



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



ESTILOS DE LIDERANÇA: A AUTOPERCEPÇÃO DOS ACADÊMICOS DE UM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Matheus De Oliveira Zanguebuche

Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

oliveira.teu@hotmail.com

Heriberto Alzerino Flores

Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

heribertofsc@gmail.com

Ana Maria Benciveni Franzoni

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

afranzoni@gmail.com

George Estanislau Cândido

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

georelcandido@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar o estilo de liderança predominante entre os acadêmicos do curso de administração da Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Para tanto, foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário multifatorial de liderança (MLQ) de Bass e Avólio (2004), composto por 45 questionamentos, distribuídos em nove categorias, aplicado entre acadêmicos do 6º, 7º e 8º período do curso. A partir da análise dos resultados, observou-se que o estilo de liderança predominante é a liderança transformacional com 2,85 pontos de média. aponta maior inspiração e carisma moldando comportamentos para o alcance de objetivos comuns, melhorando o empenho dos liderados, aumentando também a credibilidade e confiança. Deste modo, a partir da análise dos resultados obtidos pode-se indicar como trabalhos futuros a análise da matriz curricular do curso de graduação em administração da Universidade do Vale do Itajaí a fim de verificar suas características que contribuem para a formação do perfil de liderança predominante.

Palavras chave: Liderança; Liderança transacional; Liderança transformacional; Liderança *Laissez-faire*.

1. INTRODUÇÃO

O ensino superior cada vez mais tem conquistado importância estratégica para o desenvolvimento econômico e social, contribuindo para a evolução da sociedade em todas as áreas do saber (INEP/MEC, 2015).

Dada esta necessidade, o Curso de Graduação em Administração tem o objetivo de formar administradores que pensem estrategicamente, introduzam modificações no processo produtivo, e exerçam, em diferentes graus de complexidade, o processo de tomada de decisão. Atualmente, o ambiente de negócios exige administradores capazes de analisar e resolver problemas, criar ideias inovadoras, dentre outras competências.

Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC, 2015), por meio do Censo da Educação Superior realizado no ano de 2015, encontravam-se matriculados 793.564 alunos nos cursos que formam administradores, os quais representam 12% do universo de alunos matriculados em Instituições de Educação Superior (IES) brasileiras.

O Curso de Administração também possui o maior número de alunos concluintes, pois de acordo com o (INEP 2015), formaram-se, em 2015, 124.986 administradores (10,9%) do total de formandos do País, deste modo nota-se a importância em desenvolver as competências para atuação desse profissional no ambiente de trabalho.

Observa-se que “para acompanhar estas mudanças, as Instituições de Ensino Superior (IES) devem constantemente adequar seus currículos à realidade que o mercado exige, com o propósito de formar profissionais mais qualificados” (SILVA, 2011, p. 02).

Em busca de orientar as Instituições de Ensino Superior na elaboração do projeto pedagógico de seus cursos de graduação em administração, a Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Esta resolução busca trazer informações relevantes que permitam a construção de uma matriz condizente com as demandas locais, nacionais e internacionais (CNE BRASIL; 2005).

Neste caso, vê-se que as instituições, buscam cada vez mais adaptar suas matrizes curriculares, a fim de manter-se atualizadas não só no meio acadêmico, como no mercado de trabalho, gerando assim egressos mais capacitados e atualizados, preparados para atual realidade do mercado e da localidade, onde cada indivíduo com o seu conhecimento, irá contribuir para o progresso da empresa.

Alinhada a esse contexto, a Universidade do Vali do Itajaí possui Curso de graduação que visam atender as necessidades do mercado e que atendam as expectativas de seus públicos. O Curso de Administração da Univali, Campus Biguaçu, que tem como objetivo:

Formar profissionais com domínio da ciência da administração, comprometidos com pressupostos éticos que promovam, de forma crítica, reflexiva e responsável, o desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade em geral (UNIVALI, 2019). Deste modo, entende-se que o comprometimento, a ética, crítica e análise, ao lado da preocupação com a sociedade, são necessários para a concretização do objetivo do Curso.

Para o Curso de Administração da Univali, destaca-se que “o egresso será capaz de tomar decisões que contemplem a análise, a reflexão e a síntese, de forma ética, responsável e transparente, comprometida com o desenvolvimento das pessoas e das organizações, posicionando-se como agente de mudanças para a construção de estratégias que potencializem as ações e aperfeiçoem o uso dos recursos” (UNIVALI, 2019). O administrador pode atuar em todos os setores, tendo sob sua responsabilidade o planejamento, a organização, o controle, a coordenação e a avaliação das atividades administrativas da empresa.

Entre as competências do administrador pode-se destacar a função de motivar os colaboradores de uma organização para que contribuam na consecução dos objetivos

organizacionais. Para tanto, é necessário que este indivíduo lidere os trabalhos e busque atingir os resultados esperados, orientando as equipes envolvidas (LIMONGE FRANÇA; 2015).

Neste sentido, Krause (1981) menciona que liderança é o comportamento individual, condicionado por meio de um objetivo e uma função, que por sua vez, também é influenciado por objetivos de um grupo.

Assim, vemos que a liderança está condicionada não só de maneira direta nas empresas, mas como também em todos os grupos sociais, formais e informais que buscam através de algo em comum, um objetivo ou a realização de uma função.

Em uma organização, a liderança é um tema de fundamental importância, pois está relacionada com o sucesso ou o fracasso, com conseguir ou não atingir os objetivos definidos. Principalmente no ambiente organizacional, é de suma importância distinguir o líder do chefe. Um chefe é autoritário, manda e exige obediência de sua equipe, porque muitas vezes é hierarquicamente superior a eles. Já um líder, juntamente com sua equipe, direciona-os para o sucesso com compromisso, paciência, disciplina, humildade e respeito (FARIA, 1991).

