

ESTUDO DO TIPO DE LIDERANÇA QUE PREDOMINA NAS EMPRESAS DA REGIÃO METROPOLITANA DE CAMPINAS-SP

Amanda Gabrielly Lopes Barbosa¹
Heloísa Camargo²
Nathalia de Lima Calcagnoto³
Eli Andrade Rocha Prates⁴
Helena Brandão Viana⁵
Alexandro Landim⁶

RESUMO: Há muitos anos a importância do líder é reconhecida. Este termo vem sendo cada vez mais falado e utilizado dentro das organizações, como um benefício não somente para o líder, como também para cada membro envolvido ao seu redor. Assim, o objetivo geral desta pesquisa é analisar o tipo de liderança que predomina nas empresas do município de Hortolândia e região, bem como, verificar se há divergências consideráveis entre os pontos-de-vista do líder e do liderado, sobre as ações da liderança nas empresas. Para analisar os diferentes tipos de liderança e a que predomina, foi utilizado, para o processo de coleta de dados, a aplicação do *Multifactor Leadership Questionnaire*, desenvolvido por Bruce Avolio e Bernard Bass. Ele se constitui de 45 perguntas, com a intenção de atribuir três dimensões: Liderança transformacional, liderança transacional e liderança *Laissez-Faire*, além dos fatores comuns a cada estilo de liderança. Os dados coletados foram transferidos para um *software* estatístico para uma análise descritiva. Foram entrevistados 50 profissionais, dentre eles 40 liderados e 10 líderes e, através das análises realizadas, obtiveram-se tais resultados: os líderes consideram que o estilo que mais prevalece dentro das organizações é a Liderança Transformacional, que é considerada uma liderança na qual o líder busca inspirar e motivar seus liderados, mas a percepção dos liderados diferiu, sendo apontada como predominante a Liderança Fatores de Resultados, em que os liderados entendem que, para os líderes atingirem os objetivos da empresa, devem investir na união entre os colaboradores e os líderes.

Palavras-Chave: Liderança. Empresa. Solução. Mediação. Motivação.

ABSTRACT: For many years the importance of the leader has been recognized. This term has been increasingly spoken about and used within organizations, as a benefit not only for the leader, but for each member involved around him/her. Thus, the general objective of this research is to analyze the type of leadership that prevails in the companies of the city of Hortolândia and region, as well as to verify if there are considerable differences between the points-of-view of the leader and the one led, about the leadership actions in the companies. The Multifactor Leadership Questionnaire, developed by Bruce Avolio and Bernard Bass, was used

¹ Administradora, formada em Administração pelo UNASP-HT. amandagabrielly271@gmail.com.

² Administradora, formada em Administração pelo UNASP-HT. heloisacamargo2016@hotmail.com.

³ Administradora, formada em Administração pelo UNASP-HT. nathaliacalcagnoto@outlook.com.

⁴ Docente de Graduação – UNASP. Doutor em Psicologia pela Universidade São Francisco. Mestre em Psicologia pela PUC-Campinas. Graduado em Letras pela Associação Fluminense de Educação. prates.eli@acad.unasp.edu.br.

⁵ Docente no Mestrado Profissional em Educação – UNASP. Doutora, mestre e graduada em Educação Física pela UNICAMP, hbviana2@gmail.com.

⁶ Docente de Graduação – UNASP. Doutor em Ciências da Educação pela Universidad del Mar, UDELMAR, Chile. alex.landim@unasp.edu.br.

for the data collection process to analyze the different and predominant types of leadership. It consists of 45 questions, with the intention of attributing three dimensions: transformational leadership, transactional leadership, and laissez-faire leadership, in addition to the factors common to each leadership style. The data collected was transferred to statistical software for descriptive analysis. Fifty professionals were interviewed, 40 of whom were followers and 10 leaders, and, through the analyses carried out, the following results were obtained: the leaders consider that the most prevalent style within organizations is Transformational Leadership, which is considered a leadership in which the leader seeks to inspire and motivate his followers, but the perception of the followers differed, with the leaders pointing out as predominant the Results Factor Leadership, in which the followers understand that for leaders to reach the company's objectives, they must invest in the union of employees and leaders.

KEYWORDS: Leadership, Company, Solution, Mediation, Motivation.

INTRODUÇÃO

Bergamini (1994) acredita que a liderança surgiu por volta de 1300 da Era Cristã. O termo liderança é usado há 200 anos e vem sendo, cada vez mais, falado e utilizado dentro das organizações, como um benefício não somente para o líder, como também para cada membro ao seu redor. Liderar é ter a capacidade de influenciar pessoas e grupos a trabalharem em equipe para atingir um resultado.

Atualmente, a liderança tem ligação sólida com as organizações, pois estas sofrem mudanças repentinas e isso faz com que busquem pessoas capacitadas e adaptáveis, capazes de atuar em meio às mudanças e conseguirem manter o time entrosado para atingir os resultados definidos. A gestão de pessoas é uma grande responsabilidade, por esse motivo o comportamento do líder reflete no desenvolvimento de sua equipe (ASSIS, 2014).

O líder precisa estudar seus colaboradores e trabalhar a liderança adequada para lidar com cada um, integrando-se diariamente no desenvolvimento do time, pois, através da boa relação, o ambiente de trabalho fica cada vez mais agradável, capaz de gerar mais resultados vindos dos seus liderados, através de sua gestão, pois consegue enxergar a capacidade de cada colaborador e explorar as necessidades de cada um deles, delegando tarefas e cobrando resultados. Portanto, a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (BERGAMINI, 1994).

É na organização que o líder exerce suas atividades. Ela requer, pois, o estabelecimento de relações de autoridade com disposições para a coordenação, tanto vertical como horizontalmente, na estrutura da empresa (CHIAVENATO, 1997). Com a crescente exigência nas organizações, a liderança tem, cada vez mais, um lugar de destaque, sendo mesmo considerada a área das ciências sociais mais estudada (BASS, 2008).

Para que a organização seja bem-sucedida, ela precisa mudar continuamente suas respostas aos desenvolvimentos significativos, como as necessidades dos clientes, avanços tecnológicos, tendências econômicas, mudança sociais e culturais, novos regulamentos etc. O estudo da mudança organizacional é extremamente importante para que os administradores, em todos os níveis organizacionais, entendam como tirar proveito de uma série de forças e fatores positivos ou negativos que podem ajudar ou impedir esse esforço de adaptação e ajustamento que terão a oportunidade de ver ao seguir no processo de mudança (CHIAVENATO, 1997). Levando isto em consideração, é consensual, para a maioria dos investigadores, que existem quatro principais estilos de liderança: o estilo transacional, o estilo transformacional, o estilo *Laissez-Faire* e o estilo fatores de resultados (DIAS, 2017).

TIPOS DE LIDERANÇA

Liderança Transacional

O estilo transacional ocorre quando “[...] o líder recompensa ou pune o subordinado, baseando-se na adequação do seu comportamento ou do seu desempenho” (AVOLIO, 2011, p. 49). Um líder transacional frequentemente exerce a sua liderança através de recompensas aos seus subordinados, pela cooperação e pelo cumprimento das tarefas.

Esse estilo de liderança utiliza a autoridade para intimidar os liderados. Segundo Maximiano (2012), este é o tipo de líder que oferece recompensas materiais e faz o uso de ameaças para que seus seguidores atinjam as metas estabelecidas. A liderança transacional tem como característica as trocas que ocorrem entre líder e liderado. Essa troca envolve a direção dada pelo líder ou o acordo com seus seguidores sobre os requisitos para atingir os objetivos traçados. Alcançados os objetivos, os liderados serão psicologicamente ou materialmente recompensados. Porém, não atingindo tais propósitos, as falhas trarão desapontamento, desculpas, descontentamento, punição psicológica e material (BASS, 2008).

Há dois perfis que caracterizam o líder transacional. Um diz respeito ao “líder autocrático”: quando ele adota uma postura autoritária e centralizadora perante a equipe. É o líder que toma todas as decisões, o grupo apenas cumpre as ordens dadas sem poder expor suas ideias (SANTANA, 2013). O outro trata-se do “líder democrático”: quando apresenta as diretrizes para discussão pelo grupo, discussão assistida e estimulada por ele. Este líder se impõe, porém o grupo tem direito na participação das decisões, podendo expor suas ideias. (SANTANA, 2013).

