



ESTILO DE LIDERANÇA DOS DOCENTES UNIVERSITÁRIOS E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA VISÃO DOS DISCENTES

LEADERSHIP STYLE OF UNIVERSITY FACULTY AND INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN THE VIEWS OF THE STUDENTS

Suzete Antonieta Lizote, Univali, Brasil, lizote@univali.br
Jacqueline dos Santos Seemann, Univali, Brasil, jseemann@univali.br
Miguel Angel Verdinelli, Univali, Brasil, nupad@univali.br

Resumo

Os líderes estão em posições estratégicas mediando o que precisa e como deve ser feito, sendo o elo entre a organização e o indivíduo. Eles detêm a chave da eficácia organizacional. Com base nisso, este estudo tem como objetivo avaliar as associações entre o estilo de liderança predominante de professores e a avaliação docente segundo a visão dos discentes. Para tanto, estabeleceu-se o marco teórico referido a liderança, suas características e abordagens, voltado aos fatores influenciadores de resultados individuais e grupais. Com a proposta de identificar e caracterizar o estilo de liderança optou-se pelo modelo de questionário de Bass e Avolio (2004), denominado *Multifactorial Leadership Questionnaire*® (MLQ). A pesquisa, de abordagem quantitativa e objetivo descritivo e correlacional, foi realizada com os professores e discentes de uma universidade comunitária do sul do Brasil. A análise dos dados levantados implicou no uso de estatística descritiva, para caracterizar a amostra, e inferencial, com o emprego da análise de variância e de correlações. As hipóteses conjecturadas de que os estilos predominantes nos cursos considerados, Administração, Gestão de Marketing e Gestão de Recursos Humanos, são iguais, bem como que eles se relacionam com a avaliação que os discentes fazem do labor docente foram confirmadas. Os resultados evidenciaram como estilo predominante o transformacional, seguido do transacional e por último o liberal. Por sua vez, as maiores notas no desempenho geral e de relações interpessoais dos docentes se associam com o estilo transformacional e as menores com o liberal.

Palavras-chave: Liderança, Estilo de Liderança, MLQ

Abstract

Leaders are in strategic positions, mediating what is needed and what needs to be done, and acting as a link between the organization and the individual. They hold the key to organizational effectiveness. This dissertation therefore evaluates the associations between the predominant style of leadership of teachers, and the assessment of the teacher from the students' viewpoint. A theoretical framework was established for leadership, its characteristics and approaches, focusing on the factors that influence individual and group results. In order to identify and characterize the leadership style, we chose the questionnaire model of Bass and Avolio (2004), called the *Multifactorial Leadership Questionnaire*® (MLQ). The research, with a quantitative approach and a descriptive and correlational objective, was carried out with the teachers and students of a community university in the south of Brazil. The analysis of the collected data implied the use of descriptive statistics, to characterize the sample, and inferential, with the use of analysis of variance and correlations. The analysis of the collected data involved the use of descriptive statistics to characterize the sample, and inferential statistics, with the use of analysis of variance and correlations. The hypotheses conjectured, that the predominant styles in the courses considered: Business Administration, Marketing Management and Human Resource Management, are the same, and that they relate to the students' assessment of the teachers' practices, were confirmed. The results showed that the predominant style was transformational, followed by transactional, and finally, liberal. Also, higher scores for overall performance and interpersonal relationships of the teachers were associated with the transformational style, and lower scores with the liberal style.

Keywords: Leadership; Leadership styles; ML



1. INTRODUÇÃO

A liderança é um dos fenômenos mais estudados nas Ciências Sociais constituindo uma temática que já acumula mais de um século de pesquisas científicas (Day & Antonakis, 2012). As organizações precisam desenvolver capacidades para lidar com as mudanças e incertezas que vem ocorrendo devido à globalização e dos progressos tecnológicos. Para tanto, além de realizar investimentos em conhecimento, necessitam contar com profissionais que possuam competências e características específicas, cujas condições de líderes lhes permita mobilizar recursos e capacidades dos seus liderados em prol dos objetivos estratégicos da entidade.

Considerando o contexto organizacional atual, faz-se necessário buscar definições de liderança para poder delinear o estudo, dando uma maior atenção para a Abordagem Neocarismática ou também, chamada de “Nova Liderança”. Bass e Avolio (2004) afirmam que a liderança acontece quando um líder inspira os seguidores para compartilhar uma visão e alcançá-la, provendo os recursos necessários para desenvolver o potencial pessoal. A liderança está presente em vários ambientes, tais como escolas, quartéis, empresas, comunidades e quaisquer outras organizações ou grupos sociais, pelo que é de interesse multidisciplinar e interessante para estudos e pesquisas (Bass, 2008). Delfino, Silva e Rohde (2010) analisaram a produção de pesquisas sobre liderança no Brasil de 1995 a 2009 e observaram um aumento nas publicações principalmente entre 2006 e 2009, mas evidenciou-se que muitos dos estudos apresentados não evoluíram para publicação em periódicos. Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015) descreveram o campo no Brasil como ainda embrionário, com predominância de estudos qualitativos exploratórios. Já, no âmbito do ensino superior o estudo de Adriano e Ramos (2015) apresenta o panorama tanto nacional quanto internacional, demonstrando a necessidade de desenvolver pesquisas empíricas neste campo do conhecimento.

