

ESTILOS DE LIDERANÇA: AUTOPERCEPÇÃO DE FUTUROS PROFISSIONAIS DA ÁREA GERENCIAL

ESTILOS DE LIDERAZGO: AUTOPERCEPCIÓN DE LOS FUTUROS PROFESIONALES DEL ÁREA DE GESTIÓN

LEADERSHIP STYLES: SELF-PERCEPTION OF FUTURE PROFESSIONALS IN THE MANAGEMENT AREA

Juliana Fatima Venceleski¹
juliana.venceleski@caxias.ifrs.edu.br

Alice Munz Fernandes¹
alicemunz@gmail.com

Fernando Elomar Vicente dos Anjos¹
fernando.anjos@caxias.ifrs.edu.br

¹Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, Brasil.

Resumo

A liderança é um fenômeno social, que mesmo não sendo recente, adquire cada vez mais pertinência no contexto organizacional contemporâneo. Assim, a pesquisa realizada teve como objetivo identificar o estilo de liderança predominante entre os discentes do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais de uma Instituição de Ensino Superior localizada no Rio Grande do Sul e comparar se o gênero e o estágio do discente no curso influenciam em seu comportamento de liderança. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa e descritiva, operacionalizada por meio de uma *survey* com corte transversal, cujos dados foram coletados mediante uma adaptação do *Multifactor Leadership Questionnaire*® (MLQ). Para análise, empregaram-se medidas de tendência central e de variabilidade, bem como estatística paramétrica para teste de hipóteses através do teste t de Student. Os resultados demonstraram que a liderança transformacional é predominante entre os respondentes. Também constatou-se que os discentes concluintes do curso denotam maior propensão em adotar esse estilo de liderança, sobretudo acerca das dimensões Influência Idealizadora e Motivação Inspiracional. Observou-se que o gênero difere quanto ao constructo Fatores de Resultado, sendo que os homens percebem de maneira mais satisfatória seu trabalho com os outros em comparação com as mulheres. As contribuições teóricas contemplam a análise de um fenômeno basilar para o desempenho organizacional a partir da autopercepção de futuros profissionais, o que corrobora para avanços científicos tanto no âmbito gerencial, quanto sob o contexto educacional. A originalidade do estudo justifica-se por acrescentar à literatura gerencial aspectos relacionados ao comportamento de liderança de profissionais em formação na área, evidenciando implicações acerca das competências a serem desenvolvidas e da maneira como se manifestam cotidianamente.

PALAVRAS CHAVE: Comportamento Organizacional. Estratégia. Gestão.

Resumen

La liderazgo es un fenómeno social, que no es reciente, adquire cada vez más pertinencia en el

contexto organizacional contemporâneo. Assim, a pesquisa realizada teve como objetivo identificar o estilo de liderança predominante entre os discentes do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais de uma Instituição de Ensino Superior localizada no Rio Grande do Sul y comparar se o gênero e o estágio do discente no curso influenciam em seu comportamento de liderança. Para tanto, realice una investigación cuantitativa y descriptiva, operacionalizada por medio de una encuesta con corte transversal, cuyos datos se recopilan mediante una adaptación del Multifactor Leadership Questionnaire® (MLQ). Para analizar, empregaram-se medidas de tendencia central y de variabilidade, bem como estadística paramétrica para teste de hipóteses através do teste t de Student. Los resultados demuestran que la liderazgo transformacional predomina entre los encuestados. Também constatou-se que os discentes concluintes do curso denotam maior propensão em adotar esse estilo de liderança, sobretudo acerca de das dimensiones Influencia Idealizadora y Motivación Inspiradora. Observe que el género difiere en cuanto a la construcción de factores de resultado, ya que los hombres perciben de manera más satisfactoria su trabajo con los demás en comparación con mujeres. Como contribuciones teóricas contemplan un análisis de un fenómeno básico para el desempeño organizacional a partir de la autopercepción de futuros profesionales, o que corroboran para avances científicos tanto en el ámbito gerencial, cuanto sollozo en el contexto educativo. La originalidad del estudio se justifica al agregar a la literatura gerencial aspectos relacionados con el comportamiento de liderazgo de los profesionales en formación en el área, destacando implicaciones respecto de las habilidades a desarrollar y la forma en que se manifiestan en el cotidiano.

PALABRAS CLAVE:Comportamiento Organizacional. Estrategia. Gestión.

Abstract

Leadership is a social phenomenon, which itself is not recent, acquiring more and more relevance in the contemporary organizational context. Thus, the research carried out aims to identify the predominant leadership style among the students of the Technology in Management Processes course of a Higher Education Institute located in Rio Grande do Sul and compare the gender and status of the student in the course that influences them. leadership behavior. Therefore, a quantitative and descriptive research was carried out, operationalized by means of a cross-sectional survey, with data collected through an adaptation of the Multifactor Leadership Questionnaire® (MLQ). For analysis, measures of central tendency and variability are used, as parametric statistics to test hypotheses through the Student t test. The results demonstrate that transformational leadership is predominant among the respondents. It is also confirmed that the students concluding the course show greater propensity to adopt this style of leadership, especially regarding the dimensions of Idealizing Influence and Inspirational Motivation. Note that the genre differs in how much it constructs Result Factors, meaning that the men perceive in a more satisfying way in their work with others in comparison with women. The theoretical contributions contemplate the analysis of a basic phenomenon for organizational performance based on the self-perception of future professionals, which corroborates scientific advances both in the managerial field and in the educational context. The originality of the study is justified by increasing in management literature aspects related to the leadership behavior of professionals in training in the area, evidencing implications about the competencies to be developed and in the way they are manifested on a daily basis.

KEYWORDS: Organizational Behavior. Strategy. Management.

1. Introdução

A liderança configura-se como uma temática de crescente interesse no âmbito acadêmico e empresarial ao longo dos últimos anos. Desse modo, figura como um assunto amplamente discutido em pesquisas organizacionais, sobretudo devido as transformações estratégicas oriundas da esfera competitiva de mercado (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014; SILVA; RODRIGUES, 2022).

Assim, tem-se a expressividade cada vez mais acentuada de reflexões acerca da relevância da liderança nas organizações, haja vista as competências requeridas e as novas maneiras de estruturação do trabalho (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010). Logo, o papel do líder no ambiente corporativo tornou-se arduamente investigado, cujos desafios vem se intensificando através do tempo (ANTUNES, 2021).

Entende-se por liderança a influência interpessoal exercida em determinada situação e direcionada por meio do processo de comunicação para que os objetivos pré-definidos sejam alcançados (CHIAVENATO, 2007). Trata-se de um fenômeno social, que apesar de ser milenar e com representação nos hieróglifos egípcios (DE NOVAES; COSTA, 2021), adquiriu destaque somente a partir de 1920, quando pesquisadores passaram a investigar aspectos que influenciam no comportamento dos indivíduos dentro das organizações (JENKINS, 1947).

