

ARTHUR KENNEDY NÓBREGA SILVA

PERFIL DE LIDERANÇA ENTRE OS DOCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Me. Islania Andrade de Lira Delfino

SOUSA-PB

2016

ARTHUR KENNEDY NÓBREGA SILVA

PERFIL DE LIDERANÇA ENTRE OS DOCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Data da aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora:

Orientador: Prof^a. Me. Islania Andrade de Lira Delfino

Examinador(a) interno 1

Examinador(a) interno 2

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, que nos momentos mais difíceis dessa jornada, não me deixou faltar a fé necessária para superá-los.

À meu pai, minha fonte de inspiração, que mesmo não estando presente fisicamente, mas que está comigo em todos os momentos de minha vida.

À minha família e amigos pelo apoio incondicional em todos os momentos da minha jornada acadêmica.

À minha orientadora Islania, pela ajuda e conselhos em toda elaboração do trabalho.

Por fim, à todos os professores e colegas da UFCG que de forma direta e indireta contribuíram para que este momento se concretizasse.

RESUMO

A liderança é um fenômeno complexo que vem sendo muito discutido nos últimos tempos. O que há em comum entre as pesquisas sobre o tema é que trata-se de um processo grupal que acontece entre dois ou mais indivíduos com a finalidade de alcançar objetivos. Isso torna a investigação envolvendo o tema liderança essencial não só para as organizações, mas para a sociedade como um todo. O presente estudo tem como objetivo conhecer o perfil de liderança dos docentes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da UFCG – Campus Sousa. A pesquisa teve caráter quantitativo, utilizando-se do método exploratório-descritivo. Para a coleta dos dados, o instrumento de pesquisa utilizado foi o MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire®) de Bass e Avolio (1995) considerando as adaptações de Bigliuzzi (2007), um questionário que avalia as perspectivas de liderança nomeadas de liderança transformacional, transacional e não-transacional. Os resultados obtidos na pesquisa mostraram que os docentes analisados se encaixam no perfil de Liderança Transformacional, o que é interessante e desejável para a Instituição. Outro ponto positivo foram os resultados dos Fatores de Resultado, que mostraram um ambiente propício para o líder desenvolver suas tarefas. O fator Liderança não Transacional foi o de menor resultado na pesquisa, o que também é importante, visto que esse fator não é interessante para a organização.

Palavras-chave: Liderança. Perfil. Docentes. Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

Leadership is a complex phenomenon that has been much discussed in recent times. What's in common between the research on the subject is that it is a group process that takes place between two or more individuals for the purpose of achieving goals. This makes research involving the leadership essential theme not only for organizations, but for society as a whole. This study aimed to assess the leadership profile of teachers of management courses and Accounting UFCG - Campus Sousa. The research was quantitative character, quantitative, using exploratory descriptive method. To collect the information, The research instrument used was the MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*®) Bass and Avolio (1995) considering adaptations of Bigliazzi (2007), a questionnaire evaluating the leadership perspectives named leadership transformational, transactional and non-transactional. The results of the research show that the analyzed teachers fit Transformational Leadership profile, which is interesting and desirable for the Institution. Another positive were the results of results of factors, which showed a favorable environment for the leader to develop their tasks. Non-Transactional Leadership factor was the lowest result in the survey, what is also important, since this factor is not interesting for the organization.

Keywords: Leadership. Profile. Teachers. Institution of Higher Education.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	OBJETIVOS	11
1.1.1	<i>OBJETIVO GERAL.....</i>	<i>11</i>
1.1.2	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</i>	<i>11</i>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	12
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	LIDERANÇA.....	14
2.2	TEORIAS TRADICIONAIS E CONTEMPORÂNEAS.....	19
2.3	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	26
3	METODOLOGIA	30
3.1	NATUREZA DA PESQUISA	30
3.2	TÉCNICAS DE PESQUISA	30
3.3	UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA.....	31
3.4	INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS.....	32
3.5	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	34
4	ANÁLISE DOS DADOS.....	35
4.1	ASSERTIVAS DO MLQ E FATORES DE LIDERANÇA.....	35
4.1.1	<i>FATOR – LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....</i>	<i>35</i>
4.1.1.1	<i>Atributo Carisma (Atributo).....</i>	<i>36</i>
4.1.1.2	<i>Atributo Carisma (Comportamento).....</i>	<i>36</i>
4.1.1.3	<i>Atributo Inspiração motivacional.....</i>	<i>37</i>
4.1.1.4	<i>Atributo Estimulação intelectual.....</i>	<i>38</i>
4.1.1.5	<i>Atributo Consideração Individual.....</i>	<i>39</i>
4.1.2	<i>FATOR – LIDERANÇA TRANSACIONAL.....</i>	<i>40</i>
4.1.2.1	<i>Atributo Tamanho da Recompensa</i>	<i>40</i>
4.1.2.2	<i>Atributo Gerenciamento por Exceção (Ativo).....</i>	<i>41</i>
4.1.2.3	<i>Atributo Gerenciamento por Exceção (Passivo).....</i>	<i>42</i>
4.1.3	<i>FATOR – LIDERANÇA NÃO TRANSACIONAL.....</i>	<i>43</i>

4.1.3.1	<i>Atributo Laissez-faire</i>	43
4.1.4	FATOR – FATORES DE RESULTADO	44
4.1.4.1	<i>Atributo Esforço extra por sócios, Efetividade individual no grupo/organização</i>	45
4.1.4.2	<i>Atributo Satisfação como líder</i>	46
4.2	PERFIL DE LIDERANÇA DOS DOCENTES	46
5	CONCLUSÃO	49
5.1	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	50
	REFERÊNCIAS	51
	ANEXOS	54

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário mundial passa por mudanças em diversos setores. Essas mudanças acabam refletindo nas organizações, em cada indivíduo e no coletivo social como um todo, que têm que se adaptar a esses acontecimentos. Aí entra o papel fundamental da liderança, de conduzir os indivíduos pelo melhor caminho, buscando a eficiência e eficácia, e também a adaptação a essas mudanças.

Maximiano (2005) coloca a liderança como uma função da administração que desde muito tempo atrás está sob estudos e atraindo a atenção dos pesquisadores. A liderança é analisada de diversas formas, e diferentes conceitos são relacionados a ela.

A história mostra que ao longo dos anos, várias abordagens e conceitos surgiram sobre o tema. Logo nos primeiros anos de estudo, o conceito de liderança era relacionado às características de personalidade do indivíduo, onde tais características distinguiam líderes de não líderes, como também acreditavam que as competências de liderança já nasciam com os líderes. Essa abordagem foi denominada de teoria dos traços. Posteriormente, pôde-se perceber que as características dos traços não conseguia classificar com precisão a natureza do líder, pelo motivo de existir afirmações de que algumas características não são herdadas (BERGAMINI, 1994; FREITAS, 2006; GOMES, 2005).

Dessa forma, o sentido da pesquisa mudou de rumo, focando agora nos comportamentos de liderança, por a mesma ser atingida em determinadas situações por fatores externos aos líderes. Passando assim, o líder a ser avaliado pelo seu comportamento, colocando de lado suas características. A essa transição deu-se o nome de abordagem comportamental da liderança, surgindo na década de 1950. Na década seguinte, a de 1960, criou-se outro tipo de abordagem, a situacional, onde a mesma era mais compreensiva em relação aos estilos de liderança, as aptidões, as habilidades e as necessidades de cada situação (MAXIMIANO, 2005; ROBBINS, 2000; SCHERMERHORN, 1999).

De uns tempos para cá, surgiram diversas abordagens contemporâneas, podendo ser citadas as da liderança carismática, transacional e transformacional, onde as mesmas abordam a liderança com atributos mais complexos. (SMITH E PETERSON, 1994; SOTO, 2002).

Montana e Charnov (1998), dizem que um líder bem sucedido usa o poder de influenciar os outros eficazmente, e é importante que ele entenda as fontes e os usos do poder para realçar a função de liderança.

É unanimidade entre os autores o fato de que a liderança é um processo no qual o líder, de forma intencional, influencia os indivíduos em prol da realização de uma meta pré-estabelecida. A liderança é um processo em grupo, que acontece entre dois ou mais indivíduos. Dessa forma, as organizações caracterizadas como um conjunto de indivíduos e grupos, dependem do comportamento humano para atingir do seu desempenho. Isso mostra que a liderança é essencial não só para as organizações, como também é fundamental para a sociedade, levando diversos estudiosos a terem diferentes opiniões sobre um assunto tão complexo e que ainda intriga muita gente nos dias atuais.

Vergara (2003) afirma que a liderança ajuda na cooperação, dissolve conflitos e ajuda no aumento da criatividade, tendo uma função integradora, de relativa importância dentro de uma era de organizações virtuais, pois mantém as pessoas unidas, mesmo estando fisicamente longe.

A pesquisa e os resultados sobre o tema são essenciais, pois ajudam a elaborar modelos que exemplificam o papel do líder nas organizações e em qualquer ambiente que estejam inseridos. A liderança é identificada no indivíduo por diferentes qualidades e variados estilos. Eles podem se garantir na autoridade do seu posto para conseguir que os deveres sejam cumpridos, ou também utilizar-se de um estilo onde seu liderado possa exercer suas funções de forma mais democrática.

A pesquisa desse estudo foi realizada em uma instituição pública de ensino superior federal, a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) – Campus Sousa, mais precisamente com os docentes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis. Pires e Macêdo (2006), dizem que o desenho organizacional público, na perspectiva brasileira, é caracterizado por formas complexas e níveis hierárquicos múltiplos. O alto índice de burocracia existente em seu funcionamento é o que torna seus sistemas tão complexos.

As instituições públicas tem as mesmas características básicas das demais organizações, porém, são acrescidas de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre diversas outras. Essas diferenças são essenciais na classificação dos processos internos, na relação com as mudanças de procedimentos e implantação de

novas tecnologias, na formação dos valores e crenças organizacionais e nas políticas de recursos humanos (PIRES E MACÊDO, 2006).

Os sujeitos do estudo foram professores do órgão, vinculados aos cursos de Administração e Ciências Contábeis, sendo os mesmos submetidos à um questionário com perguntas objetivas, abordando diversos temas inerentes à liderança.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Conhecer o perfil de liderança dos docentes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da UFCG – Campus Sousa.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar os índices gerais quanto à liderança transformacional, transacional, não-transacional e os fatores de resultados;
- Identificar os estilos de liderança predominantes;
- Verificar se o docente possui características de liderança que contribuem para que a organização alcance seus resultados.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com a informatização e a necessidade de oferecer um serviço de qualidade superior à sociedade, faz-se necessário uma gestão eficiente e líderes qualificados nas Instituições de Ensino Superior, para que possam extrair ao máximo as competências de sua equipe de trabalho. Neste contexto, a liderança apresenta-se como essencial para orientar os indivíduos e conseqüentemente as organizações e a sociedade.

A crise em que vivemos nos mostra que precisamos de liderança em todos os âmbitos sociais, principalmente nas organizações que dela fazem parte. Torna-se difícil idealizar organizações sem a presença de líderes, pelo menos na cultura em que vivemos atualmente. A falta do mesmo ou de sua efetividade implica na ausência de visão, tornando assim, sociedades desprovidas de sonhos.