Liderança Transformacional

Os líderes transformacionais apresentam uma elevada capacidade empática, pois se preocupam não só em ouvir e compreender as perspectivas de cada um, como também colocam as necessidades dos outros acima das suas necessidades pessoais (AVOLIO, 2011). Os líderes transformacionais estimulam o desafio, em vez de suprimi-lo, promovendo o potencial total de cada um dos subordinados (BASS e AVOLIO, 2002).

Este é o melhor estilo para se utilizar, dando-se também o nome ao líder de transformador. É um tipo de líder que busca inspirar e motivar seus liderados, trabalha com o emocional e faz com que seus seguidores agreguem valor ao seu trabalho.

Como André Jung, da Avon, e Richard Branson, do Virgin Group, que prestam atenção às preocupações e às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados; modificam a maneira de seus seguidores verem as coisas, ajudando-os a pensar nos velhos problemas de uma nova forma; e são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo (ROBBINS, 2009, p. 285).

A liderança transformacional é o processo em que dois indivíduos criam uma conexão que aumenta o nível de motivação de ambos. O líder transformacional percebe as necessidades dos seus liderados e busca ajudá-los a alcançar seu pleno potencial. Estes líderes alcançam níveis elevados de motivação, admiração, comprometimento, respeito, confiança, dedicação, lealdade e desempenho do liderado. A liderança transformacional enfatiza a mudança e a criação de um bom ambiente (CARVALHO JUNIOR, 2006).

Em resumo, a liderança transformacional se foca, segundo Bass e Avolio (1993), em motivar e inspirar os seguidores para um desempenho além das expectativas e incorpora quatro fatores principais: 1) influência idealizada (ou carisma); 2) motivação inspiracional; 3) estimulação intelectual, e 4) consideração individualizada (ver Quadro 1).

Quadro 1 – Componentes da liderança transformacional

Componentes da Liderança Transformacional			
Influência Idealizada	Liderança Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individualizada
O líder adopta comportamentos que activam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspectos "maiores do que a vida".	O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, actua como um modelo de comportamentos, instila optimismo.	O líder estimula os seguidores e tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Fomenta-lhes o pensamento inovador/criativo.	O líder atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes feedback, delega-lhes responsabilidades.

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2007, p. 373)

Diferença entre Liderança Transformacional e Transaccional

Para Yukl (2006), a liderança transformacional apela para os valores morais dos liderados, na tentativa de levantar sua consciência sobre questões éticas e mobilizar sua energia e seus recursos para reformar as instituições; já a liderança transaccional motiva os liderados, apelando para o seu interesse pessoal na troca de benefícios.

Laissez-Faire

Um líder com este estilo, frequentemente, evita tomar decisões e espera pela iniciativa dos outros. O estilo *Laissez-Faire* se destina à ausência de liderança, que é, por definição, a forma mais inativa de liderança e a mais ineficaz (AVOLIO, 2011).

A Liderança *Laissez-Faire* possui dois componentes:

- Gestão por exceção (passiva): O líder não interfere até que o problema se torne sério. Ele espera para tomar uma ação até que os erros sejam trazidos à sua atenção. Ele evita mudanças desnecessárias.
- *Laissez-Faire* : É uma outra forma de comportamento que um líder ou gestor pode adotar. Ele evita aceitar suas responsabilidades e não está presente quando é necessário. Deixa de atender pedidos de ajuda e resiste em expressar as suas visões sobre temas importantes. Oferece pouco em termos de direção ou suporte. (GONÇALVES, 2008, p. 26)

Fatores de Resultados

O conceito gestão de resultados ou fatores vem do inglês *Management by Objectives* (MBO) ou *Management by Results* (MBR). Esse conceito foi explanado por Drucker (1970). É

um estilo de administração focado em ações que possam levar ao alcance das metas, dos objetivos e do sucesso, baseado no comprometimento máximo dos colaboradores, o que nem sempre é comum no ambiente empresarial. Segundo Drucker (2003, p. 115):

Toda a empresa deve organizar-se numa verdadeira equipe e consolidar os esforços de cada um num esforço comum. Cada elemento da empresa contribui com algo diferente, mas todos devem contribuir para uma meta comum. Seus esforços devem todos estar dirigidos no mesmo sentido, e suas contribuições devem se harmonizar para produzir um todo – sem lacunas, sem atritos, sem duplicação desnecessária de esforços.

Continua o autor dizendo que o desempenho da organização depende de que cada atividade desenvolvida esteja voltada à consecução de objetivos comuns a todos e acrescenta:

O desempenho que se espera de um administrador deve estruturar-se sobre as metas empresariais de desempenho, e os resultados que obtém devem ser avaliados conforme a contribuição que prestam ao sucesso do empreendimento. O administrador precisa saber e compreender o que as metas empresariais exigem dele em termos de atuação, e seus superiores precisam saber o que exigir e esperar dele – e julgá-lo de acordo (DRUCKER 2003, p. 115).

Humble (1969) e Odiorne (1970) colabora com o debate, dizendo que a gestão (ou fatores) para resultados é um sistema extremamente dinâmico que visa deixar bem claros todos os objetivos, as metas, os lucros e o desenvolvimento da empresa, mostrando ao gerente a necessidade de ele contribuir e, ao mesmo tempo, desenvolver-se no trajeto.

Portanto, o objetivo dessa pesquisa é analisar o tipo de liderança que predomina nas empresas do município de Hortolândia e região e verificar se há divergências consideráveis entre os pontos-de-vista do líder e do liderado, sobre as ações da liderança nas empresas.

METODOLOGIA

Este estudo se constitui em uma pesquisa não experimental do tipo *survey*, de natureza quantitativa e de nível descritivo. O instrumento utilizado no *survey*, o questionário, pode ser definido como “[...] um conjunto de perguntas sobre determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica” (YAREMKO *et al.*, 1986, p. 186).

A natureza quantitativa se aplica também, porque, segundo Marconi e Lakatos (2004), neste método os pesquisadores se utilizam de informações numéricas e de amplas amostras. Já “[...] a pesquisa descritiva destina-se a descrever características de determinada situação ou função do mercado” (GIOIA, 2013, p.81).

Participaram 50 profissionais (líderes e liderados) de empresas do município de Hortolândia e região, que se dispuseram a, voluntariamente, responder o questionário e assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, respeitando-se os requisitos éticos tanto no nível individual quanto administrativo.

Os direitos para uso foram adquiridos de *Mind Garden Inc.*, em 29 de setembro de 2021. O processo de coleta de dados se deu por meio da aplicação do *Multifactor Leadership Questionnaire*, - *MLQ* (Questionário de Liderança Multifatorial), desenvolvido por Bruce Avolio e Bernard Bass (2004). O MLQ foi publicado nos Estados Unidos da América, mas já foi usado em diferentes países e contextos: Espanha (MOLERO; MORALES, 1994), Portugal (VENTURA; COSTA; CASTANHEIRA, 2005; GOMES; CARDOSO; CARVALHO, 2000), Brasil (BLIGLIAZZI, 2007; FERREIRA, 2006; TECCHIO et al., 2010). A última versão foi usada em cerca de 300 estudos de doutoramentos e mestrados em todo o mundo, de 1995 a 2004 (BASS; AVOLIO, 2004). Os vários cenários revelam que contextos e circunstâncias são importantes como fontes de variação nas observações sobre liderança transformacional, mas o fenômeno fundamental ultrapassa as culturas, organizações e países.

Esta pesquisa usou o processo de descrição dos itens, cuja elaboração se constituiu de 45 perguntas, com a intenção de atribuir três dimensões: Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança *Laissez-Faire*, além dos fatores comuns a cada estilo de liderança e os fatores de resultados.

As 45 perguntas foram avaliadas usando-se a escala *likert* de 5 pontos, quantificadas da seguinte forma: 0 = Nunca; 1 = Raramente; 2 = Algumas vezes; 3 = Muitas vezes e 4 = Frequentemente / Sempre. Esta chave foi extraída e adaptada.

O instrumento contém 9 (nove) subescalas:

- (1) Liderança transformacional
 - a. IIA – Influência Idealizada (Atributos) – Ex. Item 10 (Gero orgulho por estarem do meu lado?)
 - b. IIC – Influência Idealizada (Comportamento) – Ex. Item 6 (Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes?)

c. MI – Motivação por Inspiração – Ex. Item 9 (Falo de forma otimista sobre o futuro?)

d. EI – Estímulo Intelectual – Ex. Item 2 (Examino situações críticas perguntando se são adequadas?)

e. CI – Consideração Individualizada – Ex. Item 15 (Invisto meu tempo ensinando e treinando?)