Sob essa perspectiva, evidencia-se que as publicações sobre liderança atingiram milhares de exemplares (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2005), conquistando cada vez mais popularidade (NEELY, 1999; BITITCI *et al.*, 2012). Como justificativa, tem-se que a liderança caracteriza-se como um instrumento inerente às organizações humanas (MAXIMIANO, 2000; LACOMBE, 2005). Tanto que Faria e Meneghetti (2011, p. 111) corroboram ao afirmar que “os elementos que caracterizam as organizações modernas tiveram fortes influências para as formulações conceituais da liderança”.

No entanto, os estudos sobre liderança no ensino superior ainda são esqueléticos (ALONDERIENE; MAJAUSKAITE, 2016). Ademais, existem múltiplas classificações e tipologias de liderança que levam em consideração uma gama de fatores e características. Portanto, trata-se de um dos temas mais antigos na literatura de estudos organizacionais, mas que está longe de se esgotar (FARIA; MENEGHETTI, 2011), adquirindo complexidade. Isto é, a liderança configure-se como um objeto de investigação privilegiado em diferentes ciências humanas e sociais, com destaque em seu enfoque organizacional e de gestão (COSTA; CASTANHEIRA, 2015).

Sendo assim, percebe-se a pertinência de investigações acerca do estilo e das características de liderança de estudantes de cursos superiores, sobretudo na área gerencial. Isto porque “questões ligadas à personalidade são determinantes na atuação dos futuros profissionais que estão em formação acadêmica”, o que implica na “realidade pessoal do líder como característica própria” e no “autoconhecimento como ferramenta no processo de desenvolvimento da liderança” (ATARÃO *et al.*, 2021, p. 08).

Ante a esse panorama, a pesquisa realizada teve como objetivo identificar o estilo de liderança predominante entre os discentes do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais de uma Instituição de Ensino Superior localizada no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Também buscou-se comparar se existe diferença estatisticamente significativa entre o estilo de liderança praticado a partir das variáveis gênero e estágio do discente no curso (metade final ou metade inicial).

Nesse preâmbulo, evidencia-se ainda que a liderança corresponde a uma das competências gerenciais postuladas por Boyatzis (1982), cujo desenvolvimento requer o aprimoramento e a mobilização de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (BECKER, 2016), incluindo inteligência emocional (GOLEMAN, 2015). Ademais, a pertinência da investigação encontra respaldo no fato de que “hoje enfrentamos uma crise na liderança em muitas áreas da vida pública e privada” (HEIFETZ, 1994, p. 02, tradução própria). Portanto, analisar tal fenômeno social no âmbito da formação profissional torna-se fundamental para o sucesso organizacional (LISBOA, 2022).

2. Revisão Bibliográfica

Nesta seção apresentam-se aportes teóricos e conceituais acerca da liderança, com ênfase em sua interface organizacional. Também explana-se sobre a sua importância e conceitos. Além disso, descrevem-se os três principais estilos ou tipos de liderança praticados nas empresas, detalhando suas características e aplicabilidades.

2.1. Liderança

Liderança é o ato de influenciar o comportamento das pessoas e conduzi-las ao desempenho desejado. Para tanto, trata-se de um fenômeno social, pois envolve um processo de interação entre os indivíduos (BERGAMINI, 1994). Dessa maneira, a liderança configura-se como um mecanismo fundamental para o desenvolvimento estratégico da organização, contribuindo para a obtenção de vantagem competitiva (ROWE, 2002).

Apesar de ser um assunto intensamente discutido nos dias de hoje, a liderança corresponde à um conceito antigo, cuja credibilidade e interesse tem aumentado ao longo dos anos. Isso porque é considerada como um fator-chave no que diz respeito a motivação e ao engajamento dos colaboradores em prol do alcance de metas (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

No entanto, o líder não necessariamente é alguém que ocupa uma posição de gerência ou chefia, podendo ser um associado que possui os traços e as características inerentes à liderança. Ou seja, liderança não envolve hierarquia ou estrutura formal, propriamente dita. Assim, nem sempre é desenvolvida e praticada pelo gestor da organização, uma vez que os colaboradores podem ser mais comprometidos com as tomadas de decisões e se tornam líderes em função de um comportamento adaptativo (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Trata-se do indivíduo capaz de estabelecer um relacionamento pautado em valores compartilhados e que desperte nos outros o desejo de acompanhá-lo – o que caracteriza a legitimação da liderança (BERGAMINI, 1994). Logo, quando o comportamento dos gerentes é orientado à liderança, maximiza-se a possibilidade de atender à situações específicas com base nas necessidades dos seus subordinados, o que implica na eficácia frente ao atendimento de objetivos individuais e organizacionais (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Para Bennis (2001), o líder deve desenvolver a capacidade de atrair a atenção, atribuir significados, inspirar confiança e demonstrar autocontrole, além de saber delegar e empoderar seus liderados. Ademais, o estilo de liderança se associa diretamente com a estrutura de relacionamento estabelecido e com o comprometimento dos liderados (SILVA; NUNES; ANDRADE, 2019).

Além disso, reconhece-se que o clima organizacional está diretamente relacionado ao nível de motivação dos colaboradores, influenciando-o e sendo influenciado por ele, concomitantemente. Tal situação associa-se a aspectos de liderança, pois o líder figura como o principal motivador (ALMEIDA et al., 2017). Isso porque “a força da liderança e da vontade de criar não vem do ego e do orgulho, mas sim do desejo pessoal de ser cada vez melhor, de melhorar tanto a organização quanto o mundo que o cerca” (GALBRAITH; GALBRAITH, 2005, p. 126).

O estilo de liderança – que expressa a maneira a partir da qual o líder desempenha seu papel – influencia no desempenho organizacional e nos mecanismos de controle gerencial adotados (MICHELI; MARI, 2014; GIUSTINA; GASPARETTO; LUNKES, 2020). Assim, reconhece-se a existência de múltiplos estilos de liderança que são empregados em um contexto corporativo, o que tanto pode contribuir quanto prejudicar haja vista a situação organizacional enfrentada (SOUSA; NOGUEIRA, 2020).

2.2. Estilos de Liderança

Existem diferentes classificações e tipologias de liderança cada vez mais estudadas ao longo dos anos. No entanto, reconhece-se a predominância de três estilos de liderança organizacional caracterizados pelas suas implicações no contexto prático, quais sejam: liderança transformacional, liderança transacional e liderança laissez-faire (BRUCHÊZ; FERNANDES; BARCELLOS, 2016).

Esses três estilos são considerados como pertencentes a Escola da Nova Liderança, cujos fundamentos derivam dos estudos clássicos de Burns. Logo, configuram-se como os estilos de liderança predominantes na literatura científica contemporânea (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

De acordo com Bass (1990), em um ambiente de negócios dotado de turbulência, um novo tipo de líder deve surgir. Estes indivíduos promovem a consciência e a aceitação dos propósitos organizacionais, estimulando os liderados à perceberem além de seus próprios interesses particulares. Tal estilo de liderança é descrito como transformacional (BURNS, 1978).