De acordo com Shen e Chen (2007) o desenvolvimento de equipes dinâmicas depende também da liderança e o comprometimento entre líder e liderados, com os subordinados dispostos a assumir riscos para alcançar as metas, o que traz eficácia para a organização. A partir dessa perspectiva a influência da liderança tem associação com as relações interpessoais entre o líder e os liderados. Portanto, este estudo parte da abordagem de duas categorias de atores sociais nas relações interpessoais em uma Instituição de Ensino Superior (IES): os docentes e os discentes. Os primeiros exercendo sua liderança como protagonistas ao ministrar a disciplina a seu cargo e os estudantes como liderados que, além de perceberem como os professores desempenham a função, ponderam também as relações interpessoais como parte da avaliação institucional interna.

Com base neste contexto, a problemática pode-se expressar por meio da seguinte pergunta de pesquisa: Qual o estilo de liderança predominante nos docentes do núcleo de gestão do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de uma universidade comunitária do sul do Brasil e como se relacionam com a avaliação que fazem os discentes do seu labor docente? Com a finalidade de responder este questionamento, definiu-se como objetivo geral avaliar as associações entre o estilo de liderança predominante dos professores e a avaliação docente segundo a visão dos discentes.

No contexto das instituições de ensino superior, o estudo contribui de forma positiva e significativa para as áreas não somente de contratação e seleção, mas principalmente de capacitação dos docentes. Os conceitos apresentados aliam os resultados com a construção dos



perfis para profissionais no cargo de docentes que são a representação da instituição e liderança direta com os clientes, no caso os alunos, no papel de liderado.

Para desenvolver esta pesquisa se adotou uma estratégia metodológica dividida em duas fases. A primeira, realizando a abordagem teórica dos conceitos, com base na revisão bibliográfica referente à liderança, seus estilos e abordagens. A segunda, realizando a fase empírica do trabalho, aplicando instrumentos de pesquisa para identificar os estilos de liderança dos docentes do núcleo de gestão do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de uma universidade comunitária do sul do Brasil, segundo a visão dos alunos.

2 MARCO TEÓRICO

O marco teórico da pesquisa compreende tópicos de liderança, suas características e abordagens, voltados aos fatores influenciadores de resultados individuais e grupais.

2.1 LIDERANÇA

O termo liderança é, muitas vezes confundido com administração. Mueller e Mayer (2003) destacam que uma eficiente administração se refere ao enfrentamento da complexidade e traz ordem e consistência através da formulação de planos formais e do acompanhamento dos resultados. A liderança, por outro lado, diz respeito ao enfrentamento da mudança. Neste sentido, para Esper e Cunha (2015) os líderes definem direções por meio do desenvolvimento de uma visão do futuro; posteriormente, incentivam as pessoas, inspirando-as a superar obstáculos a fim de tornar esta visão uma realidade em um determinado período de tempo

Entende-se, desta forma, que a liderança, pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Robbins (2002) salienta que a origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização, entretanto, esta posição hierárquica não assegura uma liderança eficaz. Líderes podem surgir naturalmente dentro de um grupo. A liderança conquistada desta forma gera um comprometimento natural, sem imposições.

Na concepção de Fairhurst (2009) ser criativo, fazer da ideia uma oportunidade e correr riscos são alguns componentes que permitem a formulação de estratégias e conseqüentemente o desenvolvimento das práticas de liderança. O líder pode ser visto como um articulador, com capacidade de conectar diferentes atores e recursos dispersos no mercado e na sociedade, fazendo com que a atividade em questão se torne produtiva e agregada de valores. Liderança complementa Sohmen (2015), pode ser um ato de ousadia ou determinação, diante das exigências que as pessoas e as organizações estão enfrentando na atualidade.

2.1.1 Teorias sobre liderança

As teorias veem se construindo em interações relacionais entre as pessoas que produzem liderança e resultados, considerando os liderados como participantes ativos (Derue & Ashford, 2010, Uhl-Bien & Ospina, 2012). A teoria dos traços trata diretamente na personalidade do líder, apontando o caráter que os distingue líderes dos não líderes, com estudos para identificar os traços físicos, intelectuais e pessoais dos líderes (Sekiou et al., 2001). Essa teoria afirma que não somente a atitude e as características cognitivas, mas também as físicas são importantes para se apontar uma liderança. Uma característica dessa abordagem é o fato de não levarem em consideração os liderados, nem as circunstâncias no qual ocorrem os eventos, considerando



apenas a figura do líder. Bergamini (1994, p. 28) conclui “ [...] os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos, responsáveis fazê-los emergir como tal, e por mantê-los em suas posições”.

A abordagem comportamental levou vários pesquisadores a pensar sobre o que um líder faz para contribuir com o desempenho e a satisfação do grupo. O foco passou dos atributos individuais do líder para seu comportamento em relação à eficácia em dirigir seus seguidores (Chelladurai, 2001). Com a necessidade de ter dimensões que realmente pudessem traçar estilos de liderança que seguissem um padrão conforme a necessidade ou cenário apontado, surgem as abordagens comportamentais da liderança que ao longo dos anos têm buscado identificar padrões de comportamento manifestados por líderes e sua efetividade no desempenho e satisfação do grupo. Segundo Lewin, White e Lippitt (1939), as primeiras pesquisas avaliaram o efeito dos três estilos diferentes de liderança no desempenho e no nível de satisfação da equipe: a) o autocrático (autoritário): o líder dirige com grande firmeza e responsabilidade. Indica o caminho a ser seguido, elogia e condena. É a liderança pelo comando; b) Democrático: o líder está orientado para as relações humanas e para as pessoas. Seu poder é conferido e legitimado pelo grupo a ele subordinado. Ele favorece as discussões, permite o uso do poder pelos subordinados, é objetivo e sabe se colocar no nível do grupo; c) *Laissez-faire*: caracteriza-se pela falta de envolvimento dos líderes nos problemas organizacionais, uma vez que apenas ocupam a posição de comando, não avaliam, ajudam somente se solicitados, deixam o grupo completamente à vontade e têm função passiva.

