



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU
Desafios da Gestão Universitária no Século XXI
Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

**ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO**

SILVANA FERREIRA PINHEIRO E SILVA
INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA
silvana.fpinheiro@gmail.com

Resumo

Pautado no tema liderança, o presente artigo tem por objetivo identificar os estilos de liderança de um grupo específico de gestores públicos do poder executivo federal, no desenvolvimento de suas atividades. Considerando a análise de literatura sobre liderança, a hipótese colocada neste estudo é que o estilo de liderança transformacional levaria a melhores resultados de desempenho. Com este propósito, foi realizado um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), tendo como objeto de análise, o desempenho dos Chefes dos Departamentos de Administração dos Câmpus. Com relação aos aspectos metodológicos, realizou-se pesquisa quantitativa, descritiva e de campo. Na etapa de coleta de dados foram utilizados dois instrumentos estruturados na ferramenta *lime survey*: questionário de Bass e Avolio (1991), adaptado e validado por Santos (2005), denominado *Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*, e questionário de Dados sociodemográficos dos respondentes. Os resultados evidenciaram predominância das características de liderança transformacional nas chefias participantes e sinalizaram que as características de liderança para homens e mulheres no cargo de chefia analisado são semelhantes, não existindo diferenças significativas para o fator gênero.

Palavras-chave: Modelos de Liderança, Gênero, Cargo de Chefia, Gestão Educacional e Gestão Pública.

1 Introdução

1.1 Contexto da Pesquisa

A educação profissional e tecnológica está fundamentada em uma história que remonta há mais de 100 anos, mais precisamente em 1909, com a criação das Escolas de Aprendizes Artífices, e ao longo do tempo, sofreu uma série de transformações e redesenhos institucionais.

Em 2008, a partir da publicação da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, foi instituída a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, constituída atualmente por 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (denominados Institutos Federais), dois Centros Federais de Educação Tecnológica (denominados CEFETs), 24 escolas técnicas vinculadas às Universidades Federais (ETV), o Colégio Pedro II e a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Caracterizado por uma estrutura pluricurricular, multicâmpus e de gestão em rede e participativa, possui em sua configuração atual uma Reitoria, composta por cinco Prós-Reitorias, uma Diretoria Executiva, um Centro de Referência, 21 câmpus e 1 câmpus avançado. No que tange à oferta formativa, abrange desde cursos de formação inicial e continuada, passando pela educação profissional técnica de nível médio, até a educação superior de pós-graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*, nas mais diversas áreas do conhecimento.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) observou um desafio significativo com a publicação da Lei nº 11.195/2005 (advento da interiorização e expansão da educação profissional e tecnológica no país). Em consequência dessa normativa, houve uma ampliação exponencial de sua estrutura, em um reduzido período de tempo, num processo ainda não concluído, que requereu a construção de uma nova identidade institucional, além de uma nova maneira de gerir uma instituição em crescimento. O resultado desse processo, além de propiciar a ampliação e diversificação das ofertas educacionais e instalação de novos câmpus, implicou no aumento significativo de alunos e de novos servidores.

É nesse cenário de mudanças que se constitui o IFSC e onde foi realizada a presente pesquisa. Instituído, portanto, há mais de um século como Escola de Aprendizes e Artífices, e tendo como propósito inicial o atendimento aos desvalidos da sorte, o IFSC se consolida na oferta de educação profissional, científica e tecnológica no Estado de Santa Catarina.

Atualmente, o IFSC vivencia uma fase de qualificação dos processos desenvolvidos. Passado o auge do processo de expansão, a instituição busca agora adequar e consolidar o seu modelo de gestão em rede, a partir da pesquisa e apropriação de metodologias e práticas atualizadas de governança institucional.

Assim, para subsidiar as dinâmicas presentes no contexto organizacional, práticas de gestão, em especial a do planejamento estratégico, têm sido aperfeiçoadas no decorrer do tempo.

Com este foco, o Instituto concluiu no final de 2014 o seu Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019. Trata-se, o PDI, de um dos mais importantes macroprocessos do IFSC e pode ser definido como um instrumento de planejamento e gestão que considera os elementos identitários da instituição para o estabelecimento de objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas para um horizonte de cinco anos (IFSC, 2014).