Por sua vez, Kouzes e Posner (1991) definem a liderança transformacional como a capacidade de mobilizar outros com o objetivo de pleitear anseios comuns. Já Fairhurst (2001) considera que o papel principal desse estilo de liderança contempla o aspecto carismático, que compreende a criação de significados e símbolos para promover mudanças no comportamento dos liderados. Conforme o autor, os líderes transformacionais influenciam de modo a alterar a consciência dos liderados quanto ao que é importante, fazendo-os perceberem a si mesmos, bem como oportunidades e desafios sob uma nova perspectiva.

Logo, a liderança transformacional não constitui uma troca de produtos entre líder e liderados (BASS, 1990). Isso porque, enquanto os líderes transacionais motivam com vistas ao atendimento das expectativas, os líderes transformacionais típicos inspiram os liderados à realizar mais do que o originalmente esperado (DEN HARTOG; VAN MUIJEN; KOOPMAN, 1997).

Assim, os líderes transformacionais são capazes de impulsionar seus liderados para trabalhar por objetivos além do interesse próprio imediato, onde o que é certo e bem feito se torna importante (BASS, 1990), oportunizando que os resultados sejam cada vez melhores (BURNS, 1978). Além disso, nesse estilo de liderança tem-se pessoas confiáveis, admiradas, respeitadas e que se preocupam mais com as necessidades de seus liderados do que com as suas próprias (BASS, 1997).

Tal situação se justifica porque esses líderes conquistam a aceitação dos liderados e desenvolvem neles a capacidade de olhar além de seus próprios interesses. Dessa maneira, tem-se os seguintes fatores que contribuem para a liderança transformacional: carisma; estimulação intelectual; motivação inspiradora, e; consideração individual (BASS, 1997). Portanto, quando os liderados equiparam seu sucesso com o sucesso da organização na qual trabalham e se alinham com seus valores e objetivos, tendem a serem mais dispostos a colaborar e a contribuir positivamente (PODSAKOFF *et al.*, 1990).

Não obstante, a liderança transacional – também chamada de liderança autoritária – trabalha para esclarecer e criar as situações que o líder define. De acordo com Burns (1978) e Bass (1990), a liderança transacional envolve um compromisso de ‘seguir as regras’, sendo que esses líderes geralmente mantêm a estabilidade em vez de promover transformações. Para os autores, tais capacidades são importantes, mas quando uma empresa precisa de mudanças é necessário um tipo diferente de liderança, ou seja, liderança transformacional. Isso porque, enquanto os líderes transacionais promovem a estabilidade, os líderes transformacionais criam transformações significativas tanto no comportamento dos liderados, quanto na própria organização.

As principais características da liderança transacional incluem certeza, orientações claras, controle de supervisão e tratamento justo – que se baseia na ideia de que se um líder recebe algum benefício (como melhor qualidade de trabalho ou melhor desempenho produtivo), ele o recompensará com uma vantagem (como aumento de salário, por exemplo) (LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIAM, 1996).

A liderança transacional tende a ser marcada por fatores contingentes de recompensa e gestão por exceção, de modo que esses líderes exibem um comportamento associado às transações corretivas e construtivas. O padrão construtivo é sinalizado como recompensa contingente, ao passo que o corretivo é sinalizado como gerenciamento por exceção (BASS, 1990).

Atualmente, a liderança transacional configura-se como o estilo de liderança mais reconhecido nos negócios e na indústria. Além disso, o comportamento de recompensa pontual do líder foi positivamente correlacionado com determinadas atitudes e com o aumento do desempenho dos liderados (BASS, 1997).

Em contrapartida, o estilo de liderança *laissez-faire* ocorre quando os líderes evitam responsabilidades, tomam decisões e se ausentam quando necessário. Ou seja, os líderes *laissez-faire* assumem que seus liderados são intrinsecamente motivados a realizar tarefas e objetivos por conta própria (ROBBINS, 2002). Assim, tem-se que esse estilo de liderança caracteriza-se como extremamente passivo, opondo-se totalmente a liderança transacional e a liderança transformacional. Logo, frequentemente, a liderança *laissez-faire* é entendida também como o evitamento ou a ausência de liderança (BASS, 1997).

Todavia, esse estilo de liderança oportuniza maior liberdade e autonomia aos liderados tanto no desenvolvimento de suas atividades, quanto na tomada de decisão (MELO *et al.*, 2015). Pauta-se na premissa de que as pessoas sabem, inerentemente, o que é eticamente correto e o que se deve fazer, além de oportunizar experiência, *feedback* e estudo auto-orientado (MICHELSON, 2013).

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa realizada classifica-se como aplicada no que concerne a natureza, pois busca encontrar soluções para um problema específico situado em um contexto prático (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009; ZANELLA, 2011). Quanto a abordagem do problema, caracteriza-se como uma investigação quantitativa, haja vista que emprega a quantificação tanto para a coleta quanto para a análise dos dados (RICHARDSON, 1999), pautando-se na objetividade (FONSECA, 2002).

Já no que diz respeito a finalidade, o estudo realizado classifica-se como descritivo, uma vez que pretende descrever as características de determinado fenômeno ou população (TRIVIÑOS, 1987). Como procedimento técnico empregou-se uma *survey* com corte transversal, sendo que sua aplicação ocorreu em um único momento no tempo (FREITAS *et al.*, 2000).

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário estruturado adaptado do *Multifactor Leadership Questionnaire*® (MLQ) desenvolvido por Bass e Avolio (1995) e traduzido por Bigliuzzi (2007). Das 45 questões originais mantiveram-se 22 agrupadas em quatro constructos, quais sejam: Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança *Laissez-Faire* e Fatores de Resultados. A partir de uma escala Likert de cinco pontos conforme o grau de concordância/discordância com cada uma das afirmações, os respondentes deveriam autoavaliar seu comportamento em situações de liderança. Também foram incluídas quatro questões de perfil, cujas categorias de respostas foram previamente definidas.

A validação do instrumento de coleta de dados ocorreu por meio da análise das comunalidades e da verificação da sua consistência interna através do Alfa de Cronbach (α). Também adotou-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett ($p < 0,001$) para averiguação da adequabilidade amostral.

A população investigada correspondeu aos 93 discentes regularmente matriculados no mês de junho de 2022 no Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais de uma Instituição de Ensino Superior localizada no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Para a operacionalização da coleta de dados, utilizou-se

aPlataforma *Google Forms*, cujo endereço eletrônico contendo o questionário foi encaminhado à população investigada através de *e-mail* e *WhatsApp*.