Abordar o tema liderança, pode ser visto como um trabalho simples, por ser uma área com vasta literatura. No entanto, trata-se de um fenômeno complexo e por isso, a relevância do estudo se ampara no aprofundamento do tema e na busca pela identificação de estilos e perfis mais adequados de liderança para a gestão pública. Como resultados, visualiza-se a possibilidade de cada docente realizar uma análise mais aprofundada quanto ao seu autoaperfeiçoamento e autoconhecimento, na melhora das relações entre líderes e liderados neste âmbito, e no conseqüente ganho de desempenho organizacional. Nesse sentido, torna-se necessário mostrar a importância do papel do líder dentro das organizações, o perfil das lideranças e seus aspectos comportamentais para obter a excelência, no contexto das Instituições de Ensino Superior.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho de conclusão encontra-se dividido em capítulos. O primeiro capítulo refere-se a parte introdutória, onde é exposto o que vai ser abordado durante o trabalho, os objetivos gerais e específicos e a justificativa do trabalho.

O segundo capítulo é referente à fundamentação teórica da pesquisa e está dividido em três subseções. A primeira aborda o tema liderança, falando do conceito e evolução do tema durante o passar dos anos, as contribuições de diversos autores e várias perspectivas sobre o tema.

Ainda no referencial, foi abordado na subseção seguinte as teorias tradicionais e contemporâneas sobre liderança, mostrando várias abordagens sobre o tema, suas características, os principais autores que falaram sobre, a evolução dos estilos de liderança até os dias atuais.

Por fim, a última subseção do referencial abordou o estilo de liderança transformacional, onde foi exposto suas principais características, os autores mais influentes sobre o estilo e sua importância para a liderança atual dentro das organizações.

O terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada na pesquisa. Sendo caracterizada como quantitativa, a pesquisa utilizou-se de um questionário, onde os resultados obtidos foram tratados e analisados, sendo encontradas médias e desvio padrão de cada atributo verificado afim de traçar o perfil de liderança dos indivíduos analisados.

O quarto capítulo apresenta a análise dos dados do estudo, onde encontra-se todos os resultados obtidos durante todo o processo de coleta de dados. O quinto capítulo diz respeito às considerações finais acerca do estudo, além de apresentar também as limitações e as sugestões para estudos posteriores.

Por fim, são apresentadas as referências utilizadas durante toda a pesquisa, que foi importante para o embasamento do estudo, os anexos com o termo de consentimento e o questionário utilizado na pesquisa como coleta de dados.

Desta forma, o capítulo seguinte apresenta a fundamentação deste estudo sob a perspectiva teórica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 LIDERANÇA

A liderança surgiu nos primórdios das civilizações. O homem sempre buscou estruturas de organização que fossem individuais ou coletivas, que almejavam fins distintos. Isso demandava esforço e dedicação, por isso era necessário que algum indivíduo conseguisse persuadir outros para que as metas estipuladas fossem concretizadas.

Podemos considerar que, em toda organização, cada indivíduo tem sua própria função e dentro desse contexto há sempre alguns que assumem o papel de líder, que é de fundamental importância para que as metas do grupo sejam alcançadas. Isso demonstra que a liderança representa uma necessidade dentro de qualquer grupo, sendo possível por meio da interação entre indivíduo e grupo. Para isso, é preciso que o indivíduo apresente características que garantam ao grupo que ele pode guiá-los a alcançar seus objetivos.

Bowditch e Buono (2002), afirmam que a liderança tem várias definições atribuídas com o passar dos anos. Diversas foram as vezes que se tentou definir esse tema tão complexo, gerando debates entre diversos autores. Segundo Smith e Peterson (1994) os primeiros debates sobre o processo de liderança decorre não só de agora, mas de alguns séculos antes. As discussões sobre o tema vem aumentando consideravelmente conforme o tempo passa.

Devido às diversas abordagens sobre o tema, deve-se considerar o maior número de abordagens para que se tenha uma referência. Bowditch e Buono (2002) afirmam que a liderança pode ser vista como um método de influenciar indivíduos na busca do cumprimento de metas pré-estabelecidas da organização. Hersey e Blanchard (1986) definem liderança como a maneira de influenciar nas funções das pessoas do grupo em prol do atingimento de um objetivo em determinada situação. Os referidos autores concentram-se no ponto principal do processo de influência para conquista de um objetivo em comum.

Vergara (2003) afirma que liderança é o talento do indivíduo exercer influência sobre os outros e o grupo. Robbins (2000) diz que liderança é a habilidade de influenciar um determinado grupo no sentido da conquista de um objetivo. Kouzes e Posner (1997), dizem que a liderança é o processo pelo qual se estimula o outro a

conquistar aspirações compartilhadas. Para Fiedler (1964) a efetividade da liderança é consequência da relação entre o estilo de liderança e o grau em que a situação favorece-o com poder potencial e influência sobre os potenciais liderados.

Percebe-se que a concepção de liderança tem várias compreensões, é tanto que outros autores caracterizam o tema com enfoques similares, como é o caso de Maximiano (2005, p. 283), quando diz que:

“Liderança é a realização de metas por meio da direção dos colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas de líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações”.

Ainda segundo Maximiano (2005, p. 283), liderança não exige sempre conhecer ou estar próximo do outro:

“Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante para o processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que tem pouquíssima chance de vê-los pessoalmente”.

Analisando a segunda colocação do autor sobre o tema, o mesmo coloca o elemento físico e temporal no método de influência, ou seja, a proximidade física ou o período em que o líder viveu não importa, a liderança dele irá influenciar a mentalidade e o comportamento das outras pessoas.

Segundo Maccoby (1990 apud BERGAMINI, 1994), a liderança é caracterizada por quatro grandes funções, as quais são interligadas: pôr em funcionamento uma política, pensar uma estratégia, mobilizar equipes e alianças, criando uma cultura de empresa que seja motivadora.

A definição de liderança destaca a influência de alguns indivíduos na comoção, inspiração e mobilização de outros indivíduos, de forma a conseguirem alcançar juntos um objetivo comum. O termo é considerado um dos mais complexos e multifacetados dentro dos estudos organizacionais (Van Seters; Field, 1990).

Para Kets de Vries (1997), na literatura organizacional sobre liderança, há diversas definições, inúmeros artigos e abordagens diferentes acerca de um tema tão complexo e estudado ao longo dos anos. Contudo, outros autores, concordam com alguns traços que são importantes para o líder, como: consciência, energia,

inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional.

Cury (2009), diz que liderança é o resultado de diversas qualidades nas quais uma pessoa tem, por outro lado, outros afirmam que o líder não necessita de normas, mas de boas táticas de avaliação do cenário social no qual deve atuar, onde o resultado vem naturalmente na maneira como é feita o diagnóstico do ambiente.

Drucker (1996) destaca que quando há crise a liderança partilhada não pode existir, o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas em meio à uma turbulência, ele deve agir, dar ordens. Aí onde está o segredo da liderança partilhada: saber em que momentos se deve agir como chefe e em que situações atuar como parceiro. Para ele “a tarefa do líder é desenvolver líderes”, pois toda empresa necessita deles, ainda que diversas não se importem com o seu desenvolvimento.

Kotter (1997), diz que um líder tem como principal objetivo promover a mudança, baseado em três dimensões fundamentais: designar o caminho estratégico da organização, informar aos recursos humanos sobre as metas e, para que as metas sejam cumpridas deve incentivá-los.

Bennis (1996), afirma que a liderança é enxergada como a concretização de atitudes que auxiliam o grupo a atingir os resultados em comum. Tais atitudes devem estar centradas na promoção do estabelecimento dos objetivos do grupo, melhoria da qualidade de interação entre os membros, na coesão do grupo e no compartilhamento dos recursos disponíveis. Useen (1999) amplia o conceito de liderança, dizendo que liderança não é ter só seguidores, é identificar quantos líderes foram formados entre os seguidores.

Para Bennis (1996), a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições. Nós vivemos em um ambiente onde ocorrem transformações constantemente, por isso é importante ter uma liderança presente, sendo o impulsionador de ideias e conduzindo o crescimento organizacional em meio a um mercado altamente competitivo.

Na visão dos clássicos da administração, o líder deve estabelecer e fazer com que normas de desempenho sejam cumpridas com o objetivo de se chegar aos objetivos organizacionais; voltando-se a atenção para as prioridades da instituição, e não do indivíduo em si (STONER; FREEMAN, 1999).

De acordo com Stoner e Freeman (1999) durante toda a evolução do conceito de liderança, ocorreu um processo de transição do estilo de liderança autoritário, traçado no sentido da Teoria X, para uma direção democrática, onde se trabalha a motivação do empregado, considerando-o como um elemento da organização. Conforme houve a descentralização das tomadas de decisões e distribuição de responsabilidade, a figura do líder passou a ser importante nivelando a organização, à estratégia, e estimulando as pessoas a realizarem suas atividades, assumindo desafios e atendendo às suas necessidades de autorealização.

A definição de liderança é muito complexa, visto que existem diversas abordagens na literatura sobre o tema. Bergamini (1997) descreve a existência de três abordagens no conceito de “liderança”:

- Preocupação com o que o líder é: algumas características pessoais, como carisma e firmeza, são relacionadas à liderança por alguns autores. Esse tipo de abordagem se torna bastante limitada, pois deduz que a liderança seja um dom nato.
- Preocupação com aquilo que o líder faz: estudiosos, como Namiki, Gomes e Zeferino (apud BERGAMINI, 1997) empenharam-se na investigação de diferentes estilos de liderança. Eles analisaram a correlação entre o comportamento do líder e a eficácia da liderança. Onde representaram dois estilos básicos de liderança, o autoritário e o democrático.
- Teorias situacionais: tanto os autores que exemplificaram o perfil do líder quanto aqueles que procuraram estabelecer o estilo ideal de liderança foram omissos em não relatar a análise do ambiente entre a relação líder/subordinado. Um outro grupo de autores começaram a estudar sobre duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Então, não existiria um perfil de líder ideal, nem um estilo ideal de liderança, e sim um líder que pudesse se adaptar a qualquer situação que viesse a existir. Eles ainda são contra a ideia de que a liderança é um dom nato, para eles os indivíduos podem e devem ser treinados para serem líderes.

A liderança sendo exercida com excelência, estimula o compromisso dos indivíduos, guiando-os a altos desempenhos, gerando resultados positivos crescentes para a organização.

A liderança pode exercer influência direta sobre as pessoas, quando da sua aceitação. Pode assim, estimular o grupo liderado ao cumprimento dos objetivos da organização, promovendo ações que tornem a equipe eficaz e preparada para os desafios. Dentro desse contexto, os líderes devem sempre orientar e dar suporte aos seus liderados, preocupando-se com seu desenvolvimento, com a autoestima, com o senso de realização das pessoas, determinando os melhores caminhos e soluções para o bem estar de todos que colaboram.

Hoje, a liderança deve se adequar com agilidade às dificuldades do dia a dia, envolvendo sempre os liderados nos desafios interpostos, fazendo com que os mesmos participem das tomadas de decisões. Bennis (1996), afirma que as principais características que um líder moderno deve possuir são: visão sistêmica, paixão, integridade, curiosidade e audácia.

As muitas definições de diversos autores sobre liderança, caracterizam a ação do líder em realizar objetivos organizacionais ou não, com e por meio de pessoas. Esses objetivos serão realizados conforme a assimilação das atitudes do líder, por meio dos liderados, que deverão corresponder, por isso dispõe da colaboração e engajamento das pessoas envolvidas.