1.2 Caracterização da População de Pesquisa

Os 22 Câmpus do IFSC são dirigidos por um Diretor Geral, o qual, após o período inicial de cinco anos de implantação, é eleito pela comunidade escolar, para um mandato de quatro anos. Compõem a equipe diretiva dos Câmpus, em conjunto com o Diretor Geral, os Diretores de Ensino, Pesquisa e Extensão ou Chefes de Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão (DEPE) e os Chefes de Departamento de Administração (DAM). Os Diretores e Chefes de Departamento são indicados pelos Diretores Gerais, quando do processo de eleição.

Historicamente, o cargo de Chefe do Departamento de Administração tem sido ocupado por servidores técnico-administrativos concursados. O titular do cargo de Chefe de Departamento faz jus a uma remuneração adicional, intitulada de Cargo de Direção 4 (CD4).

Aos Chefes DAM, objeto desse estudo, compete a coordenação dos processos relacionados às áreas de gestão de pessoas, planejamento, compras, orçamento, materiais, manutenção, entre outras. Trata-se de um escopo de trabalho preponderantemente complexo e diversificado, abrangendo atividades de cunho estratégico e tático, e por vezes operacional.

Considerando a lógica institucional de planejamento do IFSC, os Chefes DAM possuem um papel estratégico na concepção, execução e avaliação do planejamento do respectivo câmpus. Ou seja, estão fortemente vinculados com a implementação da estratégia institucional.

O seu desempenho profissional enquanto articulador de equipes e coordenador de processos críticos pode produzir impactos significativos no desempenho do câmpus, e em decorrência, no do próprio IFSC.

Mintzberg (2010), em seu livro *Managing*, discorre sobre o cotidiano dos gerentes e o aparente *stress* resultante da realização de múltiplas atividades e do ritmo acelerado, entre outros.

Assim, a compreensão, em maior profundidade, sobre comportamentos e estilos de liderança adotados pelos chefes DAM pode sinalizar aspectos a serem aperfeiçoados e/ou potencializados. Além disso, pode contribuir com o exercício do autoconhecimento referente às características de liderança adotadas frente às demandas vivenciadas no cotidiano da gestão, para alcançar os objetivos delineados.

Dado o exposto, o presente estudo propõe-se a identificar as principais características de liderança assumidas pelos Chefes de Departamento de Administração dos Câmpus do IFSC, a partir das abordagens transformacional e transacional.

2 Referencial Teórico

O tema liderança tem sido foco constante de estudos, pesquisas e experimentações por parte das organizações.

No bojo das discussões, a provável escassez de lideranças e o impacto desse cenário no desempenho das organizações também tem merecido destaque.

Para ilustrar a complexidade do tema, Burns apud Dias (2015) afirma que a liderança é um dos fenômenos mais observados e menos compreendidos do mundo.

Northouse (2004) destaca a liderança como um processo através do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a atingir um objetivo comum.

Para Bergamini (2002), o processo de liderança envolve o líder, os liderados e as contingências do ambiente. A liderança é um comportamento, não um cargo. Não existem organizações sem pessoas que detenham poder e algum tipo de autoridade formal. No entanto, isso não significa que todos àqueles que detêm poder sejam necessariamente líderes, embora a recíproca seja verdadeira.

Esta visão é corroborada por Pereira e Kich (2010), quando afirmam que a posição hierárquica dentro da empresa não faz do executivo um líder, pois nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe.

Segundo Santos (20015) tem-se vários termos para nomear os estilos ou tipos de liderança, estruturados em teorias, como: teoria da atribuição de liderança, teoria da liderança carismática, teoria da liderança transacional, teoria da liderança transformacional e teoria da ausência de liderança, denominada laissez-faire. Para Santos (2005), esses estudos representam uma evolução das teorias dos traços, comportamentais e situacionais, cujos conceitos foram amalgamados nas novas abordagens, que buscam analisar e caracterizar o construto liderança no contexto das organizações. Eles consideram elementos do contexto complexo, nos quais as organizações encontram-se inseridas.

