		0,0279		0,0305	
VIF		1,02 a 1,11		1,02 a 1,14		1,02 a 1,13	
R <sup>2</sup>		0,1326		0,0562		0,1700	
N.		166		166		166	

Legenda: N. Número de Observações.

Nota: LT: Liderança transacional. LR: Liderança transformacional. LL: Liderança *Leisse-feire*. IC: Isomorfismo Coercitivo. IM: Isomorfismo mimético. IN: Isomorfismo normativo.

Notas: Níveis de significância: \*  $p < 0,1$ , \*\*  $p < 0,05$ , \*\*\*  $p < 0,01$ .

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme demonstra a Tabela 6, foi utilizada a regressão de mínimos quadrados ordinários (OLS). Além disso, conforme percebido pelos valores do VIF a multicolinearidade não é um problema em nenhuma das regressões testadas na pesquisa.

Na Tabela 6, os resultados apontam uma relação positiva e significativa (0,1130,  $p < 0,01$ ) entre a liderança transacional e o isomorfismo coercitivo. Deste modo, pode-se inferir que a liderança transacional de gestores públicos potencializa o isomorfismo coercitivo, conforme os achados anteriores de (Abasilim et al., 2019). A liderança transacional se assemelha com o isomorfismo coercitivo, pois esta forma de liderar visa o melhor desempenho dos líderes e liderados (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006), sendo que as regras são necessárias para que os envolvidos desempenhem o melhor trabalho possível (DiMaggio & Powell, 1991; Chou et al., 2013).

Na liderança transacional o objetivo do líder é fazer com que seus liderados atinjam o melhor desempenho possível (Bass & Riggio, 2006; Chou, Lin, Chang & Chuang, 2013). Se o liderado desempenha seu papel com alta performance ele é recompensado, se vir a desempenhar seu trabalho com baixa performance ele é punido gerando ambiente de isomorfismo coercitivo.

A primeira coluna, ainda indica uma relação positiva e significativa (0,2886,  $p < 0,01$ ) entre a liderança transformacional e isomorfismo coercitivo, este estilo de liderança motiva o liderado a desempenhar o melhor trabalho possível, com isso, o funcionário se sente capacitado para superar seus limites (Burns, 1978).

Assim como o isomorfismo coercitivo, a liderança também pode ser composta por regras Ahmad et al. (2015) que podem variar de acordo com a cultura do líder, estas regras são impostas pela hierarquia dos órgãos públicos (DiMaggio & Powell 1983; DiMaggio & Powell 1991). Sendo assim, quando o liderado não segue as regras impostas pela hierarquia e apresenta um baixo desempenho ocorre punição, no entanto, se seguir as regras e apresentar bom desempenho é recompensado (DiMaggio & Powell 1983; DiMaggio & Powell 1991; Bass & Riggio, 2006; Chou et al., 2013).

Já a coluna 2 demonstra uma relação positiva e significativa (0,1437,  $p < 0,01$ ) entre a liderança transformacional e isomórfico mimético, o líder transformacional é motivador e inspirador, fazendo com que o liderado tenha admiração pelo seu líder (Downton, 1973; Burns, 1978; Bass, 1985; Avolio et al., 1988; Bass & Avolio 1990).

Assim como o isomorfismo mimético está ligado a incerteza, as constantes alterações do mercado fazem com que o liderado busque por alternativas para a organização, sendo assim este líder está sempre buscando inovação e motivação, incentivando seus liderados para que ambos se sintam preparados para enfrentar as mudanças e as incertezas do mercado (DiMaggio & Powell, 1983; DiMaggio & Powell, 1991).

Desta forma os achados desta pesquisa corroboram em parte com os achados de Mitra (2020) que buscou compreender a influência dos estilos de liderança nos bancos públicos da

Índia. Os resultados indicam que o modelo de liderança transformacional é o mais indicado para o bom funcionamento da entidade pública, pois este modelo gera motivação na execução dos trabalhos (Mitra, 2020).