Nessa perspectiva, a função do gestor é expor e estabelecer métodos de realização, com intuito de atender os objetivos da organização, tendo desse modo um interesse em relação do líder pelas tarefas realizadas dentro da organização.

Nos dias atuais, a liderança está voltada a pessoas que possuem certo nível de autoridade, porém esta autoridade não está pautada nos modelos tradicionais adotados por Taylor entre outros autores da época da administração científica que declaravam a autoridade de comando em virtude do cargo ou função que a pessoa executava, com o passar dos tempos o papel do líder passa a ter autoridade em função da aceitação do grupo a que pertence.

Atualmente, a liderança estabelece uma atuação que adapte uma gestão mais participativa, ou seja, com maior afinco as pessoas de modo a influenciar o alcance de objetivos e metas que são importantes para a organização e para si próprios.

Conforme Daft (2006), a liderança continua evoluindo de acordo que as necessidades das organizações se modificam e dentre vários aspectos que se destacam nesse contexto, pode-se citar: as pessoas, metas e as influências.

Na empresa, não cabe mais apenas ao líder ou a alguns colaboradores com poder de assumir essa posição de adotar responsabilidade, atualmente isso é

necessário em todos os níveis de gerência, pois este trabalha com as complicações e problemas do cotidiano, diferentemente da liderança que está voltada para as mudanças e turbulências da globalização em meio a tanta concorrência.

Com o que foi dito acima, fica evidente que os líderes eficazes têm uma visão de futuro muito mais ampla, de modo a ter forte poder de persuasão, inspiração e motivação para com todo o quadro funcional, estabelecendo mudanças significativas para o bom andamento da empresa, satisfação dos seus funcionários e um bom clima no ambiente de trabalho.

2.2 TEORIAS TRADICIONAIS E CONTEMPORÂNEAS

Na área de liderança, dois estudiosos, em seus estudos, fundamentaram uma perspectiva de identificação das abordagens de liderança, foram Van Seters e Field (1990), os estudos foram analisados sob o ponto de vista do avanço do pensamento sobre a matéria.

Tudo começa com a era da personalidade, na qual foi a pioneira das eras da liderança, onde houve uma divisão da mesma em período dos grandes homens e no período dos traços. A caracterização do primeiro período é dada pela ótica de que a história descreve os grandes homens e as suas contribuições à sociedade (HEIFETZ, 1998). Em meados da década de 80 do séc. XIX e início do séc. XX, estudiosos desse período, equipararam a liderança a um modelo de personalidade e também procuraram justificá-la sob um aspecto de hereditariedade da transferência desses conceitos. Esse tipo de visão da liderança, em personalidades históricas, fez-se provar ineficaz quando ficou claro que a manifestação desses traços de personalidade eram vistos em muitos líderes, diferentes uns dos outros, como alguns exemplos podemos citar Mahatma Gandi, Martin Luther King e Hitler (VAN SETERS; FIELD, 1990). A abordagem dos traços caracteriza-se como o segundo período da primeira era, neste período, as pesquisas dirigiram-se para o sentido de traços gerais que permitiriam a prática da liderança. A figura do líder é determinada, segundo a abordagem dos traços, por características físicas, psicológicas e sociológicas (GANGA; NAVARRETE, 2013). Stogdill (1948) e Mann (1959), em mais de 40 anos de estudos na área, determinaram que tais características podem ser encontradas em pessoas líderes ou não-líderes, portanto, não servindo como um critério de diferenciação (STOGDILL, 1948).

Não pode-se desconsiderar a importância dos traços pessoais na liderança, só porque a teoria de que os traços característicos podem descrever a liderança, ou seja, ela afirma que o indivíduo não se torna um líder, ela já nasce um, foi desmoronada pelos estudos na área (STOGDILL, 1974).

Logo em seguida veio a era da influência, segunda era das teorias da liderança, determinando a existência da interação entre indivíduos, no caso entre o líder e seguidores, não tendo somente a presença de um líder isolado. Tal era influenciou bastante o período da década de 50, tendo suas representações até os dias de hoje. Segundo French e Raven (1959) os pilares do poder estão em cinco variedades de poder, estabelecendo-se a interação entre dois indivíduos: o poder da remuneração; o poder coercitivo; o poder legitimado; o poder de referência; o poder do *expert*. Raven (1993) coloca também a presença de uma sexta espécie de poder, relacionada ao poder (ou influência) da informação, chamada também de persuasão.

A terceira era foi caracterizada como abordagem comportamental. O foco no comportamento do líder, o que ele faz e a forma de agir, foi o direcionamento dessa pesquisa, diferentemente da abordagem de seus aspectos, ou da origem de seu poder (VAN SETERS; FIELD, 1990). Northouse (2004) frisa que o grande diferencial do enfoque comportamental, nomeada pelo mesmo de abordagem do estilo, é a integração das ações do líder frente aos seus seguidores em diversos parâmetros como objeto de pesquisa científica.

As universidades de Ohio e Michigan, que representavam respectivamente os pesquisadores, Stogdill (1948) e Mann (1959), interpretaram a maior porcentagem dos estudos sobre a abordagem comportamental logo após a divulgação das críticas à abordagem dos traços feita pelos mesmos. A universidade de Ohio, em seus estudos, observou que a conduta do líder inclinava-se em direção à duas importantes perspectivas: estrutura iniciante, que é constituída por práticas relacionadas à concretização das metas; e consideração, onde preocupa-se com o bem-estar de cada indivíduo liderado e a harmonia da equipe (SCHRIESHEIM; KERR, 1974). Foi proposto, pela universidade de Ohio, um meio de avaliação das duas condutas básicas dos líderes, o Leader Behavior Descriptive Questionnaire (LBDQ), com relevância para sua última versão, a XII, que foi recomendada por Stogdill (1963), isso depois de muitos estudos sobre as condutas dos líderes. A Universidade de Michigan, paralelamente, observou resultados muito aproximados, onde foi apontado dois tipos de condutas básicas de liderança, a orientação no empregado, comportamento focado

mais precisamente na perspectiva das relações humanas, onde admite-se as necessidades pessoais e a individualidade dos sujeitos; e a orientação na produção, onde o foco principal são nas dimensões técnicas do trabalho, determinando como instrumentos pelos quais a produção acontece nas organizações, os empregados (BOWERS; SEASHORE, 1966). Houve influência das pesquisas das duas Universidades, tendo também, o desenvolvimento do *Managerial Grid*, sendo depois renomeado para *Leadership Grid*, um meio bastante disseminado como método de análise dos atributos de liderança no âmbito das organizações (BLAKE; MOUTON, 1967).

A era situacional foi a quarta era das abordagens. Tal abordagem revela características que transcendem a pessoa do líder e liderado e afetam no trabalho coletivo (VAN SETERS; FIELD, 1990). A abordagem situacional mais relevante e conhecida foi a do trabalho de Hersey e Blanchard (1969). Esta abordagem analisa que o fator decisivo da liderança está atrelado à maturidade dos liderados no progresso dos objetivos. Tal maturidade dos liderados é caracterizada por dois aspectos, maturidade psicológica e maturidade no trabalho. Nesta análise compõem-se a chamada curva prescritiva, depois nomeada de curva da performance, que reconhece na linha horizontal os comportamentos relacionados ao trabalho e na linha vertical os comportamentos relacionadas à relação.

A era da contingência é a quinta era da liderança, onde a mesma analisa e aborda as problemas dos traços de liderança, da capacidade do líder de inspirar os liderados, da conduta do líder, como também como influencia no contexto organizacional (VAN SETERS; FIELD, 1990). A principal linha de estudo em relação à essa abordagem é a proposta de Fiedler, onde o mesmo coloca que o estilo do líder vai variar em relação ao contexto onde está inserido, ou seja, conforme a contingência. Nesta teoria, o líder comporta-se de forma flexível, adaptando seu estilo de liderança conforme todo o contexto é apresentado, diferentemente da liderança situacional, onde se diz que o perfil de liderança é caracterizado por determinado contexto (AYMAN; CHEMERS; FIEDLER, 1995).

Ainda dentro dessa era de liderança, pode-se relacionar a abordagem do caminho-meta, onde considera-se uma diversa contingência, caracterizado pela relação entre o estilo do líder com as características dos seus liderados e também do ambiente de trabalho. Dessa forma, o líder deve usar-se do melhor estilo de liderança, assegurando a definição dos objetivos, esclarecendo o caminho a ser seguido,

retirando obstáculos para atingir-se os objetivos, como também dando suporte à sua equipe (NORTHOUSE, 2004).

A sexta era da liderança, na qual houve uma mudança de pensamento a respeito do tema, coloca que a liderança é uma característica que não é apresentada somente no indivíduo, e sim entre a relação social mútua de influência entre líderes e liderados, essa é a era transacional da liderança. O grande expoente dessa era é teoria da troca líder-liderado. Van Seters e Field (1990) afirma que essa é essencialmente a era que vai considerar o processo de influência *entre* líder e liderado.

Os estudos na área foram evoluindo levando à observação do surgimento de papéis de liderança dentro das organizações. De início, as pesquisas não ponderaram somente a díade líder-liderado, mas sim que o líder está submetido à outros superiores hierárquicos, as pesquisas tiveram o sentido de analisar a rede de relações diádicas, podendo os líderes encontrar-se dentro do grupo (*in group*) ou fora do grupo (*out group*) na relação com seus superiores (CASHMAN et al, 1976). Posterior a essa fase das pesquisas, veio o estudo do ciclo de vida das organizações, desde quando o liderado entra na organização e o relacionamento entre líder e liderado são de estranhos, passando por todas as etapas de relacionamento, até chegar a um certo nível de relação mais madura (GRAEN; UHL-BIEN, 1991).

A abordagem transacional sofre várias críticas, mas as principais decorrem da análise de que trazer o indivíduo para perto de si, dando privilégios a alguns produz um clima de desunião dentro da organização, esse tipo de tratamento desigual é injusto. Scandura (1999) avalia a liderança transacional sob a ótica da justiça organizacional. Ele analisa as categorias justiça procedimental, fazendo-se presente nos processos organizacionais, a justiça interacional, na qual é relacionada à tratar os indivíduos de forma igualitária e da justiça distributiva, que é distribuir de forma proporcional os benefícios entre os liderados. Nas suas considerações finais, o autor analisa que os indivíduos que estão *in group* estão mais sujeitos ao modelo de justiça procedimental e interacional, já os indivíduos que estão *out group* estão sujeitos ao modelo de justiça distributiva, dessa forma, não havendo desunião no ambiente organizacional.

As pesquisas sobre liderança foram elevadas a um nível mais elevado devido a dedicação nos estudos sobre os processos de inter-relação entre líder-liderados. Algumas reflexões, como a possibilidade da liderança existir no liderado e não no líder,

veio à tona a seguinte pergunta: onde se encontra o domínio da liderança? A concentração dos estudos nesses questionamentos levou à era do ceticismo da liderança, a era da anti-liderança e da busca por substitutos à liderança. Posteriormente, na era da cultura procurou-se analisar o líder, apenas como um indivíduo que cria e mantém a cultura organizacional (VAN SETERS; FIELD, 1990).

A última das eras expostas foi a era da liderança transformacional. Van Seters e Field (1990) abordaram sobre o estilo de liderança, caracterizada por linhas de estudos nas quais consideram que a motivação dos liderados não origina-se de modo extrínseco à pessoa, mas sim pelos aspectos intrínsecos à pessoa. De acordo com Yukl (1989), em meados da década de 80, os estudiosos interessaram-se na revitalização e transformação das organizações. Nesse período, dois princípios de liderança destacaram-se, a liderança carismática e a liderança transformacional.

