

GESTÃO DE RH E ESTILOS DE LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL

ANGELICA CARINA DE ANDRADE FARIAS

Docente UNIFACISA-PB

MAYSA FERNANDA COSTA GUIMARÃES

Graduada UNIFACISA-PB

AMANDA RAQUEL DE FRANÇA FILGUEIRAS D'AMORIM

Universidade Fernando Pessoa – Porto (UFP)

RAMON SCHNAYDER DE FRANÇA FILGUEIRAS D'AMORIM

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

UTHANIA DE MELLO FRANÇA

Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

RESUMO

Os líderes são de fundamental importância dentro de qualquer organização. No caso das instituições educacionais, os líderes são vistos como exemplos a ser seguidos, pessoas que buscam ajudar o próximo, que dividem um espaço dedicado a formação de indivíduos e cidadãos. Assim, este trabalho teve como principal objetivo identificar o estilo de liderança predominante em uma instituição educacional, baseando-se em três estilos de liderança: o Transformacional, o Transacional e o Não Transacional. A pesquisa foi feita através do método quantitativo e descritivo. O Instrumento para coleta de dados foi o MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) de Bass e Avolio (1995). Para realização da pesquisa, foi utilizada amostragem por acessibilidade, nos setores administrativos, tais quais: Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Processos, Planejamento e Projeto, Compras e Financeiro. A presente pesquisa nos mostrou que não existe uma concordância efetiva por parte dos líderes e dos liderados, nos atributos pesquisados, porém, pode-se afirmar que em ambas as visões o estilo de liderança predominante é o Transacional. Analisando todo o trabalho, foi raro encontrar assertivas no qual o liderado concorde efetivamente com seus líderes, dessa forma é recomendável que a instituição analise se os papéis dos colaboradores estão de acordo com o que eles afirmam, melhorando assim o ambiente de trabalho e produção, investir mais nos seus relacionamentos.

PALAVRAS-CHAVE: Estilos de liderança. Liderança educacional. Método MLQ.

1 INTRODUÇÃO

As transformações econômicas e tecnológicas, crises financeiras, reflexões éticas, bem como o aumento e abertura de mercados globais, que envolvem o ambiente organizacional, impactaram diretamente no seu crescimento, bem como na sua necessidade de ajuste de funções, hierarquias a fim de atender as novas exigências e se adaptarem aos mercados para sobrevivência. Neste contexto, entre as funções mais afetadas, encontra-se a dos líderes que ocupam papel importante no desenvolvimento organizacional. Podemos definir liderança quando uma pessoa tem autoridade sobre outra, autoridade usada para encorajar os subordinados, fazendo-os trabalhar com entusiasmo, ajudando-os a buscar o meio para alcançar o objetivo organizacional e pessoas, capaz de desenvolver talentos e inovar.

Para Oliveira (1997), liderar é uma forma de poder. Poder este que tem como capacidade influenciar pessoas e, com isso, favorecer o alcance dos resultados organizacionais. Pensando assim, um líder exerce sua função com qualidade quando influencia os modos das pessoas, fazendo com que exerçam bem a sua atividade, sendo mais impactadas a fazer isso por força de uma boa liderança, com comprometimento e entusiasmo, que também é capaz de perceber o potencial de cada indivíduo, assim como a alocá-los em atividades aderentes ao seu perfil.

Historicamente, no início das atividades, as empresas só tinham como líder o proprietário, no entanto, as novas competências e habilidades requeridas, aumento da responsabilidade, dependendo do tamanho da organização, passou a modificar as estruturas organizacionais, onde, agora, cada setor (recursos humanos, finanças, marketing, logística, etc.) terá o seu responsável. Chiavenato (2006) enfatiza essa necessidade das empresas de que cada departamento deva ter seu próprio líder. Nas organizações que existem muitos departamentos nos quais não sejam organizadas da maneira citada acima (cada setor um líder), há uma chance maior dessa instituição não se desenvolver, bem como não ter uma comunicação interna eficaz, perdendo eficiência nas suas atividades.

É importante também que o líder conheça seu papel dentro da organização, responsabilidades, equipe de comando, resultados esperados, planeje suas atividades, traga inovações, concentre-se nas pessoas e nos efeitos organizacionais. Para tanto, fazer-se fundamental o saber dos variados estilos de liderança, adequando-os as suas demandas e responsabilidades, bem como valores e objetivos organizacionais.

Nas instituições educacionais essas expectativas sobre o personagem da liderança, a importância e necessidades de atuação se tornam evidentes. Como responsável pela instituição, seu papel é de integrar setores, projetar resultados, ter visão de mercado, constante atualização dos seus conhecimentos, propondo um planejamento eficaz e trazendo resultados a organização e ao aluno, que busca um desenvolvimento cidadão e científico.

Segundo Silva (2009), o líder educacional deve manter a disciplina para superar desafios que possam vir a surgir. Deve-se mostrar a necessidade de valorização da escola e da equipe que a compõe, incluindo os alunos, fazendo-os se sentirem estimulados para aprender e os professores incentivados a ensinar. A junção do bom ensino e do maior aproveitamento dos estudos fará com que o líder educacional alcance seu principal objetivo, ser um bom líder.

Além disso, por estarmos falando de ensino-aprendizagem, onde todos devem estar envolvidos e comprometidos, focar em uma articulação integrada da missão e visão propostas. Com todos os desafios existentes em uma instituição educacional, não podemos idealizar que as tarefas e responsabilidades fiquem apenas para o diretor e seu conselho. Gomes (2010) diz todos os envolvidos no quadro de funcionário de uma instituição educacional deverão se

comprometer com o resultado do aprendizado do aluno. É importante existir um laço do funcionário com o trabalho, trabalhar coletivamente para conseguir um bom resultado.

Neste contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: Como são percebidos os estilos de liderança pelos líderes e seus liderados em uma instituição educacional? Portanto o objetivo geral da pesquisa fora identificar os estilos de liderança de uma organização educacional. Como objetivos específicos: Identificar a percepção do estilo de liderança do líder sobre os liderados; Verificar a percepção dos liderados sobre o estilo de liderança do líder; Relacionar os estilos de liderança entre os líderes e os liderados.