A abordagem contingencial, é a capacidade do indivíduo de compreender uma dinâmica estrutural, de mercado, e traduzir este entendimento em atitudes que melhor se adaptem a este contexto (Hersey & Blanchard, 1980). Neste contexto, o líder deve adaptar-se as diferentes situações, alterando a afetividade ou poder de influência. Foi uma tentativa de unir esforços para compreender a liderança como uma perspectiva associada às abordagens anteriores, com o intuito de utilizar todas as variáveis possíveis para se explicar o fenômeno (Fiedler, 1981, Bergamini, 1994). Esta abordagem defende que a efetividade da liderança depende do estilo de interação com o grupo da favorabilidade da situação, ou seja, a liderança depende da situação, o que significa o comportamento de liderança é contingencial ou eventual em função da tendência dos líderes, subordinados e da situação (Fiedler, 1967).

As teorias situacionais ou contingenciais aplicam o conceito de que o melhor estilo de liderança depende de variáveis relacionadas ao ambiente de trabalho e aos membros do grupo. Representou um grande avanço, apresentando que a liderança não tinha um único padrão e sim apresentava a importância dos vários estilos de liderança e como eles se caracterizavam e como variava de acordo com a situação. Sendo o líder eficaz de acordo com a demanda da situação e adaptação do seu estilo, valorizando tanto o grupo liderando quanto a situação (Chelladurai & Riemer, 1997).

A abordagem neocarismática ou nova liderança, por sua vez, vem da necessidade de tendência de mercado. Segundo Burns (1978), as organizações estão se tornando multiculturais e globais. De acordo com Yukl e Van Fleet (1992), as teorias neocarismáticas da liderança são uma aproximação híbrida e incluem elementos de muitas outras aproximações teóricas à liderança (por exemplo, traços, comportamentos, atribuições e situações), vindo a complementar e



reforçar os estudos até o momento. Segundo a teoria da liderança, o comportamento do líder tem efeito significativo sobre seus liderados, inclusive no que tange os relacionamentos interpessoais dentro do grupo. Spector (2010) esclarece que enquanto as outras teorias de liderança explicam os relacionamentos entre supervisores e subordinados, essas são incomuns na forma como seus seguidores tornam-se dedicados a eles. Dentre as teorias, destacam-se a liderança carismática, liderança transformadora e liderança visionária

2.2 MODELO DE MENSURAÇÃO

Neste estudo, os estilos de liderança foram mensurados com base no modelo MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire*® - Questionário Multifatorial de Liderança desenvolvido em 1995 e de lá para cá algumas reformulações e readequações foram feitas, sendo utilizada a versão com 45 itens de Bass e Avolio (2004).

No Quadro 01 se apresenta um esquema sobre as categorias de MLQ. Em sua abordagem, os autores separam a liderança em três estilos: A liderança transformacional, liderança transacional e *laissez-faire*, estas subdivididas em diversas dimensões.

		CATEGORIAS
Tipos de Liderança	Liderança Transformacional	Atributos de Influência Idealizada
		Comportamentos de Influência Idealizada
		Motivação Inspiracional
		Estimulação Intelectual
		Consideração Individual
	Liderança Transacional	Recompensa Contingente
		Gestão por Exceção (Ativa)
	Liderança <i>Laissez-faire</i>	Gestão por Exceção (Passiva)
		Laissez Faire
Resultado da Liderança	Esforço Extra	
	Eficácia	
	Satisfação	

Quadro 01 - Estilos de Liderança e Categorias em análise no MLQ

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (1995).

Em sua pesquisa, os autores indicam que a liderança transacional, apesar de eficaz, se limita ao contrato explícito entre o líder e o liderado. Já a liderança transformacional segundo Bass (1998) é a única abordagem que permite um desempenho extraordinário da equipe. Bass e Avolio (1993) defendem que este tipo de liderança é capaz de alterar a cultura de uma organização. Para os autores, a ação da liderança acontece quando um líder inspira os seguidores para compartilhar uma visão, enquanto os autoriza a alcançar a visão, provê os recursos necessários para desenvolver o potencial pessoal. Destacam também que os verdadeiros líderes são pessoas que, necessariamente não atraem somente valores morais mais altos, mas sim incluem em seu comportamento o senso de missão, a delegação de autoridade, o ensino e treino constante, a ênfase na resolução de problemas, o uso de argumentação (Bass & Avolio, 2004).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é caracterizada segundo a sua natureza como descritiva e correlacional, conforme a classificação de Hernández Sampieri, Collado e Lucio (2005). No entendimento de Hair Jr. et



al. (2005), os estudos descritivos se criam e estruturam de forma específica para medir as peculiaridades que se buscam descrever em relação à questão de pesquisa. Nos estudos desta natureza são apresentadas as características de um fenômeno, de uma população ou de uma amostra representativa. Para Malhotra (2012) os estudos quantitativos possibilitam aplicar métodos estatísticos no esclarecimento de fenômenos, processos ou relações e, assim, generalizar os resultados para a população pesquisada a partir da análise de amostras representativas.