Bass e Avolio (1997) propuseram três estilos de liderança – liderança transacional, liderança transformacional e laissez-faire.

Para desenvolvimento desta pesquisa, serão utilizados como referencial teórico os modelos propostos por Bass e Avolio (1997).

Para Bergamini (2002), a liderança transacional, baseada em trocas, flui do líder para o liderado, não constituindo-se em uma liderança verdadeira; e a transformacional, flui ao mesmo tempo nos dois sentidos, líder e liderado.

Liderança Transacional

No bojo da Liderança Transacional estão as metas e objetivos do líder, estabelecidos, individualmente ou coletivamente, para o desenvolvimento do trabalho em equipe mediante recompensa. Segundo Bass e Avolio (1993) o líder transacional:

- reconhece o que os subordinados querem do trabalho e tenta dar-lhes isso, em troca de uma performance garantida;
- muda as recompensas e promessas de acordo com os níveis de reforço necessários para atingir a performance dos subordinados;
- responde às necessidades e desejos dos subordinados desde que cumpram bem o trabalho.

Dado o exposto, pode-se inferir que o seu sucesso depende, então, da habilidade do líder em aumentar o desempenho de seus seguidores e essa limitação poderá restringir a consecução dos objetivos globais da organização. Portanto, trata-se de uma liderança exercida através do processo de troca entre o líder e o liderado, no qual é explicado o que se deseja (interesse do líder) e as recompensas (financeira, prestígio, promoções, etc.) que serão atribuídas aos liderados pela execução das tarefas (BASS; AVOLIO, 1993).

Liderança Transformacional

Ao discorrer sobre as variáveis presentes na liderança transformacional, Northouse (2004) destaca o carisma e motivação inspiradora do líder perante a equipe de trabalho. O líder torna-se o modelo a ser seguido e, exercendo grande influência sobre os seguidores, irá conduzi-los a resultados além dos esperados.

Bergamini (2002) ressalta o valor da identificação dos seguidores não só com o perfil do líder, mas, também, com os valores da organização que ele representa. Nesse conceito, o líder transformacional não só estabelece as metas e objetivos que pretende alcançar, entretanto, para além de reconhecer o desempenho dos liderados e recompensá-los por isso é capaz de identificar as necessidades e desejos de seus seguidores. Tal fato torna o líder transformacional merecedor de confiança e fé daqueles que o seguem.

Bass e Avolio (1997) registram que os líderes transformacionais geralmente apresentam comportamentos associados a quatro características:

- **Influência idealizada:** ocorre quando o líder é um modelo para os seus seguidores, incentivando-os a compartilhar visões e objetivos comuns e fornecendo uma visão clara e um forte senso de propósito;
- **Motivação inspiradora:** representa comportamentos em que um líder tenta expressar a importância dos objetivos desejados de maneira simples, comunica o elevado nível de expectativas e proporciona aos seguidores significado e desafios com o trabalho; □
- **Estímulo intelectual:** refere-se aos líderes que desafiam as ideias dos seguidores e valores para a solução de problemas;
- **Consideração individualizada:** refere-se a líderes que passam mais tempo ensinando e treinando seguidores, tratando-os de forma individualizada.

Embora possa existir certa preferência sobre a liderança transformacional, Robbins (2005) afirma que as duas teorias não devem ser tratadas como contraditórias ou opostas e, ainda, que a liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional.

Assim, pode-se inferir que em um dado contexto real de gestão, é possível observar-se a existência de características dos dois modelos, porém com diferentes níveis de predominância.

Liderança Laissez-Faire

Segundo Bass (1990), o modelo de Liderança Laissez-Faire, caracteriza-se pelo distanciamento do líder na definição de metas e no acompanhamento dos trabalhos, uma vez que ignora suas responsabilidades e autoridade. Na ausência de definições de objetivos, metas e planejamentos, as equipes ficam com o poder de decisão, em grupo ou individuais. Dessa forma, a principal característica do líder é a apatia e, por evitar tomar decisões, suas ações só ocorrem quando os problemas se tornam graves. Portanto, é a negação da liderança.