Segundo Bennis (1996), o líder interfere diretamente na mudança organizacional, assim, com as transformações vivenciadas hoje, essa figura é essencial nas organizações, pois ele será responsável por conduzir o meio de mudança, cuidando das turbulências no ambiente, e garantindo a integridade das instituições. Optou-se por realizar a pesquisa em uma instituição educacional pelo papel que representam na sociedade, na formação dos indivíduos e, com isso, ser de extrema importância a imagem direta dos seus representantes, da sua liderança, trazendo reconhecimento pelos serviços ofertados e a ética das relações internas com seus *stakeholders*.

A liderança está presente não só no diretor, mas em todos os setores/funções da organização. A relevância da pesquisa é no autoconhecimento que o líder tem de si mesmo e da forma como seus subordinados percebem suas ações, tornando a pesquisa importante para que a empresa saiba quais estilos de liderança estão sendo exercidos, analisando assim se realmente estão de acordo com o esperado para seu crescimento, cultura, imagem. A pesquisa ainda oferecerá ao líder um feedback das suas ações junto as equipes. O trabalho contribuirá para futuras pesquisas na área, visto que serão elaborados/utilizados métodos eficazes para uma melhor análise, e buscará investigar o setor educacional que atualmente tem destaque na cidade de Campina Grande, por uma das suas características marcantes ser de uma “cidade universitária”, que comporta estudantes de todos os estados brasileiros, inclusive de outros países, que encontraram aqui referencial de qualidade educacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

2.1.1 Teoria dos traços de personalidade

O estudo da liderança teve início no século XX, com a teoria dos traços de personalidade, é uma das mais conhecidas, com foco principal nos traços de personalidade dos líderes. Segundo essa teoria, os líderes são diferenciados dos não líderes usando como base suas habilidades, características pessoais e qualidades (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2011). Os líderes eram considerados natos e possuíam características próprias que assim os caracteriza, a exemplo de peso, altura, traços de personalidade sociais e habilidades. Vergara (2000) alega que o líder já nasce com o poder de liderar, é nato, não sendo uma habilidade aprendida, restando aos inatos serem liderados. Porém, existia uma dificuldade nesse tipo de abordagem por se tratar de uma teoria baseada na genética, assim, não assume que as características são aprendidas (MONTANA; CHARNOV, 1998).

Corroborando com essa visão, Vergara (2003) concorda que essa visão da liderança nata não durou muito tempo, pois, características como comunicação e tomada de decisão, que compõem um líder, podem ser aprendidas e desenvolvidas, ou seja, nem todos nascem líder, mas caso tenham interesse em se tornar, existem métodos de aprendizagem para tal. Liderança

é algo que se constrói, que se aprende (PEREIRA, 2014). De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2011), a teoria do traço de personalidade possibilitou que identificássemos algumas características comuns nos líderes, a exemplo de iniciativa pessoal, extroversão, abertura para novas experiências, confiança e estabilidade emocional. Dessa forma, a referida teoria destaca características que podemos buscar naqueles que desejam ser líderes ou investir no desenvolvimento daqueles que hoje já ocupam cargos de gestão nas organizações.

2.1.2 Abordagem comportamental

A abordagem comportamental irá mostrar que os líderes são capazes de aprender. Para confirmar essa teoria, Kurt Lewin realizou um estudo no qual identificou a presença de três estilos de liderança:

- a) liderança autocrática: o líder é centralizador, toma decisões unilaterais. É o que determina as tarefas, e sua forma de trabalho. Os liderados não participam desse processo;
- b) liderança democrática – os liderados são envolvidos no processo decisório, o líder usa *feedback* como treinamentos, além de incentivar a participação de todos os seus liderados em qualquer situação;
- c) liderança liberal – o líder deixa seus subordinados a vontade. Os liderados que determina suas próprias atividades e a forma de executá-las.

Para Chiavenato (1999) o estilo democrático obtém melhores respostas em junção aos atributos do trabalho. O estilo autocrático concede mais volume de trabalho, com insatisfação e clima intenso na organização. Já a liberal apresenta pouca produtividade, baixa qualidade. Na prática, de acordo com a situação, será utilizado os três tipos de liderança. Segundo Cavalcanti, Carpilovsky e Lund (2006) essa abordagem procurou respostas mais apropriadas sobre a natureza do liderar, afirmando que o sucesso da liderança não é apenas composto de características, mas sim um padrão comportamental. O padrão que caracteriza o estilo de liderança. A teoria comportamental contribuiu para a melhoria organizacional bem como para as relações humanas devido o surgimento de uma análise para melhor entender o comportamento dos indivíduos, fazendo melhorar a qualidade de relações de trabalho bem como a produtividade. Percebemos que os estilos de lideranças são flexíveis, que o estilo utilizado irá variar de uma situação para outra. Assim, surge a teoria situacional.

2.1.3 Abordagem situacional

Em nenhum processo decisório será utilizado o mesmo jeito para resolução dos problemas. Assim como a abordagem situacional, que não existe uma única característica nem um único estilo de liderar. Nesta abordagem, existiram três aspectos: o líder, os liderados e o contexto de liderança (CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND, 2006). Bergamini (1994) informa que as teorias situacionais exploram as situações do processo de liderança, não deixando os tipos de comportamentos dos líderes. Já para Montana e Charnov (1998, p. 15), “um líder eficaz, em uma abordagem contingencial, deve entender a dinâmica da situação e adaptar as suas habilidades a essa dinâmica.” No caso, o líder nem sempre agirá pelo querer ou o achar certo, mas sim pela situação do momento, ele terá que adaptar seus conhecimentos a cada situação ocorrida.

Vergara (2000), em relação aos líderes, fala sobre a questão da autoridade formal e a personalidade. Em relação aos seguidores fala da importância de suas expectativas e interesses,

e da situação diz que é um cenário onde as coisas acontecem. Se o líder souber utilizar sua autoridade de forma correta, o liderado pode se interessar mais pelo trabalho exercido.

Segundo Maximiano (2005) “todos os modelos de liderança estudados até este ponto baseiam-se na ação do líder em relação aos liderados.” Para ele, o estudo do século XXI está concentrado no estilo motivacional. Assim, surge as lideranças Carismática, Transformacional e Transacional.