Os dois estilos de liderança, transformacional e carismático, apesar de originarem-se como propostas diferentes, acabaram revelando-se como propostas bastante próximas do fenômeno da liderança, especialmente depois da obra de Bass (1985) incluir a liderança carismática dentro da transformacional.

Pode-se considerar a liderança transformacional como o instrumento para influenciar nas mudanças de pensamentos e atitudes dos membros da organização, estimulando o comprometimento dos indivíduos com o objetivo e às estratégias, isso tudo ocorre por causa da relação do líder sobre os seus liderados. Esse estilo de liderança se opõe ao estilo transacional, pois o anterior é compreendido como um estilo de troca de favores entre o líder e seus liderados.

A liderança carismática, no entanto, concentra-se que o liderado ver o líder como um indivíduo único em suas características, e uma pessoa altamente inspirada. O liderado não apenas se identifica com o líder, mas o venera como uma figura sobrehumana (SHAMIR; HOUSE; ARTHUR, 1993; HOUSE; SPANGLER; WOYCKE, 1991).

Bass (1985) reavalia a proposta da liderança transformacional, adicionando sua fundamentação e desenvolvendo um conceito que une os dois estilos, o transformacional e o carismático. Ele ainda relaciona quatro atributos ao líder transformacional: influência idealizada; consideração individual; estímulo intelectual e inspiração. A primeira, identifica o líder com um senso de propósito e uma clara visão de tudo. A segunda, aborda o fato do líder observar as necessidades de cada liderado individualmente. Na terceira, os líderes solicitam novas ideias e novos caminhos para

fazer as tarefas. Por fim, os líderes transformacionais tem a obrigação de inspirar sua equipe, estimulá-los, gerando entusiasmo para que os mesmos hajam de forma positiva nas atividades (BASS, 1985; BASS; AVOLIO; 1990).

De todas as abordagens de lideranças até aqui mostradas, a que mais chamou atenção dos estudiosos foi a liderança transformacional. Lowe e Gardner (2000), após revisão do periódico *Leadership Quarterly*, concluíram que 1/3 aproximadamente das publicações de periódicos revistos dos últimos 25 anos, falavam sobre liderança transformacional. Em outra revisão, considerando as publicações de depois da virada do milênio, 39% das publicações abordavam liderança transformacional, mostrando assim a importância desse estilo até os dias atuais.

Van Seters e Field apresentou um modelo que considerou nove eras da liderança, sendo a última delas a era transformacional. Contudo, os referidos autores publicaram suas pesquisas em 1990, e desde àquela época os estudos sobre liderança tiveram novos rumos e surgiram novas abordagens sobre o tema. Será visto agora as novas pesquisas sobre liderança.

As duas últimas abordagens do modelo de Van Seters e Field, a liderança transacional e a liderança transformacional, tiveram grande influência na década dos anos 90. Porém, foi averiguado que era responsabilidade demais para o líder trabalhar com mecanismos de influência sobre os liderados, surgindo assim o cuidado com os fatores éticos que estão relacionados com a liderança.

Bass e Steidlmeier (1999), classificaram o líder transformacional em duas espécies, transformacionais autênticos e pseudo-transformacionais ou transformacionais inautênticos. O primeiro é aquele que preocupação com os objetivos da organização, usa da sua influência a favor do bem comum do líder e dos liderados. Já o segundo tipo são aqueles que simulam comportamentos éticos e usam da influência em favor do seu próprio interesse.

Alguns acontecimentos, como o caso da Enron em meados dos anos 2000-2001, fizeram com que a atenção com a ética nos negócios e nas técnicas de liderança gerassem discussões sobre a abordagem ética da liderança. A partir de tal preocupação, teve uma teoria que tomou forma, a ideia da liderança servidora, que tem como filosofia o líder ajudar aos outros acima de qualquer coisa e fazer com os seguidores também sejam líderes servidores (FINLEY, 2012). Uma característica que diferencia a liderança servidora da liderança transformacional, é o fato da primeira

focar nos indivíduos e não nos resultados organizacionais, pois os líderes servidores se garantem no seu trabalho, enquanto os líderes transformacionais se garantem no seu carisma.

Logo em seguida, uma outra teoria que surgiu devido ao apelo de maior humanização das relações de trabalho e como também uma maior consideração dos instrumentos pelos quais a organização procurará atingir seus fins foi a liderança espiritual. Tal abordagem parte da perspectiva de que hoje em dia, considera-se o trabalho como parte da jornada espiritual, dessa forma os aspectos de liderança também devem se enquadrar nos aspectos espirituais (FRY, 2008).

Dent, Higgins e Wharff (2005) dizem que dentre os diversos estudiosos que executam a espiritualidade na liderança existem dois grupos, os que relacionam o construto com a noção de religiosidade, executando a liderança interligada com determinados credos, enquanto outros autores, como é o caso de Fry (2008), executam o conceito de espiritualidade de forma que venha a preenchê-lo e motivá-lo.

A teoria de liderança autêntica surge também através do espírito de interações mais éticas e fundamentas em valores, nas quais se originam no artigo de Bass e Steidlmeier (1999), quando os mesmos dizem existir uma liderança transformacional autêntica. A relevância de se criar um líder que seja conforme o seu eu (*self*), é um aspecto dessa abordagem, onde o mesmo criaria conexões autênticas na organização, levando seus seguidores a serem mais autênticos também.

Dessa forma, com o objetivo de exemplificar melhor a personalidade do líder e o método como este se relaciona com seus seguidores, é que surge a teoria da liderança autêntica, perante o ponto de vista de relações mais positivas. O conceito de autenticidade para essa teoria, provém da perspectiva da psicologia positiva, que trabalha a autenticidade como dona das suas próprias crenças e pensamentos, e agindo de modo que seja correspondente ao próprio eu.

Luthans (2005) propôs o conceito de comportamento organizacional positivo, no qual as concepções de psicologia positiva seriam aplicadas à cultura da organização. A percepção de liderança autêntica provém da concepção de comportamento organizacional positivo. Avolio, *et al* (2004) caracterizam o líder autêntico como aquele que galga um nível elevado de autoconsciência sobre tudo que eles acreditam e que vivem sobre essa filosofia enquanto se relacionam com as pessoas de forma transparente.

Por fim, todas as concepções sobre essas novas propostas de liderança analisadas na literatura levam a necessidade de se avaliar a liderança sem necessariamente centrar na pessoa do líder. Dessa forma, acredita-se que o processo de liderança não se baseia apenas no líder, e sim na participação dos liderados na vida organizacional. A relação entre líder-liderado é de fundamental importância para o bom desenvolvimento da organização.

2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Existem estudos sobre os efeitos da liderança no contexto organizacional desde a origem das abordagens sistemáticas da administração moderna. Até a década de 1970, existiram basicamente três linhas de pesquisas sobre liderança, abordadas por vários estudiosos e especialistas em comportamento organizacional e humano: primeiramente veio a abordagem dos traços, na qual o enfoque era nas qualidades do líder, posteriormente veio a perspectiva dos estilos de liderança, havendo a preocupação em validar os comportamentos de liderança, e a terceira foi a abordagem nos enfoques situacionais de liderança, que tinha como pressuposto as teorias organizacionais contingencialistas e a determinação do comportamento de liderança a um contexto específico.

Posterior a essas três abordagens, vem a liderança transformacional, apresentando características diferentes aos estilos que a antecederam. Inicialmente, busca-se traçar um estilo de liderança que seja adequado ao contexto atual em que as organizações vivenciam, que é de constantes mudanças (DRUCKER, 1970). Ainda sobre a liderança transformacional, pode-se colocar a mesma como um estilo que faz com que líder e liderados tenham uma relação mútua, e não fique somente no entendimento do comportamento do líder (BURNS, 1978). Sendo assim, o foco torna-se estimular os fatores que permitem os liderados a transformar o comportamento, fazendo com que os mesmos tenham um autodesenvolvimento, como também um desenvolvimento do coletivo com a finalidade de um ambiente mais harmonioso. Essas e outras características fazem com que a liderança transformacional venha sendo o melhor e mais recomendável estilo de liderança para o contexto atual das organizações, muito por causa também das organizações atuais passarem constantemente por mudanças e momentos conturbados, revelando um ambiente

complexo e a crise de comprometimento por parte dos colaboradores (BENNIS; NANUS, 1988).

Os estudos sobre a liderança transformacional partiram da intenção em descobrir os processos implícitos no relacionamento entre líder e liderados que fossem além das considerações já existentes, fundamentadas na consideração individual (BASS e AVOLIO, 1990 apud GOMES, 2005). A primeira pessoa a usar a expressão “liderança transformacional” foi Burns (1978). Mesmo assim, diversos autores propuseram algumas perspectivas semelhantes a de Burns, havendo um encontro dessas pesquisas para uma mesma abordagem, concentrada em uma concepção diferente à visão gerencialista do contingencialismo – onde o principal papel que analisa a liderança é o gerente – havendo uma predominância dessa visão na década de 1970.

Além de ser pioneira, a proposta de Burns (1978) sobre a liderança transformacional, considerando pesquisas de outros autores, é a que tem maior influência (BASS, 1999a; DVIR et al., 2002), pois foi a partir dos estudos dele que outros autores construíram suas colocações a respeito do tema, que foi o caso de Bernard Bass, certamente um dos autores mais uteis no meio acadêmico. James MacGregor Burns, oriundo da área de ciência política, fundamentou seus estudos sobre liderança influenciado principalmente pelos grandes líderes da história política norte-americana (BAILEY; AXELROD, 2001).

Burns (1978) publica dois modelos de liderança diferentes, normais no ambiente político, como também no meio privado: a liderança transacional e a liderança transformacional. A liderança transacional refere-se ao atendimento do líder em relação ao liderados, dos interesses pessoais dos mesmos; já a liderança transformacional, o líder guia os seguidores ao desenvolvimento de suas habilidades, fazendo com que os mesmos se comprometam com o coletivo e não apenas com o individual.

Burns (1978) e seus seguidores (BASS, 1999a; DVIR et al., 2002), acreditam que os líderes transacionais se utilizam do seu poder de persuasão para atender às necessidades dos seus liderados, usando o método de recompensa e punição. Dessa forma, no estilo de liderança transacional a coletividade não é levada em consideração, pois a relação de troca é tida como de auto interesse, tanto por parte do liderado quanto do líder.

Já os líderes que seguem o estilo transformacional, de acordo com Burns (1978), estimula seus liderados na busca pelo desenvolvimento das suas necessidades de auto realização e também que os mesmos se comprometam com os interesses coletivos. Dvir et al., (2002), sugerem que em contrapartida aos líderes transacionais, que focam na busca pela satisfação das necessidades atuais, os líderes transformacionais trabalham com o intuito de revelarem necessidades disfarçadas. Pela perspectiva da construção moral dos liderados, o líder transformacional leva-os além dos seus interesses egoístas e fazem com que se preocupem com a coletividade da organização.

O estilo transformacional faz com que seus liderados fiquem estimulados para realizar o trabalho mais satisfeitos, dedicados e comprometidos em direcionar todos os seus esforços em busca do objetivo coletivo. (SCHERMERHORN, 1999).