(2) Liderança transacional

a. RC – Recompensa por contingente – Ex. Item 1 (Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços?)

b. GPEA – Gerenciamento por exceção (Ativo) – Ex. 24 (Mantenho-me a par de todos os erros?)

(3) Liderança *Laissez-Faire*

a. GPEP – Gerenciamento por exceção (Passivo) – Ex. Item 12 (Espero as coisas darem erradas para começar a agir?)

b. *Laissez-Faire* – Ex. Item 28 (Evito tomar decisões?)

Fatores de resultados:

a. Esforço Extra – Ex. Item 39 (Faço com que os outros façam mais do que o esperado?)

b. Eficiência – Ex. Item 45 (Lidero um grupo que é eficiente?)

c. Satisfação como liderado (líder) – Item 38 (Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios?)

As pontuações da escala do MLQ são pontuações médias para os itens da escala. A pontuação pode ser obtida somando os itens e dividindo pelo número de itens que compõem a escala. Todas as escalas de estilo de liderança têm quatro itens. “Esforço Extra” tem três itens, “Eficácia” tem quatro itens, e “Satisfação como líder” tem dois itens.

Foram também colhidos dados sociodemográficos sobre os participantes, incluindo gênero, idade, categoria profissional, tempo na organização, tempo na gestão, tempo de gestão no atual serviço, formação acadêmica e formação profissional.

RESULTADOS E ANÁLISES

A amostra deste estudo descritivo é constituída por 50 indivíduos, sendo eles 40 liderados e 10 líderes. Quanto aos líderes, os resultados demográficos extraídos mostram haver números iguais no total de homens e mulheres, com idade entre 40 e 61 anos, sendo, a maioria, casados, com grau acadêmico de bacharéis, com tempo de serviço entre um (1) e quinze (15) anos, possuindo entre um (1) e dez (10) subordinados e exercendo a função de líder entre um (1) e dez (10) anos.

Já para os liderados, os resultados demográficos mostram que a maioria é constituída pelo gênero feminino, 29, sendo 8 casadas, 18 solteiras, 2 divorciadas e 1 viúva, com idade entre 18 e 39 anos, que se dividem nas categorias de estagiárias, assistentes, auxiliares, ajudantes, empreendedoras, com o grau acadêmico de ensino médio completo e tempo de serviço entre um (1) e onze (11) meses. Quanto ao gênero masculino, há 11, sendo 6 casados, 3 solteiros e 2 divorciados, com idade entre 18 e 61 anos, dividindo-se nas mesmas categorias que as mulheres, todos com ensino médio completo e 3 possuindo ensino superior.

Quanto à análise do questionário respondido pelos líderes, encontramos, na Tabela 1, os seguintes resultados: na questão 25 (“Demonstro senso de poder e confiança?”), 100% dos gestores (4,0) afirmaram ter esta característica. Já para as questões 18 (“Vou além dos interesses pessoais para o bem do grupo?”), 50% afirmam não conseguir atender a esta influência idealizada (3,0) e na questão 10 (“Gero orgulho em meu liderado por estar associado a mim?”), 58,3% deles afirmam não conseguir alcançar também (3,5). Abre-se aqui uma grande oportunidade de crescimento para os gestores. Observando-se a pergunta 21 (“Atuo de tal forma que meus liderados têm respeito por mim?”), 75% dos líderes entrevistados acreditam que sim. Há que se observar que, olhando-se para a forma de poder que afirmam exercer, talvez possa abrir a brecha para se questionar se realmente o que os liderados têm é respeito ou medo. O questionário aplicado aos líderes obteve 100% de respostas em todas as questões.

Tabela 1 - Influência Idealizada (Atributo) dos líderes

CATEGORIA Influência idealizada (atribuída)	10 - Gero orgulho em meu liderado por estar associado a mim?	18 - Vou além dos interesses pessoais para o bem do grupo?	21 - Atuo de tal forma que meus liderados têm respeito por mim?	25 - Demonstro senso de poder e confiança?
--	--	---	---	--

Média	3.500	3.000	3.800	4.000
Desvio Padrão	0.707	0.471	0.422	0.000
Mínimo	2.000	2.000	3.000	4.000
Máximo	4.000	4.000	4.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 –

Frequentemente

A influência idealizada é uma subdivisão do líder transformacional, que deve apresentar uma elevada capacidade de empatia, mostrar-se pronto a ouvir e perceber a visão do outro e colocar as necessidades dos outros acima das suas, conforme comentam Avolio (2011) e Bass e Avoio (1993). Portanto, grande parte dos líderes percebe que há bastante espaço para seu crescimento pessoal, nestes aspectos, e, conseqüentemente, para o crescimento da empresa.

Quanto aos dados da análise de “Influência Idealizada (Comportamento)”, apresentados na Tabela 2, percebe-se que as questões 23 (“Considero as conseqüências morais e éticas das minhas decisões?”) e 34 (“Enfatizo a importância de se possuir um senso de missão coletivo?”) alcançaram 100% como respostas dos gestores (4,0). Por outro lado, a questão 6 (“Converso sobre meus valores e crenças mais importantes?”) apresentou a nota mais baixa, com somente 23% dos gestores afirmando ter este comportamento e a questão 14 (“Mostro a importância de ter uma forte motivação?”) também teve uma pontuação baixa, com 40% dos entrevistados afirmando não possuírem esta característica, com média correspondente a 0,7.

Tabela 2 - Influência Idealizada (Comportamento)

CATEGORIA Influência Idealizada (comportamento)	06 - Converso sobre meus valores e crenças mais importantes?	14 - Mostro a importância de ter uma forte motivação?	23 - Considero as conseqüências morais e éticas das minhas decisões?	34 - Enfatizo a importância de se possuir um senso de missão coletivo?
Média	0.700	0.800	4.000	4.000
Desvio Padrão	1.252	0.632	0.000	0.000
Mínimo	0.000	0.000	4.000	4.000
Máximo	3.000	2.000	4.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 –

Frequentemente

Observa-se que os gestores têm bastante espaço para trabalhar o diálogo sobre valores e crenças que são importantes para o clima organizacional. O líder precisa ajudá-los a distinguir seus próprios valores e crenças, fomentando-lhes o pensamento criativo (BASS e AVOLIO,

1993). Também há que se trabalhar a motivação, pois, segundo Bass e Avolio (1993) e Carvalho Junior (2006), a liderança transformacional se foca em motivar e inspirar os colaboradores para um desempenho e resultados além do esperado.

Olhando para a Tabela 3, analisar-se-ão os resultados sob o aspecto da “Motivação por Inspiração”, que apresenta os seguintes resultados: 90% dos líderes disseram usar os comportamentos motivacionais expressos pelas questões 26 (“Articulo uma visão convincente sobre o futuro?”) e a 36 (“Expresso confiança de que as metas serão alcançadas?”) com média 3,6. Ademais, 80% perceberam ter o comportamento da questão 9 (“Refiro-me ao futuro de maneira otimista?”) com média 3,2. Mas, somente 15% se encontraram com o comportamento da questão 13 (“Expresso-me de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado?”), tendo a média 0,3.

Tabela 3 - Motivação por Inspiração

CATEGORIA Motivação por Inspiração	09 - Refiro- me ao futuro de maneira otimista?	13 - Expresso-me de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado?	26 - Articulo uma visão convincente sobre o futuro?	36 - Expresso confiança de que as metas serão alcançadas?
Média	3.200	0.300	3.600	3.600
Desvio Padrão	0.919	0.675	0.699	0.516
Mínimo	2.000	0.000	2.000	3.000
Máximo	4.000	2.000	4.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A partir desse resultado, interpreta-se que o líder não demonstra entusiasmo com as atividades a serem realizadas, precisando trabalhar esse aspecto para saber como se expressar melhor na frente de sua equipe. Por outro lado, referente, às metas que sua equipe tem que alcançar, ele enxerga o futuro com confiança. As características listadas acima são de líder motivacional. Ambas as questões fazem parte do grupo “Liderança Transformacional”, pois buscam sempre motivar e inspirar seus colaboradores para que tenham resultados promissores e acreditem em seu trabalho (ROBBINS, 2009).