2.1.4 Liderança transformacional e transacional

Na liderança Transformacional os liderados sentem uma vontade de ficar mais eficientes, satisfeitos com o trabalho e mais dedicado a empregar trabalhos extras para atingir o sucesso (SCHERMERHORN, 1999). Esse estilo é mais utilizado para se entender o sinal da liderança.

Segundo Bass (1995) esta é a única forma de liderança que propicia aos liderados um desempenho extraordinário. Ela tem como objetivo crescer a empresa bem como seus funcionários e sua consciência. Nessa forma de liderar é mais fácil propor mudanças, bem como melhorar o trabalho em equipe. De acordo com Maximiano (2005), o líder transacional apela por interesses, principalmente para necessidades primárias dos liderados. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores trabalhem para alcançar metas.

A Liderança Transacional se baseia nas regras já existentes, para manter uma relação de troca entre líder e liderados. O líder trabalha através de recompensas, prometendo a seus liderados promoções, dinheiro, folgas, esperando ter em troca resultados alcançados, metas batidas. Para Gomes (2005) a Liderança Transacional é o tipo no qual o líder utiliza da autoridade que é lhe é atribuída para formalmente exercer o poder, dando ênfase nas regras e normas estabelecidas pelo superior. Ele faz com que os liderados utilizem todas as ferramentas necessárias, incentivando-os a cumprir o que foi solicitado.

Conforme Gomes (2005), a liderança transacional se preocupa em propor tarefas e consequências do ponto de vista dos outros, já a liderança transformacional não só satisfaz as necessidades individuais, mas também as necessidades de um bem comum, com base em um ideal coletivo. Assim, a desigualdade entre elas é na relação que se estabelece dentro do grupo.

3 METODOLOGIA

Segundo Gil (2002, p. 17), a pesquisa pode ser definida “como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” Assim, a pesquisa se desenvolve a partir de conhecimentos, técnicas e métodos e procedimentos científicos. Sendo assim para alcançar os objetivos propostos neste estudo, optou-se pela abordagem quantitativa.

Quanto a natureza essa pesquisa é aplicada, que conforme Appolinário (2004), este tipo de pesquisa é instigada pela ideia de adaptar novos conhecimentos com o objetivo de aproveitar os resultados apresentados e assim apresentar a solução para o problema formulado no projeto de pesquisa, a partir de necessidades explícitas. Sendo assim, após todas as análises iremos idealizar soluções para os problemas existentes. Quanto aos objetivos a pesquisa é descritiva, pois tem como finalidade analisar os dados que serão coletados sem que haja a interferência do pesquisador. De acordo com Gil (1995) a principal finalidade da pesquisa descritiva é descrever características de determinada população e estabelecer relação entre variáveis.

Quanto a abordagem a pesquisa é caracterizada como quantitativa. Para Gerhart e Silveira (2009) a pesquisa quantitativa se caracteriza pelo pensamento lógico, enfatizando o raciocínio dedutivo. O estudo sobre os estilos de liderança foi realizado em uma instituição educacional, que se encontra no estado da Paraíba, na cidade de Campina Grande, que neste trabalho será denominada de “Instituição Alfa”.

A pesquisa foi aplicada nos setores administrativos, entre eles Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Processos, Planejamento e Projeto, Compras e Financeiro, visto que apenas esses foram autorizados pela empresa para realizar a pesquisa. Os setores mencionados possuem 1 líder em cada setor, bem como 6 subordinados, totalizando a população. Segundo Barbeta (2005, p. 25) a “população é o conjunto de elementos que formam o universo de estudo e que queremos abranger no nosso estudo. São os elementos para os quais desejamos que as conclusões oriundas da pesquisa sejam válidas”.

Assim, para realizar a pesquisa foi utilizada amostragem por acessibilidade com os líderes e liderados que compõem os setores mencionados acima. De acordo com Gil (1999) amostragem por acessibilidade é de posse de qualquer inflexibilidade estatística, o pesquisador seleciona apenas os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar o universo. Realizamos um recorte do setor administrativo, que é composto por 107 funcionários, devido a empresa autorizar acesso apenas a 28 funcionários. Dessa quantidade, 18 colaboradores retornaram o formulário no prazo estipulado, sendo coletada uma amostra de 3 líderes e 15 liderados. A pesquisa tem como objetivo geral analisar os estilos de liderança existente em uma instituição educacional, para isso foram aplicados dois questionários, sendo um para o líder e outro para seus liderados.

Depois foi adotado foi o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MQL) elaborado por Bass e Avolio (1995), que contém 45 questões de múltipla escolha, e mensura a proporção de liderança dentro das dimensões propostas pelos próprios autores, que são as lideranças transformacional, transacional e não-transacional (Anexo 2). Nesse questionário utilizou-se uma escala do tipo Likert de cinco pontos, onde diante de afirmativas o respondente escolherá o nível de concordância e frequência, sendo 0 = de modo algum; 1 = de vez em quando; 2 = algumas vezes; 3 = relativamente frequente; e 4 = frequentemente, se não sempre. Este questionário tem o objetivo de identificar os fatores que caracterizam as lideranças Transacional, Transformacional e Não-transacional.

Para Cervo e Bervian (2002) o questionário é a forma mais utilizada e eficiente para coleta de dados, pois possibilita estimar com exatidão o que se deseja. O questionário será vantajoso para a pesquisa devido os respondentes se sentirem a vontade, mais confiante para dá uma resposta precisa e anônima. O questionário foi aplicado na instituição educacional através do Google Forms, onde os foi distribuído para o e-mail de 28 colaboradores. Os respondentes tiveram um período de uma semana para fornecerem as respostas. Durante esse período apenas 18 colaboradores responderam, sendo assim os que não responderam ficaram de fora da pesquisa. No primeiro momento entramos em contato com o responsável do setor de Recursos Humanos, no qual o mesmo apresentou o pesquisador pessoalmente a todos as pessoas dos setores selecionados a participar da pesquisa. No segundo momento o pesquisador apresentou a pesquisa através de um resumo, no terceiro momento o pesquisador enviou via e-mail o endereço do site para que os funcionários da instituição pudessem responder. Após isso, o voluntário tomou conhecimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Segundo Vergara (2004, p. 18), 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 tratamento

é adequado aos propósitos do projeto”. Para que os dados fossem tratados, foi utilizado medidas descritivas, tais como: medidas de posição (média) e desvio-padrão. Para calcular essas medidas, foi utilizado o Excel.