Portanto, o processo de amostragem adotado foi probabilístico devido a “todos os elementos da população terem a mesma chance de ser escolhidos, resultando em uma amostra representativa da população” (FREITAS *et al.*, 2000, p. 106). Os dados foram coletados entre os dias 15 de junho e 08 de julho de 2022 e a amostra obtida totalizou 37 respondentes. Assim, considerando o cálculo amostral para populações finitas e um intervalo de confiança de 95%, tem-se um erro amostral de 12,7%.

Para a análise dos dados, empregou-se estatística univariada mediante análise de frequência (absoluta e relativa) e medidas de tendência central e de variabilidade. Tais testes possibilitaram identificar o estilo de liderança predominante entre os respondentes. Conquanto, para verificar se existe diferença entre o estilo de liderança praticado por homens e por mulheres e também se este difere significativamente entre discentes que cursam a metade final ou a metade inicial do curso empregaram-se testes estatísticos multivariados.

Assim, com base na Lei dos Grandes Números e no Teorema do Limite Central assumiu-se que os dados seguem uma distribuição normal (GRINSTEAD; SNELL, 1997; GLERIA; MATSUSHITA; DA SILVA, 2004), o que implica na utilização de estatística paramétrica. Como teste de hipóteses, empregou-se o teste t de Student para comparação de médias. Para tanto, utilizou-se o gênero e o estágio do discente no curso como variáveis de agrupamento e adotou-se 5% como nível de significância estatística do teste ($p \leq 0,05$).

Para auxiliar na organização dos dados foram utilizadas planilhas eletrônicas disponibilizadas pelo *Software Microsoft Excel* cuja análise foi operacionalizada por meio do *Software IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versão 2.0. Os resultados obtidos foram apresentados em representações gráficas e quadros, e, posteriormente, contrastados com achados provenientes de outras investigações científicas.

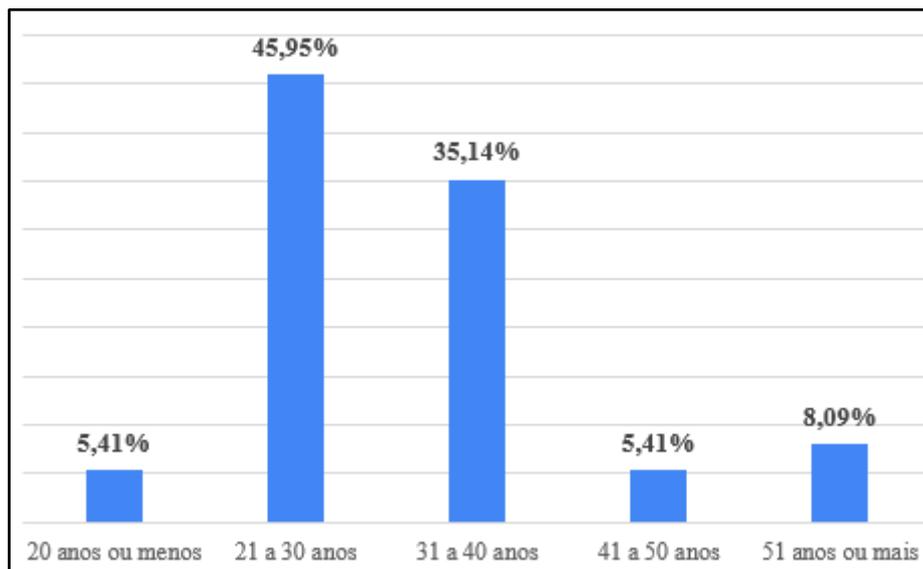
4. Análise e Discussão dos Resultados

A análise e a discussão dos resultados obtidos dividem-se considerando os testes estatísticos univariados e o teste de hipóteses empregado. Assim, inicialmente, essa seção apresenta a caracterização dos respondentes a partir da análise das questões de perfil e descreve o estilo de liderança predominante. Posteriormente, explana-se acerca da influência do estágio do discente no curso e do gênero sobre as variáveis de seu comportamento de liderança. Em ambos os momentos, os resultados obtidos são discutidos com a literatura pertinente.

4.1. Análise Univariada

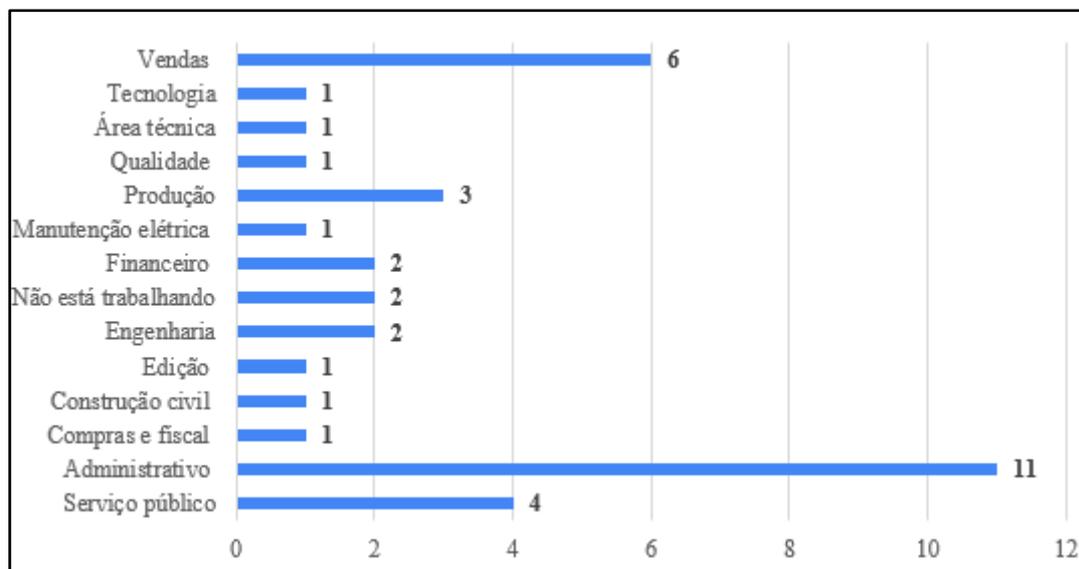
Os resultados obtidos demonstraram que 59,45% dos respondentes são homens, enquanto que 40,55% são mulheres. No que diz respeito a faixa etária, a Figura I apresenta a distribuição da frequência relativa das idades dos respondentes.

Figura 1. Distribuição Etária dos Respondentes



Observa-se a predominância de pessoas com idades entre 21 e 40 anos, totalizando 80,09% da amostra analisada (30 indivíduos). Coincidentemente, esse também correspondeu ao número de pessoas que, considerando as disciplinas cursadas, percebem que estão na metade final do curso (entre o terceiro e o quinto semestre), ao passo que o restante (7 respondentes) entendem que estão na metade inicial (entre o primeiro e o terceiro semestre). Conquanto, ao serem questionados sobre o setor no qual trabalham, os respondentes indicaram 14 categorias, cuja distribuição a partir da frequência absoluta é apresentada na Figura II.