No entanto, soa estranho o líder ser otimista em relação ao futuro, articular bem e convincentemente, entre seus subordinados; esta visão expressar confiança de que as metas serão alcançadas, mas tudo isto de uma forma desanimada, sem gana, força e convicção.

Quanto ao “Estímulo Intelectual”, apresentado na Tabela 5, todas as questões tiveram mais de 70% de respostas positivas, ou seja, na questão 2 (“Examino situações críticas perguntando se são adequadas?”), com média 2,2; na questão 8 (“Busco perspectivas diferentes ao solucionar problemas?”), recebendo média 3; na questão 32 (“Sugiro novas fórmulas de analisar como concluir tarefas?”), média 3,1; e, apresentando o maior percentual, 90%, na questão 30 (“Faço com que os liderados considerem os problemas a partir de vários ângulos diferentes?”), recebendo média 3,6.

Tabela 5 - Estímulo Intelectual

CATEGORIA Estímulo Intelectual	02 - Examino situações críticas perguntando se são adequadas?	08 - Busco perspectivas diferentes ao solucionar problemas?	30 - Faço com que os liderados considerem os problemas a partir de vários ângulos diferentes?	32 - Sugiro novas fórmulas de analisar como concluir tarefas?
Média	2.200	3.000	3.600	3.100
Desvio Padrão	0.919	1.054	0.699	0.568
Mínimo	1.000	1.000	2.000	2.000
Máximo	3.000	4.000	4.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 –

Frequentemente

Observando-se os resultados da Tabela 5, pode-se interpretar que, em relação a examinar situações críticas, perguntando a opinião dos colaboradores, buscar diferentes perspectivas para solucionar problemas ou concluir tarefas, ainda há como os profissionais gestores crescerem de médios para excelentes. Há, no entanto, uma incongruência entre a questão 8 e a 30, pois na primeira, 25% dos gestores afirmam não buscar diferentes perspectivas para a solução dos problemas, no entanto, na questão 30, somente 10% dos gestores não fazem com que os liderados considerem os problemas a partir de ângulos diferentes. Avolio (2011) afirma que a característica de ouvir e compreender as perspectivas de cada um é parte integrante da liderança transformacional.

A “Consideração Individualizada” apresentada na Tabela 6, a seguir, explicita os seguintes resultados: como valor mais baixo, com 77,5% respondentes concordando com ela, encontra-se a questão 15 (“Emprego meu tempo ensinando e em processos de coaching?”) com média 3,1. Já todas as outras questões ultrapassaram 85% de concordância, ou seja, a questão 29 (“Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações

diferentes em relação aos outros?”) com média 3,4; questão 31 (“Auxilio os liderados a desenvolverem suas forças?”), média 92,5; e questão 19 (“Trato os liderados como indivíduos e não somente como membros do grupo?”) com 3,9.

Tabela 6 - Consideração Individualizada

CATEGORIA	15 - Emprego meu tempo ensinando e em processos de <i>coaching</i> ?	19 - Trato os liderados como indivíduos e não somente como membros do grupo?	29 - Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros?	31 - Auxilio os liderados a desenvolverem suas forças?
Média	3.100	3.900	3.400	3.700
Desvio Padrão	1.287	0.316	0.516	0.675
Mínimo	0.000	3.000	3.000	2.000
Máximo	4.000	4.000	4.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Observa-se que a questão de maior pontuação considera uma das características de um líder democrático, que auxilia cada liderado a desenvolver suas potencialidades. Já a de menor pontuação mostra que o líder não emprega tempo para ensinar e em processos de *coaching*. Aqui está a grande perspectiva para melhoria. Todas as questões fazem parte do grupo “Liderança Transformacional”, analisando as características potenciais totais de cada um dos subordinados (BASS; AVOLIO, 2002).

Verifica-se que duas questões estão com valores próximos e considerados bons, que são, com 77,5% dos respondentes dizendo praticarem-na: a questão 16 (“Deixo claro o que as pessoas podem esperar quando cumprirem as metas de desempenho?”), alcançando a média de 3,1; e, com 80%, a questão 1 (“Forneço ajuda aos liderados, em troca de seus esforços?”), com média 3,2. Já as duas outras questões tiveram respostas de 92,5 e 97,5 respondentes, respectivamente e são: questão 11 (“Discuto de forma específica a respeito de quem é responsável por atingir uma meta de desempenho?”) com média 3,7, e questão 35 (“Expresso satisfação quando as expectativas são atendidas?”) com média 3,9 (Tabela 7).

Tabela 7 - Recompensa Contingente

CATEGORIA Recompensa Contingente	1 - Forneço ajuda aos liderados, em troca de seus esforços?	11 - Discuto de forma específica a respeito de quem é responsável por atingir uma meta de desempenho?	16 - Deixo claro o que as pessoas podem esperar quando cumprirem as metas de desempenho?	35 - Expresso satisfação quando as expectativas são atendidas?
Média	3.200	3.700	3.100	3.900
Desvio Padrão	1.033	0.675	0.568	0.316
Mínimo	1.000	2.000	2.000	3.000
Máximo	4.000	4.000	4.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Percebe-se que os valores bons e os que podem ser melhorados são os que se referem à motivação, mostrando aos liderados o que esperar pelos esforços empreendidos no cumprimento das metas e, também, no fornecimento de ajuda para que estes esforços tenham êxito. Já os itens de maior pontuação, expressos pelos líderes, são no designar a especificidade de cada tarefa e do liderado correspondente, além de esboçar satisfação quando alcançam o cumprimento das metas estipuladas. Todas as questões fazem parte do grupo “Liderança Transacional”, onde o líder constrói o caminho até o sucesso de seus subordinados, deixando claro o que devem esperar ao atingir determinadas metas (GONÇALVES, 2008, p. 26).

Tabela 8 - Gerenciamento por exceção (ativo)

CATEGORIA Gerenciamento Por exceção (ativo)	4 - Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios padrões?	22 - Concentro minha total atenção ao lidar com erros, queixas e falhas?	24 - Mantenho-me atento a todos os erros?	27 - Direciono minhas atenções às falhas em satisfazer os padrões?
Média	3.600	3.900	3.800	3.100
Desvio Padrão	0.699	0.316	0.422	0.738
Mínimo	2.000	3.000	3.000	2.000
Máximo	4.000	4.000	4.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Na Tabela 8, com porcentagem mais baixa, 77,5%, encontra-se a questão 27 (“Direciono minhas atenções às falhas em satisfazer os padrões?”). Todas as outras questões ultrapassaram os 90% dos respondentes afirmando serem suas práticas, que são questão 4 (“Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios padrões?”), média 3,6; questão 24 (“Mantenho-me atento a todos os erros?”), média 3,8 e questão 22 (“Concentro minha total atenção ao lidar com erros, queixas e falhas?”), média 3,9.

Todas as questões envolvem a observação do líder no sentido de lidar com erros, queixas, falhas, buscando antecipar os problemas para que não ocorram; busca-se trabalhar preventivamente. A questão 27, com média mais baixa, vai na mesma direção, perguntando “Direciono minhas atenções às falhas em satisfazer os padrões?”. Parece não ter havido uma interpretação correta da pergunta pelos respondentes, pois o que se tenciona com ela é saber se as falhas são buscadas antecipadamente, a fim de cumprir os padrões estabelecidos. Talvez isso tenha puxado a média um pouco para baixo. Gonçalves (2008) afirma que o líder analisa com cautela cada detalhe, a fim de que não existam futuros erros e falhas.

Tabela 9 - Gerenciamento por exceção (passivo)

CATEGORIA	3 - Não interfiro até que os problemas se tornem sérios?	12 - Espero as coisas saírem erradas antes de agir?	17 - Demonstro piamente que “não se mexe no que está dando certo”?	20 - Demonstro que os problemas devem se tornar graves, antes de agir?
Média	2.300	0.100	3.700	0.200
Desvio Padrão	1.252	0.316	0.483	0.422
Mínimo	0.000	0.000	3.000	0.000
Máximo	4.000	1.000	4.000	1.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A Tabela 9, apresenta o líder passivo, reativo. Apenas 10% e 20%, assumem, respectivamente, (pergunta 12) “Espero as coisas saírem erradas antes de agir?” e (pergunta 3) “Não interfiro até que os problemas se tornem sérios?”, que são líderes totalmente reativos. Esperam acontecer os problemas para reagir. 57,5% assumem que (pergunta 12) “Esperam as coisas saírem erradas antes de agir”, o que não é diferente das outras duas anteriores. Então, é interessante essa clara incongruência.