Bass (1995 apud BIGLIAZZI, 2007), coloca este estilo de liderança como um estimulador a levar os seus liderados a um nível de desempenho além do esperado, buscando aumentar o nível de consciência do grupo e da organização, evoluindo os indivíduos e direcionando os objetivos individuais e coletivos.

De acordo com Schermerhorn (1999), a utilização do atributo carisma e qualidades relacionadas por parte do líder transformacional, faz com se transformem os indivíduos e os sistemas organizacionais à um nível elevado de desempenho.

A avaliação da liderança transformacional, segundo Bass (1985 apud BIGLIAZZI, 2007), ocorre devido quatro dimensões que estão intrinsecamente ligadas:

- 1) Carisma – atributo capaz de estimular orgulho, respeito e confiança dos liderados, devido o líder transparecer um forte senso de missão. Dentro da liderança transformacional é colocada como a características de maior importância.
- 2) Inspiração motivacional – corresponde a visão do líder e a transmissão desta para os liderados por meio de estímulos motivacionais, gerando grandes expectativas e concertando atitudes e comportamentos, com a finalidade de acrescentar esforços.
- 3) Estimulação intelectual – diz respeito a desafiar constantemente os liderados, incentivando o desenvolvimento de novas ideias e cenários através da sua criatividade. Esta perspectiva estimula a aprendizagem dos liderados, para que no futuro possam saber lidar com os problemas sem medo.

- 4) Consideração individualizada – concentração de atenção individualizada a cada liderado, tornando-o único e estreitando o relacionamento entre ambos. Esta perspectiva permeia todas as outras e permite que o líder atue como *coach* ou mentor.

Schermerhorn (1999) identifica como especiais as seguintes qualidades do líder transformacional, conforme quadro 2:

Quadro 1: Qualidades do líder Transformacional.

QUALIDADES	CARACTERÍSTICAS
Visão	Ter ideias e um senso claro de direção; comunicá-los aos outros e desenvolver entusiasmo sobre a realização dos alvos compartilhados.
Carisma	Gerar nos outros fé, lealdade, orgulho e confiança em si mesmos através do respeito pessoal e de apelos a emoção.
Simbolismo	Oferecer recompensas especiais e promover comemorações espontâneas e planejadas para celebrar a excelência e a alta realização.
Delegação de poder	Ajudar os outros a se desenvolver, eliminando obstáculos ao desempenho, compartilhando responsabilidades e delegando trabalhos desafiadores.
Estimulação intelectual	Criar consciência dos problemas para ganhar comprometimento dos outros, guiando a imaginação deles para criar soluções.
Integridade	Ser honesto e confiável, agindo de forma coerente com suas convicções pessoais.

Fonte: Adaptado Schermerhorn (1999)

Smith e Peterson (1994), finalizam que uma das pressuposições sobre o modelo transformacional é que este seja, sob todas as circunstâncias, preferível à liderança transacional.

3 METODOLOGIA

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

As escolhas metodológicas dependem essencialmente do objeto a ser estudado, sua natureza, e os objetivos determinados na pesquisa. Quando do estudo de assuntos ligados às ciências sociais, não se pode apenas relatar os eventos, mas deve-se analisar os fenômenos que os constituem. Dessa forma, é extremamente importante que se obtenha dados que transpareçam de forma aberta o objeto a ser analisado (VERGARA, 2004).

Neste sentido, e considerando o objetivo geral da pesquisa, que é conhecer o perfil de liderança dos docentes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da UFCG – Campus Sousa, esta tem caráter exploratório-descritivo acerca do perfil de liderança dos docentes.

O caráter da pesquisa é exploratório por se ter como fim, o conhecimento do fenômeno estudado tal como o mesmo se mostra, explorar seu conceito e o cenário onde ele está inserido; e também descritiva por observar, registrar, analisar, e correlacionar eventos e fenômenos, não havendo alteração das variáveis e procurando também perceber com que regularidade o evento ocorre, sua ligação com outros eventos, bem como sua natureza e aspectos geral (GIL, 1999). Colaborando com esta classificação, Vergara (2004, p.47) afirma que “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno”. Além disso, ela consegue também identificar relações entre variáveis.

3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

De acordo com os procedimentos utilizados, o presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso. Yin (2010, p. 24) afirma que “como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos”.

O autor ainda coloca o estudo de caso como uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto realista, essencialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (Yin, 2010).

Desta forma, o estudo de caso é um método utilizado para entender fenômenos sociais complexos (Yin, 2010). Dentro da perspectiva desta pesquisa, o estudo de caso foi a estratégia escolhida, para que se possa alcançar os objetivos determinados, devido ao fato do tema liderança ser uma abordagem bastante complexa.

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA

O ambiente analisado foi a Universidade Federal de Campina Grande, sendo selecionados os professores dos cursos de Administração e Ciências Contábeis para compor o universo da pesquisa. Vergara (2000) conceitua o universo como sendo toda população que detém as características a serem analisadas pelo estudo. No entanto, a amostra é uma parcela satisfatória escolhida do universo.

Quando se realiza uma pesquisa social, diversas formas de amostragem são utilizados, sendo elas divididas em dois grandes grupos: amostragem probabilística (de caráter científico, determinada em leis estatísticas) e não-probabilística (não existe determinação matemática ou estatística, sendo a mesma determinada exclusivamente pelos critérios utilizados do pesquisador), sendo os seus tipos mais conhecidos: por acessibilidade, por tipicidade e por cotas, de forma que representem a população (GIL, 1999).

O período da pesquisa de campo foi de aproximadamente 45 dias, quando foi aplicado o questionário com 27 docentes dos Cursos de Administração e Ciências Contábeis da UFCG.

Desta forma, a pesquisa utilizou-se de amostragem não-probabilística, por acessibilidade. Dentro deste contexto, aproveitou-se momentos em que os docentes estavam reunidos em grande número para a aplicação da pesquisa, sendo feito contato posterior com aqueles que não estiveram presentes a estes momentos ou que estavam afastados para capacitação ou outros motivos.

Vale salientar que tais indivíduos possuem ao mesmo tempo relação de líder, com seus subordinados (no caso dos que exercem cargos de gestão) ou com seus alunos (pela necessidade de atuar como líderes em sala de aula); e de liderado (em relação aos seus superiores, coordenadores e diretores).

3.4 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta dos dados do estudo constituiu-se de um questionário. Marconi e Lakatos (2006) dizem que o questionário é um instrumento de coleta de dados composto por perguntas ordenadas em série, devendo ser respondidas sem a presença do pesquisador.

O instrumento adotado na pesquisa foi o *Multifactor Leadership Questionnaire*® – MLQ, (Questionário Multifatorial de Liderança) (ANEXO B), composto por Bass e Avolio (1995) e utilizado por Bigliuzzi (2007) para avaliar as perspectivas de liderança transformacional, transacional e não-transacional.

Antes da aplicação do questionário, os docentes assinaram um termo de consentimento, atestando que era de livre e espontânea vontade responder ao questionário (ANEXO A).

O MLQ compõe-se de 45 assertivas que avaliam, por meio de uma escala do tipo Likert de cinco pontos, as perspectivas de liderança propostas por Bass e Avolio com a seguinte pontuação e classificação: 0 = de modo algum, 1 = de vez em quando, 2 = algumas vezes, 3 = relativamente frequente e 4 = frequentemente, se não sempre. A partir da escala, os docentes foram solicitados a informar o nível de concordância/discordância em relação às afirmações.

Para a análise e interpretação dos dados, as assertivas foram separadas em fatores, e com isso, as 45 variáveis do MLQ se dividiram em Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança Não-Transacional, como também os atributos correspondentes a cada um destes fatores conforme se pode observar no quadro 1. A análise fatorial para a identificação dos fatores e atributos de liderança, conforme quadro 2, foi feita por Bigliuzzi (2007) em sua pesquisa de dissertação de mestrado e adotada neste trabalho.

Quadro 2: Descrição das assertivas MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*®).

Assertivas do <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> ®		Atributo	Fator
10 18 21 25	Gero orgulho por estarem do meu lado. Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo. Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim. Demonstro um senso de poder e confiança.	Carisma (atributo)	Liderança Transformacional
6 14 23 34	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes. Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação. Considero as consequências éticas e morais das decisões. Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	Carisma (comportamento)	
9 13 26 36	Falo de forma otimista sobre o futuro. Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado. Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro. Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	Inspiração Motivacional	
2 8 30 32	Examino situações críticas perguntando se são adequadas. Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas. Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos. Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	Estimulação Intelectual	
15 19 29 31	Invisto meu tempo ensinando e treinando. Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo. Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros. Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	Consideração Individual	Liderança Transacional
1 11 16 35	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços. Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho. Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas. Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	Tamanho da Recompensa	
4 22 24 27	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. Mantenho-me a par de todos os erros. Dirijo minha atenção às falhas.	Gerenciamento por Exceção (ativo)	
3 12 17 20	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios. Espero as coisas darem errado para começar agir. Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dando certo”. Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir.	Gerenciamento por Exceção (passivo)	
5 7 28 33	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem. Estou ausente quando necessitam de mim. Evito tomar decisões. Demoro a responder as questões urgentes.	<i>Laissez-faire</i>	Liderança Não Transacional
39 42 37 40 43 45 38	Faço com que os outros façam mais do que o esperado. Elevo o desejo dos outros de obter sucesso. Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho. Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores. Sou eficaz em atender as necessidades da organização. Lidero um grupo que é eficiente. Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	Esforço extra por sócios Efetividade individual no grupo/organização	Fatores de Resultados
41 44	Trabalho com os outros de maneira satisfatória. Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	Satisfação como Líder	

Fonte: Bigliuzzi (2007)

Conforme Bass e Avolio (1997 apud GOMES, 2005), no tocante ao MLQ, atualmente existem duas versões disponíveis. A mais recomendada para este tipo de pesquisa é a “versão revista” (grifo do autor), a qual será usada nesse estudo, que contém 45 itens, por ser a mais adequada a estudos organizacionais, investigação científica e produção de relatórios individuais para líderes que solicitem informações sobre os seus estilos de liderança. Existe também outra versão “mais longa”, com 63 itens, mais recomendada para a formação e desenvolvimento de líderes.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram tratados a partir de medidas descritivas, para auxiliar sua análise. As medidas utilizadas foram o cálculo da média e do desvio padrão. Vergara (2004, p.59) diz que o “tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar justificando por que o tratamento é adequado aos propósitos do estudo”.

Mattar (2001), coloca que a média é determinada por um valor médio de um conjunto de dados, referindo-se a uma medida de tendência central de aplicação restrita à variáveis intervalares. Mattar (2001), diz que a obtenção da amplitude total é a mais simples das medidas de dispersão. Tal medida é determinada para dados com dispersão acentuada. Para encontrar uma medida da variabilidade ou dispersão na mesma escala de avaliação dos dados, tomamos a raiz quadrada da variância e a partir aí se tem o desvio padrão. No desvio padrão, encontram-se as seguintes características: pode assumir somente valores positivos, aí quanto maior mais dispersos os dados (MATTAR, 2001).

Dessa forma, os dados foram analisados quantitativamente, por meio de técnicas estatísticas citadas anteriormente, que foram a média e o desvio padrão e estão expostas na próxima seção desse trabalho.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção tem como finalidade analisar e interpretar os dados obtidos durante a pesquisa feita na Universidade Federal de Campina Grande – Campus Sousa, com os docentes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis, referente ao perfil de liderança dos mesmos. Para a análise e interpretação dos dados, realizou-se o levantamento das assertivas do MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire®*) para avaliação das dimensões da liderança, sendo divididas as questões em grupos de acordo com atributos correspondentes a cada uma.