Conforme Mattar (2001), a média convém ao valor médio de um grupo de dados, sendo uma medida de tendência central de aplicação exclusiva a variáveis intervalares. Segundo Barbin (2004), um aspecto importante no estudo descritivo dos dados é a conferência da variabilidade ou dispersão dos dados, em relação à base de localização central da amostra. As características contidas no desvio- padrão são as seguintes: pode assumir somente valores positivos, quanto maior mais dispersos os dados (MATTAR, 2001). As 45 variáveis do MLQ se dividiram em Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Não-Transacional. Os dados foram analisados quantitativamente, por meio estatísticos e estão expostas na próxima parte desse trabalho.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste tópico serão apresentados e analisados os dados coletados durante a pesquisa. Para tanto, a pesquisa foi dividida em três grupos, onde no primeiro serão analisados os dados sócio demográficos da pesquisa, no segundo, analisados e interpretados as assertivas do MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) na visão dos líderes e dos liderados, e no terceiro, ocorrerão as relações entre os estilos de liderança percebidos tanto dos líderes como dos liderados.

4.1 ANÁLISE DAS ASSERTIVAS DO MLQ NA VISÃO DOS LÍDERES E DOS LIDERADOS

A ferramenta de pesquisa MLQ tem como objetivo mensurar as dimensões de liderança propostas por Bass e Avolio (1995), que são as lideranças transformacional, transacional e não-transacional. Para isso, as 45 assertivas foram organizadas para identificar os fatores caracterizados como Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança Não-Transacional, assim como os atributos a cada um desses fatores. A opinião dos respondentes avante destes atributos, para análise, foi expressa de acordo com a escala do tipo Likert, onde 0 = de modo algum, 1 = de vez em quando, 2 = algumas vezes, 3 = relativamente frequente e 4 = frequentemente, se não sempre.

4.1.1 Liderança transformacional

Esta liderança é caracterizada pela força que o líder tem em aumentar a sensibilidade de seus subordinados, informando-os o que é certo e importante, para que os mesmos se sintam motivados para realização das tarefas ultrapassando as expectativas.

Para mensurar a liderança transformacional, Bass (1985) informa que são necessárias cinco atributos que estão diretamente interligados, sendo eles: carisma (atributo), carisma (comportamento), inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração individual. Dessa forma, essas dimensões serão analisadas a partir deste momento, tanto na visão dos líderes quanto dos liderados.

O primeiro atributo analisado é o carisma (atributo), as assertivas que mensuram este atributo se encontram na Tabela 2.

Tabela 2 – Atributo Carisma (atributo)

NÚMERO	ASSERTIVAS	LÍDERES		LIDERADOS	
		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
10	Gero orgulho por estarem do meu lado	3,66	0,58	3,13	1,06
18	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo	4,00	0,00	2,66	1,35
21	Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim	4,00	0,00	3,20	1,15
25	Demonstro um senso de poder e confiança	4,00	0,00	3,13	0,74

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Conforme os dados das tabelas 2, dentro das assertivas que mensuram o atributo carisma (atributo) na visão tanto dos líderes há uma conformidade em relação aos atributos, enquanto que nos liderados houve uma demonstração de neutralidade. As médias dos líderes variaram entre 4,00 (assertivas 18,21 e 25) e 3,66 (assertiva 10) e já na dos liderados variaram entre 3,20 (assertiva 21) e 2,66 (assertiva 18).

Chama especial atenção a assertiva que mensurou a primazia do interesse do grupo sobre o pessoal. Entre os líderes houve concordância, no entanto, os liderados discordaram parcialmente, mostrando uma dissonância, corroborando a sensação de poder e confiança, que também não há concordância com a percepção do líder. Os líderes transformacionais devem inspirar confiança, que de acordo com Bristol et al (2010) tem a ver com influenciar, motivar e inspirar pessoas para resultados a organização, ou seja, características fundamentais para o exercício da liderança. A próxima dimensão a ser analisada é o carisma (comportamento). As assertivas que mensuram esse atributo se encontram na Tabela 3.

Tabela 3 – Atributo Carisma (comportamental)

NÚMERO	ASSERTIVAS	LÍDERES		LIDERADOS	
		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
6	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.	3,66	0,58	2,93	1,10
14	Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.	3,00	1,00	2,93	1,10
23	Considero as consequências éticas e morais das decisões.	4,00	0,00	3,40	0,99
34	Enfatizo a importância de se ter um senso de missão.	3,66	0,58	2,73	1,16

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

O carisma é o principal atributo de influência da liderança transformacional, é com essa característica que o líder consegue atrair seus subordinados para si, mostrando para eles a fé,

esperança, confiança e motivação. Nesse atributo, o líder é o modelo para seus seguidores, aquele que incentiva e mostra as visões e objetivos comuns na organização. Oro (2010) afirma que os líderes iniciantes ou de menor porte vão em busca de aprender o carisma dos grandes líderes, pois estes compreendem a importância desse atributo na vida profissional.

De acordo com a tabela 3, o atributo carisma (comportamento) mantiveram médias variando de 4,00 (assertiva 23) e 3,66 (assertivas 6 e 34) na análise dos líderes, já na análise dos liderados variou entre 3,40 (assertiva 23) e 2,73 (assertiva 34). Analisando as assertivas, nota-se que, houve um grau de discordância menor e apenas concordância por parte dos líderes, quando se tratou da consideração das consequências éticas e morais na tomada de decisão. Esse resultado sugere que os membros das equipes como um todo conhecem os padrões sociais e organizacionais comportamentais impostos e requeridos para seus membros.

Em uma instituição, ter líderes com o carisma alto é muito importante, pelo caso de contagiar diretamente no resultado do trabalho quando o mesmo depende exclusivamente do desempenho do líder junto a seus subordinados, ou seja, a relação humana entre si. De acordo com Rosado (2010) o líder carismático inspira os seus liderados a seguir um padrão de comportamento, transmitindo respeito e confiança através das suas crenças e valores. Dessa forma, o carisma é um atributo desejável para todos os líderes da organização. A seguinte dimensão analisada foi a inspiração motivacional, as assertivas que mensuram este atributo encontram-se abaixo, na tabela 4.