A liderança também é a habilidade de inspirar pessoas, associar e influenciar funcionários a idealizarem seus princípios com os da organização, obtendo compromisso entre o colaborador e a empresa. Um dos principais desafios dos líderes é manter sua equipe motivada e sempre engajada, a fim de atingir a missão, visão e valores da organização. A liderança no mundo atual é de grande importância para se atingir os objetivos e metas estabelecidos (CHIAVENATO, 2005).

Desta forma, é necessário ter líderes que contribuam para o desenvolvimento e crescimento da organização, ou seja, a liderança não se aplica apenas nos níveis institucional e organizacional, temos a liderança pessoal onde de maneira intrínseca, as pessoas possuem características de boa comunicação pessoal e assumem a posição de liderança de maneira natural. A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, ela é essencial em todas as funções da administração.

Por fim, destaca-se que este trabalho almeja responder a seguinte pergunta: Quais os principais estilos de liderança dos acadêmicos formandos do Curso de Administração da Univali? Para tanto, o objetivo da pesquisa consiste em identificar os estilos de lideranças dos acadêmicos do Curso de Administração, e verificar como o ensino influencia na formação dos perfis desses profissionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A liderança é uma competência cada vez mais requerida no meio empresarial, pois as organizações precisam de profissionais capazes de gerenciar seus recursos a fim de atingir seus objetivos, mas principalmente sejam capazes de motivar e orientar seus colaboradores para a eficácia desse processo.

Desde a origem das abordagens sistemáticas da administração moderna existem estudos sobre os efeitos da liderança no contexto organizacional. De modo geral, os revisionistas deste campo de estudo verificam que, até a década de 1970, basicamente existiram três grandes movimentos de pesquisas sobre liderança (BERGAMINI, 1994), delineadas por diversos pesquisadores e especialistas do comportamento humano e organizacional:

1. A abordagem dos traços, onde se enfatizavam as qualidades dos “bons líderes” (ou seja, aqueles que supostamente promoviam um melhor desempenho de seus liderados);
2. A perspectiva dos estilos de liderança, onde a preocupação dos pesquisadores residia na descoberta ou validação de determinados comportamentos de liderança, e

3. Os enfoques situacionais de liderança, que contemplam os pressupostos das teorias organizacionais contingencialistas e preocupam-se em determinar a associação de determinado comportamento de liderança a um contexto específico.

Sendo posterior a esses três enfoques, a abordagem da liderança transacional e transformacional apresenta pressupostos significativamente distintos a eles. Primeiro, a preocupação das pesquisas sobre liderança transformacional é delinear um modelo específico de estilo que, mesmo sendo universal, presume-se ser particularmente adequado ao atual contexto de intensas mudanças e descontinuidades pelo qual as organizações contemporâneas estão sujeitas (DRUCKER, 1996).

Além disso, o modelo transformacional é centrado na suposição de que a liderança é um fenômeno dual – ou seja, se explica necessariamente pela relação entre líder e liderados, e não apenas pelo entendimento do comportamento dos líderes (BURNS, 1978 apud Seemann, 2017).

Assim, a ênfase passa à delimitação dos fatores que permitem a transformação do padrão de comportamento do liderado, de maneira a permitir-lhe o autodesenvolvimento, mas também, o desenvolvimento coletivo em direção a um ambiente de trabalho emancipador. É por esse motivo que a liderança transformacional tem sido considerada como um modelo pertinente ao atual contexto organizacional, tendo em vista o fato de as organizações viverem intensamente em contextos turbulentos, marcados por intensa complexidade ambiental, bem como por uma crise de comprometimento de seus trabalhadores e de credibilidade das organizações perante a sociedade (BENNIS; NANUS, 1988).

Conforme Eboli (2005) os líderes precisam estar preparados para desempenhar plenamente seus papéis de educadores, formadores e orientadores do cotidiano do trabalho, criando um ambiente onde as pessoas se sintam motivadas e buscar suas potencialidades e padrões elevados para um aprimoramento de conhecimento.

2.1 LIDERANÇA TRANSACIONAL, TRANSFORMACIONAL E *Laissez Faire*

Existem diversos modelos de liderança disponíveis na literatura. Dentre eles, pode-se destacar o modelo de Bass e Avólio (2004) que trata da liderança transacional e transformacional, bem como a figura do líder liberal.

Segundo Bass (1999), a liderança transacional consiste na definição do papel e dos requisitos das tarefas que os liderados são responsáveis, bem como na atribuição de recompensas ou castigos pelo desempenho apresentado. Assim, o líder conduz sua equipe a partir de uma relação de negociação, ou seja, através de um processo de transação entre desempenho e recompensa.

O líder transacional estabelece uma espécie de acordo com seus liderados definindo e distribuindo as tarefas necessárias para o alcance dos objetivos traçados, recompensando-os de acordo com o desempenho apresentado. As recompensas acordadas são frequentemente mais extrínsecas do que intrínsecas, ou seja, o foco desse tipo de liderança é na manutenção ou realização do desempenho eficaz dos colaboradores, sem que haja efetiva preocupação na satisfação dos mesmos (CUNHA, 2008).

A liderança transacional, de acordo com Cunha (2008) pressupõe dois componentes essenciais: o reforço de contingência e a gestão por exceção. No reforço de contingência, o líder clarifica para o seguidor o que este deve fazer para ser recompensado pelo esforço. Já na gestão por exceção ativa, o líder monitora o desempenho dos colaboradores e adota ações corretivas se eles não alcançam os padrões estabelecidos.