A população foi constituída pelos docentes dos cursos de Administração, Marketing e Gestão de Recursos Humanos do núcleo de gestão do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de uma universidade comunitária do sul do Brasil a partir da ótica dos liderados, ou seja, dos discentes. O levantamento inicial foi identificar o número de professores que ministram aulas nos três cursos, sendo que alguns deles estão em dois dos três cursos, se não nos três, e em alguns momentos – semestre - não estão presentes neste núcleo, após o levantamento feito no segundo semestre de 2017, chegou-se a um número total de 51 professores sem repetição. No segundo momento a busca foi pelo número total de discentes matriculados no segundo semestre de 2017, essa informação foi concedida pela coordenação pertencente aos três cursos, mas com pedido de não divulgação dos números.

Os constructos considerados na pesquisa e as variáveis que os refletem foram estabelecidos para operacionalizar sua ponderação. Segundo apontam Hair Jr. et al. (2005), para realizar isso é necessário que as variáveis sejam observáveis empiricamente e passíveis de serem medidas. Isto é, devem ser definidas como itens mensuráveis. No caso da avaliação do docente o professor é auferido na sua ação pelos discentes, que avaliam de modo geral e na inter-relação com eles e com a disciplina. Desse modo, cada professor recebe uma nota média dos alunos, calculada de nove indicadores, no que diz respeito ao seu desempenho geral e outra, derivada de quatro indicadores, para sua interação com a turma e a disciplina. Todas essas pontuações fazem parte do boletim de desempenho que o professor recebe a cada semestre.

Sobre os estilos de liderança, como já apontado, os discentes responderam o questionário multifatorial de liderança (MLQ). Com essa ferramenta de mensuração em mãos o passo seguinte foi desmembrar suas questões nos estilos de liderança propostos: transformacional, transacional e *laissez-faire*.

Os dados coletados na *survey* para este estudo foram organizados numa planilha eletrônica Excel® para realizar o pré-tratamento seguindo as recomendações em Hair Jr. et al. (2005). Inicialmente se analisou se existiram dados faltantes e erros de digitação. Caso o número dos dados omissos não superasse o 10% seja num respondente ou numa variável, seu valor foi preenchido pela mediana da variável em consideração.

Uma vez depurada a base de dados a mesma foi importada para o *Statistica*®, o *software* com o qual se calcularam os descritores das variáveis. Os mesmos foram a média, o desvio padrão, a assimetria e a curtose. Conforme apontam Hair Jr. et al. (2005) a assimetria e curtose permite avaliar a normalidade dos dados e, de acordo com Finney e DiStefano (2006), valores no intervalo [-2; 2] e [-7; 7] respectivamente para aqueles descritores, a distribuição da variável deve se considerar como quase normal.



Com os dados depurados depois do pré-tratamento se fizeram as análises para cada componente ou característica do tipo de liderança. Isto é, o transformacional, o transacional e o liberal e ainda os relativos aos fatores de resultado. Definidos os tipos de liderança que predominam nos cursos se usou a análise de variância para sua comparação. Esse método estatístico, segundo salienta Harris (1975) é muito robusto quanto à falta de normalidade ou diante de heterocedasticidade da variável quando se faz uma Anova unifatorial. Para avaliar os relacionamentos entre os estilos de liderança e o desempenho docente na percepção dos discentes calculou-se a correlação com o coeficiente de Pearson.

Para responder à questão de pesquisa foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

H1: Os estilos de liderança predominantes dos docentes nos três cursos são iguais.

H2: Os estilos de liderança dos docentes se relacionam com a avaliação institucional.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa e suas respectivas análises.

4.1 DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Inicialmente foram levantados os dados sociodemográficos dos respondentes. Em relação ao sexo os resultados apontam equilíbrio com uma perpetuação um pouco mais elevada para o masculino, correspondendo 57,06% contra os 41,18% do sexo feminino.

A maioria dos estudantes dos três cursos pesquisados são solteiros com 83,24% em Administração, 88,57% em Marketing e 77,27% em Gestão de Recursos Humanos. Para os respondentes a taxa de casados dos cursos de Administração 8,38 e Gestão de Recursos Humanos 12,12% ficaram maiores que o item de união estável e o curso de *Marketing* apresentou uma taxa contrária, apontando que a união estável 7,14% está mais presente que os casados com 4,29%. Com os avanços e conquistas da sociedade se fez necessário abrir um item caracterizado outros para relacionamentos diferenciados, nos cursos de Administração a taxa ficou em 2,23% e Gestão de Recursos Humanos em 1,52%, não marcando percentual para *Marketing*.

Os três cursos estudados apontam que a maior representatividade de média de idade foi de 20 a 29 anos, Administração com 70,95% sem seguida *Marketing* com 64,29% seguido de Gestão de Recursos Humanos com 63,63%.

4.2 COMPARAÇÃO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA POR CURSO

Neste item, serão apresentados os resultados com a distribuição das médias por variáveis totais assinalando as nove categorias do questionário multifatorial de liderança - MLQ

Inicialmente, conforme se exhibe na Tabela 01, efetuou-se a comparação das variáveis totais – do curso de Administração.