Tabela 4 – Atributo inspiração motivacional

NÚMERO	ASSERTIVAS	LÍDERES		LIDERADOS	
		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
9	Falo de forma otimista sobre o futuro.	4,00	0,00	3,26	1,03
13	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	3,66	0,58	2,93	0,96
26	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	4,00	0,00	3,13	0,99
36	Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	4,00	0,00	3,33	0,98

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

O atributo inspiração motivacional, reflete comportamentos no qual o líder tenta expressar a importância dos objetivos proposto de maneira simplificada, informando aos liderados sobre as expectativas e mostrando aos mesmo o significado e desafios do trabalho. De acordo com Mata (2013), um líder inspirador consegue sempre, através das suas palavras e atitudes, motivar e incentivar a sua equipe, mesmo nas ocasiões de turbulência e crise, fazendo assim os subordinados começarem a reproduzir seu comportamento.

As assertivas que mensuram o atributo inspiração motivacional tiveram médias variando, na análise dos líderes de 4,00 (assertivas 9, 26 e 36) a 3,66 (assertiva 13) e na análise dos liderados de 3,33 (assertiva 36) e 2,93 (assertiva 13). Apresentando um padrão de resposta onde o desvio padrão das assertivas dos líderes variaram entre 0,58 (assertiva 13) e 0,00 (assertivas 9,26 e 36), e dos liderados de 1,03 (assertiva 9) e 0,96 (assertiva 13). Analisando as assertivas conseguimos identificar, em geral, que os líderes se descrevem como inspiradores motivacionais e que os liderados demonstram neutralidade com essa identificação. Essas

características são importantes para as organizações que dependem da interação dos líderes para direcionar seus seguidores bem como o futuro da organização. A junção dos esforços executada pela ação da inspiração motivacional garantirá o espírito de equipe, tornando assim um grupo de coerência. Dentro de qualquer organização, o líder sempre deve buscar que o seu grupo tenha espírito de equipe, pois é através dessa sinergia que surge a união e motivação necessária para realização de melhoria de seu trabalho, resultados bem como a necessidade de se cumprir a missão da organização.

A próxima dimensão analisada foi à estimulação intelectual, as assertivas que mensuram este atributo se encontram abaixo, na tabela 5.

Tabela 5 – Atributo estimulação intelectual

NÚMERO	ASSERTIVAS	LÍDERES		LIDERADOS	
		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
2	Examino situações críticas perguntando se são adequadas.	4,00	0,00	3,06	0,96
8	Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.	3,66	0,58	3,20	0,86
30	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	4,00	0,00	2,66	1,23
32	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	4,00	0,00	3,06	0,88

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

A estimulação intelectual se refere aos líderes que estimulam as ideias dos liderados e valores para a solução de problemas. Para Schermerhorn (1999) a principal característica desse atributo é criar conhecimento em relação aos problemas para ganhar o engajamento dos outros e assim nortear a imaginação deles para melhores soluções.

De acordo com a tabela 5, observamos que as médias da assertiva estimulação intelectual na percepção dos líderes variaram entre 4,00 (assertivas 2, 30 e 32) e 3,66 (assertiva 8) sendo o desvio padrão de 0,58 (assertiva 8) e 0,00 (assertivas 2, 30 e 32), já na percepção dos liderados as médias variam entre 3,20 (assertiva 8) e 2,66 (assertiva 30), e o desvio padrão de 1,23 (assertiva 30) e 0,86 (assertiva 8).

Dessa análise podemos afirmar que os líderes da instituição pesquisada, em geral, concordam que têm como característica também a estimulação intelectual, que apoiam os seus liderados nas resoluções dos problemas, bem como os ajudam a enfrenta-los da melhor forma possível. Já os liderados demonstraram neutralidade com esse atributo. O líder transformacional cria um ambiente de aprendizado e explora o potencial dos seus liderados. Nesse atributo, a instituição demonstra que os liderados ainda não conseguiram explorar e afirmar que são desenvolvidos e estimulados a criar soluções, a desenvolverem seus conhecimentos e diferentes visões na organização, a ponto de demonstrarem neutralidade nesse item. É de extrema importância repensar esses aspectos, pois com essas características, tanto os líderes quanto os liderados conseguem lidar com a adversidade e urgência da resolução de problemas. A próxima dimensão analisada foi à consideração individual, as assertivas que mensuram este atributo se encontram abaixo, na tabela 6.

Tabela 6 – Consideração individual

NÚMERO	ASSERTIVAS	LÍDERES		LIDERADOS	
		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
15	Invisto meu tempo ensinando e treinando.	3,66	0,58	2,13	1,25
19	Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	4,00	0,00	3,13	1,19
29	Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	4,00	0,00	2,66	1,23
31	Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	4,00	0,00	2,73	1,10

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Na consideração individual se enquadra aqueles líderes que passam mais tempo treinando e ensinando os seus liderados, tratando-os de forma individualizada. Essa dimensão norteia todas as outras do perfil do líder transformacional, nela o líder atua como mentor, instrutor e inspirador. De acordo com Gonçalves (2008), o líder lidar com seus seguidores de forma única, considerando as necessidades individuais, habilidades e aspirações, promovendo assim o seu desenvolvimento, bem como acolhendo e ensinando-os.

Na tabela 6 observamos que as médias da assertiva consideração individual na percepção dos líderes variam entre 4,00 (assertivas 19,29 e 31) e 3,66 (assertiva 15) sendo o desvio padrão de 0,58 (assertiva 15) e 0,00 (assertivas 19,29 e 31), já na percepção dos liderados as médias variam entre 3,13 (assertiva 19) e 2,13 (assertiva 15), sendo o desvio padrão de 1,25 (assertiva 15) e 1,10 (assertiva 31).

Analisando os dados, identificamos que os líderes da instituição pesquisada se identificam com a atribuição consideração individual, porém na análise dos liderados não percebemos a mesma coisa, para eles os líderes não atuam diretamente como mentor, escutando-os individualmente, ou até mesmo passando seu maior tempo treinando-os.