A liderança transformacional é definida como o “procedimento através do qual os líderes fomentam o empenhamento e o comprometimento dos colaboradores, levando-os a ter comportamentos espontâneos e de entrega total à causa da organização” (PEREIRA, 2006, p. 32).

Masood *et al* (2006, p. 1941) destacam que “os líderes transformacionais buscam elevar a consciência dos seguidores apelando para ideais e valores morais mais elevados, como liberdade, justiça, igualdade, paz e humanitária, e não para embasar emoções como o medo, a cobiça, o ciúme ou o ódio”.

A liderança transformacional ocorre em ambientes de grande cooperação, onde duas ou mais pessoas se envolvem promovendo elevados níveis de motivação. Neste contexto, eleva-se o nível de confiança entre as partes, no qual os objetivos organizacionais predominam sobre os objetivos individuais (PIRES, 2003).

Rego (2004) define temas e funções capazes de promover uma liderança transformacional eficiente, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Temas e funções da liderança transformacional

TEMAS	FUNÇÕES
Desenvolvimento de uma visão	Permite os esforços dos membros da organização para um futuro desejável.
	Inspira os seguidores, dá significado ao seu trabalho e dá satisfação à necessidade humana de ser relevante, útil e colaborativo.
	Facilita as decisões e a iniciativa. Ajuda os indivíduos a decidir o que é bom ou mau, aceitável ou não, importante ou banal.
Desenvolvimento da confiança e empenho	Uma visão não pode ser difundida pela coação mas sim pela persuasão e confiança.
	Sem confiança não existe dedicação, e sem esta não é possível implantar a visão
Facilitação da aprendizagem organizacional	Permite efetuar melhoramentos no planeamento estratégico.
	Facilita a adaptação às modificações.
	Possibilita redirecionar a visão tendo em vista as transformações, oportunidades e ameaças encontradas.

Fonte: adaptado de Rego (2004)

Além disso, Cunha (2008) ressalta a existência de quatro componentes essenciais para a liderança transformacional, quais sejam, a influência idealizada, a dimensão inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada.

A influência idealizada, pode ser compreendida pelo carisma, onde o líder escolhe comportamentos que ativam fortes emoções nos seguidores, promovem a confiança e identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os valores. Já na dimensão inspiracional o líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para incrementar o esforço dos seguidores, atua como um modelo de comportamentos, inspira otimismo (CUNHA, 2008).

Em relação à estimulação intelectual, o líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores, fomentando o pensamento inovador e criativo. Em relação à consideração individualizada, o líder atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes feedback, delega-lhes responsabilidades (CUNHA, 2008).

Bass e Avólio (2004) especificaram componentes básicos e indicadores quantitativos que dividem a liderança transformacional em quatro componentes e a transacional em dois, conforme relacionado no Quadro 2.

Quadro 2 - Componentes da liderança transacional e transformacional

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	
Carisma	Desenvolver uma visão, engendrando orgulho, confiança e respeito
Inspiração	Motivar criando altas expectativas, modelando comportamentos apropriados e usando símbolos para canalizar esforços
Consideração Individualizada	Dar atenção pessoal aos seguidores, transmitindo respeito e responsabilidade.
Estimulação Intelectual	Continuamente desafiar os seguidores com novas ideias e abordagens
LIDERANÇA TRANSACIONAL	
Recompensas contingentes	Recompensando os seguidores pela conformidade com os objetivos de performance
Gestão pela exceção	Agindo principalmente quando as atividades relativas às tarefas não estão de acordo com o planejado

Fonte: Bass e Avolio (2004)

Considerando as características da liderança transacional e transformacional Covey (2002), estabelece algumas diferenças entre esses dois tipos de liderança. Podem-se verificar essas diferenças a partir do Quadro 3.

Quadro 3 - Diferença entre liderança transacional e transformacional

LIDERANÇA TRANSACIONAL	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
Desenvolve a necessidade de terminar tarefas	Desenvolve a necessidade de um significado
Desenvolve a preocupação em ganhar dinheiro	Desenvolve a preocupação com propósitos
Poder e posição, política e vantagens	Valores, princípios éticos e morais
Voltada para estudo das questões diárias	Voltada para alcance dos objetivos de longo prazo
Voltado para estudo de dados e resultados de curto prazo	Separa causas e sintomas, trabalha preventivamente
Relacionada a assuntos táticos	Proativa, catalítica e paciente
Confia nas relações humanas para auxiliar nas relações humanas	Focaliza principalmente missões e as estratégias para cumpri-las
Segue o padrão de comportamentos, atendendo as expectativas	Identifica e desenvolve talentos
Apoia sistemas e estruturas que reforçam os resultados	Projeta as tarefas mais de uma vez, para torná-las significativas e desafiadoras
Voltada para a eficiência	Voltada para a eficácia
Inspira-se no respeito às regras	Inspira-se no amor
	Aponta novas direções
	Realiza o alinhamento de valores e objetivos principais

Fonte: adaptado de Covey (2002)

Assim, percebe-se que embora sejam dois modelos que se complementam, a liderança transformacional é um tipo de liderança com maior impacto nas organizações, considerando que suas ações estão focadas em um propósito coletivo.

Para Bass e Avólio (2004), contrariando esses dois tipos de liderança, a liderança do tipo *Laissez-faire* trata-se de líderes apáticos e que apenas se envolvem no processo de tomada de decisão quando os problemas não podem ser gerenciados pelos liderados. “Caracteriza-se pela inexistência de comportamentos de liderança”. Os líderes evitam envolver-se em assuntos importantes, estão ausentes quando são necessários e evitam tomar decisões (GÓIS, 2011, p. 42).