As características desse tipo de liderança podem estar associadas ao líder liberal, onde as equipes são caracterizadas pela proatividade e independência. Porém, pode revelar negligência e superficialidade por parte do líder, o que pode ser algo desastroso para o processo de gestão.

Segundo Santos (2005), a maneira de mensurar, empiricamente, a presença de características de lideranças transacional e transformacional, bem como a predominância de um estilo sobre o outro ou, ainda, a ausência de liderança, *laissez-faire*, foi desenvolvida, então, por Bass e Avolio (1991) através do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) – Questionário Multifator de Liderança. Trata-se de instrumento, cientificamente validado, que tem sido utilizado por pesquisadores que objetivam caracterizar e medir tanto a eficiência quanto o comportamento da liderança no contexto organizacional (NORTHOUSE, 2004).

Além dos fatores para determinar as características de liderança, o MLQ proporciona outras categorias de análises relativas ao Esforço Extra, Eficácia e Satisfação do líder. Entende-se por esforço extra, a capacidade do líder em obter da equipe um desempenho maior do que o esperado; os subordinados superam as suas expectativas. A eficácia será percebida quando a equipe apresentar bons resultados e os subordinados se sentirem representados pelo líder junto às instâncias superiores da hierarquia organizacional. Quanto à satisfação, o fator de medida é obtido junto ao ambiente de trabalho que a equipe julgue adequado e agradável em resposta, positiva, ao estilo de liderança exercido (GONÇALVES apud SANTOS, 2005).

Assim, no MLQ estão incluídos cinco fatores para medir a liderança transacional: a influência idealizada, subdividida em atributo e comportamento; a estimulação intelectual; a consideração individualizada e a liderança inspiracional; três outros para a liderança transacional: a recompensa contingente, a gestão por exceção, subdividida em ativa e passiva, além da mensuração da liderança *laissez-faire* e outros fatores de análise: esforço extra, eficácia e satisfação (SANTOS, 2005).

3 Metodologia de Pesquisa

Com relação aos aspectos metodológicos, realizou-se pesquisa quantitativa, descritiva e de campo.

Segundo Godoy (1995a), em um estudo quantitativo o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados. Busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas.

No tocante aos fins, a pesquisa é descritiva, pois se pretende identificar e descrever as características dominantes dos modelos de liderança, almejando elaborar um relatório do fenômeno estudado e não explicá-lo; embora possa servir de base para tal interpretação.

Em relação aos meios, trata-se de estudo de caso. Conforme afirmado por Gil (1999), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo.

3.1 População e Amostra

A população pesquisada é constituída pelos servidores que ocupam o cargo de Chefia do Departamento de Administração em 21, dos 22 Câmpus do IFSC. Cabe destacar que um

dos Câmpus do IFSC não possui em sua estrutura organizacional a Chefia do Departamento de Administração, por tratar-se de um Câmpus Avançado.

O principal critério para escolha da população de pesquisa está relacionado ao papel preponderante dos Chefes de Departamento de Administração no processo de implementação da estratégia institucional.

Todos os integrantes da população de interesse foram convidados a participar da pesquisa pela própria pesquisadora, por meio de convite enviado por *e-mail* institucional, no qual disponibilizou-se o *link* para acesso ao instrumento de pesquisa. Destaca-se que em momento algum ocorreu a identificação dos participantes da pesquisa.

Do total de 21 e-mails enviados, foi obtido o retorno de 19 respondentes, o que equivale a 90.47% da população pesquisada.

3.2 Instrumentos de Pesquisa e Análise dos Dados

Na etapa de coleta de dados foram utilizados dois instrumentos estruturados na ferramenta *lime survey*: questionário desenvolvido por Bass e Avolio (1991), adaptado e validado por Santos (2005), denominado Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ, que caracteriza os modelos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* e questionário de Dados Sociodemográficos dos respondentes.

O questionário MLQ, *Multifactor Leadership Questionnaire*, aplicado para estudos organizacionais, investigações científicas e elaboração de relatórios sobre estilos de liderança, é constituído por 45 questões relacionadas às competências emocionais e tipos de liderança. Organizado em uma estrutura matricial, com uma escala do tipo Likert, com 5 pontos, a saber: 0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 - Algumas vezes; 3 – Muitas vezes; e 4 – Frequentemente.