Na terceira coluna pode-se perceber que o estilo de liderança transacional ( $-0,0722, p < 0,01$ ) minimiza o isomorfismo normativo, desta forma a liderança transacional na qual o objetivo principal é aumentar o desempenho do liderado (Belasco & Stayer, 1994; Winston & Patterson, 2006), minimiza o isomorfismo normativo. Hooijeberg & Choi (2001) acrescentam que o líder isomórfico normativo possui comportamentos retraído e limitado.

Ainda na Tabela 6, os resultados indicam que o modelo de liderança *Laissez-faire* e o isomorfismo institucional não se relacionam, consolidando o indicado na literatura de que um modelo de liderança mais autônomo (Góis, 2011), permite aos liderados buscar por conhecimento e profissionalização permitindo à instituição atingir o melhor desempenho (Luz & Lavarda, 2021).

Dependendo da cultura do indivíduo, um modelo de liderança com maior autonomia, baseada na confiança atribuída pelos líderes a seus liderados é ineficaz (Gonçalves, 2008). São as regras impostas pela liderança que resultam em bom desempenho do setor público (Judge, 2011; James & Ogbonna, 2013).

**Tabela 7 - Hipóteses testadas na pesquisa**

Hipóteses de Pesquisa	Relação
H1: O estilo de liderança transacional, transformacional e Laissez-faire possui relação positiva e significativa com o Isomorfismo coercitivo, mimético e normativo nas entidades públicas.	Não Rejeitada

Fonte: elaborado pelas autoras (2023).

Sendo assim a hipótese 1 não foi rejeitada, corroborando com a literatura e com os estudos anteriores de que existe uma relação entre a liderança transacional e transformacional com o isomorfismo institucional nas organizações públicas.

O líder é a pessoa habilitada para desenvolver o melhor de cada indivíduo no time, motivando e incentivando o grupo diante de dificuldades, compartilhando sua visão para aumentar o desempenho do trabalho de liderado, sempre instigando seus liderados a entregarem seu melhor desempenho na efetivação da tarefa.

As regras impostas pelos líderes que são norteadas pela sua cultura, visam um melhor desempenho da equipe perante as incertezas futuras, o líder se ajusta de acordo com as alterações impostas pelo poder público. A profissionalização permite que o líder desempenho um trabalho voltado para agregar conhecimento a seus liderados, transformando-os em futuros líderes com habilidades e conhecimento para desempenhar as tarefas.

Porém, a liderança que permitiu maior autonomia para o liderado estimulando a inovação por meio da criatividade não se provou eficaz, neste sentido impor regras na qual o liderado tenha ciência de seu papel na organização e recompensar o liderado pelo desenvolvimento eficiente de seu trabalho, se provaram eficazes nos órgãos municipais do estado de Santa Catarina, sendo este um modelo a ser seguido pelas instituições municipais dos outros estados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou identificar a relação entre os estilos de liderança LT Liderança transacional, LR Liderança transformacional, LL Liderança *Laissez-feire* e sua relação com o isomorfismo institucional, IC Isomorfismo Coercitivo, IM Isomorfismo mimético, IN Isomorfismo normativo.

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi elaborado apenas uma hipótese, sendo  $H_1$  *O estilo de liderança transacional, transformacional e Laissez-faire possui relação positiva e significativa com o Isomorfismo coercitivo, mimético e normativo nas entidades públicas*, conforme resultado da pesquisa a hipótese foi confirmada. Liderar é a capacidade que o gestor possui de conduzir pessoas, transformando pessoas em equipes capazes de gerar resultados positivos, enquanto o isomorfismo instiga as organizações a apresentarem comportamento semelhante em um ambiente que apresenta características semelhantes.

Os resultados desta pesquisa demonstraram que a relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-feire* possuem relação com o isomorfismo coercitivo, mimético e normativo, deste modo o líder que possui as habilidades de motivar e influenciar seus subordinados no desenvolvimento das tarefas, de forma ética, faz com que os colaboradores contribuam para organização, de forma a alcançar os objetivos da instituição, sendo que nas prefeituras, o modelo de gestão pública faz com que os líderes se assemelhem na forma que administram as instituições públicas.