TIPO DE LIDERANÇA	VARIÁVEIS	MÉDIAS	MÉDIA TOTAL
Transformacional	IIA - Influência Idealizada (Atributos)	3,18	3,09
	IIC -Influência Idealizada (Comportamento)	2,86	
	MI - Motivação Inspiracional	3,28	
	EI - Estimulação Intelectual	3,06	
	CI - Consideração Individual	3,07	
Transacional	RC - Recompensa Contingente	3,27	3,00
	GPEA - Gestão por Exceção (Ativo)	2,74	
Laissez-Faire	GPEP - Gestão por Exceção (Passivo)	1,42	1,16
	LF - Laissez-Faire	0,89	

Tabela 01 - Variáveis totais – curso de Administração

Ao observar a Tabela 01, verifica-se que a média de maior valor foi 3,09 representando a liderança transformacional, estilo de liderança que aponta maior carisma e inspiração, modelando comportamentos atitudinais para o alcance de objetivos comuns, desenvolvendo o engajamento dos liderados aumentando a confiança e respeito. Os liderados se sentem seguros e estimulados, percebendo oportunidade a sua volta, pensando de forma diferente e gerando resultados diferentes. Para Bass e Avolio (2004), a ação da liderança acontece quando um líder inspira os seguidores para compartilhar uma visão, enquanto os autoriza a alcançar a visão, provê os recursos necessários para desenvolver o potencial pessoal. As mudanças do cenário, mesmo em instituições de ensino superior (IES) não são diferentes quanto as perspectivas organizacionais, os desenvolvimentos de competências para a vida profissional exigem tomada de decisão, trabalho sob pressão, sinergia dentre outras competências que o líder com características transformacionais consegue atingir no indivíduo e no grupo, a liderança transformacional tem o poder de ter maior impacto alcançando um número maior de seguidores.

De acordo com a teoria apresentada por Bass e Avolio (2004) os líderes são reconhecidos não só pelos seus valores, mas a postura dos comportamentos, saber delegar, ensinar e treinamento constante, dando ênfase na resolução de problemas e uso de argumentação. Os índices mais altos da categoria transformacional foram motivação inspiracional com 3,28 e influência idealizada – atributos com 3,18, fortalecendo o sentimento de pertencer, sentindo-se seguro no ambiente, com desempenho correspondendo acima da média. A média para o líder transacional não ficou muito diferente, sendo ela 3,00 apontando uma forte tendência para liderança transacional, essa liderança é marcada por resultados de curto prazo, grande necessidade de terminar as tarefas, pois é voltada para as questões diárias, rotineiras, relacionada a assuntos táticos, atende as expectativas, mas é reforçada nas estruturas e hierarquias para o alcance de resultado e respeito às regras. A liderança liberal é vista como a ausência de liderança de acordo com os conceitos apresentados, se tornando negativa, pois demonstra uma falta de responsabilidade na postura de seus líderes o que não seria adequado como estilo predominante. O item recompensa contingente (RC) ficou com média individualizada de 3,27, característico de instituições de ensino, onde se ganha uma recompensa por atingir as expectativas.

Como resultado estabelecido para o que foi levantado, o curso de Administração possui seus docentes em maioria vistos como transformacionais, mas também o estilo transacional se encontra presente, visto que nem todo o curso se baseia em disciplinas de desenvolvimento comportamentais, mas também com foco nos conhecimentos das áreas específicas trabalhadas



e habilidades técnicas. O curso atinge um resultado positivo quanto as expectativas de resultados na predominância de seu estilo.

Na sequência das análises, foi feita a comparação das viáveis totais do curso de *Marketing*. Os resultados são apresentados na Tabela 02.

TIPO DE LIDERANÇA	VARIÁVEIS	MÉDIAS	MÉDIA TOTAL
Transformacional	IIA - Influência Idealizada (Atributos)	3,33	3,21
	IIC -Influência Idealizada (Comportamento)	2,82	
	MI - Motivação Inspiracional	3,44	
	EI - Estimulação Intelectual	3,16	
	CI - Consideração Individual	3,31	
Transacional	RC - Recompensa Contingente	3,34	3,07
	GPEA - Gestão por Exceção (Ativo)	2,81	
Laissez-Faire	GPEP – Gestão por Exceção (Passivo)	1,58	1,29
	LF - Laissez-Faire	1,00	

Tabela 02 – Variáveis totais – curso de *Marketing*

O resultado apresentado no curso de *Marketing* foi o que demonstrou a média mais alta 3,21 dos três cursos, o rótulo que a liderança transformacional recebe de visão e desenvolvimento motivacional, levando a satisfação individual e em grupo representa fortemente as expectativas de muitas das disciplinas de *marketing*, sendo um curso onde a criatividade e inovação fazem parte do cotidiano a liderança transformacional é o ideal para se alcançar tais objetivos de forma eficaz. A média individual de maior índice é a motivação inspiracional com 3,44 – transformacional, seguido da recompensa contingente – transacional, e da influência idealizada – transformacional, causando nos liderados um impacto fazendo com que se considerem pessoas de alto desempenho, motivadas.

O líder inspirador, que considera cada integrante do grupo como alguém com capacidade de atingir resultados acima do esperado, sem medo de expor pensamentos e opiniões, erros e falhas, só pode ser regido por líder transformacional. A liderança transacional também apresentou uma média interessante de 3,07, sendo o ambiente educacional com regras e metas específicas, objetivos de curto, médio e longo prazo a liderança transacional vem para trazer uma rotina e monitorização com apoio de medidas corretivas para alinhamento e conhecimento de todo o processo de crescimento das competências que são desenvolvidas, assinalando a melhora do desempenho.