O MLQ proposto por Bass e Avolio (1991) contém nove subescalas: influência idealizada (atributos), influência idealizada (comportamento), motivação inspiracional, estimulação intelectual, consideração individualizada, recompensa contingencial, gestão por exceção (ativa), gestão por exceção (passiva) e *laissez faire*. Os autores dividiram essas subescalas em três grandes grupos: liderança transformacional, liderança transacional e *laissez-faire*.

A figura 1 apresenta as assertivas do MLQ e Dimensões da Liderança Transacional, transformacional e *Laissez-Faire*.

Figura 1 - Descrição das Assertivas do MLQ e Dimensões da Liderança Transacional, Transformacional e *Laissez-Faire*

	Assertivas do <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> ® Atributo Fator	ATRIBUTO	FATOR
10	Gero orgulho por estarem do meu lado.	CARISMA (atribuído)	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
18	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.		
21	Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.		
25	Demonstro um senso de poder e confiança.		

6

Con ver so sob re min has cre nça s e valo res mai s imp orta nte s.	Carisma (comportamento)	
14		

Mo stro a imp ortâ ncia de se ter um fort e sen so de obri gaç ão.		
23	Considero as conseqüências éticas e morais das decisões.	
34	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	
9	Falo de forma otimista sobre o futuro.	Inspiração Motivacional
13	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	
26	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	
36	Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	
2	Examino situações críticas perguntando se são adequadas.	Estimulação Intelectual
8	Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.	
30	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	
32	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	
15	Invisto meu tempo ensinando e treinando.	Consideração Individual
19	Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	
29	Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	
31	Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	
1		

Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.	Tamanho da Recompensa	LIDERANÇA TRANSACIONAL
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	
16	Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	
35	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	
4		

Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	Gerenciamento por Exceção (ativo)		
22	Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.		
24	Mantenho-me a par de todos os erros.		
27	Dirijo minha atenção às falhas.		
3			

<p>Não interfere em problema até o momento em que eles se tornem sérios.</p>	<p>Gerenciamento por Exceção (passivo)</p>		
<p>12</p>	<p>Espero as coisas darem errado para começar agir.</p>		
<p>17</p>	<p>Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dando certo”.</p>		
<p>20</p>	<p>Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir.</p>		
<p>5</p>			

Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.	<i>Laissez-faire</i>	LIDERANÇA NÃO TRANSACIONAL	
7	Estou ausente quando necessitam de mim.		
28	Evito tomar decisões.		
33	Demoro a responder as questões urgentes.		
39	Faço com que os outros façam mais do que o esperado.	Esforço extra por sócios Efetividade individual no grupo/organização	FATORES DE RESULTADOS
42	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.		
37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.		
40	Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.		
43	Sou eficaz em atender as necessidades da organização.		
45	Lidero um grupo que é eficiente.		
38	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	Satisfação como líder	
41	Trabalho com os outros de maneira satisfatória.		
44	Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.		

Fonte: Adaptado por Santos (20015), de Bass & Avolio (1995)

O segundo questionário, referente aos dados sociodemográficos dos respondentes, abrangeu nove questões, incluindo: gênero, faixa etária, formação acadêmica mais recente, área e ano de conclusão, tempo de gestão no cargo de chefia, número de subordinados diretos, número de subordinados indiretos e formação na área de chefia e/ou liderança.

Os questionários foram disponibilizados eletronicamente por meio de um *link* de acesso, por tempo limitado. As respostas foram armazenadas no próprio *site*, sem identificação do respondente e somente a pesquisadora teve acesso a esses dados.

Após a etapa de coleta, realizou-se a etapa de tabulação dos dados, utilizando-se o software Excel. Posteriormente, realizou-se um estudo de frequência, com o objetivo de se conhecer a opinião dos participantes em relação aos atributos da liderança transformacional, liderança transacional e *laissez-faire*. O estudo de frequência foi suportado pelo *software*

Statistical Package for the Social Sciences – SPSS. A etapa seguinte abrangeu a análise fatorial para identificar as correlações e padrões existentes entre os itens do questionário com o referencial teórico adotado. Por fim, as médias obtidas foram comparadas para identificar as características dominantes dos modelos de liderança adotados pelas chefias, por gênero.