Já a grande maioria, 92,5%, acredita que aquilo que está certo não se deve mexer. Em outras palavras, não há como melhorar. Estas questões fazem parte do grupo “*Laissez-Faire*”, que vem logo abaixo, onde o líder não toma uma atitude de mudança de algo, até que necessite realmente disso, por algum fator negativo (GONÇALVES, 2008).

Tabela 10 - *Laissez-Faire*

CATEGORIA <i>Laissez-Faire</i>	5 - Evito me envolver quando surgem importantes questões?	07 - Estou ausente quando precisam de mim?	28 - Evito tomar decisões?	33 - Demoro a responder questões urgentes?
Média	0.300	1.200	0.100	0.200
Desvio Padrão	0.675	1.398	0.316	0.422
Mínimo	0.000	0.000	0.000	0.000
Máximo	2.000	3.000	1.000	1.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Os dados da Tabela 10, relativos ao *Laissez-Faire*, apresenta em todas as questões, médias de 40% para baixo. 10% dos líderes evitam tomar decisões – pode-se imaginar a situação de um líder que não toma decisões. 15% deles procuram não se envolver quando surgem questões importantes. 20% deles demoram para responder questões que são urgentes. No entanto, 40% afirmam não estarem presentes quando os liderados precisam deles.

O líder precisa estar em prontidão, pois necessita estar sempre incluso em todas as tarefas desenvolvidas pela equipe, precisa estar disposto a desenvolver o sentido de equipe. Ele precisa tomar certas decisões, a fim de manter a equipe coesa. Isto trará desenvolvimento tanto a ele quanto à equipe. Um líder que normalmente evita tomar decisões e espera atitude de seus colaboradores, trabalhando com ausência de liderança, não pode esperar sucesso em seu trabalho (AVOLIO, 2011).

Observando-se os resultados da Tabela 11, a seguir, relativo ao “Esforço Extra”, chega-se à conclusão de que os líderes consideram estar motivando seus liderados a alcançarem mais do que o esperado, pois tanto na questão 39 quanto na questão 44, respectivamente, 70% concordaram que “Conseguiram fazer com que os liderados fizessem mais do que era esperado?” e que “Elevavam o desejo dos liderados de trabalhar com maior dedicação?”, com médias 2,8.

Já na questão 42, 92,5% deles consideraram que “Elevavam o desejo de seus liderados de obter sucesso”, com média 3,7.

Tabela 11 - Esforço Extra

CATEGORIA Esforço Extra	39 - Consigo fazer com que os liderados façam mais do que é esperado?	42 - Elevo o desejo de meus liderados de obter sucesso?	44 - Elevo o desejo dos liderados de trabalhar com maior dedicação?
Média	2.800	3.700	2.800
Desvio Padrão	0.919	0.675	0.919
Mínimo	2.000	2.000	2.000
Máximo	4.000	4.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Há bastante espaço para o crescimento dos líderes que ainda não conseguem fazer com que seus liderados sejam proativos, fazendo mais do que se espera deles e, também, conseguir elevar-lhes o desejo de trabalharem com maior dedicação. Interessante é observar que 92,5% dos líderes afirmam na questão 42 que “Elevam o desejo de seus liderados de obter sucesso”, com média de 3,7, no entanto, como esses liderados podem ter esse desejo tão elevado se os mesmos líderes não conseguem fazer com que eles sejam proativos nem que tenham desejo de trabalhar com maior dedicação? Dracker (1970) já dizia que o líder precisa trabalhar a motivação do comprometimento máximo de seus liderados para alcançar o melhor resultado.

Analisando-se os dados da Tabela 12, relativos à “Eficiência dos líderes”, observa-se que as duas questões com pontuações mais baixas são relativas a atender as necessidades dos liderados, que são, respectivamente, as questões 40, com 87,5% e 37, com 92,5, que dizem “Sou eficiente ao representar os liderados junto aos diretores?”, com média 3,5 e “Sou eficiente em atender as necessidades dos liderados, relacionadas ao trabalho?”, com média 3,7.

Percebe-se, no entanto, que no aspecto de liderar um grupo eficiente para atender as necessidades da organização, parte-se do 97,5% para se chegar à pontuação de 100%. Aqui, talvez, esteja retratado o viés do líder da região – levar em conta o atendimento à empresa em primeiro lugar e, depois, às necessidades dos liderados.

Tabela 12 - Eficiência

CATEGORIA	37 - Sou eficiente em atender as necessidades dos liderados, relacionadas ao trabalho?	40 - Sou eficiente ao representar os liderados junto aos diretores (superiores)?	43 - Sou eficiente em atender as necessidades da organização??	45 - Lidero um grupo eficiente?
Média	3.700	3.500	4.000	3.900
Desvio Padrão	0.483	0.850	0.000	0.316
Mínimo	3.000	2.000	4.000	3.000
Máximo	4.000	4.000	4.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A diferença é pequena nos resultados analisados acima, mas é importante que o líder se desenvolva em representar os liderados junto aos superiores. A questão de maior valor é extremamente importante que se mantenha alta, pois o líder trabalha para o bem de todos como equipe, a fim de suprir as necessidades da organização. Dracker (1988) também afirma que o desempenho de uma organização depende do comprometimento individual dos colaboradores.

A Tabela 13, apresenta os resultados relacionados à satisfação de ser líder. São duas questões em que os líderes se posicionam no nível “Bom”, com respostas assentindo de 82,5, e nível “Excelente”, com respostas de 97,5, ou seja, com porcentagem de “bom” e média 3,3, os líderes consideram que “Utilizam métodos de liderança eficazes”. Já com porcentagem de “excelente” e média 3,9, os líderes consideram que “Trabalham com os liderados de maneira satisfatória”.

Se o líder está trabalhando com métodos de liderança eficazes, não pode estar trabalhando com os liderados de forma satisfatória somente. Quando o liderado percebe que seu trabalho está rendendo, por ser um procedimento eficaz, isto se torna um elemento motivador que pode, até, alavancar a proatividade em alguns. Drucker (1970) já trazia a motivação como motor para o comprometimento máximo dos colaboradores a fim de alcançarem excelentes resultados.

Tabela 13 - Satisfação como líder

CATEGORIA Satisfação como líder	38 - Utilizo métodos de liderança eficazes?	41 - Trabalho com os liderados de forma satisfatória?
Média	3.300	3.900
Desvio Padrão	0.675	0.316
Mínimo	2.000	3.000
Máximo	4.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

ANÁLISE DOS LIDERADOS

Tabela 14 - Influência Idealizada (Atribuída)

CATEGORIA Influência idealizada (atribuída)	10-O meu líder faz com que eu tenha orgulho em me associar a ele/ela?	18- O meu líder vai além dos interesses pessoais para o bem do grupo?	21-As atitudes do meu líder fazem com que as pessoas tenham respeito por ele/ela?	25- O meu líder demonstra poder e confiança?
Média	3.200	2.975	3.150	3.425
Desvio Padrão	0.939	1.143	0.864	0.844
Mínimo	0.000	1.000	1.000	1.000
Máximo	4.000	4.000	4.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Os dados da Tabela 14, supracitada, revelam o que pensam os liderados a respeito da influência idealizada (atribuída) de seus líderes. Todas as questões se estabeleceram entre 74,2% e 85,5%, demonstrando que os líderes estão numa média “Boa” (-), na opinião dos liderados. Pois, na questão 18 (“O meu líder vai além dos interesses pessoais para o bem do grupo?”) ocorreu a menor média 2,97; na questão 21 (“As atitudes do meu líder fazem com que as pessoas tenham respeito por ele/ela?”) a média foi 3,15; muito perto da questão 10 (“O meu líder faz com que eu tenha orgulho em me associar a ele/ela?”) com média 3,2 e, finalmente, a questão 25 (“O meu líder demonstra poder e confiança?”) com média 3,42.