Na liderança *Laissez-faire* não há presença efetiva do líder, ou seja, esses indivíduos não se envolvem em qualquer assunto da organização, evitando se envolver nos processos de tomada de decisão. Essa liderança permite a liberdade para as decisões tanto individual, quanto as voltadas para o grupo, onde o líder tem pouca participação, sendo mais permissivo e deixando os seus liderados a vontade para a execução de suas tarefas. Porém, esse tipo de liderança não pode ser visto como se não houvesse líder, como pontua (ARAÚJO, 2009, p. 348):

Contudo, esta liberdade oferecida aos liderados pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois não há um foco a ser seguido. O estilo do Líder Liberal ou *Laissez-faire* justifica-se a partir da completa liberdade para as decisões grupais, pouca participação do líder e abdicação das responsabilidades e na participação do processo de tomada de decisões. Benevides (2010, p.39) salienta que “neste estilo o líder deixa a maioria dos controles dos processos de tomadas de decisão para seus seguidores, entretanto, não oferecem opinião, direcionamento ou suporte para os mesmos.”

Já Botelho e Krom (2012, p.3) afirmam que “o desempenho dos empregados tende a ser de alto nível, devido a sua independência e eles tendem a desenvolver seus próprios objetivos, que muitas vezes agregam valor a organização”. Na percepção de Bass e Avólio (2004) o estilo de liderança liberal pode ser comparado como um comportamento do líder contrário ao estilo transformacional, haja vista esse último ser o estilo mais completo para a liderança.

3. METODOLOGIA

O estudo proposto tem como objeto os acadêmicos da Universidade do Vale do Itajaí (Univali). A instituição é uma das maiores instituições de ensino superior privado do Brasil, localizada no litoral centro-norte de Santa Catarina, está presente nas cidades de Itajaí, Balneário Camboriú, Biguaçu, Florianópolis, Piçarras, São José e Tijucas.

Sua estrutura multicampi e sua política de atuação permitem atender a comunidade em toda a sua área de abrangência, promovendo o crescimento local e global através da produção e socialização do conhecimento pelo ensino, pela pesquisa e pela extensão. São mais de 25 mil alunos, em 50 cursos superiores e que contam com 170 mil m² de área construída.

Para o estudo, a amostra não probalística analisada é de três turmas do Curso de Administração da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Campus Biguaçu, distribuídos da seguinte forma:

Quadro 5: Distribuição de acadêmicos por período

Acadêmicos		Período	%
14		6	40
13		7	37,14
8		8	22,85

Fonte: Univali (2019)

A escolha pelos discentes dos períodos mencionados se deve ao fato de que já concluíram o mínimo de 75% do curso de graduação em administração e assim, considera-se que esses indivíduos possuem um volume de conhecimentos acumulados que justifica a aplicação da pesquisa.

Nesta pesquisa optou-se pela versão de 2004, na qual investiga os tipos de liderança a partir de um questionário com 45 itens, sendo adaptada posteriormente por Seemann (2017) que utilizou apenas os 36 questionamentos, excluindo os nove últimos. Para o autor, apenas os esses 36 questionamentos são focados em identificar o estilo de liderança predominante entre transformacional, transacional e Laissez-Faire.

Conforme Gil (2002), o questionário é um instrumento de coleta de dados eficaz, onde se direciona os questionamentos a amostra que receberá a pesquisa. A amostra receberá exemplares da pesquisa onde os indivíduos irão responder os questionamentos propostos.

O estudo em questão utilizou-se em uma das pesquisas da análise quantitativa, com o objetivo de identificar as características de uma amostra por conglomerado não probabilística.

Para analisar os estilos predominantes nos acadêmicos de administração, após a aplicação do questionário multifatorial de liderança (MLQ), se fez necessário desmembrar suas questões nos estilos de liderança propostos: transformacional, transacional e Laissez-Faire. De acordo com Seemann (2017) as nove questões finais do questionário não dizem respeito aos estilos de liderança, pois elas apontam resultados para o desempenho, e estas questões não entram na pesquisa, e dessa forma as questões foram excluídas.

4. RESULTADOS

A partir dos dados obtidos através da aplicação do instrumento, se faz o cálculo das dimensões dos tipos lideranças propostas no questionário multifatorial de liderança – MLQ. O instrumento está dividido em 9 categorias, separando as lideranças em três estilos. Às respostas das questões apresentadas foram atribuídas notas entre de 0 a 4, conforme se descreve:

A primeira categoria da liderança transformacional a ser analisada trata dos atributos de Influência Idealizada, a qual enfatiza que os líderes do tipo transformacional como estes atributos provocam nos outros um impacto que faz com que os considerem pessoas excepcionais, a partir de carisma pessoal e potencial (SEEMANN; 2017). Na Tabela 1 são apresentados os resultados da primeira categoria que se referem aos atributos de influência idealizada (AII).

Tabela 1: Atributos de Influência Idealizada (AII)

Atributos de influência idealizada		0	1	2	3	4	Média	Desvio padrão
Nº	Afirmação	%	%	%	%	%		
10	Gero orgulho por estarem do meu lado	2,86	5,71	28,57	45,71	17,14	2,69	0,93
18	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo	0,00	2,86	20,00	42,86	34,29	3,09	0,82
21	Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim	0,00	5,71	31,43	34,29	28,57	2,86	0,91
25	Demonstro um senso de poder e confiança	0,00	8,57	37,14	40,00	14,29	2,60	0,85

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A questão 10 que aponta o desempenho do líder quanto à geração de orgulho por estarem ao seu lado demonstra ter a porcentagem mais alta na pontuação 3, com 45,71%. Em relação à resposta de pontuação 4, a afirmação 18 foi aquela com melhor desempenho e diz respeito à

prevalência do interesse do grupo sobre os interesses individuais. Essa afirmação também foi a maior média apontada pelos resultados, que diz respeito ao interesse em colaborar para o bem do grupo, com uma média equivalente a 3,09 pontos e desvio padrão de 0,82.