O curso tem a predominância dos docentes como transformacionais, mas também com o transacional presente, suprimindo e completando as necessidades de um e outro. Segundo a teoria, essa é a melhor visão dos estilos onde eles se completam trazendo à tona a satisfação provocada nos liderados.

Na Tabela 03 são exibidos os resultados das variáveis do curso de Gestão de Recursos Humanos.



TIPO DE LIDERANÇA	VARIÁVEIS	MÉDIAS	MÉDIA TOTAL
Transformacional	IIA - Influência Idealizada (Atributos)	3,18	3,08
	IIC -Influência Idealizada (Comportamento)	2,71	
	MI - Motivação Inspiracional	3,34	
	EI - Estimulação Intelectual	3,04	
	CI - Consideração Individual	3,11	
Transacional	RC - Recompensa Contingente	3,31	2,97
	GPEA - Gestão por Exceção (Ativo)	2,63	
Laissez-Faire	GPEP – Gestão por Exceção (Passivo)	1,37	1,16
	LF - Laissez-Faire	0,95	

Tabela 03 – Variáveis totais – curso de Recursos Humanos

O resultado do curso de Gestão de Recursos Humanos não foi diferente. A liderança transformacional também se faz presente, sendo que o índice que mais ressalta no resultado é a motivação inspiracional. O curso possui essa característica do saber fazer, os líderes com o MI elevado inspiram seus liderados e trabalham competências comportamentais compartilhando objetivos. A liderança transacional também está evidente. Recorrente em instituição de ensino superior, independente do curso, mas pelas regras e normas a serem seguidas. Também é apontado pelo profissional de recursos humanos que é o mediar entre empresa e colaborador. No item transacional a recompensa contingente (RC) apareceu com a segunda melhor média individual 3,31, essa categoria tem em sua definição objetivos de reconhecimento para promoção da melhoria do desempenho.

Por fim, conforme se evidencia na Tabela 04 calculou-se a média das variáveis totais dos três cursos.

TIPOS DE LIDERANÇA	VARIÁVEIS	MÉDIA	MÉDIA TOTAL
Transformacional	IIA - Influência Idealizada (Atributos)	3,22	3,116
	IIC -Influência Idealizada (Comportamento)	2,82	
	MI - Motivação Inspiracional	3,33	
	EI - Estimulação Intelectual	3,08	
	CI - Consideração Individual	3,13	
Transacional	RC - Recompensa Contingente	3,29	3,01
	GPEA - Gestão por Exceção (Ativo)	2,73	
Laissez-Faire	GPEP – Gestão por Exceção (Passivo)	1,45	1,19
	LF - Laissez-Faire	0,93	

Tabela 04 – Variáveis totais dos três cursos

De forma geral os três cursos apontam para mesma direção, vistos que fazem parte do mesmo núcleo e da mesma área de gestão, assim como também compartilham de muitos dos docentes, como resultado predomina o estilo de liderança transformacional, com o item motivação inspiracional (MI) de média mais alta de 3,33.



4.3 RELACIONAMENTO ENTRE OS TIPOS DE LIDERANÇA E AS AVALIAÇÕES DOS DISCENTES

Após efetuar as comparações entre os tipos de lideranças, considerando os três cursos, buscou-se analisar se eles se relacionam com as ponderações que os estudantes efetuam dos docentes como parte da avaliação institucional. Nesta ocasião foi empregada a análise de correlação entre as médias que tiveram os docentes de cada curso para cada tipo de liderança e suas notas quanto a seu desempenho geral e o referido ao inter-relacionamento com os discentes e a disciplina.

Os estudantes avaliam a atuação de seus professores na disciplina que ministram usando nove indicadores e a média calculada compõe a nota geral. Outros quatro indicadores são empregados para mensurar, pela média que se calcula a partir deles, a interação que o aluno percebe entre eles próprios, o docente e a disciplina.

Os resultados para o curso de Gestão de Recursos Humanos são apresentados na Tabela 05. Nela se observa que existe correlação muito significativa ($r=0,887$) entre os tipos de lideranças Transformacional e Transacional. E estes dois tipos, embora não tenham correlações significantes com o tipo *Laissez-faire*, as associações em ambos os casos têm sinal negativo, ou seja, quando os professores do curso recebem pontuações altas naqueles dois tipos de liderança auferem baixas pontuações na outra e vice-versa.

Por sua parte, a relação entre o tipo *Laissez-faire* e as avaliações dos professores também apresentam sinal negativo, sendo apenas significativa a vinculação com a média geral da atuação do professor. As relações negativas implicam o comportamento inverso entre as pontuações que os alunos atribuem a esse tipo de liderança e a avaliação que fazem do docente.

Por fim, cabe assinalar que tanto neste como nos outros dois cursos que se analisaram, as relações entre a média geral e a da interação aluno, professor e disciplina sempre foi positiva e muito significativa.

RH	TRANSF	TRANS	LAISSÉZ-FAIRE	GERAL	INTERAÇÃO
Transf	1	0,887 p=0,000	-0,311 p=0,260	0,386 p=0,156	0,021 p=0,942
Trans	***	1	-0,077 p=0,785	0,243 p=0,383	-0,201 p=0,473
Laissez-Faire	ns	ns	1	-0,579 p=0,024	-0,397 p=0,142
Geral	ns	ns	**	1	0,632 p=0,012
Interação	ns	ns	ns	**	1

Tabela 05 – Coeficientes de correlação calculados entre as médias geral e interação e os tipos de liderança dos docentes do curso de Gestão de Recursos Humanos

Percebe-se que os resultados na Tabela 05 referentes a liderança transformacional para o curso de gestão de recursos humanos foram positivos com significância, e o estilo *laissez-faire* também aparece, mas com pontuação negativa, onde a relação entre a avaliação institucional se mostra positiva e interage com os resultados.