4.1 ASSERTIVAS DO MLQ E FATORES DE LIDERANÇA

O questionário aplicado na pesquisa avaliou os aspectos de liderança propostos por Bass e Avolio (1995 apud BIGLIAZZI, 2007), sendo eles as lideranças, transformacional, transacional e não-transacional. Os resultados retratam o perfil de liderança dos docentes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da UFCG – Campus Sousa.

Neste sentido, as 45 variáveis do MLQ foram alinhadas com o objetivo de observar os fatores caracterizados como Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança Não-Transacional, como também os atributos relacionados respectivamente a cada um destes fatores, conforme observou-se no quadro 2, das Assertivas MLQ.

4.1.1 FATOR – LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A dedicação e comprometimento com a organização, satisfação com o trabalho, e busca incessante para atingir o sucesso nos objetivos traçados, todas são características proporcionadas pelo estilo de liderança transformacional. O líder transformacional utiliza o carisma e características relacionadas para motivar e transformar pessoas e sistemas organizacionais, fazendo com que alcancem um maior desempenho (SCHERMERHORN, 1999).

Segundo Bass (1985 apud BIGLIAZZI, 2007), a liderança transformacional é caracterizada pela avaliação de quatro perspectivas que estão diretamente relacionadas: o carisma, como atributo e como comportamento, a inspiração

motivacional, a estimulação intelectual e a consideração individual. Estas quatro perspectivas serão exploradas nesse estudo a partir de agora.

4.1.1.1 Atributo Carisma (Atributo)

Começamos com a análise do atributo carisma (atributo), estando as assertivas que avaliam este atributo dispostas na Tabela 1 com seus respectivos resultados.

Tabela 1: Assertivas do atributo carisma (atributo).

Assertiva	Descrição	Média	Desvio padrão
10	Gero orgulho por estarem do meu lado.	2,78	0,70
18	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	3,13	0,97
21	Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim	2,93	0,98
25	Demonstro um senso de poder e confiança.	2,87	1,04
Média Geral		2,93	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Conforme observa-se na Tabela 1, a avaliação feita dentro das assertivas relacionadas ao atributo carisma (atributo) mostrou médias relativamente altas, variando entre 3,13 (assertiva 18) e 2,78 (assertiva 10). A média geral obtida pelo atributo foi de 2,93. O padrão de respostas dentro deste grupo mostra-se homogêneo entre as assertivas 18, 21 e 25 obtendo o desvio padrão variando entre 1,04 (assertiva 25) e 0,97 (assertiva 18), e tendo uma queda na assertiva 10, com um desvio padrão de 0,70.

4.1.1.2 Atributo Carisma (Comportamento)

O atributo analisado em seguida foi o carisma (comportamento). Pode-se observar na Tabela 2 as assertivas que avaliam este atributo. Os resultados indicam uma diferença considerável em relação à média, mas se manteve com valores altos, variando entre 3,52 (assertiva 23) e 2,31 (assertiva 34). A média geral do atributo foi de 2,89. O desvio padrão também mostra uma diferença que não se pode desconsiderar, variando entre 1,09 (assertiva 34) e 0,51 (assertiva 23).

Tabela 2: Assertivas do atributo carisma (comportamento).

Assertiva	Descrição	Média	Desvio padrão
6	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.	2,37	0,74
14	Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.	3,37	0,79
23	Considero as consequências éticas e morais das decisões.	3,52	0,51
34	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	2,31	1,09
Média Geral		2,89	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

De acordo com Bass (1985 apud BIGLIAZZI, 2007) o carisma é o principal aspecto da liderança transformacional. Ter Carisma é gerar nos outros fé, lealdade, orgulho e confiança em si mesmos por meio do respeito pessoal e de apelos a emoção (SCHERMERHORN, 1999).

A organização necessita, e é de extrema importância para a mesma, ter uma equipe de líderes com carisma elevado, pois isso gera uma relação entre seus membros de conforto e segurança entre os mesmos, tendo assim, resultados expressivos devido a confiança entre eles. Dentro da organização a palavra-chave é missão, o grupo irá voltar todos os seus esforços para alcançar esse objetivo. Assim, a principal atividade da organização será o cumprimento desse objetivo, não importa qual seja o trabalho, se a equipe conseguir realizar a missão seu objetivo foi alcançado.

Dentro deste contexto, uma qualidade essencial e de grande importância para a organização é a de se ter um grande senso de missão conseguido pelo respeito pessoal e confiança, pois isso irá direcionar os indivíduos em busca dos objetivos, no qual mostra novamente a importância de se ter líderes carismáticos dentro das organizações. O senso de missão se torna mais forte de acordo com o nível de carisma dos líderes. Ter uma equipe unida e com forte senso de missão mostra que o líder tem efetividade na realização de seu trabalho. Assim, as características do carisma são primordiais e mostram que todos líderes devem querer ser carismáticos.

4.1.1.3 Atributo Inspiração motivacional

O próximo atributo analisado foi a inspiração motivacional. Os resultados da tabela 3 mostram que as assertivas obtiveram médias homogêneas e altas variando

entre 3,44 (assertiva 36) e 3,11 (assertiva 13). A média geral do atributo foi de 3,29, considerado um valor relativamente elevado. O desvio padrão das assertivas também se mostrou homogêneo, com resultados que variaram entre 1,01 (assertiva 13) e 0,64 (assertiva 36).

Tabela 3: Assertivas do atributo inspiração motivacional.

Assertiva	Descrição	Média	Desvio padrão
9	Falo de forma otimista sobre o futuro.	3,30	0,78
13	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	3,11	1,01
26	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	3,30	0,72
36	Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	3,44	0,64
Média Geral		3,29	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Bass (1985 apud BIGLIAZZI, 2007) diz que a inspiração motivacional, compreende a visão do líder e a comunicação desta visão para os seguidores, por meio de ações motivacionais, que geram altas expectativas, corrigem comportamentos e atitudes, com o objetivo de somar esforços.

Estas características são importantes para o líder guiar seus liderados e o futuro da organização em busca de seus objetivos. O atributo inspiração motivacional irá trazer o espírito de equipe dentro da organização, construindo uma equipe coesa e coerente em busca de suas metas. Os líderes devem sempre buscar, sem medir esforços, o espírito de equipe dentro das organizações, pois é a partir daí que nasce a união e motivação necessária para cumprimento dos objetivos traçados.

4.1.1.4 Atributo Estimulação intelectual

Em muitos momentos dentro da organização, onde o tempo é extremamente importante, diversas situações são colocadas diante dos indivíduos com variáveis inesperadas. Os líderes são sempre testados nesse momento, tendo que provar sua capacidade em contornar essas situações, lidar com as adversidades e se adaptar às diversas situações são umas das características deste tipo de organização, como também ao inesperado, daí vem a necessidade deste atributo.

A tabela 4 analisa o atributo estimulação intelectual. Pode-se observar que as

médias foram altas, mas com uma oscilação de quase 1 (um) ponto, as mesmas variaram entre 3,60 (assertiva 8) e 2,79 (assertiva 2), obtendo um desvio padrão entre 0,82 (assertiva 2) e 0,56 (assertiva 8).

Tabela 4: Assertivas do atributo estimulação intelectual.

Assertiva	Descrição	Média	Desvio padrão
2	Examino situações críticas perguntando se são adequadas.	2,85	0,83
8	Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.	3,56	0,58
30	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	3,15	0,77
32	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	3,26	0,76
Média Geral		3,21	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Segundo Bass (1985 apud BIGLIAZZI, 2007) estimulação intelectual refere-se à sugestão de desafios constantes aos seguidores, estimulando os mesmos à desenvolverem novas ideias e cenários. Ainda Schermerhorn (1999) completa que é característica do atributo criar consciência dos problemas para ganhar comprometimento dos outros, guiando a imaginação deles para criar soluções.

As características relacionadas à esse atributo são a criatividade, a flexibilidade e o poder de criar soluções inovadoras, sendo essas características essenciais para que os líderes encarem as adversidades do dia a dia. Dessa forma, este atributo é necessário e importante para toda e qualquer organização.

4.1.1.5 Atributo Consideração Individual

O atributo consideração individual, de acordo com Bass (1985 apud BIGLIAZZI, 2007) faz com que cada seguidor tenha uma atenção personalizada, deixando-o se sentir único e aproximando o relacionamento. Esta perspectiva transpõe todas as outras, fazendo com que o líder atue como coach ou mentor. As assertivas que avaliam este atributo encontram-se na Tabela 5.

Tabela 5: Assertivas do atributo consideração individual.

Assertiva	Descrição	Média	Desvio padrão
15	Invisto meu tempo ensinando e treinando.	3,11	0,85
19	Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	3,19	1,18
29	Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	3,19	0,74
31	Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	3,07	0,73
Média Geral		3,14	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Conforme podemos observar nos resultados obtidos na tabela 5 as médias das assertivas do atributo consideração individual são relativamente altas e homogêneas e variam entre 3,19 (assertivas 19 e 29) e 3,07 (assertiva 31), tendo uma média geral de 3,14, resultando em um desvio padrão um pouco oscilante que varia entre 1,18 (assertiva 19) e 0,73 (assertiva 31) mas mesmo assim, configurando um grupo de respostas homogêneo.

A característica de coach ou mentor, exercida ou não pelo líder dentro da organização é de extrema importância, pois agindo dessa maneira o líder conseguirá elevar o nível de eficiência e eficácia da organização. Dessa maneira, o atributo de consideração individual torna-se fundamental para os líderes dentro da organização.

4.1.2 FATOR – LIDERANÇA TRANSACIONAL

A liderança transacional revela um líder em que se utiliza da legitimidade e autoridade à que lhe são conferidas para exercer o poder, constituindo práticas comuns a ênfase das regras e das normas estabelecidas para o cumprimento das tarefas previamente definidas (GOMES, 2005).

A liderança transacional é avaliada por meio de duas perspectivas: tamanho da recompensa e gerenciamento por exceção (ativo e passivo).

4.1.2.1 Atributo Tamanho da Recompensa

Esse perfil de líder não é recomendável para as organizações e não são vistos com bons olhos pela mesma, pois não estimulam a união e o espírito de grupo necessários para o cumprimento dos objetivos da instituição. A Tabela 7 apresenta a

análise do atributo Tamanho da Recompensa.

Tabela 6: Assertivas do atributo tamanho da recompensa.

Assertiva	Descrição	Média	Desvio padrão
1	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.	1,85	1,41
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	2,27	0,92
16	Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	2,74	0,86
35	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	3,11	0,89
Média Geral		2,49	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

As variáveis que avaliam o atributo tamanho da recompensa tiveram suas médias oscilando entre 3,11 (assertiva 35) e 1,85 (assertiva 1), obtendo uma média geral de 2,49 e tendo um desvio padrão variando entre 1,41 (assertiva 1) e 0,86 (assertiva 16).

Maximiano (2005) diz que a principal característica do líder transacional é oferecer recompensas materiais ao liderados. Smith e Peterson (1994) esclarecem que esta relação de troca entre as partes não é duradora, pois as mesmas continuam até o momento em que acreditam que esse tipo de relação está lhe trazendo benefício, a partir do momento que uma das partes não se sentir mais satisfeita, a relação é rompida.