Assim, verifica-se que os respondentes apontaram que buscam visualizar os interesses grupais em detrimento dos seus interesses pessoais. Verifica-se ainda que todas as médias desse atributo recebessem pontuação superior a 2 pontos, ou seja, que os atributos investigados estão muitas vezes frequentes nos respondentes.

Na sequência das análises, apresenta-se na Tabela 2 a Categoria 2, referente à liderança transformacional que diz respeito aos comportamentos de influência idealizada. O comportamento de influência idealizada trata-se de perguntas relativa às dinâmicas de comportamento, inspirando seus liderados para chegarem a um objetivo.

Tabela 2: Categoria 2 – Comportamentos de influência idealizada (CII)

Comportamentos de influência idealizada (CII)		0	1	2	3	4	Média	Desvio padrão
Nº	Afirmação	%	%	%	%	%		
6	Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes	5,7	11,4	25,7	31,4	25,71	2,6	1,17
14	Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação	0,0	8,57	17,1	54,2	20,00	2,85	0,85
23	Considero as consequências éticas e morais das decisões	0,0	5,71	25,7	20,0	48,57	3,11	0,99
34	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão	14,29	11,4	48,5	11,4	14,29	2	1,19

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os maiores resultados em porcentagem na pontuação 4 foram das questões 23, 48,57% afirmando que os líderes seguem de forma ética e moral em suas decisões. A maior média ficou com a questão 23, que referencia a importância da ética e da moral nas tomadas de decisões, com média igual a 3,11 pontos.

Percebe-se a partir dos resultados encontrados que os respondentes possuem um perfil com comportamento preponderante baseado em preceitos éticos, dada à média referente a essa característica ser aquela com melhores resultados.

Na Tabela 3 são apresentados os resultados da Categoria 3 que busca investigar elementos da motivação inspiracional. Os dados apresentados referem-se à inspiração, com atitudes que motivam os líderes, trazendo e desenvolvendo competências como trabalho em equipe, entusiasmo, confiança.

Tabela 3: Categoria 3 – Motivação inspiracional (MI)

Motivação inspiracional (MI)		0	1	2	3	4	Média	Desvio Padrão
Nº	Afirmação	%	%	%	%	%		
9	Falo de forma otimista sobre o futuro	0,0	5,71	20,00	37,14	37,14	3,05	0,91
13	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	0,0	0,00	31,43	37,14	31,43	3	0,80
26	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	0,0	2,86	25,71	48,57	22,86	2,91	0,78
36	Expresso confiança de que metas serão alcançadas	2,8	5,71	28,57	37,14	25,71	2,77	1,00

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os quatro questionamentos, cujo dados estão apresentados na Tabela 3 deram maior percentual ao item 3 afirmando que os líderes analisados são muitas vezes otimistas, em com

relação ao futuro, conquistando a confiança por meio do empenho gerado. A questão 26 obteve 48,57% sendo a porcentagem mais alta. Nesta análise, com 3,05 pontos de média, a questão 9 foi à alternativa com maior pontuação, a qual fala sobre otimismo em relação ao futuro se destacou.

Observa-se assim que os investigados possuem um perfil com características preponderantes de motivação inspiracional, haja vista para esta categoria ter a maior pontuação baseada em otimismo frente às situações.

A categoria 4 da liderança transformacional, diz respeito à estimulação intelectual (EI) e de acordo com os respondentes disponíveis, as médias das respostas, de forma geral estimulam o pensar nas formas diferentes de pensar para se atingir resultados diferentes para problemas/questions já conhecidos.

Tabela 4: Categoria 4 – Estimulação intelectual (EI)

Estimulação intelectual (EI)		0	1	2	3	4	Média	Desvio padrão
Nº	Afirmação	%	%	%	%	%		
2	Examino situações críticas questionando se são adequadas	2,8	5,7	20,0	34,29	37,14	2,97	1,04
8	Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas	0,0	2,8	14,2	48,57	34,29	3,14	0,77
30	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos	0,0	8,5	22,8	34,29	34,29	2,94	0,97
32	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades	0,0	5,7	22,8	42,86	28,57	2,94	0,87

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Dentre os resultados as maiores porcentagens no item 3 e apresenta-se na questão 8 com 48,57% das respostas e que também apresentou a maior média, ou seja 3,14 pontos. As questões 30 e 32 apresentaram médias idênticas (2,94), entendendo-se que os líderes estão sempre buscando pensar de formas diferentes nas soluções diárias de seus desafios. Verifica-se a partir da análise dos dados que os respondentes têm comportamento que remetem sua disponibilidade em procurar alternativas diferentes para a solução de problemas.

Na Tabela 5 encontram-se os resultados da categoria 5 que refere-se às considerações individuais. A consideração individual trata das preocupações que os líderes possuem com as necessidades dos seus liderados, tratando cada um como único, olhando para o indivíduo e suas necessidades, sendo características de liderança que apontam um ambiente favorável para o crescimento.