Na Tabela 06 se exibem os coeficientes de correlação calculados entre os tipos de liderança e as avaliações dos professores do curso de *Marketing*. Como se pode ver nos resultados, a relação do tipo de liderança transformacional é positiva e muito significativa com ambas as médias das pontuações com que os alunos avaliaram aos professores. Já a associação com o tipo de liderança *laissez-faire* também é significativa, porém com sinal negativo, entanto que com o tipo transacional é significativa a 10% ($p=0,065 < 0,10 = \alpha$).

MKT	TRANSF	TRANS	LAISSEZ-FAIRE.	GERAL	INTERAÇÃO
Transf	1	0,489	-0,551	0,744	0,642
		p=0,065	p=0,033	p=0,001	p=0,010
Trans	ns	1	0,196	0,250	0,126
			p=0,483	p=0,370	p=0,656
Laissez-Faire.	**	ns	1	-0,463	-0,403
				p=0,082	p=0,137
Geral	***	ns	ns	1	0,885
					p=0,000
Interação	***	ns	ns	***	1

Tabela 06 – Coeficientes de correlação calculados entre as médias geral e interação e os tipos de liderança dos docentes do curso de *Marketing*

Sobre as correlações, exibidas na Tabela 07, calculadas para o curso de Administração, se constata que a liderança transformacional se correlaciona muito significativamente com o tipo Transacional e também com a avaliação geral que os alunos fazem da atuação do professor. Para este curso aparece, por primeira vez, uma relação significativa da liderança do tipo Transacional com a avaliação geral.

ADM	TRANSF	TRANS	LAISSEZ-FAIRE	GERAL	INTERAÇÃO
Transf	1	0,924	-0,303	0,628	0,332
		p=0,000	p=0,150	p=0,001	p=0,113
Trans	***	1	-0,233	0,648	0,374
			p=0,274	p=0,001	p=0,072
Laissez-Faire	ns	ns	1	-0,089	-0,118
				p=0,678	p=0,583
Geral	***	***	ns	1	0,818
					p=0,000
Interação	ns	ns	ns	***	1

Tabela 07 – Coeficientes de correlação calculados entre as médias geral e interação e os tipos de liderança dos docentes do curso de Administração

O resultado para liderança transformacional é positivo e significativo ao contrário deste resultado, com resultado negativo aparece a liderança *laissez-faire* que de acordo com os conceitos apresentados neste trabalho se mostram negativos para esta pesquisa. Quando se faz a relação do questionário multifatorial de liderança e a avaliação institucional, os resultados



acompanham uma inter-relação, percebe-se que o professor com maior nota na avaliação institucional possui notas elevadas para a liderança transformacional, conforme o questionamento da avaliação institucional bate com o resultado para liderança Transformacional, e quanto menor a nota do professor na avaliação institucional, menos sua nota em liderança transformacional e maior sua nota em liderança *laissez-faire*. Cabe ressaltar, que para os três cursos, de modo independente se a relação foi ou não significativa, o tipo de liderança *laissez-faire* sempre se relaciona negativamente com a avaliação que os alunos fazem dos professores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na pesquisa teórica, observa-se que o tema liderança levantou questionamentos no decorrer de sua evolução e que o líder depende de variáveis para ser eficaz, e as vértices de pesquisa ajudam a nortear para que uma prática seja estabelecida. Para Bennis (1996) e Bryman (2007) e, os líderes detêm a chave da eficácia organizacional.

O questionário multifatorial de liderança utilizado em pesquisas científicas assim como sua aplicação empírica demonstra resultados reais na identificação dos estilos de liderança propostos e testados neste trabalho, assim como a identificação com a avaliação institucional se correlacionando com a ferramenta MLQ.

O potencial da análise levantada nesse estudo aponta que as estratégias organizacionais podem ser alcançadas de forma eficaz com a identificação do perfil de seus profissionais – docentes que são a linha de frente nas instituições de ensino superior, sabendo-se que o líder de acordo com os conceitos apresentados é o mediador entre empresa e liderado, podendo ser diretamente trabalhado na estratégias como implantação de projetos, mudança de cultura, táticas de influência nos dois eixos que a instituição apresenta, administrativo e educacional.

Em relação a hipótese H1: Os estilos de liderança predominantes dos docentes nos três cursos são iguais, o resultado foi que os três cursos não diferem entre si, apontando a liderança transformacional como estilo predominante, confirmando, portanto, a hipótese. As categorias individuais de análise da pesquisa também indicam um padrão nas respostas. Seus docentes possuem uma liderança transmissora de confiança, comunicativa e preocupada, procurando mudar a forma como as coisas são percebidas para uma visão sistêmica, sendo assim um agente de mudança com forte carga de motivação. Portanto a hipótese de pesquisa foi confirmada.