Os liderados irão trabalhar enquanto o líder oferece recompensas a eles. Um exemplo disso é quando o liderado for recompensado com uma dispensa mais cedo no expediente. Quando o líder parar de recompensá-lo com isso, ele não se sentirá mais motivado e com o espírito necessário para exercer sua função e alcançar os objetivos da instituição. A organização estará destinada ao insucesso com esse perfil de líder à sua frente, pois o mesmo não cria e desenvolve o valor da união e o espírito de grupo que são necessários para que toda organização alcance seus objetivos.

4.1.2.2 Atributo Gerenciamento por Exceção (Ativo)

Neste perfil, o líder interfere quando não existe sintonia entre as atividades que foram planejadas com as que estão sendo executadas. O gerenciamento pela

exceção pode ocorrer de maneira ativa, quando ele observa e procura pelos desvios das regras e dos padrões estabelecidos, tomando medidas corretivas quando estes são encontrados, e também de maneira passiva (BASS e AVOLIO, 1993 apud BIGLIAZZI, 2007).

Tabela 7: Assertivas do atributo gerenciamento por exceção (ativo).

Assertiva	Descrição	Média	Desvio padrão
4	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	2,33	1,11
22	Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	2,26	0,90
24	Mantenho-me a par de todos os erros.	3,00	0,73
27	Dirijo minha atenção às falhas.	2,42	1,06
Média Geral		2,50	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

A tabela 7 mostra as médias das assertivas que avaliam o atributo gerenciamento por exceção (ativo). Elas variam entre 3,00 (assertiva 24) e 2,26 (assertiva 22). A média geral obtida foi de 2,50. Teve um desvio padrão variando entre 1,11 (assertiva 4) e 0,73 (assertiva 24).

A pró-atividade entre os líderes pode ser representada por esse atributo. A maneira como os líderes agem, sempre um passo à frente, pensando em cada consequência que os seus atos podem causar, é o que as organizações precisam hoje devido às suas particularidades. Elas e seus membros serão guiados conforme os seus líderes tomarem as decisões, lembrando também que essas decisões irão influenciar no destino do líder com seu grupo. Desta forma, quanto maior for a pró-atividade do líder, maior a chance do grupo e da organização obterem sucesso em seus objetivos. Assim, este atributo é um atributo desejável para a organização.

4.1.2.3 Atributo Gerenciamento por Exceção (Passivo)

O Gerenciamento por exceção também pode ocorrer de forma passiva, ou seja, ocorre quando o líder interfere apenas quando algum erro acontece “espontaneamente”, devido não existir a busca pelos desvios acarretada pela suposta confiança de que os seguidores executarão suas atividades de maneira satisfatória. (BASS e AVOLIO, 1993 apud BIGLIAZZI, 2007). A avaliação desse atributo encontra-se na Tabela 8.

Tabela 8: Assertivas do atributo gerenciamento por exceção (passivo).

Assertiva	Descrição	Média	Desvio padrão
3	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.	1,63	1,08
12	Espero as coisas darem errado para começar agir.	0,56	0,77
17	Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dando certo”.	1,56	1,12
20	Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir.	1,52	1,40
Média Geral		1,32	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

As médias das assertivas que avaliam o atributo gerenciamento por exceção (passivo) variaram entre 1,63 (assertiva 3) e 0,56 (assertiva 12), obtendo uma média geral de 1,32 e tendo o desvio padrão variando entre 1,40 (assertiva 20) e 0,77 (assertiva 12). Os resultados obtidos apresentaram um baixo padrão de respostas como se observa pelas médias neste grupo.

Esse perfil não é desejável nas organizações devido ao fato de que as mesmas necessitam de líderes proativos. Se a organização ficar à mercê de líderes que não tenham a conduta proativa, ela pode ter seu desenvolvimento e seu futuro seriamente comprometido. Por isso, esse atributo não é recomendável para a organização.

4.1.3 FATOR – LIDERANÇA NÃO TRANSACIONAL

A avaliação deste estilo de liderança se dá através do atributo *laissez-faire*, no qual representa o próprio fator. Bass e Avolio (1995, apud BIGLIAZZI, 2007), destacam que a liderança não transacional caracteriza a atuação do líder como um mero figurante apenas, evitando ter responsabilidade, a resolver problemas e a tomar decisões.

4.1.3.1 Atributo *Laissez-faire*

Este estilo de liderança não é desejável e pode-se mesmo ser considerado inconcebível na maioria das organizações, uma vez que toda e qualquer organização necessita de líderes com postura efetiva e diferenciada, que tomem decisões em

momentos oportunos e inesperados. Líderes atuando como meros figurantes não são desejáveis. As assertivas que avaliam este atributo encontram-se na Tabela 9.

Tabela 9: Assertivas do atributo *laissez-faire*.

Assertiva	Descrição	Média	Desvio padrão
5	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.	0,78	0,93
7	Estou ausente quando necessitam de mim.	0,48	0,64
28	Evito tomar decisões.	0,70	1,10
33	Demoro a responder as questões urgentes.	1,42	1,24
Média Geral		0,85	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Conforme pode-se observar na tabela 9, as médias das assertivas que avaliam o atributo *laissez-faire* tiveram um padrão muito baixo variando entre 1,42 (assertiva 33) e 0,48 (assertiva 7), tendo o desvio padrão variando entre 1,24 (assertiva 33) e 0,64 (assertiva 7). A média geral desse atributo foi de 0,85, valor muito baixo.

Os resultados indicam que entre os docentes pesquisados na UFCG, poucos se encaixam no perfil de liderança não transacional. Organizações públicas de ensino, que lidam com a educação das pessoas não podem de forma alguma ter líderes com estas características. Não se pode ter líderes omissos dentro da instituição. Então, dessa forma, com os resultados deste atributo, contendo médias baixas é satisfatório para a organização, visto que este atributo não é desejável.

4.1.4 FATOR – FATORES DE RESULTADO

Os Fatores de Resultados identificam a opinião do respondente em relação à sua atuação como líder e também os resultados que são alcançados através dela. Vale destacar mais uma vez que o questionário foi aplicado com docentes de uma instituição pública de ensino, então, não necessariamente todos exercem função de liderança dentro da instituição. O resultado obtido pode indicar que existe efetividade e satisfação para a realização de atividades relacionadas à liderança, de acordo com a opinião da amostra pesquisada. Neste fator foram analisados dois atributos, o

Esforço extra por sócios, Efetividade individual no grupo/organização e a satisfação como líder.

4.1.4.1 Atributo Esforço extra por sócios, Efetividade individual no grupo/organização

Bass e Avolio (1995), dizem que o atributo esforço e efetividade refere-se ao esforço e a efetividade que o líder emprega no desempenho de seu papel. O resultado obtido na pesquisa nos mostra que este atributo teve um grupo de médias homogêneas e altas, representando que os líderes, em suas percepções, agem de maneira efetiva e esforçada, que é o que principalmente a organização precisa, empenho e determinação na busca do cumprimento dos objetivos.

Tabela 10: Assertivas do atributo esforço extra por sócios, efetividade individual no grupo/organização.

Assertiva	Descrição	Média	Desvio padrão
39	Faço com que os outros façam mais do que o esperado.	2,59	0,75
42	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	3,23	0,91
37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	3,00	0,78
40	Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	2,96	0,82
43	Sou eficaz em atender as necessidades da organização.	3,19	0,74
45	Lidero um grupo que é eficiente.	2,96	0,87
38	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	2,81	0,83
Média Geral		2,96	

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

A tabela 10 apresenta as médias das assertivas que avaliam o atributo esforço extra por sócios, efetividade individual no grupo/organização, variando entre 3,23 (assertiva 42) e 2,59 (assertiva 39), tendo o desvio padrão variando entre 0,91 (assertiva 42) e 0,74 (assertiva 43). A média geral resultante desse atributo foi de 2,96.

Isto quer dizer que, dentre os docentes que responderam à pesquisa a maioria se esforça e tem satisfação no desenvolvimento das suas funções.

4.1.4.2 Atributo Satisfação como líder

Segundo Bass e Avolio (1995), o atributo satisfação como líder diz respeito a satisfação que o líder tem em relação ao cumprimento de seu papel na organização.

Tabela 11: Assertivas do atributo satisfação como líder.

Assertiva	Descrição	Média	Desvio padrão
41	Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	3,15	0,66
44	Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação	3,44	0,71
Média Geral		3,30	

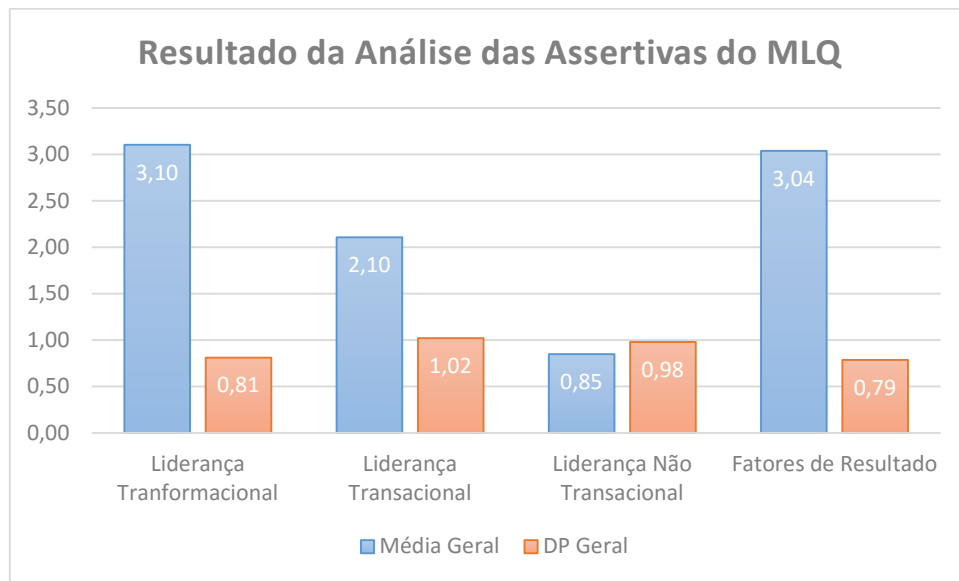
Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Conforme a tabela 11 as médias das assertivas que avaliam o atributo satisfação como líder, variam entre 3,44 (assertiva 44) e 3,15 (assertiva 41), tendo o desvio padrão variando entre 0,71 (assertiva 44) e 0,66 (assertiva 41). O atributo teve média geral de 3,30.

Os resultados obtidos mostram que grande parte da amostra pesquisada é satisfeita em relação ao desempenho de seu papel como líder, e ter líderes satisfeitos com seu trabalho é de grande valia, porque são seus esforços que vão determinar o futuro da organização.

4.2 PERFIL DE LIDERANÇA DOS DOCENTES

Para que todos os fatores analisados na pesquisa fossem representados, buscou-se chegar à uma média geral dos mesmos pelo cálculo das médias gerais das assertivas analisadas em cada fator, sendo feito o mesmo procedimento com o desvio padrão.

Gráfico1: Resultado da análise das assertivas do MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*®).

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

De acordo com o gráfico 1, identifica-se que o fator liderança transformacional obteve média geral de 3,10, depois de analisadas todas as assertivas. Esta constituiu-se como a maior média geral obtida em relação aos outros fatores estudados, enquanto o desvio padrão teve uma média geral de 0,81.