Tabela 5: Categoria 5 – Consideração individual (CI)

Consideração individual		0	1	2	3	4	Média	Desvio padrão
Nº	Afirmação	%	%	%	%	%		
15	Invisto o meu tempo a ensinar e treinar	2,8	25,7	42,8	14,29	14,2	2,11	1,05
19	Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo	2,8	0,00	2,86	34,29	60,0	3,48	0,82
29	Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros	0,0	11,4	14,2	34,29	40,0	3,02	1,01

31	Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes	0,0	11,4	25,7	31,43	31,4	2,82	1,01
-----------	--	-----	------	------	-------	------	------	------

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para as respostas das questões 19 e 29 tivemos 60% e 40% respectivamente das respostas concentraram-se na resposta 4, demonstrando que os acadêmicos pesquisados trazem em sua bagagem características de liderança imprescindíveis para serem agentes de mudança. A maior porcentagem 60% ficou para questão 19, cuja pontuação obtida foi equivalente a 3,48 pontos, apresentando-se como uma das maiores pontuações para o tipo de liderança transformacional. Neste questionamento busca-se investigar a percepção do entrevistado se ele trata os outros indivíduos como pessoas, ao invés de tratá-los apenas como membro do grupo.

A primeira categoria a ser analisada referente à liderança transacional diz respeito recompensa contingencial que tem como objetivo de promover o desempenho dos liderados traz a definição das recompensas, objetivos e reconhecimentos (SEEMANN; 2017). Os dados referentes à recompensa contingencial, estão exibidos na Tabela 6.

Tabela 6: Categoria 6 – Recompensa contingencial (RC)

Recompensa Contingente		0	1	2	3	4	Média	Desvio padrão
Nº	Afirmação	%	%	%	%	%		
1	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços	8,5	14,29	31,43	17,14	28,57	2,42	1,29
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho	5,7	20,00	34,29	25,71	14,29	2,22	1,11
16	Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas	11,4	8,57	25,71	34,29	20,00	2,42	1,24
35	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas	0,0	0,00	14,29	48,57	37,14	3,22	0,69

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

As maiores porcentagens se deram no resultado 3, chegando a porcentagem maior de 48,57% na questão 35, sendo por consequência a alternativa com maior média, ou seja, 3,22 pontos. Essa alternativa trata da expressão do líder na satisfação para os resultados alcançados, que é de forma geral o esperado na líder – liderados.

A gestão por exceção (ativa) foi a sétima categoria analisada. Para essa categoria significa que o líder monitora o desenvolvimento e desempenho dos seus liderados, dando opinião e deixando o liderado ciente do que precisa ser feito, assim como determina as ações para correção, se necessário. Os resultados são apresentados na Tabela 7.

Tabela 71: Categoria 7 – Gestão por exceção ativa (GPEA)

Gestão por exceção (ativa)		0	1	2	3	4	Média	Desvio Padrão
Nº	Afirmação	%	%	%	%	%		
4	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados	0,00	14,2	25	40,0	20,00	2,65	0,97
22	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas	11,4	17,1	20	34,2	17,14	2,28	1,27
24	Mantenho-me a par de todos os erros	0,00	8,57	25	51,4	14,29	2,71	0,83

27	Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados	2,86	8,57	20	57,1	11,43	2,65	0,91
----	--	------	------	----	------	-------	------	------

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

As médias da categoria 7 se mantiveram estáveis, afirmando a homogeneidade dos líderes em suas autoanálises, entre 2,28 e 2,71, dando ênfase a questão “mantenho-me a par de todos os erros”, a qual ficou com maior pontuação.

A afirmação com menor pontuação foi a 22ª a qual trata do nível de atenção dado ao líder em lidar com erros e reclamações a falhas. Por outro lado, embora a pontuação não seja tão superior às demais, o questionamento 24 demonstra que a maioria dos respondentes buscam ficar a par de todos os erros existentes.

Verifica-se a partir da análise dos resultados que todas as pontuações obtidas ficaram com média inferior a 3,0 pontos. Neste sentido, percebe-se que o perfil comportamental dos respondentes não está focado em sua maioria para a gestão por exceção ativa.

A primeira categoria referente ao estilo de liderança liberal é definida como gestão por exceção passiva. Esta categoria marca a liderança de forma negativa, pois não condiz com os resultados pretendidos pelas organizações, prejudicando seu desempenho. Os autores apontam a apatia como marca dessa categoria (SEEMANN; 2017). A Tabela 8 apresenta os resultados sobre a distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão da categoria 8 – Gestão por exceção (passiva).

Tabela 82: Categoria 8 – Gestão por exceção passiva (GPEP)

Gestão por exceção (passiva)		0	1	2	3	4	Média	Desvio Padrão
Nº	Afirmação	%	%	%	%	%		
3	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios	14,29	28,57	31,43	20,00	5,71	1,74	1,12
12	Espero as coisas darem erradas para começar a agir	48,57	37,14	11,43	2,86	0,00	0,68	0,80
17	Demonstro acreditar que "não se mexe no que está dando certo"	14,29	31,43	42,86	11,43	0,00	1,51	0,89
20	Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir	37,14	31,43	25,71	5,71	0,00	1	0,94

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O questionamento que obteve um percentual mais elevado em comparação com as outras foi a questão número 12 no item 0, afirmando que 48,57% dos respondentes afirmam que nunca esperam que alguma coisa dê errado para então começar a agir.

A partir da análise dos dados apresentados percebe-se que nenhuma das afirmativas obteve-se pontuação média superior a 2,0 pontos. Dentre as categorias apresentadas, sejam referentes à liderança transformacional, transacional ou laissez-faire, a categoria de gestão por exceção passiva foi aquela com menor pontuação média.

A última categoria diz respeito a liderança liberal, a qual o líder demonstra a total ausência de liderança, e não parecem líderes, evitam qualquer ação, evitam envolver-se e tomar decisões, dando respostas somente depois do resultado. Os resultados da categoria 9 estão apresentados na Tabela 9.