Referente a hipótese H2: Os estilos de liderança dos docentes se relacionam com a avaliação institucional. Os dados analisados da avaliação institucional que envolvem a média geral do desempenho do docente e a interação entre aluno – disciplina – professor possuem relação com os estilos de liderança. Assim sendo, também se confirmou a segunda hipótese. Os dados estatísticos analisados mostram que quanto mais alta a nota do docente, o estilo predominante mensurado pelo MLQ é transformacional. Por outro lado, quanto mais baixa a nota do docente na avaliação institucional mais alta é a nota para liderança *laissez-faire*.

O questionário multifatorial de liderança aponta três lideranças divididas em 9 categorias que foram avaliadas, os três cursos tiveram índices semelhantes, a afirmação para a liderança transformacional foi presente nos três cursos na visão dos discentes, com docentes que apoiam emocionalmente, motivam ampliando o campo de visão, mudando a forma de pensar do discente. Os autores afirmam que a liderança transformacional é uma liderança complementar



da transacional, que ela nasceu a transformacional nasceu a partir da transacional e que ambos os estilos podem ser eficazes em situações diversas, sendo assim a liderança transacional aprece em segundo lugar, com média considerada próximo ao primeiro. Os líderes transacionais focam em relações de obrigatoriedade, como códigos disciplinares, motivação na troca de ações e resultados a curto prazo, estimulando o desempenho para o alcance de objetivos.

Uma instituição de ensino superior conta com regras e objetivos de curto prazo, onde tarefas operacionais fazem parte do cotidiano do alunos, como provas, trabalhos, atividades individuais e em grupo, estando os discentes em desenvolvimento de competências precisam não somente de motivação e visão de forma direcionada, mas também alguém que aponte para o rotineiro e pequenas tarefas que exigem atenção, reforçam pequenos resultados cotidianos além de compensações como é o exemplo das avaliações recebidas. O terceiro estilo de liderança é *laissez-faire*, dentro da perspectiva deste estudo respaldado por Bass e Avolio (1990, 1996, 1998, 2004 e 2008) está conceituado como ausência de liderança, nesse caso, uma versão menos ativa de liderança, com certa falta de responsabilidade e recusa na tomada de decisão (Bass, 1990). Dentro dos resultados apresentados este tipo de liderança recebeu a menor média, em todos os quesitos, afirmando assim que os discentes não reconhecem em seus docentes este conceito de liderança *laissez-faire*.

Sugere-se a aplicação da pesquisa em outros núcleos da instituição para identificação do estilo de liderança predominante para que a formação continuada supra possíveis lacunas assim como a correlação com a avaliação institucional para detectar o que precisa ser melhorado ou melhor direcionado.

REFERÊNCIAS

- Adriano, B. M. & Ramos, F. (2015). Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 5, 4, 46-64.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiples levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6, 199-218.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, ass, Bernard. (1990). Bass; Stogdill's Handbook of Leadership. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press, 2008.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In Chemers & Ayman. *Leadership theory and research: perspectives and directions*. New York: Academic Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden, Palo Alto CA.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: manual and sampler*. Gallup Leadership Institute, California; Mind Garden.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.



- Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: a literature review. *Higher Education*, 32, 6, 693-710.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organizations for sport & physical education: a system perspective*. Scottsdale, Ar: Holcomb Hathaway.
- Chelladurai, P. & Riemer, H. A. (1997). A classification of facets of athlete satisfaction. *Journal of Sports Management*, 11, 2, 134 -159.
- Day, D. V. & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Delfino, I. A. L., Silva, A. B. & Rohde, L. R. (2010). A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. *Anais. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, Brasil.
- Derue, S. & Ashford, S. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35, 4, 627-647.
- Esper, A. J. F. & Cunha, C. J. C. A. (2015). Liderança autêntica: uma revisão integrativa. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 5, 2, 60-72.
- Fairhurst, G. T. (2009). Considering context in discursive leadership research. *Human Relations*, 62, 11, 1607-1633.
- Fiedler, F. E. (1981). *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo.
- Fiedler, F. E. (1967). *Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill Profess.
- Finney, S. J. & Distefano, C. (2006). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In: Hancock, G. R. & Mueller, R. O. *Structural equation modeling: a second course*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Fonseca, A. M., Porto, J. B. & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19, 3, 90-120.
- Grint, K. (2011). A history of leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl- Bien (Eds.), *The sage handbook of leadership* p. 3-14. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hair Jr., J. F. et al. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Harris, R. J. (1975). *A primer of multivariate statistics*. New York: Academic Press.
- Hernández Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill.



- Hersey, P. & Blanchard K. (1980). *A mudança organizacional através da liderança eficaz*. São Paulo: Multimedia Tecnologia Educacional.
- Lewin, K., Lippit, R. & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, p. 271-230.
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Mueller, A. & Mayer, L. (2003). *Liderança: novos conceitos diante de uma nova realidade*. IN: Semead, Anais, São Paulo, USP.
- Robbins, S.P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Sekiou, et al. (2001). *Gestão dos recursos humanos*. Instituto Piaget.
- Shen, M. J. & Chen, M. C. (2007). The relationship of leadership, team trust and team performance: a comparison of the service and manufacturing industries. *Social Behavior and Personality*, 35, 5, 643-658.
- Spector, P. E. (2010). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Uhl-Bien, M. & Ospina, S. (2012). Paradigm interplay in relational leadership: A way forward. In Uhl-Bien, M.; Ospina, S. (Eds.), *Advancing relational leadership research: a dialogue among perspectives* (p. 537–580). Charlotte, NC: Information Age Publishers.
- Yukl G.; Van Fleet, D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In: Dunnette, M. D.; Hough, L.M. (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.