4.1.2 Liderança transacional

A liderança transacional é eficaz em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente estáveis, pois o líder com esse perfil é direcionado para acompanhamentos e orientações de seus liderados, mostrando sempre a retribuição. O principal foco do líder transacional é nos objetivos organizacionais, esclarecendo sempre o desempenho e recompensas. De acordo com Gomes (2005), o líder transacional serve como autoridade, concebendo práticas comuns e evidenciando as regras e normas estabelecidas pela organização. Os comportamentos comuns da liderança transacional são: tamanho da recompensa, gerenciamento por exceção ativa e gerenciamento por exceção passiva (BASS, 1985).

Dando continuidade a análise, o atributo agora é o tamanho da recompensa, as assertivas que mensuram esse atributo se encontram apresentadas na tabela 7.

Tabela 7 – Tamanho da recompensa

NÚMERO	ASSERTIVAS	LÍDERES		LIDERADOS	
		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
1	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.	4,00	0,00	1,93	1,49
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	3,66	0,58	2,66	1,16
16	Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	3,66	0,58	2,66	1,28
35	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	4,00	0,00	3,26	1,03

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

No atributo tamanho da recompensa existe uma troca de recompensas entre o líder e o liderado, dessa forma são oferecidos benefícios para o bom desempenho ou será feito ameaças para o ruim desempenho. De acordo com Maximiano (2005), o líder transacional tem como característica oferecer recompensas materiais.

De acordo com a tabela 7, observamos que as médias da assertiva tamanho da recompensa na percepção dos líderes variam entre 4,00 (assertivas 1 e 35) e 3,66 (assertivas 11 e 16) sendo o desvio padrão de 0,58 (assertivas 11 e 16) e 0,00 (assertivas 1 e 35), já na percepção dos liderados as médias variam entre 3,26 (assertiva 35) e 1,93 (assertiva 1), sendo o desvio padrão de 1,49 (assertiva 1) e 1,03 (assertiva 35).

Analisando os dados, verificamos que os líderes da instituição pesquisada têm características do atributo o tamanho da recompensa, porém os liderados não concordam com eles, tendo uma discordância considerável na afirmativa o “líder fornece ajuda em troca de esforços”. Para eles os líderes não trabalham oferecendo ajuda ou recompensas. Líderes com essas características não são atraentes para as instituições, pois os seguidores só produzirão com eficácia enquanto existir recompensa, do contrário, o desempenho chega a diminuir, implicando negativamente na união e no espírito da equipe. A próxima dimensão analisada foi o gerenciamento por exceção (ativo), as assertivas que mensuram esse atributo se encontram na tabela 8.

Tabela 8 – Gerenciamento por exceção (ativo)

NÚMERO	ASSERTIVAS	LÍDERES		LIDERADOS	
		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
4	Foco atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	2,33	1,53	1,93	1,44
22	Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	4,00	0,00	2,73	0,80
24	Mantenho-me a par de todos os erros.	4,00	0,00	3,33	0,98

27	Dirijo minha atenção às falhas.	3,00	1,00	2,33	0,90
----	---------------------------------	------	------	------	------

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Os líderes com esse atributo têm como característica principal procurar e consertar os erros. Ele avalia o desempenho dos líderes para tomar ações corretivas caso ocorra desvios. Segundo Gomes (2005), nesta dimensão o líder só atua quando as coisas não vão bem ou o objetivo está longe de ser alcançado. Dentro das assertivas que mensuram o atributo gerenciamento por exceção (ativo) na visão dos líderes foram obtidas médias altas, variando entre 4,00 (assertivas 22 e 24) e 2,33 (assertiva 4) e já na dos liderados foram obtidas médias regulares variando entre 3,33 (assertiva 24) e 1,93 (assertiva 4). As respostas deste grupo se mostram heterogêneo, obtendo o desvio padrão entre 1,53 (assertiva 4) e 0,00 (assertivas 22 e 24) na análise dos líderes e entre 1,44 (assertiva 4) e 0,80 (assertiva 24) na análise dos liderados.

Os líderes da instituição pesquisada concordam com que concentram as atenções nos erros, bem como se mantêm a par do quando acontecem. No entanto, essas características não foram percebidas pelos seus liderados, visto que reagiram, discordando parcialmente e mantendo neutralidade, respectivamente. Além disso, os líderes caem em contrassenso quando comparamos as respostas das assertivas 22 e 4, ambas abordando foco e atenção nos erros, porém uma concordando e outra discordando que assim agem. Neste atributo, os liderados demonstraram, de forma geral, discordância.

Tais resultados sinalizam que a instituição precisa desenvolver em seus líderes uma visão, percepção e dedicação aos erros, falhas, aquilo que foge aos padrões, principalmente pelos liderados demonstrarem que eles ainda não exercem este atributo a ponto de perceberem a dedicação. Esse atributo é desejável pelas organizações devido os líderes se anteciparem diante dos problemas, buscando resolve-los antes mesmo que aumente a dimensão. Conforme Rosado (2010), os líderes com essas características analisadas só previnem seus liderados quando estes se desviam das expectativas impostas a eles.

A próxima dimensão a ser analisada é o gerenciamento por exceção (passivo), as assertivas que mensuram esse atributo se encontram a seguir, na tabela 9.

Tabela 9 – Gerenciamento por exceção (passivo)

NÚMERO	ASSERTIVAS	LÍDERES		LIDERADOS	
		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
3	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.	0,66	1,15	1,86	1,41
12	Espero as coisas darem errado para começar a agir.	0,33	0,58	0,13	0,35
17	Demonstro acreditar que "não se mexe no que está dando certo".	1,00	1,73	1,60	1,24
20	Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir.	0,33	0,58	1,13	1,36

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

O líder com o atributo gerenciamento por exceção (passivo) atua fortemente quando os procedimentos e normas para o cumprimento de tarefas não são cumpridos.

Segundo os dados da tabela 9, dentro das assertivas que mensuram o atributo gerenciamento por exceção (passivo) tanto na visão dos líderes quanto na visão dos liderados foram obtidas médias baixas, nas dos líderes variando entre 1,00 (assertivas 17) e 0,33 (assertivas 12 e 20) e já na dos liderados variando entre 1,86 (assertiva 3) e 0,13 (assertiva 12). As respostas deste grupo se mostram homogêneo, obtendo o desvio padrão entre 1,73 (assertiva 17) e 0,58 (assertivas 12 e 20) na análise dos líderes e entre 1,41 (assertiva 3) e 0,35 (assertiva 12) na análise dos liderados.