Figura II. Distribuição dos Respondentes por Setor de Atuação Profissional



Constata-se uma miríade de setores nos quais os discentes atuam, sendo que somente dois respondentes afirmaram não estar trabalhando no momento. Ademais, salienta-se a preponderância de trabalho na área administrativa, correspondendo a aproximadamente um terço da amostra analisada. Tal achado evidencia a consonância entre o setor de atuação profissional e a formação superior em andamento. Ou seja, a lógica de integração ensino-serviço, que tende a oportunizar a aplicação das competências desenvolvidas

em sala de aula no cotidiano de trabalho (ALBUQUERQUE *et al.*, 2008), aproximando a prática organizacional e o conhecimento produzidos na academia (MASCARENHAS; ZAMBALDI; MORAES, 2011).

Em seguida, procedeu-se com a análise das questões que envolviam a percepção dos respondentes quanto ao estilo de liderança que estes praticam em suas atividades diárias, incluindo em um contexto profissional. O Quadro I sintetiza os resultados provenientes da análise estatística descritiva.

Quadro I. Estatística Descritiva dos Estilos de Liderança

Constructo	Variável	Afirmação	Média	Desvio Padrão
Liderança Transformacional	TRANSF_1	Demonstro um senso de poder e confiança.	3,70	0,777
	TRANSF_2	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.	3,70	1,024
	TRANSF_3	Considero as consequências éticas e morais das decisões.	4,35	0,716
	TRANSF_4	Falo de forma otimista sobre o futuro.	3,76	1,065
	TRANSF_5	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	3,89	0,936
	TRANSF_6	Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.	4,24	0,796
	TRANSF_7	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	3,95	0,815
	TRANSF_8	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	4,03	0,957
	TRANSF_9	Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	4,22	0,854
	TRANSF_10	Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	3,92	0,759
Liderança Transacional	TRANSAC_1	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	3,38	1,063
	TRANSAC_2	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	4,49	0,731
	TRANSAC_3	Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	3,78	1,004
	TRANSAC_4	Mantenho-me a par de todos os erros.	3,78	0,750
	TRANSAC_5	Espero as coisas darem errado para começar agir.	2,00	1,054
	TRANSAC_6	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.	2,16	1,041
	TRANSAC_7	Demonstro acreditar que "não se mexe no que está dando certo".	2,84	1,014
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	LAISSF_1	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.	2,27	1,018
	LAISSF_2	Evito tomar decisões	2,03	0,928
Fatores de Resultado	FATRES_1	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	3,76	0,925
	FATRES_2	Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	3,92	0,829
	FATRES_3	Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	3,89	0,774

No conjunto de questões, de maneira geral, a liderança transformacional correspondeu ao estilo que apresentou maior média (3,98) em comparação com a liderança transacional (3,20) e a liderança *laissez-faire* (2,15). Tais achados demonstram que o comportamento dos respondentes em múltiplas situações

está orientado para a liderança transformacional. Já os fatores de resultado apresentaram uma média de 3,86, denotando que os indivíduos mostram-se engajados para a obtenção de resultados em consonância com a valorização e o estímulo motivacional aos colegas de trabalho.

O estilo de liderança predominante contempla a capacidade de mobilizar as outras pessoas e influenciar o seu comportamento com vistas ao atendimento de objetivos em comum (KOUZES; POSNER, 1991). Para tanto, envolve a preocupação com o significado das situações e simbolismos expressos pelo comportamento humano, bem como a forma a partir da qual as pessoas percebem a si próprias (FAIRHURST, 2001).

Os resultados obtidos evidenciam ainda que a afirmativa “considero as consequências éticas e morais das decisões” (TRANSF_3) foi a que apresentou maior nível de concordância dos respondentes no âmbito da liderança transformacional. Esse achado indica que os discentes refletem sobre aspectos éticos e morais das suas ações, o que influencia no seu comportamento.

Também constatou-se que as variáveis “procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas” (TRANSF_6) e “considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros” (TRANSF_9) apresentaram, respectivamente, a segunda e a terceira maiores médias desse estilo de liderança. Tal achado vai ao encontro do fato de que o líder transformacional proporciona inspiração e motivação aos seus liderados, contribuindo para a obtenção de soluções inovadoras e modificando percepções em relação à organização em busca da atribuição de sentido (STRAPASSON; MEDEIROS, 2009).

Assim, é possível inferir que os futuros tecnólogos em processos gerenciais tendem a considerar a individualidade das pessoas com as quais trabalham. Esse comportamento fomenta o desempenho e proporciona um clima organizacional favorável e promissor (ROBBINS, 2002). No entanto, Carvalho Neto *et al.* (2012) salientam que apesar da preocupação e da empatia serem características inerentes aos líderes transformacionais, não mostram-se significativamente presentes no comportamento de executivos brasileiros.

Não obstante, a liderança transacional contém a variável que apresentou a maior média no conjunto total de questionamentos, qual seja: “expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas” (TRANSAC_2). Nesse sentido, pode-se enfatizar que os respondentes valorizam o atingimento dos objetivos por parte do restante da equipe, deixando claro seu contentamento. Assim, tem-se uma orientação para tarefas padronizadas e metas claras (COUTO-DE-SOUZA; TOMEI, 2008), o que tem associação com a área do conhecimento ao qual o curso que os respondentes realizam insere-se.

Por sua vez, características inerentes a liderança *laissez-faire* não predominaram na percepção dos respondentes quanto ao seu próprio comportamento. Isso pode ser explicado pelo fato de que esse estilo de líder é passivo, cuja atuação é reduzida ao mínimo. Para tanto, envolve a abstenção da tomada de decisão e da responsabilidade (SOUSA; CAPPELLOZZA, 2019).

De acordo com Cunha (2008), a liderança transformacional pauta-se em quatro dimensões basilares, quais sejam: a Influência Idealizada, o Aspecto Inspiracional, a Estimulação Intelectual e a Consideração Individualizada. Assim, os líderes transformacionais intentam a maximização da consciência dos liderados por meio de ideias e valores compartilhados (MASOOD *et al.*, 2006).

Em consonância, o estudo realizado por Zanguebuche *et al.* (2019) também teve por objetivo identificar o estilo de liderança predominante entre os acadêmicos concluintes do curso de Bacharelado em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (Univali), instituição igualmente localizada na Região Sul do Brasil. Os resultados obtidos demonstraram a preponderância da liderança transformacional, com média de 2,85, enfatizando aspectos concernentes à carisma e empatia.

Por outro lado, Toda *et al.* (2014) pesquisaram o estilo de liderança dos professores percebido pelos discentes de um curso de Administração. Os resultados demonstraram que os docentes com os quais os

alunos mais apreciam as aulas exercem um comportamento orientado ao estilo de liderança transformacional, sobretudo enfatizando as dimensões de Motivação Inspiracional e Influência Idealizadora, fazendo com que os respondentes sintam-se orgulhosos em pertencerem a turma.