O modelo de liderança transacional ainda minimiza o isomorfismo normativos, ou seja, os líderes públicos que gerenciam seus liderados por meio de recompensas ou punições, minimizam o isomorfismo normativo, na qual o líder é escolhido considerando seu conhecimento, sendo que o isomorfismo normativo indica que quanto maior o conhecimento e habilidades do indivíduo, maior será sua capacidade de desenvolver suas tarefas.

Pesquisas futuras podem buscar identificar a percepção que os prefeitos possuem a respeito da relação entre as variáveis, investigar líderes tanto do setor público, como do setor privado a respeito da influência que o narcisismo de líder molda o modelo de liderança utilizado. Ou ainda questionar os líderes municipais quanto ao *dark triad* considerando, que os

traços de personalidade do líder moldam o modelo de liderança dos gestores públicos. Como limitações desta pesquisa pode-se citar a dependência das respostas informadas, sem uma verificação *in loco* do grau de importância das funções atribuídas aos profissionais respondentes. É possível também que os respondentes tenham atribuído grau de importância à alguma função específica, mas ainda não efetivada na organização.

## REFERÊNCIAS

- Abasilim, U. D., Gberevbie, D. E., & Osibanjo, O. A. (2019). Leadership Styles and Employees' Commitment: Empirical Evidence from Nigeria. *SAGE Open*, 9(3), 215824401986628. doi:10.1177/2158244019866287
- Agarwal, R., & Gupta, B. (2021). Innovation and Leadership: A Study of Organizations Based in the United Arab Emirates. *Foundations of Management*, 13(1), 73–84. <https://doi.org/10.2478/fman-2021-0006>.
- Ahmad, A., Majid, A. H. A., & Zin, M. L. M. (2015). The measurement of the effectiveness of leadership styles for organizational commitment in Pakistan. *Asian Social Science*, 11(25), 135-143. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n25p135>
- Aldoory, L., & Toth, E. (2004). Leadership and Gender in Public Relations: Perceived Effectiveness of Transformational and Transactional Leadership Styles. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 157–183. doi:10.1207/s1532754xjpr1602\_2
- Alsharari, N., & Qudah, D. anas A. (n.d.). Importance of Financial Analysis for Published Financial Information to Predict the Stocks Behavior (Case study-ASE –Industrial Sector-Jordan. *Www.academia.edu*. Retrieved July 27, 2022, from [https://www.academia.edu/6960399/Importance\\_of\\_Financial\\_Analysis\\_for\\_Published\\_Financial\\_Information\\_to\\_Predict\\_the\\_Stocks\\_Behavior\\_Case\\_study\\_ASE\\_Industrial\\_Sector\\_Jordan?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover\\_page](https://www.academia.edu/6960399/Importance_of_Financial_Analysis_for_Published_Financial_Information_to_Predict_the_Stocks_Behavior_Case_study_ASE_Industrial_Sector_Jordan?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover_page)
- Amanchukwu, R., Stanley, G., & Ololube, N. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5, 6-14. <https://doi.org/10.1108/10878571311290016>
- Anbazhagan, S., & R. Kotur, B. (2014). Worker Productivity, Leadership Style Relationship. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(8), 62–70. <https://doi.org/10.9790/487x-16846270>
- Andrews, M. (2009). Isomorphism and the Limits to African Public Financial Management Reform. *Papers.ssrn.com*. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1404799](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1404799)
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1988). Transformational Leadership in a Management Game Simulation. *Group & Organization Studies*, 13(1), 59–80. <https://doi.org/10.1177/105960118801300109>