Tabela 9: Categoria 9 – Laissez-faire (LF)

Atributos de influência idealizada		0	1	2	3	4	Média	Desvio padrão
Nº	Afirmação	%	%	%	%	%		

5	Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem	37,14	28,57	28,57	5,71	0,00	1,02	0,95
7	Estou ausente quando necessitam de mim	68,57	22,86	5,71	2,86	0,00	0,42	0,74
28	Evito tomar decisões	34,29	25,71	20,00	14,29	5,71	1,31	1,25
33	Demoro a responder as questões urgentes	28,57	28,57	28,57	5,71	8,57	1,37	1,21

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os maiores percentuais de respostas se concentraram no item 0, afirmando que esse perfil não se encaixa nos alunos avaliados. Dos questionamentos, a maior porcentagem se deu na pergunta 07 onde o líder declara-se ausente quando precisam dele, com 68,57% dos respondentes afirmando essa atitude.

Dentre os resultados, percebe-se que nenhuma das médias apresentadas chegaram a 2,0 pontos. Nelas, pode-se destacar a velocidade de respostas à questões urgentes como sendo aquela com maior pontuação e a ausência em momentos que é requisitado como sendo a menor pontuação. A partir desses resultados, pode-se perceber que os respondentes tendem a apresentar comportamentos sem aderência ao estilo de liderança liberal.

4.1 DETERMINAÇÃO DO ESTILO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE

Para responder ao objetivo da pesquisa, se faz necessário a comparação dos resultados obtidos nos tipos de liderança e seus respectivos atributos ou variáveis. A partir da análise dos resultados das pontuações médias será possível identificar os estilos de liderança predominantes na população investigada.

Assim, serão apresentadas as tabelas com a distribuição das médias por variáveis totais assinalando as nove categorias do questionário multifatorial de liderança – MQL.

Inicialmente, conforme se exibe na Tabela 10, efetuou-se a comparação das variáveis totais - curso de Administração.

Tabela 10: Variáveis globais

Tipo de liderança	Variáveis	Médias	Média total
Transformacional	IIA - Influência Idealizada (Atributos)	2,81	2,85
	IIC -Influência Idealizada (Comportamento)	2,64	
	MI - Motivação Inspiracional	2,93	
	EI - Estimulação Intelectual	3	
	CI - Consideração Individual	2,86	
Transacional	RC - Recompensa Contingente	2,57	2,57
	GPEA - Gestão por Exceção (Ativo)	2,57	
Laissez-Faire	GPEP - Gestão por Exceção (Passivo)	1,23	1,13
	LF - Laissez-Faire	1,03	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir da observação dos resultados, verifica-se que os índices mais altos da categoria transformacional foram motivação inspiracional com 2,93 e influência idealizada (atributos) com 2,81 fortalecendo o sentimento de pertencer, sentindo-se seguro no ambiente, com desempenho correspondendo acima da média.

Já em relação a liderança transacional, ambas as categorias ficaram com a média na casa dos 2,57 pontos, ou seja, tanto a categoria recompensa contingencial quanto a gestão por exceção ativa tiveram a mesma pontuação. Essa liderança é marcada por resultados de curto

prazo, eficácia e agilidade na finalização de tarefas, pois é voltada para as questões diárias, corriqueiras.

A liderança liberal obteve pontuação abaixo de 2,0 pontos em ambas as categorias. Gestão por exceção passiva obteve 1,23 pontos na média entre as alternativas investigadas. Neste tipo de liderança verifica-se a ausência de liderança de acordo com os conceitos apresentados, se tornando negativa, pois demonstra uma falta de responsabilidade na liderança, o que não seria recomendado como estilo predominante.

Conforme demonstra a Tabela 18, a maior média entre todas as variáveis ficou com a Estimulação Intelectual (EI) com 3,0 pontos de 4 possíveis, seguida da categoria Motivação Inspiracional (MI) com média igual a 2,93 pontos e Consideração Individual (CI) com 2,86 pontos de média.

Já em relação as menores médias obtidas, a categoria com menor pontuação foi a *Laissez-Faire* (LF) a qual obteve 1,03 de pontuação média, seguida da categoria Gestão por exceção Passiva com 1,23 pontos de média.

Ressalta-se que as maiores médias obtidas são referentes a liderança transformacional, bem como as menores médias referem-se a liderança liberal.

Assim, após a análise dos resultados, a maior média global apresentada, ou seja, a pontuação média entre as categorias referentes a cada um dos estilo de liderança, a maior média global foi de 2,85 pontos representando a liderança transformacional, seguida da liderança transacional com 2,57 pontos na média e por fim a liderança liberal com pontuação média de 1,13 pontos.

O estilo de liderança transformacional aponta maior inspiração e carisma moldando comportamentos para o alcance de objetivos comuns, melhorando o empenho dos liderados, aumentando também a credibilidade e confiança. Os liderados se sentem seguros e estimulados, pensando de forma diferente e gerando resultados mais eficazes. Para Bass e Avólio (2004), a liderança acontece quando um líder inspira os seguidores para compartilhar uma perspectiva, enquanto os autoriza a alcançar o objetivo, dispõe os recursos necessários para desenvolver o potencial pessoal.

O líder com características transformacionais consegue atingir no indivíduo e no grupo, os desenvolvimentos de competências para a vida profissional exigem tomada de decisão, trabalho sob pressão, sinergia dentre outras competências que a liderança transformacional tem o poder de ter maior impacto alcançando um número maior de seguidores (SEEMANN; 2017).