Não obstante, ao investigarem Orientadores de Tutoria do Projeto Aluno Integrado da Região Sul do Brasil, Techio *et al.* (2010) constataram que o estilo de liderança transacional é predominante. Segundo os autores, este achado sugere que as ações empregadas pelos líderes são baseadas em processos de trocas e a motivação ocorre por meio de recompensas, sendo frequente também a adoção de medidas disciplinares com vistas ao cumprimento de tarefas.

No entanto, salienta-se que não existe um estilo ideal de liderança, pois esta é um fenômeno transituacional e dinâmico. Por outro lado, sua compreensão em um contexto educacional é fundamental para a formação de profissionais críticos e capazes de exercê-la (GUERRA; SPIRI, 2013).

4.2. Análise Multivariada

Para a realização de análises estatísticas multivariadas, inicialmente procedeu-se com a apuração da adequabilidade do conjunto de dados por meio da verificação das comunalidades extraídas mediante análise fatorial. Empregando o método de análise de componentes principais a partir de rotação *varimax* constatou-se que nenhuma das variáveis de escala apresentou comunalidade inferior a 0,500. E, portanto, todas foram mantidas no processo analítico, conforme recomendado por Hair Júnior *et al.* (2009). Esse conjunto de variáveis responde por 75,47% da variância total explicada do modelo.

Em seguida, procedeu-se com a verificação da consistência interna do instrumento de coleta de dados por meio do Alfa de Crombach (α), cujo resultado obtido no conjunto total de variáveis mensuradas através da escala Likertcorrespondeu a 0,844. Tal achado evidencia estimativas fiáveis de uma escala, caracterizando-se como um índice mundialmente aceito para a verificação de um instrumento de coleta de dados (MARÔCO; GARCIA-MARQUES, 2006; VIRLA, 2010).

Também adotou-se o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esferecidade de Bartlett com nível significância de 1% ($p < 0,001$) para verificar a adequabilidade dos constructos analisados. Tratam-se de medidas de homogeneidade das variáveis que comparam correlações simples e parciais observadas entre as variáveis (MARÔCO, 2010). Segundo Pestana e Gageiro (2005, p. 495), KMO com “valores próximos de zero indicam uma correlação fraca entre as variáveis”. O Quadro II apresenta os resultados obtidos nesses testes tendo em vista o conjunto de variáveis analisadas.

Quadro II. KMO e Teste de Esferecidade de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin – Medida de Adequação da Amostra		0,571
Teste de Esferecidade de Bartlett	Qui-Quadrado Aproximado	475,234
	Graus de Liberdade (df)	231
	Significância (p)	0,000

Para testar as hipóteses propostas, assumiu-se que os dados seguem uma distribuição gaussiana conforme postula a Lei dos Grandes Números e o Teorema do Limite Central (GRINSTEAD; SNELL, 1997; GLERIA; MATSUSHITA; DA SILVA, 2004). Assim, empregou-se o teste de Student de comparação de médias considerando como variável de agrupamento o estágio do discente no curso (metade final ou metade inicial) e o gênero (masculino e feminino).

Para tanto, em um primeiro momento, foi realizado o teste de Levene para observar a homogeneidade das variâncias. Após assumir a igualdade de variância, para todas as variáveis, procedeu-se com a transformação destas por constructos por meio de média aritmética. Em seguida, aplicou-se o teste t, cujos resultados estão apresentados no Quadro III.

Quadro III. Teste t Considerando o Estágio do Discente no Curso e o Gênero

Constructo	Estágio no Curso			Gênero		
	Média dos Grupos		Teste t	Média dos Grupos		Teste t
	Metade Inicial	Metade Final	Significância	Mulheres	Homens	Significância
Liderança Transformacional	3,56	4,07	0,016*	3,81	4,09	0,104
Liderança Transacional	3,16	3,21	0,813	3,18	3,22	0,817
Liderança <i>Laissez-Faire</i>	2,50	2,07	0,195	2,23	2,09	0,597
Fatores de Resultado	3,52	3,93	0,167	3,56	4,06	0,029*

* Significativo para $p \leq 0,05$.

No que corresponde ao estágio do discente no curso, observa-se que somente o constructo liderança transformacional apresentou diferença estatisticamente significativa ($p \geq 0,05$) entre as médias. Essa discrepância provém das variáveis “demonstro um senso de poder e confiança” (TRANSF_1), “falo de forma otimista sobre o futuro” (TRANSF_4) e “articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro” (TRANSF_5), que apresentaram significância de 0,001, 0,035 e 0,004, respectivamente.

A demonstração do senso de poder e confiança mostrou ser algo proeminente no comportamento dos discentes em estágio avançado no curso ($\bar{x} = 3,90$), ao passo que aqueles que cursam a metade inicial denotam certa incipiência em relação à isso ($\bar{x} = 2,86$). Tal variável concerne a um atributo da influência idealizadora que integra esse estilo de liderança, cujas características correspondem ao carisma pessoal e ao potencial individual do líder (SEEMANN, 2017).

Em pesquisa realizada por Zanguebuche *et al.* (2019), das variáveis que contemplam esse atributo, o senso de poder e confiança foi a que apresentou menor média ($\bar{x} = 2,60$) entre alunos concluintes do curso de Administração. Observa-se que o resultado verificado pelos autores é inferior até mesmo em relação aquele advindo do grupo de discentes de início de curso na investigação realizada.

De igual forma, o otimismo e a articulação de uma visão positiva e motivadora em relação ao futuro também foram aspectos percebidos com maior intensidade por discentes com mais tempo no curso.

($\bar{x}=3,93$ e $\bar{x}=4,10$, respectivamente), em comparação com aqueles que cursaram menos disciplinas ($\bar{x}=3,00$ para ambas as variáveis). Ressalta-se que tais variáveis são atributos da dimensão Motivação Inspiracional do estilo de liderança transformacional (SEEMANN, 2017).

Observa-se, assim, que o amadurecimento e as competências desenvolvidas ao longo do curso de graduação podem tornar o futuro profissional menos temeroso e mais confiante em relação ao futuro, o que se reflete em seu comportamento social. Tanto que no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) Superior em Tecnologia em Processos Gerenciais ao qual os respondentes estão matriculados, executar funções de apoio administrativo e de suporte às operações organizacionais através da adoção de posturas de liderança e pró-atividade corresponde à uma das características do perfil do egresso.

Assim, “para acompanhar estas mudanças, as Instituições de Ensino Superior (IES) devem constantemente adequar seus currículos à realidade que o mercado exige, com o propósito de formar profissionais mais qualificados” (SILVA; SILVA; VASCONCELOS 2011, p. 02). Ademais, dentre as atividades gerenciais evidencia-se a motivação dos colaboradores para a consecução dos objetivos, o que faz com que a prática de liderança torne-se uma ação comum ao profissional dessa área (LIMONGE-FRANÇA; 2015).