Para realização da análise fatorial, utilizou-se o somatório dos itens do questionário (Escala Likert), porém agrupados de acordo com os fatores apresentados por Santos (2005), a saber: Fator 1: itens 3, 5, 7, 12, 20, 28, 32 e 33; Fator 2: itens 13, 14, 21, 22, 23, 24, 37 e 38; Fator 3: itens 10, 15, 16, 25, 31 e 45; Fator 4: itens 8, 9 e 26; Fator 5: itens 40, 42, 43 e 44; Fator 6: itens 29, 34, 35, 36 e 39; Fator 7: itens 2, 18, 30; Fator 8: item 6; Fator 9: itens 4 e 27.

4 Resultados

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos a partir da pesquisa de campo junto aos Chefes de Departamento de Administração dos câmpus do IFSC, com o objetivo de identificar as principais características de liderança assumidas por estes gestores no Instituto, a partir das abordagens transacional e transformacional.

O universo pesquisado foi formado por todos os Chefes de Departamento de Administração do IFSC. Todos os elementos da população de interesse convidados, totalizaram 21 servidores, sendo que foi obtido o retorno de 19 respondentes, o que equivale a 90.47% da população pesquisada.

Após a coleta e sistematização dos dados, optou-se por desenvolver a análise dos resultados obtidos em duas etapas. Na primeira, iniciou-se pelos dados globais dos servidores pesquisados com objetivo de caracterizar a amostra, a partir dos dados do perfil sociodemográfico dos respondentes relativos à gênero; faixa etária; formação acadêmica mais recente, área e ano de conclusão; tempo de gestão no cargo de chefia; número de subordinados diretos; número de subordinados indiretos e formação na área de chefia e/ou liderança.

Na segunda etapa foram tratados os dados do questionário relativo às características de liderança assumidas pelas Chefes de Departamento, a partir das abordagens transacional e transformacional. Após a realização das análises, são apresentados os resultados, correlacionando com o referencial teórico selecionado.

4.1 Caracterização da Amostra

Ao considerar o objetivo proposto de identificar as principais características de liderança assumidas pelos Chefes de Departamento de Administração a partir das abordagens transacional e transformacional, optou-se por proceder, inicialmente, à análise da amostra de forma genérica, com os dados globais dos participantes como meio de investigar o todo e, em seguida, por analisar de forma comparativa os gêneros.

4.2 Perfil Sociodemográfico

A seguir, tem-se as análises descritivas por item sociodemográfico.

4.2.1 Sexo:

Dos 19 respondentes, 8 (42%) são do sexo feminino e 11 (58%) do sexo masculino.

4.2.2 Faixa etária:

Observa-se uma maior concentração nas faixas etárias de 41 a 50 anos (37%), seguida da faixa etária de 36 a 40 anos (26%). As faixas de 26 a 30 anos e de 31 a 40 anos apresentam um percentual de 16% respectivamente. A faixa de 21 a 25 anos apresenta o menor percentual, equivalente a 5%.

A tabela 1 ilustra as frequências obtidas.

Tabela 1 – Faixa Etária

Faixa etária	Frequência	Percentual
De 21 a 25 anos	1	0,05
De 26 a 30 anos	3	0,16
De 31 a 35 anos	3	0,16
De 36 a 40 anos	5	0,26
De 41 a 50 anos	7	0,

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.3 Número de subordinados diretos

Entre os respondentes, 12 possuem de 4 a 10 subordinados diretos, o que equivale a maioria dos respondentes; 5 possuem de 1 a 3 subordinados diretos; 1 possui de 11 a 15 subordinados diretos; e 1 possui mais de 20 subordinados diretos.

4.2.4 Número de subordinados indiretos

Entre os que responderam, 9 possuem de 4 a 10 subordinados indiretos; 6 possuem de 11 a 15 subordinados indiretos; 3 possuem de 16 a 20 subordinados indiretos; e 1 possui mais de 20 subordinados indiretos.