Devido aos resultados, considera-se, de fundamental importância, o líder pensar além dos seus interesses pessoais para o bem de seus subordinados. Nas questões envolvendo respeito e orgulho em associar-se com ele/ela, as médias estiveram muito próximas e menores do que as relacionadas ao poder. Talvez, aí esteja o ponto a melhorar, buscando o poder por meio da

experiência e da participação do líder com os liderados. Bass e Avolio (1993) já apresentavam a necessidade da motivação e da inspiração aos subordinados a fim de que conseguissem chegar a um bom desempenho.

Tabela 15 - Influência Idealizada (Comportamento)

CATEGORIA Influência Idealizada (comportamento)	06- O meu líder expõe seus valores e crenças mais importantes?	14 - O meu líder descreve a importância de ter uma forte motivação?	23 - O meu líder considera as consequências morais e éticas das decisões?	34- O meu líder ênfatiza a importância em possuir um senso de missão coletivo?
Média	2.550	3.100	2.825	3.475
Desvio Padrão	1280	0.871	1152	0.784
Mínimo	0.000	1000	0.000	1000
Máximo	4.000	4.000	4.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Descrevendo a Tabela 15, sobre influência idealizada (comportamento), 63,75 dos liderados consideram que seus líderes “expõem seus valores e crenças mais importantes, com média 2,55. Já 70,5% deles percebem que “seus líderes consideram as consequências morais e éticas das decisões que tomam”, o que dá uma média de 2,82. Mas, para 77,5% dos respondentes, “o líder descreve a importância de ter uma forte motivação”, conquistando uma média de 3,1. Por sua vez, 86,7% dos liderados afirmaram que a característica a qual os líderes possuem é “ênfatizar a importância de possuir senso de missão coletivo”, com média 3,47.

Com esses resultados, percebe-se que há muito espaço, na opinião dos liderados, para que os líderes cresçam na exposição de suas crenças e valores que, seguramente, deverão refletir a missão da empresa, considerar as consequências morais e éticas de suas decisões, considerar fortemente a motivação como fator de crescimento e, até, trabalhar com afinco no senso de missão coletivo. Robbins (2009) considera que o líder precisa ser capaz de inspirar e motivar seus liderados, trabalhar com o emocional e fazer com que seus seguidores agreguem valor ao seu trabalho.

Tabela 16 – Motivação por Inspiração

CATEGORIA Motivação por Inspiração	09- O meu líder se refere ao futuro de maneira otimista?	13- O meu líder se expressa de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado?	26 - O meu líder articula uma visão convicente sobre o futuro?	36 - O meu líder expressa confiança de que as metas serão alcançadas?
Média	3.500	3.000	3.200	3.350
Desvio Padrão	0.716	0.961	0.883	0.864
Mínimo	1000	1000	1000	1000
Máximo	4.000	4.000	4.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A Tabela 16, acima, traz a motivação por inspiração como característica dos líderes. 75% dos liderados percebem que seus líderes “expressam de maneira entusiasmada a respeito daquilo que precisa ser feito”, com média 3; 80% acreditam que seus “líderes conseguem passar uma visão sobre o futuro convincente”, com média 3,2; 82,5% veem que seus “líderes expressam confiança de que as metas serão alcançadas”, alcançando a média de 3,3 e, por último, com 87,5% respondentes concordando com o fato de seus líderes “se referirem ao futuro de maneira otimista”, com média de 3,5.

Os dados coletados são referentes a características de um líder motivacional. Esse modelo de gestão se utiliza de ferramentas de liderança para inspirar e engajar um time. (HUBACK 2020). Em todas as características, sobra bastante espaço, na opinião dos liderados, para crescimento, por parte dos líderes.

Tabela 17 - Estímulo Intelectual

CATEGORIA Estímulo Intelectual	02- O meu líder reavalia premissas críticas a questões sempre que apropriado?	08- O meu líder busca perspectivas diferentes ao solucionar problemas?	30- O meu líder consegue fazer com que eu considere os problemas a partir de vários ângulos diferentes?	32- O meu líder sugere novas fórmulas de análise de como concluir tarefas?
Média	2.750	3.125	2.750	2.900
Desvio Padrão	1032	0.883	0.809	1172
Mínimo	1000	1000	1000	1000
Máximo	4.000	4.000	4.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

O aspecto de estimulação intelectual, apresentado na Tabela 17, traz médias girando em torno do “Regular”, quase aproximando-se do “Bom”. Para as questões 2 (“O meu líder reavalia premissas críticas a questões sempre que apropriado?”) e 30 (“O meu líder consegue fazer com que eu considere os problemas a partir de vários ângulos diferentes?”), 67,5% dos respondentes afirmam que seus líderes apresentam essas características, com média 2,7. Já para a questão 32 (“O meu líder sugere novas fórmulas de análise de como concluir tarefas?”), melhora um pouco, 72,5% dos liderados acreditam que seus líderes possuem essa característica. Por último, com 77,5% dos liderados avaliando seus chefes como detentores desta característica, está a questão 8 (“O meu líder busca perspectivas diferentes ao solucionar problemas?”), com média 3,1.

Praticamente, as 4 questões têm como pano de fundo a busca por pontos de vista, fórmulas ou perspectivas diferentes para a solução de problemas. No entanto, houve um crescendo nas avaliações. Seria isso devido a uma falha de interpretação?

Bass e Avolio (2002) dizem que um líder transformacional estimula o desafio. Ao invés de suprimi-lo, promove o potencial total de cada um de seus subordinados. É necessária, sob a ótica dos liderados, a melhoria na exposição dos pensamentos para seus subordinados, mostrando ângulos diferentes, outros pontos-de-vista, trazendo ao seu subordinado tranquilidade e segurança.

Tabela 18 - Consideração Individualizada

CATEGORIA	15- O meu líder emprega o seu tempo ensinando e em processos de <i>coaching</i> ?	19- O meu líder me trata como indivíduo e não somente como um membro do grupo?	29- O meu líder considera que possuo necessidades, habilidades e aspirações diferentes dos outros?	31- O meu líder auxilia as pessoas a desenvolverem suas forças?
Média	2.300	2.950	2.975	2.925
Desvio Padrão	1181	1280	1165	0.917
Mínimo	0.000	0.000	0.000	1000
Máximo	4.000	4.000	4.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Quanto à “Consideração Individualizada”, apresentada na Tabela 18, somente 57,5 dos liderados entenderam que seus líderes “empregam tempo ensinando e em processos de

coaching”, com média 2,3. Quanto às outras questões, a porcentagem variou de 73,3 e 74,2, com os liderados percebendo que “seus líderes auxiliam as pessoas a desenvolverem suas forças”, com média 2,92; que “os tratam como indivíduos e não somente como membros do grupo”, com média 2,97 e que “consideram que os liderados possuem necessidades, habilidades e aspirações diferentes uns dos outros”, com média 2,97.

Observando-se a questão com maior média, considerada uma característica de líderes carismáticos, que procuram tratar o subordinado com atenção e que, segundo Lundgren (2015), a utilizam para demonstrar paixão e obter apoio de sua equipe ainda há bastante a melhorar, na opinião dos liderados. Já na questão de menor média, que versa sobre liderança motivacional, se fossem usados os processos de *coaching*, uma nova energia contagiaria os subordinados (HUBACK 2020), também, neste caso, há bastante espaço para desenvolvimento.

Tabela 19 - Recompensa Contingente

CATEGORIA Recompensa Contingente	01 - O meu líder me auxilia em troca de meus esforços?	11- O meu líder trata de forma específica a respeito de quem é responsável por atingir uma meta de desempenho?	16 - O meu líder deixa claro o que as pessoas podem esperar quando cumprirem as metas de desempenho?	35 - O meu líder expressa satisfação quando eu atendo as expectativas?
Média	2.775	2.800	2.950	3.100
Desvio Padrão	0.974	0.992	1.037	0.810
Mínimo	0.000	1.000	0.000	1.000
Máximo	4.000	4.000	4.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Analisando a Tabela 19, acima, que apresenta as recompensas no processo produtivo, observa-se que os liderados se mantiveram entre as porcentagens de 69,25% e 77,5%. Na questão se “os líderes os auxiliam em troca dos esforços deles?” Houve a média mais baixa, 2,77; a questão “os líderes tratam de forma específica o(s) responsável (eis) por atingir uma meta de desempenho?”, a média foi 70%; a questão “os líderes deixam claro o que as pessoas podem esperar quando cumprirem as metas de desempenho?”, a média subiu um pouquinho, 2,95; a última pergunta questiona se os líderes “expressam satisfação quando os liderados atende às expectativas”, com média 3,1, aparentemente, grande parte dos líderes tem esta característica.