De igual forma, Silva *et al.* (2020) evidenciaram que a liderança transformacional também predomina na autopercepção dos discentes do curso de Administração de uma Universidade Federal Brasileira. Os achados obtidos sugerem que os alunos acreditam que seu comportamento de liderança necessariamente deve promover impactos positivos em seus liderados, sendo que tais “reflexos são concretizados na medida em que os bons comportamentos vão sendo reproduzidos, devido ao seu desenvolvimento em um ambiente que facilita a aprendizagem e as trocas de conhecimento e de especialidades” (p. 16-17).

Além disso, Godoy e Mendonça (2020) constataram ao realizar uma pesquisa junto a 383 trabalhadores brasileiros, que há uma relação positiva entre liderança transformacional, competência adaptativa e autodeterminação – competências fundamentais para a atuação do profissional de gestão no ambiente organizacional contemporâneo. Portanto, “no ensino superior, o desenvolvimento da liderança transcende o aprendizado de competências de gestão, devendo abranger a capacitação dos alunos enquanto agentes eficazes de mudança social” (SILVA *et al.*, 2020, p. 01).

Não obstante, o gênero como variável de agrupamento demonstrou diferença no constructo fatores de resultado. Tal achado deriva da variável “trabalho com os outros de maneira satisfatória” (FATRES_3), cuja significância foi de 0,004. Ao comparar os grupos, percebe-se que as mulheres são menos propensas a concordar com a referida afirmação ($\bar{x}=3,47$) enquanto que os homens percebem de modo mais satisfatório seu trabalho com os outros ($\bar{x}=4,18$).

Esse resultado vai ao encontro do postulado por Nascimento (2018), ao enfatizar que o perfil de liderança feminina caracteriza-se como mais comunicativo e preocupado com seus liderados – o que pode implicar em maior nível de exigência em relação aos colegas de trabalho. Nessa perspectiva, Hryniewicz e Vianna (2018) salientam que ainda existem estereótipos que diferenciam homens e mulheres no universo profissional, sendo que a dedicação e a atenção aos afazeres é visto como um diferencial para os homens, ao passo que para as mulheres trata-se de algo esperado.

Além disso, as autoras reverberam que as mulheres enfrentam desafios em função do gênero quanto lideram homens, sobretudo os mais velhos, o que implica e menor receptividade por parte dos colaboradores. Também sofrem maior pressão quando estão em posição de liderança, o que pode contribuir para as respondentes perceberem o trabalho com os outros de maneira menos satisfatória.

5. Considerações Finais

O estudo realizado teve como objetivo identificar o estilo de liderança predominante entre os discentes do Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais de uma Instituição de Ensino Superior localizada no Rio Grande do Sul. Também buscou-se verificar se existe diferença entre o estilo de liderança praticado por homens e por mulheres e por discentes de início e de final de curso. Os resultados obtidos demonstram que, de maneira geral, a liderança transformacional prevalece entre os respondentes.

Também constatou-se que esse cenário sofre influência do estágio no qual o respondente se encontra ao longo do curso. Isso porque indivíduos que estão na metade final são mais propensos a manifestarem atributos da liderança transformacional em comparação com aqueles que cursaram menos disciplinas. De igual forma, o constructo fatores de resultado apresentou diferença estatisticamente significativa entre os gêneros, o que se deve pelo fato das mulheres perceberem de modo menos satisfatório seu trabalho com os outros.

Assim, tem-se que os objetivos do estudo foram alcançados. No entanto, reconhecem-se as limitações da pesquisa quanto ao fato da investigação limitar-se a uma única Instituição de Ensino Superior, o que impossibilita a generalização dos resultados obtidos à área de conhecimento e/ou à região geográfica na qual a população analisada está inserida.

Para pesquisas posteriores, sugere-se o desenvolvimento de investigações sobre liderança em ambientes profissionais que possibilitem a coleta de dados acerca dos estilos predominantes. Isso pode oportunizar mecanismos e estratégias para o desenvolvimento de competências orientadas à melhoria dos resultados organizacionais. Também recomenda-se que a pesquisa realizada seja replicada e estendida à todos os cursos da referida Instituição de Ensino Superior, de modo a verificar distinções e similaridades entre os cursos superiores no que concerne a liderança.

Por fim, pondera-se sobre a possibilidade de verificar o Projeto Pedagógico de Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais da instituição analisada com vistas a observar de que modo a temática da liderança é abordada ao longo das disciplinas. Dessa maneira, pode-se verificar a existência de convergência com as práticas percebidas no comportamento profissional dos alunos.

Referências

ALBUQUERQUE, V. S. *et al.* A integração ensino-serviço no contexto dos processos de mudança na formação superior dos profissionais da saúde. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 32, p. 356-362, 2008.

ALMEIDA, A. B. *et al.* A influência da liderança no clima organizacional. **Revista Acadêmica Conecta FASF**, v. 2, n. 1, p. 208-220, 2017.

ALONDERIENE, R.; MAJAUSKAITE, M. Leadership style and job satisfaction in higher education

institutions. **International Journal of Educational Management**, v. 30, n. 1, p. 140-164, 2016.

ANTUNES, D. H. P. **A importância da liderança nas equipas dentro das organizações**. Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais. (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica Portuguesa, Braga, 2021.

ARRUDA, Â. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 01-16, 2010.

ATARÃO, F. C. *et al.* Formação do enfermeiro-líder a partir da pedagogia de schoenstatt: Desafios e perspectivas. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 7, p. 01-09, 2021.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v.8, n. 3, p. 19-31, 1990.

BASS, B. M. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? **American Psychologist**, v. 52, n. 2, p. 130-139, 1997.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire**. 2 ed. Redwood City, CA: Mind Garden, 1995.

BECKER, J. P. L. **Princípios da liderança jesuíta na formação de líderes do curso de graduação em administração: Gestão para a Inovação e Liderança (UNISINOS)**. MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2016.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. *In*: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**, v. 2, p. 413-449, 2014.

BENNIS, W. Liderança: Uma força irresistível. **Revista HSM Management**, v. 26, 2001.

BIGLIAZZI, S. M. L. **Liderança e Formação Acadêmica**: Uma análise da contribuição dos cursos de pós-graduação lato-sensu em gestão na opinião dos alunos. 2007. Programa de Pós-Graduação em Administração. (Dissertação de Mestrado). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2007.

BITITCI, U. *et al.* Performance measurement: challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRUCHÊZ, A.; FERNANDES, A. M.; BARCELLOS, P. F. P. Estilos de liderança no polo moveleiro de Bento Gonçalves/RS. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 6, n. 3, p. 34-63, 2016.

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

CARAVANTES, G.; CARAVANTES, C.; KLOECKNER, M. **Administração teoria e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVALHO NETO, A. *et al.* Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COSTA, J. A.; CASTANHEIRA, P. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 31, n. 1, p. 13-44, 2015.