4.2.5 Formação Acadêmica

Com relação à formação acadêmica dos entrevistados, 11 afirmaram ter concluído o curso de especialização, 4 o curso de graduação, 2 o curso de mestrado e 2 o curso de tecnólogo.

4.2.6 Área de Formação mais recente

Enquanto área de formação mais recente, a área de administração concentra o maior número de respondentes, totalizando 7. A área de gestão pública foi pontuada por 3 respondentes. As áreas de administração estratégica, direito, educação, engenharia de produção, marketing e saúde foram relacionadas por 1 respondente respectivamente.

A figura 2 ilustra esta configuração.

Figura 2 – Área de Formação Mais Recente

Área de formação mais recente



Fonte: Dados da pesquisa.

4.2.7 Tempo de atuação no cargo

A maioria dos respondentes, 14, afirmou possuir entre 1 e 2 anos de tempo de atuação no cargo; 3 dos respondentes possuem de 2 a 3 anos de tempo no cargo; 1 possui 3 anos de tempo de atuação no cargo; e 1 atua no cargo a mais de 4 anos.

4.2.8 Formação relacionada à gestão e/ou liderança

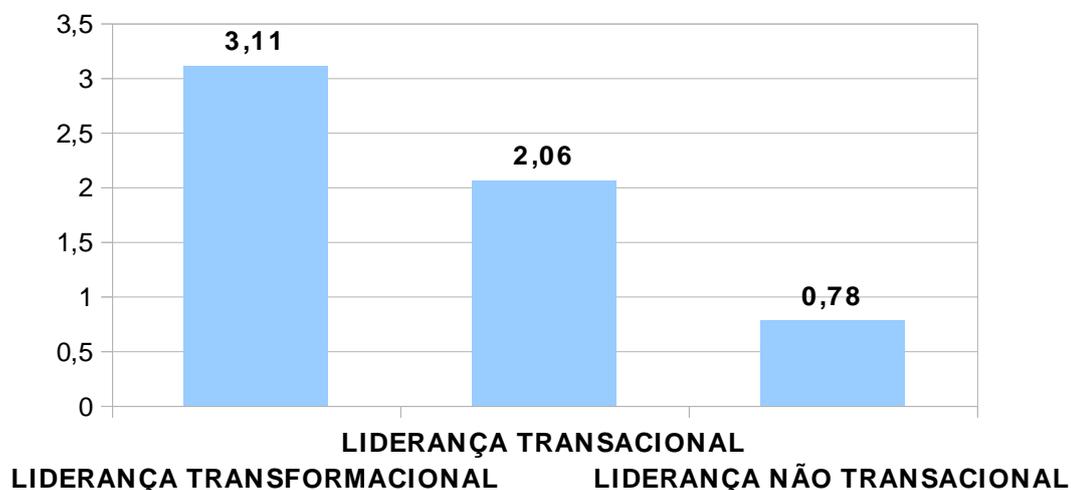
Indagados sobre possuir alguma formação nas áreas de gestão e/ou liderança, 14 respondentes afirmaram ter realizado algum tipo de curso nas áreas relacionadas e 5 afirmaram que não.

4.3 Características de liderança

Concluída análise dos resultados, foi estruturada uma síntese das características de liderança assumidas pelas chefes DAM, conforme consta no figura 3.

Figura 3 – Modelos de Liderança assumidos pelos Chefes DAM

Fator



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o exposto, o modelo de Liderança Transformacional predomina entre os Chefes DAM que participaram da pesquisa, totalizando a maior pontuação (média = 3,11), seguido do modelo Liderança Transacional (média = 2,06). O modelo de Liderança *Laissez-Faire* (Não Transacional) foi o menos pontuado (média = 0,78).

Percebe-se pelos resultados auferidos que as características das chefias não diferem quanto ao gênero, bem como a qualquer outro fator analisado. Assim, a característica predominante entre as chefias masculinas e femininas é a Liderança Transformacional.

Ao fazer a análise das características de liderança considerando o gênero, os estudos demonstraram padrões semelhantes de respostas obtidas entre as chefias femininas e as chefias masculinas.