Todas as questões são relacionadas a uma Liderança Transacional, com a recompensa sendo a mola propulsora para que o liderado tenha um melhor desempenho. Observa-se que em nenhum dos casos encontra-se a valoração em “Bom” ou “Excelente”. Portanto, há bastante em que se pode melhorar nessa característica, pois, segundo Gonçalves (2018), esse tipo de líder constrói o caminho ao sucesso, por meio da recompensa pelo desempenho, e ele deixa claro quais são suas expectativas.

No “Gerenciamento por Exceção (Ativo)” (Tabela 20), os liderados responderam todas as questões variando as porcentagens entre 61,25% e 73%. A que pontuou mais baixo foi a que questionava se “os líderes concentravam sua total atenção ao lidar com erros, queixas e falhas”, com média 2,45; Em seguida, aparece se “os líderes direcionam sua atenção para irregularidades, erros, exceções e desvios padrões”, com média 2,55; continuando aparece o questionamento se “os líderes direcionam a atenção dos liderados para as falhas deles para satisfazer os padrões estabelecidos”, com média 2,92; por fim, se “os líderes se mantêm atentos a todos os erros”, com média 2,92.

Tabela 20 - Gerenciamento Por Exceção (Ativo)

CATEGORIA Gerenciamento Por exceção (ativo)	04- O meu líder direciona sua atenção a irregularidades, erros, exceções e desvios padrões?	22- O meu líder concentra sua total atenção ao lidar com erros, queixas e falhas?	24- O meu líder se mantém atento a todos os erros?	27 - O meu líder direciona minhas atenções às falhas em satisfazer os padrões?
Média	2.550	2.450	2.925	2.800
Desvio Padrão	1300	1395	1118	1305
Mínimo	0.000	0.000	1000	0.000
Máximo	4.000	4.000	4.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Todas as questões estão relacionadas com a liderança transacional, com o componente do gerenciamento por exceção (ativo). Percebe-se que a maioria dos líderes avalia toda a situação, em relação a seus subordinados, e, então, cria regras para evitar erros (GONÇALVES, 2008). Este é um componente importante da gestão, mas se não for bem dosado, pode inverter o resultado e, ao invés de se ter liderados empolgados por servir, de forma cada vez mais proativa, haverá empregados trabalhando com medo de errar. Isso causará menor rendimento e, em muitos casos, menor qualidade da produção.

Quanto ao “Gerenciamento por Exceção” (Passivo), expresso na Tabela 20, somente 25% dos liderados alegam que “os líderes falham em interferir até que os problemas se tornem sérios”, com média 1,0; 29% deles concordam que “Os líderes, antes de agir, precisam perceber que os problemas se tornaram graves”, com média 0,87; 40% dos liderados percebem que seus líderes esperam as coisas saírem erradas antes de agir”, com média 0,8 e, por fim, 63,75% concordam que “Seus líderes demonstram piamente que não se mexe no que está dando certo”, com média 2,55.

Quanto ao “Gerenciamento por Exceção” (Passivo), na Tabela 21 a seguir, somente 25% dos liderados acham que “os líderes falham em interferir até que os problemas se tornem sérios”, com média 1,0; 29% deles concordam que “Os líderes, antes de agir, precisam perceber que os problemas se tornaram graves”, com média 0,87; 40% dos liderados percebem que seus líderes esperam as coisas saírem erradas antes de agir”, com média 0,8 e, por fim, 63,75% concordam que “Seus líderes demonstram piamente que não se mexe no que está dando certo”, com média 2,55.

Tabela 21 - Gerenciamento Por Exceção (Passivo)

CATEGORIA Gerenciamento Por exceção (passivo)	03- O meu líder falha em interferir até que os problemas se tornem sérios?	12 - O meu líder espera as coisas saírem erradas antes de agir?	17 - O meu líder demonstra piamente que “não se mexe no que está dando certo”?	20 - O meu líder, antes de agir, demonstra que os problemas precisam se tornar graves.
Média	1.000	0.800	2.550	0.875
Desvio Padrão	1132	0.823	1085	0.992
Mínimo	0.000	0.000	0.000	0.000
Máximo	4.000	2.000	4.000	3.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 –

Frequentemente

Todas as questões exibem um estilo de liderança *Laissez-Faire*, com um componente de “gerenciamento por exceção” (passivo) que é quando o líder não intervém até que o problema se torne sério, ele espera para tomar uma ação até que os erros sejam trazidos à sua atenção (GONÇALVES, 2008).

O líder que não se preocupa com o lado preventivo faz com que a empresa perca muito, pois só trabalha na solução de problemas depois que acontecem. Existem muitas maneiras de prevenir inúmeros problemas e perdas na empresa, usando perspicácia e inteligência.

Tabela 22 - Laissez-Faire

CATEGORIA <i>Laissez-Faire</i>	05- O meu líder evita se envolver quando surgem importantes questões?	07 - O meu líder está ausente quando é necessário?	28 - O meu líder evita tomar decisões?	33- O meu líder demora em responder questões urgentes?
Média	0.475	1.025	0.525	3.125
Desvio Padrão	0.816	1050	0.751	0.939
Mínimo	0.000	0.000	0.000	1000
Máximo	3.000	4.000	2.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

No que se refere à “*Laissez-Faire*”, Tabela 22, a maior porcentagem, 78% dos liderados, foi concordando com a questão 33 (“O meu líder demora em responder questões urgentes?”), com média 3,12; a de menor concordância foi a questão 5 (“O meu líder evita se envolver quando surgem importantes questões?”), com média 0,47. Já as duas outras questões se fixaram como no mesmo nível, 25,5% e 26% respectivamente, que são a 7 (“O meu líder está ausente quando é necessário?”), com média 1,02 e a 28 (“O meu líder evita tomar decisões?”), com média 0,52.

Chama a atenção que 78% dos liderados entendem que seus líderes demoram a responder questões urgentes. Aqui, acentuadamente, e nas outras questões também está presente, de forma mais amena, o estilo de liderança *Laissez-Faire* que, de acordo com Gonçalves (2008), evita aceitar suas responsabilidades e não está presente quando necessário, oferecendo pouco a seus subordinados em questão de direção ou suporte em atividades.

Colocando a atenção no “Esforço Extra”, Tabela 22 a seguir, observa-se que quase 50% dos estudantes veem seus líderes “não elevando a vontade deles em se esforçar mais”, com média 3,07. Já 65% dizem que “seus líderes conseguem fazer com que as pessoas façam mais do que é esperado”, com média 2,67; por último, com 66,25% dos subordinados admitindo que seus líderes elevam o desejo deles de prosperar, com média de 2,65.

Estas questões relatam características de uma liderança de fatores de resultados, onde o desempenho da organização depende de que cada atividade desenvolvida esteja voltada à consecução de objetivos comuns a todos (DRUCKER, 1988). Vale ressaltar, no entanto, uma incongruência entre a questão 44, quando quase 50% dos respondentes afirmou que “seus líderes não elevavam a boa vontade deles em se esforçarem mais” e as outras duas questões, 39 e 42, em que os respondentes, 65% e 66,25%, respectivamente, dizem que os “líderes

conseguem fazer com que as pessoas façam o que querem” e “elevam os desejos deles de prosperar”. As porcentagens não batem, não conferem.

Tabela 23 - Esforço Extra

CATEGORIA Esforço Extra	39 - O meu líder consegue fazer com que as pessoas façam mais do que é esperado?	42- O meu líder eleva meus desejos de prosperar?	44- O meu líder eleva minha boa vontade em me esforçar mais?
Média	2.675	2.650	3.075
Desvio Padrão	1023	1252	0.997
Mínimo	0.000	0.000	1000
Máximo	4.000	4.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Tabela 24 - Eficiência

CATEGORIA Eficiência	37- O meu líder é eficiente em atender minhas necessidades relacionadas ao trabalho?	40- O meu líder é eficiente ao me representar junto aos diretores (superiores)?	43- O meu líder é eficiente em atender as necessidades empresariais?	45- O meu líder lidera um grupo eficiente?
Média	3.000	3.050	3.600	3.875
Desvio Padrão	0.816	1085	0.709	0.335
Mínimo	1000	1000	1000	3000
Máximo	4.000	4.000	4.000	4.000

Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

Na Tabela 24, sobre “Eficiência”, as 3 questões mantêm coerência. Entre as respostas dos liderados, com 75%, 76,25% e 76,5%, que são, respectivamente, a 37 (“O meu líder é eficiente em atender minhas necessidades relacionadas ao trabalho?”) com média 3,0; questão 40 (“O meu líder é eficiente ao me representar junto aos diretores (superiores)?”), com média 3,05 e questão 43 (“O meu líder é eficiente em atender as necessidades empresariais?”), com média 3,6.