COUTO-DE-SOUZA, C. L.; TOMEI, P. A. Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 8, n. 2, p. 98-120, 2008.

CUNHA, D. A liderança transformacional nas escolas estatais e privadas: percepções dos professores. *In: COSTA, J. A.; NETO-MENDES, A.; VENTURA, A. (Eds.). Trabalho docente e organizações educativas*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 2008.

DEN HARTOG, D. N.; VAN MUIJEN, J. J.; KOOPMAN, P. L. Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 70, p. 19-34, 1997.

DE NOVAES, M. B. C.; COSTA, J. H. **Liderança de equipes de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021.

FAIRHURST, G. T. Dualismus in leadership research. *In: JABLIN, F. M., PUTNAM, L. L. (Eds.). Organizational Communication*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. Liderança e organizações. **Revista de Psicologia**, v. 2 n. 2, p. 93-119, 2011.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 290-310, 2015.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

GALBRAITH, C. S.; GALBRAITH, O. **O Código Beneditino de Liderança: gerenciamento de empresas de resultados**. São Paulo: Landscape, 2005.

GIUSTINA, K. A. D.; GASPARETTO, V.; LUNKES, R. J. Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional. **Capital Científico**, v. 18, n. 1, p. 1-18, 2020.

GLERIA, I.; MATSUSHITA, R.; DA SILVA, S. Sistemas complexos, criticalidade e leis de potência. **Revista Brasileira de Ensino de Física**, v. 26, p. 99-108, 2004.

GODOY, M. T. T.; MENDONÇA, H. Competência Adaptativa: um estudo sobre a influência da

autodeterminação e da liderança transformacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, p. 742-756, 2020.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GRINSTEAD, C. M.; SNELL, J. L. **Introduction to probability**. New York: American Mathematical Society, 1997.

GUERRA, K. J.; SPIRI, W. C. Compreendendo o significado da liderança para o aluno de graduação em enfermagem: uma abordagem fenomenológica. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 66, p. 399-405, 2013.

HAIR JÚNIOR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HEIFETZ, R. A. **Leadership without easy answers**. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

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

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

JENKINS, W. O. A review of leadership studies with particular reference to military problems. **Psychological Bulletin**, v. 44, n. 1, p. 54-79, 1947.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

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

LISBOA, C. S. **A liderança autêntica e a sua relação com o comprometimento organizacional afetivo e a intenção de abandono da organização**. Departamento de Ciências Econômicas e Empresariais. (Dissertação de Mestrado). Universidade Autónoma de Lisboa “Luis de Camões”. Lisboa, 2022.

LOWE, K. B.; KROECK, K. G.; SIVASUBRAMANIAM, N. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. **Leadership Quarterly**, v. 7, p. 385-425, 1996.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARÔCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.

MARÔCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. **Laboratório de Psicologia**, v. 4, n. 1, p. 65-90, 2006.

MASCARENHAS, A. O.; ZAMBALDI, F.; MORAES, E. A. Rigor, relevância e desafios da academia em administração: tensões entre pesquisa e formação profissional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, p. 265-279, 2011.

MASSOD, S. *et al.* Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective. **Journal of Engineering Manufacture**, v. 220, p. 941-949, 2006.

MAXIMIANO, A. C. **A Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, N. A. P. *et al.* Práticas de liderança em empresas comerciais em Tamaulipas – México. **Revista da Faculdade de Ciências Econômicas: Investigação e Reflexão**, v. 23, p. 251-265, 2015.

MICHELI, P.; MARI, L. The theory and practice of performance measurement. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 147-156, 2014.

MICHELSON, B. M. Desenvolvimento do Atributo Caráter no Exército dos EUA: A Abordagem Laissez-Faire. **Military Review**, p. 68-78, 2013.

NASCIMENTO, M. A. Gestão feminina: A liderança feminina nas organizações brasileiras. **Ideias e Inovação-Lato Sensu**, v. 4, n. 2, p. 57-57, 2018.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next?. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

PESTANA, M.; GAGEIRO, J. **Análise de dados para ciências sociais: A complementariedade do SPSS**. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, 2005.

PODSAKOFF, P. M. *et al.* Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leaders, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**, v. 1, p. 107-142, 1990.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **A Verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-15, 2002.

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

SILVA, F. V. G.; SILVA, M. D. O. P.; VASCONCELOS, A. F. Uma avaliação da estrutura curricular dos cursos de ciências contábeis das IES da cidade de Caruaru/PE diante da proposta da ONU/UNCTAD/ISAR. **Anais...** VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende/RJ, outubro de 2011.

SILVA, J. C. *et al.* A Liderança transformacional no trabalho docente e na formação discente: um estudo de caso com estudantes de graduação em administração. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 15, n. 3, p. 1-20, 2020.

SILVA, P. L.; NUNES, S. C.; ANDRADE, D. F. Estilo do líder e comprometimento dos liderados:

associando construtos em busca de possíveis relações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, p. 291-311, 2019.

SILVA, V.; RODRIGUES, L. L. Liderança feminina: os desafios das mulheres na liderança organizacional. **Revista de Psicologia**, v. 16, n. 60, p. 330-348, 2022.

SILVEIRA, D. F.; CÓRDOVA, F. P. Unidade 2: A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. F. (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

STRAPASSON, M. R.; MEDEIROS, C. R. G. Liderança transformacional na enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 62, p. 228-233, 2009.

SOUSA, R. L.; CAPPELLOZZA, A. Os efeitos dos estilos de liderança e vício em internet no Tecnoestresse. **Revista de Administração em Diálogo**, v. 21, n. 1, p. 39-62, 2019.

SOUSA, M. R.; NOGUEIRA, Í. C. S. Os estilos de liderança e as ações de coaching em uma empresa pública da cidade de Goiânia. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 6, p. 40077-40095, 2020.

TECCHIO, E. L. *et al.* Liderança transformacional em processos de tutoria: a identificação do estilo de liderança de orientadores de tutoria. **RENOTE: Novas Tecnologias na Educação**, v. 8, n. 3, p. 1-11, 2010.

TODA, F. A. *et al.* Um estudo sobre a relação do estilo de liderança do professor e a satisfação do estudante. **Revista Reuna**, v. 19, n. 4, p. 147-160, 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, p. 434-457, 2016.

VIRLA, M. Q. Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. **Telos**, v. 12, n. 2, p. 248-252, 2010.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

ZANGUEBUCHE, M. O. *et al.* Estilos de liderança: a autopercepção dos acadêmicos de um curso de administração. **Anais... XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Florianópolis, novembro de 2019.

Recebido em: 23-09-2023

Aceito em: 04-04-2025

Endereço para correspondência:

Nome: Juliana Fatima Venceleski

E-mail: juliana.venceleski@caxias.ifrs.edu.br



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)