Nessa assertiva, considera-se positivo que os resultados demonstrem médias baixas, visto que as assertivas apresentam situações de não reação, de não proatividade aos erros e falhas, então, quanto menor as respostas, haverá mais discordância em relação as mesmas.

Analisando os dados das assertivas, verificamos que os líderes da instituição pesquisada se caracterizam com o atributo gerenciamento por exceção (passivo) e os seus liderados concordam com tal afirmativa. Percebe-se que os líderes não esperam que o erro ocorra para que possam tomar decisões, eles procuram ajustar as coisas o quanto antes. Além disso, procuram ajustar as situações em continuidade, independentemente de estarem obtendo resultados positivos, demonstrando características de inovação.

4.1.3 Liderança não transacional

Esse estilo de liderança é caracterizado pela inexistência de comportamentos de liderança. Nele, os líderes procuram não se envolver em problemas ou assuntos importantes, sempre estão ausentes quando é necessária sua presença e fogem de tomar decisões. Assim, essa dimensão tem impacto negativo nas organizações. Ao contrário das lideranças anteriormente citadas (Transformacional e Transacional), na não transacional não se encontra um ambiente de trabalho com objetivos definidos, devido ao líder não assumir qualquer plano de ação e sempre adiar tomar as decisões necessárias e importantes, ignorando suas responsabilidades e autoridade (GONÇALVES, 2008).

O próximo atributo analisado foi à *laissez-faire*, as assertivas que mensuram este atributo se encontram abaixo, na Tabela 10.

Tabela 10 – Atributo *Laissez-faire*

NÚMERO	ASSERTIVAS	LÍDERES		LIDERADOS	
		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
5	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.	0,00	0,00	1,33	1,59
7	Estou ausente quando necessitam de mim.	0,33	0,58	0,80	1,26
28	Evito tomar decisões.	0,00	0,00	0,46	0,64
33	Demoro a responder as questões urgentes.	0,66	1,15	0,86	0,99

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

O líder com este atributo tem certa apatia, foge de problemas e tira as responsabilidades de si (GOIS, 2011). Segundo os dados da tabela 10, dentro das assertivas que mensuram o *laissez-faire* tanto na visão dos líderes quanto na visão dos liderados foram obtidas médias

baixas, nas dos líderes variando entre 0,66 (assertivas 33) e 0,00 (assertivas 5 e 28) e já na dos liderados variando entre 1,33 (assertiva 5) e 0,46 (assertiva 28). As respostas deste grupo se mostram homogêneo, obtendo o desvio padrão entre 1,15 (assertiva 33) e 0,00 (assertivas 5 e 28) na análise dos líderes e entre 1,59 (assertiva 5) e 0,64 (assertiva 28) na análise dos liderados.

Analisando os resultados referentes a esse atributo, os líderes da instituição pesquisada não se caracterizam com tal afirmativa, e os liderados concordam com eles. Esse é um efeito positivo para a instituição, pois mostra que nela trabalham líderes atuantes e que exercem realmente seu papel, que é guiar e apoiar seus liderados, tomando as responsabilidades para si.

4.1.4 Fatores de resultado

Os Fatores de Resultado buscam verificar a visão dos respondentes em junção a sua atividade como líder e a visão dos liderados sobre a forma do líder atuar (ROCHA, 2004). Os resultados irão identificar se existem satisfação e afetividade nas atividades desenvolvidas pela liderança. Para mensurar esses fatores, é necessário analisar dois atributos, o Esforço extra por sócios, efetividade individual no grupo/organização e a satisfação como/do líder.

Assim, o próximo atributo analisado foi o esforço extra por sócio, efetividade individual no grupo/organização apresentado na tabela 11.

Tabela 11 – Esforço extra por sócios, efetividade individual no grupo/organização

NÚMERO	ASSERTIVAS	LÍDERES		LIDERADOS	
		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
39	Faço com que os outros façam mais do que o esperado.	3,66	0,58	2,80	0,86
42	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	3,66	0,58	2,86	1,25
37	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	4,00	0,00	3,00	0,93
40	Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	3,66	0,58	3,13	0,92
43	Sou eficaz em atender as necessidades da organização.	3,00	1,00	3,60	0,63
45	Lidero um grupo que é eficiente.	3,66	0,58	3,40	0,91
38	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	4,00	0,00	3,00	0,85

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Conforme afirmativas da tabela 11, observamos que as médias da assertiva esforço extra por sócios, efetividade individual no grupo/organização, na percepção dos líderes foi 3,66 (assertivas 39, 42, 40 e 45) sendo o desvio padrão de 0,58 para as mesmas alternativas; a média para as assertivas 37 e 38 foi de 4,00, com desvio padrão de 0,00. Já na percepção dos liderados, as médias variaram entre 2,80 (assertiva 39) e 3,60 (assertiva 43), e o desvio padrão de 0,63 (assertiva 43) e 1,25 (assertiva 42).

Este atributo refere-se ao esforço que o líder desempenha o seu papel, bem como sua entrega perante a ele. De acordo com Góis (2011), o líder com essa característica consegue trazer aos seus liderados o prazer de fazer mais do que o esperado, superando as expectativas, elevando a vontade de se superar cada vez mais. Esses líderes tendem a representar eficazmente sua equipe perante os níveis hierárquicos mais elevados. Os líderes demonstram que concordam com a sua eficácia ao buscar atender as necessidades dos outros na perspectiva trabalho, como também acreditam ser satisfatórios os métodos que utilizam no exercício da liderança. Mas, os liderados demonstraram neutralidade em relação as assertivas, não corroborando com o posicionamento dos líderes. O próximo atributo analisado é a satisfação como/do líder, apresentado na tabela 12.