A tabela 2 ilustra essa análise.

Tabela 2- Características de liderança por gênero

Gênero	Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Liderança Não Transacional (Laissez faire)
Feminino	3,16	2,14	0,66
Masculino	3,08	2,01	0,86

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se-se que na amostra analisada, as chefias femininas e as chefias masculinas apresentaram características semelhantes ao identificado no conjunto geral da análise.

5 Conclusão

A partir das análises efetuadas, constatou-se que o modelo de liderança preponderante entre os Chefes dos Departamentos de Administração do IFSC é o da Liderança Transformacional, seguido do Modelo Transacional. O Modelo *Laissez-Faire* apresentou a menor pontuação. Outra constatação refere-se a inexistência de diferenças significativas entre as características de liderança para o fator gênero, na população selecionada.

Considerando o exposto na literatura sobre o tema, de que o Modelo de Liderança Transformacional ensejaria mais benefícios na relação líder e liderados, e por consequência, para o desempenho individual, da equipe e institucional, avalia-se de forma positiva os resultados auferidos.

Sugere-se como continuidade do trabalho, a análise do universo de liderados no contexto dos chefes DAM, o que poderá possibilitar a confrontação dos dados obtidos na perspectiva dos Chefes DAM versus perspectiva de seus liderados.

Para uma análise mais abrangente, com o objetivo de avaliar as relações do estilo de liderança e o desempenho institucional, sugere-se a ampliação do universo de pesquisa, incorporando outros cargos de chefia. Esse viés pode possibilitar, entre outros, a análise de estilos de liderança em diferentes naturezas de cargos de chefia. A estratificação dos resultados por Câmpus também pode contribuir para a realização de análises relevantes.

Em adição, as pesquisas poderão contribuir com a concepção de programas específicos de desenvolvimento e formação continuada para servidores, ocupantes ou não de cargos formais de chefia, voltados aos modelos de liderança desejados.

Por fim, destaca-se a relevância da pesquisa efetuada, no sentido de abrir espaço para a reflexão e melhoria das dinâmicas presentes em um contexto organizacional, no tocante às relações entre líderes e liderados.

6 Referências

BASS, B. M. Bass & Stogdill's. *Handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. 3. ed. New York: Free Press, 1990.

BASS, B. M; AVOLIO, B. J. *Transformational leadership: A response to critiques*. In: CHERMERS, M. M; AYAMAN, R. (Eds.) *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic Press, 1993. (pp 49-88)

_____. *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. 2. ed. New York: Free Press, 1991. Disponível em: <<http://www.mendeley.com/research/multifactor-leadership-questionnaire>>. Acesso em: 01 jun. 2015.

BRASIL. *Decreto nº 5.773*, de 9 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de

regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em <www.planalto.gov.br>. Acesso em 04.06.2015.

_____. *Lei nº 11.892*, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. Disponível em <www.planalto.gov.br>. Acesso em 09.06.2015.

_____. *Lei nº 11.195*, de 18 de novembro de 2005. Dá nova redação ao §5º do artigo 3º da Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994. Disponível em <www.planalto.gov.br>. Acesso em 09.06.2015.

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

_____. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. *Estilos de Liderança e Desempenho de Equipes no Setor Público*. REAd. Porto Alegre – Edição 80 - Nº 1 – janeiro/abril 2015 – p. 200-221

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA. *Plano de Desenvolvimento Institucional*. Disponível em <ww.ifsc.edu.br>. Acesso em 12 de maio de 2014.

_____. *Plano de Desenvolvimento Institucional*. Florianópolis: IFSC, 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995a.

MINTZBERG, H. *Managing*. Desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre. Bookman: 2010.

PEREIRA, F. P., KICH, J. I. F. *A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico*. Cadernos EPAPE.BR. v. 9, nº 4, artigo 6, Rio de Janeiro, Dez. 2011.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, E. M. D. *Estilos de liderança Transformacional/Transaccional e padrões de Inteligência Emocional na gestão de enfermeiros hospitalares*. 2005. Dissertação (Mestrado). Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa, Portugal.