Smith e Peterson (1994), afirmam que a liderança transformacional é preferível à liderança transacional sob toda e qualquer circunstância. Bass (1995 apud BIGLIAZZI, 2007), coloca também que este estilo de liderança é o único que pode levar os liderados a executar suas atividades de forma extraordinária. Dessa forma, considerando as colocações dos autores, o resultado obtido na pesquisa é desejável e satisfatório para a UFCG, por este fator ter obtido a maior média dentre os outros fatores analisados. Isto quer dizer que o estilo de liderança predominante entre os docentes analisados é o estilo transformacional.

Logo em seguida, a liderança transacional obteve a média de 2,10 considerando todas suas assertivas e 1,02 de desvio padrão médio. Independente da liderança transformacional ser a preferível entre todas as outras para as organizações, Bass e Avolio (1993 apud BIGLIAZZI, 2007) argumentam sobre a liderança transacional, no sentido de que não se pode desconsiderá-la, pois a mesma apenas limita o contato entre líder e liderado. Analisando o contexto e os resultados obtidos na pesquisa, a liderança transacional não obteve a maioria entre as outras

abordagens analisadas, sendo visto assim como um ponto positivo para a organização.

A liderança não-transacional obteve a média de 0,85 considerando todas suas assertivas e 0,98 de desvio padrão médio.

Dentre todas as abordagens analisadas, a menos desejada nas organizações é a liderança não transacional. E de acordo com os resultados da pesquisa, este estilo de liderança foi o que teve os menores resultados, indicando então, um fator positivo para a organização.

A abordagem fatores de resultado obteve a média de 3,04 considerando todas suas assertivas e 0,79 de desvio padrão médio. Esse resultado configura um ambiente favorável para que o líder exerça suas funções dentro da organização, o que mostra efetividade e satisfação por parte dos pesquisados.

Por fim, a análise de dados pôde avaliar de forma quantitativa os atributos referentes aos estilos de liderança analisados, transformacional, transacional e não transacional. Foram calculadas as médias dos atributos e seus respectivos desvios padrão, obtendo-se resultados que serão mais detalhados na próxima seção.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral desse estudo foi conhecer o perfil de liderança dos docentes dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da UFCG – Campus Sousa.

Para se chegar ao objetivo acima mencionado, inicialmente foram abordados diferentes conceitos do tema liderança, visto pela ótica de vários autores. Posteriormente foi feita uma fundamentação acerca das concepções e pensamentos sobre o tema, nas quais coloca-se os traços de personalidade, as abordagens comportamentais, situacionais e contemporâneas.

De acordo com os objetivos do trabalho, definiu-se pela utilização do questionário Multifactor Leadership Questionnaire® (Questionário Multifatorial de Liderança - MLQ), elaborado por Bass e Avolio (1995).

Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado, mostraram que os atributos relacionados à Liderança Transformacional são os que definem o perfil dos docentes, sendo predominante entre os mesmos. Dessa forma, pode-se considerar este resultado como um fator positivo para a instituição, pois somente esta abordagem de liderança permite um desenvolvimento das atividades por parte dos liderados de forma extraordinária. Portanto, este estilo de liderança é o mais recomendável para as organizações, por estimular o desenvolvimento do liderado de forma plena.

Observando outro estilo analisado na pesquisa, a liderança transacional, pode se dizer que o mesmo obteve médias razoáveis. A liderança transacional não deve ser desconsiderada, pois ela somente limita o contato entre líder e liderados.

Com resultados discretos na pesquisa, aparece a liderança não transacional, obtendo médias muito baixas. Esse estilo de liderança não é recomendável para as organizações e principalmente para a instituição em estudo, pois a mesma não prega a filosofia que esse estilo segue. Então, desta forma, os resultados obtidos foram satisfatórios.

Os fatores de resultados conforme análise dos seus atributos, obteve médias elevadas. Isso mostra que o líder tem um ambiente favorável para desenvolver suas funções e que contribui para que a organização alcance seus resultados.

Desta forma, com esses resultados acima mencionados, os objetivos específicos foram alcançados, que foram a identificação dos estilos de liderança predominantes e a verificação se o docente possui características de liderança que contribuem para que a organização alcance seus resultados.

É de fundamental relevância para a instituição o trabalho em torno do desenvolvimento das competências de liderança dos docentes. Dessa forma, a instituição poderá ter uma maior efetividade dos estilos desejáveis de liderança e conseqüentemente um aumento considerável da eficiência e eficácia organizacional.

5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O estudo teve como limitação a grande dificuldade de entrevistar todos os docentes que fazem parte dos cursos de Administração e Ciências Contábeis, devido muitas vezes a incompatibilidade de horários.

Desta forma, para trabalhos futuros, sugere-se que se possa realizar um estudo com todos os docentes, não só dos cursos citados, mas de toda a instituição para uma melhor análise do perfil dos docentes da instituição como um todo.

REFERÊNCIAS

BARBIN, D. **Componentes de variância: teoria e aplicações**. Piracicaba: FEALQ, 2004. 120p.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Developing Transformational Leadership: 1992 and beyond. **Journal of European industrial training**, v. 14, n. 5, 1990. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com>>.

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

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BIGLIAZZI, Samanta M. Luchini. **Liderança e Formação Acadêmica** - Uma Análise da Contribuição dos Cursos de Pós-Graduação Lato-Sensu em Gestão na Opinião dos Alunos. 2007. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

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

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. . São Paulo: Atlas, 2009.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DRUCKER, P. **Uma era de descontinuidade**: orientações para uma sociedade em mudança. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, C. M. F. **Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM**. 2006. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e desenvolvimento de Turismo) – Universidade da Madeira, Funchal.

GIL, Antonio Carlos. **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 4. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.

GOMES, A. R. S. **Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos**. 2005. 382 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade do Minho, Minho.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes e Anna Christina de Mattos Marcondes. Atlas, São Paulo, 1997.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Tradução de Leading Change. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O Desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. RAP, Rio de Janeiro, 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006.

ROBBINS, S. P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHERMERHORN, J.R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. **Liderança, Organizações e Cultura: Modelo de Administração do Evento**. São Paulo: Pioneira, 1994.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning: 2002.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado 5ª ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

USEEM, Michael. **A hora de ser líder**. In Revista Você S.A, n. 10, p. 68/75, Abr. 1999.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. V. 3, n.3. **Journal of Organizational Management**, 1990.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São

ANEXO A



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Pesquisa: COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA ENTRE OS DOCENTES DE
UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

Caro Professor:

Essa pesquisa é parte da minha Monografia para conclusão do curso de Graduação em Administração da UFPG, e tem como objetivo conhecer os estilos de liderança dos professores do CCJS/UFPG. Para isso, peço sua ajuda, respondendo o questionário abaixo. Você não será identificado.

Desde já, agradecemos sua colaboração.

Arthur Kennedy Nóbrega Silva, Graduando da UFPG.
Islania Andrade de Lira Delfino, M. Sc. Professor Orientador

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa "PERFIL DE LIDERANÇA ENTRE OS DOCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO". Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Curso de Arthur Kennedy Nóbrega Silva. Gostaríamos de contar com sua colaboração, que consiste em responder a um questionário sobre os estilos de liderança dos professores do CCJS/UFPG. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, mas antes, colaborará para uma melhor compreensão sobre os estilos de liderança predominantes entre os professores. Esclarecemos que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Esclarecemos também que sua participação é voluntária. Qualquer dúvida ou esclarecimento poderá também ser sanado junto à Coordenação do Curso de Administração, UACC/CCJS/UFPG. Se você concorda em participar, nós agradecemos muito sua colaboração e gostaríamos que você colocasse sua assinatura a seguir, indicando que está devidamente informada(o) sobre os objetivos da pesquisa e os usos dos seus resultados.

Assinatura do Professor

_____, ____ de _____ de 2016.

ANEXO B

QUESTIONÁRIO MULTIFATORIAL DE LIDERANÇA (*Multifactor Leadership Questionnaire*®)

Desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio

Instruções: Pense no que você tem conseguido aplicar nesta instituição quando exerce atividades relacionadas à liderança (seja na gestão de grupos, projetos, comissões, órgãos, ou simplesmente na gestão de sala de aula). Por favor, responda todas as questões. Se algum item for irrelevante, se você não tem como mensurá-lo ou ainda, não saiba a resposta, deixe a sentença sem resposta. Você deve indicar o nível de frequência com que a sentença se aplica a você, de acordo com a escala de 5 pontos, na qual "0" significa "de modo algum" e "4" significa "frequentemente, se não sempre". Coloque sua resposta assinalando o número que represente o seu posicionamento com relação a sentença. A palavra "outro" pode significar seus pares, alunos, subordinados, a quem você se reporta etc.

		0	1	2	3	4				
		De modo algum.	De vez em quando.	Algumas vezes.	Relativamente frequente.	Frequentemente, se não sempre.				
						0	1	2	3	4
1.	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.					0	1	2	3	4
2.	Examino situações críticas perguntando se são adequadas.					0	1	2	3	4
3.	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.					0	1	2	3	4
4.	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.					0	1	2	3	4
5.	Evito e envolver quando assuntos importantes surgem.					0	1	2	3	4
6.	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.					0	1	2	3	4
7.	Estou ausente quando necessitam de mim.					0	1	2	3	4
8.	Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.					0	1	2	3	4
9.	Falo de forma otimista sobre o futuro.					0	1	2	3	4
10.	Gero orgulho por estarem do meu lado.					0	1	2	3	4
11.	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.					0	1	2	3	4
12.	Espero as coisas darem errado para começar agir.					0	1	2	3	4
13.	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.					0	1	2	3	4
14.	Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.					0	1	2	3	4
15.	Invisto meu tempo ensinando e treinando.					0	1	2	3	4
16.	Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas.					0	1	2	3	4
17.	Demonstro acreditar que "não se mexe no que está dando certo".					0	1	2	3	4
18.	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.					0	1	2	3	4
19.	Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.					0	1	2	3	4
20.	Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir.					0	1	2	3	4
21.	Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.					0	1	2	3	4
22.	Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.					0	1	2	3	4
23.	Considero as consequências éticas e morais das decisões.					0	1	2	3	4
24.	Mantenho-me a par de todos os erros.					0	1	2	3	4
25.	Demonstro um senso de poder e confiança.					0	1	2	3	4
26.	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.					0	1	2	3	4
27.	Dirijo minha atenção à falhas.					0	1	2	3	4
28.	Evito tomar decisões.					0	1	2	3	4
29.	Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.					0	1	2	3	4
30.	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.					0	1	2	3	4
31.	Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.					0	1	2	3	4
32.	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.					0	1	2	3	4
33.	Demoro a responder as questões urgentes.					0	1	2	3	4
34.	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.					0	1	2	3	4
35.	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.					0	1	2	3	4
36.	Expresso confiança de que metas serão alcançadas.					0	1	2	3	4
37.	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.					0	1	2	3	4
38.	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.					0	1	2	3	4
39.	Faço com que os outros façam mais do que o esperado.					0	1	2	3	4
40.	Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.					0	1	2	3	4
41.	Trabalho com os outros de maneira satisfatória.					0	1	2	3	4
42.	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.					0	1	2	3	4
43.	Sou eficaz em atender as necessidades da organização.					0	1	2	3	4
44.	Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.					0	1	2	3	4
45.	Lidero um grupo que é eficiente.					0	1	2	3	4

Fonte: Extraído de Bigliuzzi (2007)