Como resultado, o Curso de Administração possui seus acadêmicos em maioria como transformacionais, mas também o estilo transacional se encontra presente, visto que nem todo o curso se baseia em disciplinas de desenvolvimento comportamentais, mas também com foco nos conhecimentos das áreas específicas trabalhadas e habilidades técnicas. O curso atinge um resultado positivo quanto as expectativas de resultados na predominância de seu estilo.

Desta forma, observamos que os acadêmicos da 6^a, 7^a e 8^a fase de administração da Universidade do Vale do Itajaí – Campus Biguaçu, predominam-se o estilo de liderança transformacional, com média global de 2,85 pontos e tendo como categoria destaque aquela referente a motivação inspiracional (MI) de média mais alta com 2,93 pontos.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi avaliar os estilos de liderança predominante entre os alunos das fases finais do curso de Administração da Universidade do Vale do Itajaí. Para tanto utilizou-se como instrumento de coleta de dados o Questionário Multifatorial de Liderança de Bass e Avolio (2004).

O Questionário Multifatorial de Liderança aponta três lideranças divididas em 9 categorias que foram avaliadas, ou seja, a liderança transformacional, transacional e laissez-faire.

Os autores afirmam que a liderança transformacional é uma liderança complementar da transacional, que ela nasceu a partir da transacional e que ambos os estilos podem ser eficazes em situações diversas, sendo assim a liderança transacional apreze em segundo lugar, com média considerada próximo ao primeiro.

Os líderes transacionais focam em relações de obrigatoriedade, como códigos disciplinares, motivação na troca de ações e resultados a curto prazo, estimulando o desempenho para o alcance de objetivos.

Já o estilo de liderança laissez-faire, dentro da perspectiva deste estudo respaldado por Bass e Avolio (1990; 1996; 1998; 2004 e 2008) está conceituado como ausência de liderança, nesse caso uma versão menos ativa de liderança, com certa falta de responsabilidade e recusa na tomada de decisão (BASS, 1990).

Dentro dos resultados apresentados a liderança transformacional recebeu média global de 2,85 pontos, a liderança transacional recebeu 2,57 pontos e a liderança laissez-faire obteve pontuação igual a 1,13 pontos.

Assim, conclui-se que o resultado determina que o estilo de liderança predominante entre os acadêmicos do curso de graduação em administração da Univali foi a liderança transformacional, seguida da liderança transacional e por último a liderança laissez-faire, ou seja, os acadêmicos possuem um estilo de liderança considerado ideal e esses discentes não reconhecem, o conceito de liderança laissez-faire.

Dessa forma, os acadêmicos possuem uma liderança transmissora de confiança, comunicativa e preocupada, procurando mudar a forma como as coisas são percebidas para uma visão sistêmica, sendo assim um agente de mudança com forte carga de motivação.

Deste modo, a partir da análise dos resultados obtidos pode-se indicar como trabalhos futuros a análise da matriz curricular do curso de graduação em administração da Universidade do Vale do Itajaí a fim de verificar suas características que contribuem para a formação do perfil de liderança predominante, ou seja, a liderança transformacional.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, K.; FERREIRA, M. A. A. **O exercício da liderança por meio do estilo *coaching* na gestão de equipes**. Revista Administração em Diálogo, n. 13, v. 2, 2009.

BASS, B. M. **Two decades of research and development in transformational leadership**. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 8, n. 1, p. 9-32, 1999.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor leadership questionnaire**; manual and sampler Set, 3. Ed. Gallup Leadership Institute, California; Mind Garden, 2004.

BENEVIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Dissertação do Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2010.

BENNIS, W.; NANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BOTELHO, C. B. KROM, V. **Os estilos de liderança nas organizações**. Encontro Latino Americano de Iniciação Científica. UVB. 2012.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. RESOLUÇÃO Nº 4, DE 13 DE JULHO DE 2005: **Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências**. 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rceb004_10.pdf>. Acesso em 17 de Jun. 2019.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Editora Campus, janeiro, 2002.

CUNHA, D. **A liderança transformacional nas escolas estatais e privadas**: percepções dos professores. Em Costa, J. A., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Ed.), **Trabalho Docente e Organizações Educativas**. Aveiro: Universidade de Aveiro. 2008.

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO- CAMPUS BIGUAÇU. **Organização didático-pedagógica**. Disponível em: <<http://www.univali.br/graduacao/administracao-biguacu/projeto-pedagogico/Documents/pp.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

EBOLI, Marisa. **O Papel das Lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa**. RAE. São Paulo, set. 2005.

FARIA, Albino Nogueira. **Chefia e Liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos; **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
GÓIS, C.S. **Lideranças transformacional, transacional e laissez-faire**: um estudo de caso. Lisboa: 2011 (Dissertação de mestrado). Escola Superior de Educação Almeida Garrett.

INEP. **Censo da Educação**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/mec-e-inep-divulgam-dados-do-censo-da-educacao-superior-2016/21206>. Acesso em 15 de abril de 2019.

KRAUSE, Werther Maynard. **Chefia: conceitos e técnicas**. São Paulo : Atlas, 1981.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimento. São Paulo: Atlas, 2015.

MASSOD, S., Dani S., Burns N. & Backhouse, C. (2006). **Transformational leadership and organizational culture**: the situational strength perspective. *J. Engineering Manufacture*, 220, 941-949.

PEREIRA, H. **Liderança nas escolas. Comportamentos docentes e desempenho de estudantes**: um estudo empírico. Lisboa: DGIDC. 2006.

SEEMANN, J. S. **Estilo de liderança do docente universitário e as relações interpessoais na visão dos discentes.** (Dissertação de mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração. Biguaçu: Universidade do Vale do Itajaí. 2017.