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *Academy of Management Review*, 12, 5244–5247.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5). doi:10.1108/03090599010135122
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541–554. doi:10.1080/01900699408524907
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, Calif: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. *Psychology Press*.
- Belasco, J. A., & Stayer, R. C. (1994). *Flight of the buffalo: Soaring to excellence, learning to let employee's lead*. New York: Warner Books.
- Bergamini, C. W. *Liderança: Administração do Sentido*. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009
- Beuren, I. M., & Dallabona, L. F. (2013). Presença de mecanismos isomórficos em empresas contábeis. *Revista Alcance*, 20(1(Jan-Mar)), 096-116. <https://doi.org/10.14210/alcance.v20n1.p096-116>
- Beuren, I. M., & Müller, E. T. C. (2010). Evidências de institucionalização da controladoria em empresas familiares. *Revista de Administração FACES Journal*, 9(2), 43-63.
- Beuren, I. M., Nascimento, S., & Fachini, G. J. (2010). Evidências de isomorfismo nas funções da controladoria das empresas familiares têxteis de Santa Catarina. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 7(13), 35-62.
- Brown, J. D., & Smart, S. A. (1991). The self and social conduct: Linking self-representations to prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(3), 368–375.
- Burns, J. M. *Leadership*. New York: Perenium, 1978.
- Carvalho, C. A., Vieira, M. M. F., Goulart, S. A trajetória conservadora da teoria institucional. *Revista de Administração Pública*, v. 39, n. 4, p. 849-874, 2005.
- Chen, J., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7), 572–582. <https://doi.org/10.1108/01437730810906326>
- Chou, H.-W., Lin, Y.-H., Chang, H.-H., & Chuang, W.-W. (2013). Transformational Leadership and Team Performance. *SAGE Open*, 3(3), 215824401349702. <https://doi.org/10.1177/2158244013497027>

Collins, J. (2002). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. New York: HarperBusiness.

Dallabona, L. F., & Beuren, I. M. (2012). Relação da folga organizacional com medidas de desempenho de empresas brasileiras. *Anais Do Congresso Brasileiro de Custos - ABC*. <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/274>

Dallabona, LF, Silva, DM, & Lavarda, CEF (2019). Variáveis Contingenciais, Estilos de Liderança e Folga Organizacional Predominantes em uma Indústria Têxtil de Santa Catarina. *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 17(1), 21-41.

Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, 6(5), 524–540. doi:10.1287/orsc.6.5.524

DePree, M. (1989). *Leadership is an art*. New York: Doubleday.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2095101>

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). Introduction. In W. W Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 1-40). Chicago: University of Chicago Press.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE-Revista De Administração De Empresas*, 45(2), 74–89. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37123>

Downton, J.V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. New York: Free Press.

Frumkin, P. (2004). Institutional Isomorphism and Public Sector Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 283–307. doi:10.1093/jopart/muh028

Giao, H. N. K., & Hùng, P. C., (2018). Tác động của phong cách lãnh đạo đến sự hài lòng công việc của nhân viên Quận ủy Quận 3 TPHCM (The Impact of Leadership Styles on Staff Job Satisfaction at the Communist Party Offices of District 3 Ho Chi Minh City). <Http://Dx.doi.org/10.2139/Ssrn.3687560>. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3687560](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3687560)

Góis, C. S. (2011) *Lideranças transformacional, transacional e laissez-faire – um estudo de caso* [Dissertação de mestrado não publicada] Escola Superior de Educação Almeida Garrett

Gonçalves, M. N. da C. (2008). *Estilos de Liderança: um estudo de auto percepção de enfermeiros e gestores*. Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.

*Governo do Estado de Santa Catarina - Desenvolvimento*. (2022). Governo Do Estado de

- Santa Catarina. Retrieved July 28, 2022, from <https://www.sc.gov.br/oportunidades/desenvolvimento/praquemvivenocampo>
- Hasan, M. A., Baskaran. S. (2022) Exploration and Integration of Institutional Isomorphism Factors and Role of Social Media to Creating Public Value 2157-6068 v 13 URL: <https://doi.org/10.5296/bms.v13i1.19686>
- Hawley, A. 1968. Human ecology. In D.L. Sills (ed.) *International Encyclopedia of the Social*
- Hersey, P. (1997). *The situational leader*. Escondido, CA: Center for Leadership Studies.
- Hooijberg, R., & Choi, J. (2001). The Impact of Organizational Characteristics on Leadership Effectiveness Models: An Examination of Leadership in a Private and a Public Sector Organization. *Administration & Society*, 33(4), 403–431. doi:10.1177/0095399701334002
- Hüther, O., & Krücken, G. (2016). Nested Organizational Fields: Isomorphism and Differentiation among European Universities. *Research in the Sociology of Organizations*, 53–83. doi:10.1108/s0733-558x20160000046003
- Inglat, L. P. da S., Santos, E. T. P. dos, & Junior, C. da S. P. (2017). Isomorfismo normativo: influência das instituições na construção do perfil do Administrador. *Revista foco*, 10(2), 11–28. <https://doi.org/10.21902/jbslawrev.foco.v10i2.194>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022, 28 de agosto). IBGE divulga as estimativas da população dos municípios para 2022. Agência IBGE Notícias. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-deimprensa/2021-agencia-de-noticias/releases/25278-ibgedivulga-as-estimativas-da-populacao-dos-municipiospara-2022>
- James, O. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–361.
- Johnson, R. E., Selenta, C., & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 175–201. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.07.005
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648–657. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306717>
- Leontitsis, A., & Page, J. (2007). A simulation approach on Cronbach's alpha statistical significance. *Mathematics and Computers in Simulation*, 73(5), 336-340.
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the Dynamics of Leadership: The Role of Follower Self-Concepts in the Leader/Follower Relationship.

*Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(3), 167–203.  
<https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2832>

Luz, I. P. da, & Lavarda, C. E. F. (2021). Influência do isomorfismo institucional na aceitação do orçamento mediada pelas finalidades de planejamento e diálogo. *Revista De Contabilidade E Organizações*, 15, e174004. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.174004>

Markus, H., & Wurf, E. (1987). The Dynamic Self-Concept: A Social Psychological Perspective. *Annual Review of Psychology*, 38(1), 299–337. doi: 10.1146/annurev.ps.38.020187.001503

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Mitra, D. (2020). An analytical study of public leadership styles influencing the organizational effectiveness of Indian public sector banks: today and tomorrow. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 80–88. doi:10.1002/jls.21689

Moradi Korejan, M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452. doi: 10.4314/jfas.v8i3s.192

Murphy, E. C. (1996). *Leadership IQ: A personal development process based on a scientific study of a new generation of leaders*. New York: John Wiley.

Northouse, P. G. 2010. *Leadership, theory and practice* (5th ed.). Sage, Thousand Oaks, CA.

Oliveira, F. B. de, Sant'Anna, A. de S., & Vaz, S. L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1453–1475.  
<https://doi.org/10.1590/s0034-76122010000600009>

Policarpo, R. V. S., & Borges, R. S. G. (2016). Mudança organizacional: Os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. *Economia e Gestão*, 16(45), 78-102.

Ristow, A. M., Amos, T. L., & Staude, G. E. (1999). Transformational leadership and organisational effectiveness in the administration of cricket in South Africa. *South African Journal of Business Management*, 30(1), 1–5. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v30i1.749>

Roach, V., Smith, L. W., & Boutin, J. (2010). School Leadership Policy Trends and Developments: Policy Expediency or Policy Excellence? *Educational Administration Quarterly*, 47(1), 71–113. doi:10.1177/0011000010378611

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. Pearson.

Shin, Y. (2004). A person-environment fit model for virtual organizations. *Journal of Management*, 30(5), 725-743.

Sudha, K. S., Shahnawaz, M. G., & Farhat, A. (2016). Leadership Styles, Leader's Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 20(2), 111–120. <https://doi.org/10.1177/0972262916637260>

Stogdill, R. M., Manual for the Leadership Behavior Description Questionnaire. *Bureau of Business Research*, Ohio State University, 1963.

Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 31–52. doi:10.1016/s1048-9843(01)00063-7.

Tangney, J. P., & Leary, M. R. (2003). The next generation of self research. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 667–674). The Guilford Press.

Thanh, N. H., & Quang, N. V. (2022). Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: *Evidence From Vietnam's Public Sector*. *SAGE Open*, 12(2), 215824402210946. <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>

Van Knippenberg, B., & van Knippenberg, D. (2005). Leader Self-Sacrifice and Leadership Effectiveness: The Moderating Role of Leader Prototypicality. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 25–37. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.25>

Van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825–856. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002>

Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2 (1), 24-32.

Yamafuko, E. L.; Silva, J. J. Liderança nas Organizações. *Colloquium Humanarum*, 2015, vol. 12, pp. 86-93.

Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). *An Integrative Definition of Leadership*. Regent University. <https://www.regent.edu/journal/international-journal-of-leadership-studies/an-integrative-leadership-definition/>