Tabela 12 – Satisfação como líder

NÚMERO	ASSERTIVAS	LÍDERES		LIDERADOS	
		MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
41	Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	3,66	0,58	3,46	0,74
44	Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	3,66	0,58	3,00	1,07

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Esse atributo representa a satisfação do líder em exercer seu papel, bem como o seu desempenho nas atividades executadas. De acordo com Góis (2011) aqui se mede também a satisfação dos liderados perante seus líderes, seu estilo de liderança, indicando se a forma de agir e liderar ocasiona um ambiente de trabalho agradável e adequado. Conforme a tabela 13, observamos que as médias da assertiva satisfação como líder na percepção dos líderes foi 3,66 (assertivas 41 e 44) sendo o desvio padrão de 0,58 (assertivas 41 e 44), já na percepção dos liderados as médias variam entre 3,46 (assertiva 41) e 3,00 (assertiva 44), sendo o desvio padrão de 1,07 (assertiva 44) e 0,74 (assertiva 41).

As médias das assertivas do atributo satisfação como líder foram intermediárias, nos mostrando que os líderes estão satisfeitos em parte com o papel exercido como líder dentro da organização e que os liderados estão satisfeitos em partes pelo trabalho exercido pelos seus líderes. Ter líderes satisfeitos é de grande aproveitamento, pois seu trabalho e esforço irão dizer o futuro da instituição.

4.1.5 Estilo de liderança na perspectiva dos líderes x liderados

Para determinar o estilo de liderança adotado pela Instituição Alfa, objetivo desta pesquisa, utilizou-se o MLQ. Segue tabela 13 com as médias dos atributos por líderes e liderados.

Tabela 13 – Média dos atributos por líder e liderados

Fatores	Atributos	Líder		Liderados	
		Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Liderança Transformacional	Carisma (atributo)	3,92	0,29	3,03	0,25
	Carisma (comportamento)	3,58	0,41	3,00	0,07
	Inspiração Motivacional	3,92	0,29	3,16	0,03

	Estimulação Intelectual	3,92	0,29	3,00	0,17
	Consideração Individual	3,92	0,29	2,66	0,07
	Média do Estilo	3,92	0,29	3	0,07
Liderança Transacional	Tamanho da Recompensa	3,83	0,33	2,43	0,20
	Gerenciamento por Exceção (ativo)	3,33	0,76	2,58	0,28
	Gerenciamento por Exceção (passivo)	0,58	0,55	1,18	0,50
	Média do Estilo	3,33	0,55	2,43	0,28
Liderança não Transacional	<i>Laissez-faire</i>	0,25	0,55	0,86	0,40
	Média do Estilo	0,25	0,55	0,86	0,4
Fatores de Resultados	Esforço extra por sócios, efetividade individual no grupo/organização	3,66	0,00	2,83	0,28
	Satisfação com o líder	3,66	0,00	3,23	0,23
	Média do Estilo	3,66	0	3,03	0,23

Fonte: Pesquisa de campo (2018).

Analisando os dados da tabela 13, pode-se afirmar que na percepção dos líderes o estilo de liderança adotado na organização é a liderança transformacional, em acordo com a percepção dos liderados. A média dos atributos que compõem o estilo de liderança transformacional é a que representa maior proximidade em nível de concordância dos respondentes. Com foco no carisma, inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração individual. Segundo Almeida (2012), os líderes transformacionais são visionários, pessoas que tiram e reforçam suas energias, donos do próprio destino, cheios de talento que os fazem alcançar o sucesso até em tempos de adversidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi identificar o estilo de liderança na visão dos líderes e dos liderados em uma instituição educacional, bem como relacioná-las. Para realizar esta pesquisa, foi necessário incluir no referencial teórico os principais estilos de liderança existentes, além de abordar a liderança educacional.

O estilo de liderança na concepção dos líderes foi o estilo transformacional, com média obtida nos atributos de 3,92, mais próximo ao nível de concordância das assertivas, com foco nos atributos carisma, inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração individual. Em concordância, os liderados também reconheceram o estilo em seus líderes, com foco na inspiração motivacional, carisma e estimulação intelectual.

É importante para a organização que os líderes e os liderados consigam ter a mesma concepção, pois assim eles conseguirão trabalhar com mais concordância e relacionamento positivo. Formar equipes que possuam sinergia junto a liderança é um desafio das organizações na atualidade, sendo importante destacar que, a partir das assertivas analisadas, a Instituição Alfa conseguiu esse resultado. Analisando todo o trabalho, foi raro encontrar assertivas no qual o liderado concorde efetivamente com seus líderes, dessa forma é recomendável que a instituição analise se os papéis dos colaboradores estão de acordo com o que eles afirmam, melhorando assim o ambiente de trabalho e produção, investir mais nos seus relacionamentos. Como sugestão de trabalhos futuros, propõe-se realizar o estudo em várias instituições, para que se possa traçar um panorama das instituições que compõem a cidade de Campina Grande.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. P. **Liderança Escolar e satisfação com o líder: uma relação possível?.** Coimbra: [s.n.], 2012.
- ALVES, C. F. *et al.* **O papel do gestor na gestão democrática e participativa.** Mossoró: [s.n.], 2011.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2004.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 5. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2005.
- BARBIN, D. **Componentes de variância: teoria e aplicações.** Piracicaba: FEALQ, 2004.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. **Research in Organizational Change and Developwment**, v. 4, p. 231-272, 1995.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder.** São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.
- BRISTOL, P.; YEATTS, G.; CARNEIRO, M. F. S. Fale a linguagem da liderança. **Revista Mundo Project Management**, n. 35, p. 62-69, out./nov., 2010.
- CAVALCANTI, V. L. S.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M. **Liderança e motivação.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GÓIS, C. S. **Lideranças transformacional, transacional e Laissez-faire: um estudo de caso.** Lisboa: [s.n.], 2011.
- GOMES, A. R. S. **Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos.** [S.l.: s.n.], 2005.
- GOMES, Débora Dias. **Gestão estratégica e fundamental.** Folha dirigida. Rio de Janeiro, 2010.
- GONÇALVES, M. N. C. **Um estudo de autopercepção de enfermeiros gestores.** Porto: [s.n.], 2008.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia.** São Paulo: Campus, 2000.
- KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- MATTA, Villela. Sbcoaching. [S.l.: s.n.], 2013. Disponível em: <http://sbcoaching.com.br/blog/executive-coaching/lideranca-e-coaching/importancia-lider-influente-inspirador/>. Acesso em: 22 nov. 2018.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** 3. ed. 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.