As questões são relacionadas a uma liderança de fatores de resultados, que possui um estilo de administração focado em ações que possam levar ao alcance das metas, objetivos e sucesso, baseado no comprometimento máximo dos colaboradores (DRUCKER, 1970). A análise dos resultados mostra uma discrepância nos resultados. Se os líderes são medianos na

eficiência de atender as necessidades dos liderados no trabalho; se são medianos em representá-los perante a diretoria; se são medianos na eficiência em atender as necessidades empresariais, como podem ter quase 100% de concordância de que lideram grupos eficientes?

Tabela 25 - Satisfação como liderado

CATEGORIA Satisfação como liderado	38- O meu líder utiliza métodos de liderança eficazes?	41- O meu líder trabalha comigo de forma satisfatória?
Média	2.800	3.550
Desvio Padrão	1018	0.677
Mínimo	1000	2000
Máximo	4.000	4.000

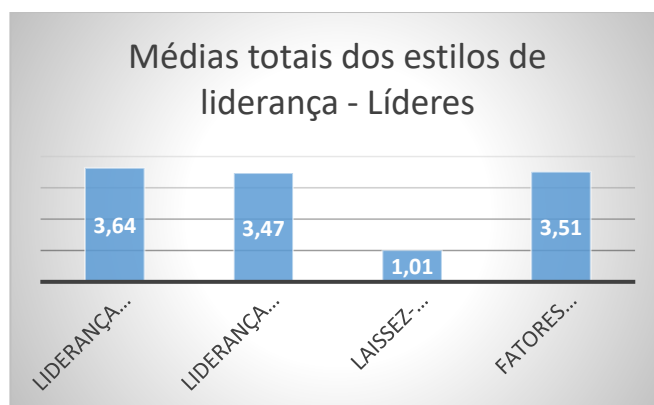
Escala: 0 – Nunca / 1 – Raramente / 2 – Algumas Vezes / 3 – Muitas Vezes / 4 – Frequentemente

A análise da Tabela 25, sobre “Satisfação como liderado” mostra o seguinte resultado: 70% dos liderados acham que seus líderes “utilizam métodos de liderança eficazes”, com média de 2,8; já 88,75% consideram que seus líderes “trabalham com eles de forma satisfatória”, com média de 3,55.

Drucker (1970) considerava estas características como de um líder de fatores de resultados, porque este líder trabalha em conjunto com seus subordinados em busca de um resultado satisfatório. Considera-se uma característica de um líder de fatores de resultados, pois ele trabalha em conjunto com seus subordinados para um resultado satisfatório. Vale ressaltar, no entanto, que há bastante espaço para que os líderes avancem nestas características.

Análise dos totais dos líderes

Figura 1 – Média total dos estilos dos líderes



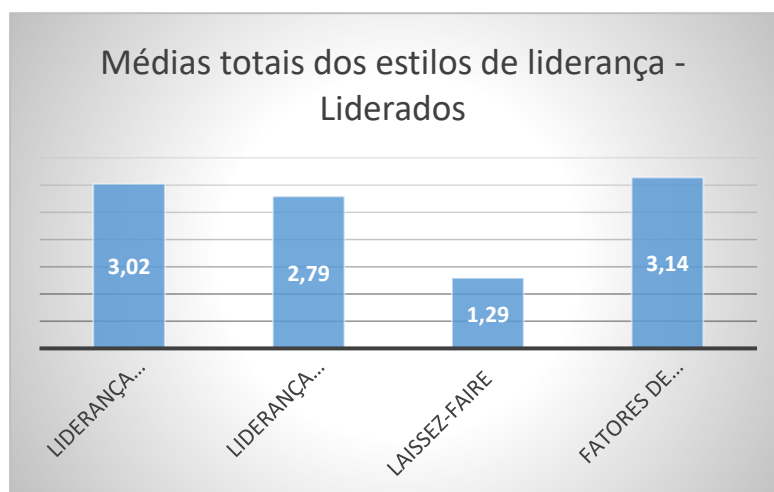
Observa-se, na Figura 1, os resultados em relação aos estilos de liderança, na percepção dos líderes. Diante dos quatro estilos, a com maior média foi a Liderança Transformacional, com 3,64 que equivalem a um percentual de 9,1 que pode ser considerado como excelente, pois na visão do líder, a Liderança Transformacional é a que busca inspirar e motivar seus liderados.

Na Liderança Transacional, foi obtido como resultado 3,47, que equivalem a uma média de 8,6% sendo considerado bom, pois tem como característica um líder que dá recompensas materiais e utiliza a sua autoridade para intimidar os liderados. Em terceiro, com o menor resultado, foi o *Laissez-Faire* com 1,01, que equivale a uma média de 2,5%, podendo ser considerado como ruim, pois os líderes não interferem nos problemas até que se tornem sérios.

Por último, os Fatores de Resultados com 3,51, que equivalem a uma média de 8,7% que é considerada boa, por que são aqueles líderes que trazem lucro e crescimento para a empresa. Através dos resultados, observa-se que a Liderança Transformacional, na visão dos líderes, é a que traz melhor resultado.

Análise dos totais dos liderados

Figura 2 – Média dos liderados



Diante dos estilos de liderança, foram obtidos os resultados do estilo de liderança que, na percepção dos liderados, prevalece dentro da organização. Na Liderança Transformacional, temos como resultado 3,02, que equivalem a uma média de 7,5%, que se considera regular, pois para os liderados é um estilo de liderança que os motiva a atingir os objetivos.

Em Liderança Transacional, foi obtido 2,79, que como resultado equivale a uma média de 6,9% na visão dos liderados, sendo regular. Apesar da intimidação de líder transacional, ele também oferece recompensas para que as metas sejam atingidas.

O estilo de liderança *Laissez-Faire*, com o menor resultado de 1,29, que equivale a uma média de 3,2%, que é considerado ruim. Os liderados veem um líder que não pratica a liderança.

Já os Fatores de Resultados, com a maior pontuação de 3,14, que equivalem a uma média de 7,8% é considerado regular. São os líderes que atingem os objetivos da empresa e entregam os resultados. Em relação aos liderados, observa-se que entre os estilos de liderança o que prevalece são os Fatores de Resultados.

Análise Líder x Liderado

Conforme os resultados dos gráficos supracitados, observa-se uma diferença nos resultados em relação aos estilos de liderança citados. De acordo com os resultados dos líderes, a que mais prevalece é a de média excelente, que é a Liderança Transformacional, na qual é o líder que busca inspirar e motivar seus liderados, trabalha com o emocional e faz com que seus seguidores agreguem valor ao seu trabalho (ROBBINS, 2009). Já nos resultados dos liderados, esse estilo de liderança está com a média regular, onde será necessário um desenvolvimento melhor neste aspecto para se tornar excelente.

Na liderança transacional, na visão dos líderes, a média é boa, pois, para eles, “[...] o líder recompensa ou pune o subordinado, baseando-se na adequação do seu comportamento ou do seu desempenho” (AVOLIO, 2011, p. 49). Já para os liderados, a média é regular, sendo que há intimidação do líder transacional, mas ele também oferece recompensas para que as metas sejam atingidas.

Na liderança *Laissez-Faire*, ambas são médias baixas, consideradas ruins, tanto para o líder como para o liderado, não é uma liderança adequada para uma organização, já que um líder com este estilo evita, frequentemente, tomar decisões e espera pela iniciativa dos outros (AVOLIO, 2011).

Na liderança de Fatores de Resultados, para o líder a média é boa, devido a ser um estilo de administração focado em ações que possam levar ao alcance das metas, objetivos e sucesso, baseado no comprometimento máximo dos colaboradores (DRUCKER, 1970). Já em relação aos liderados, a média considera-se regular, pois os liderados acreditam que para os

líderes atingirem os objetivos da empresa e entregar os resultados, depende de que cada atividade desenvolvida esteja voltada ao objetivo comum de todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa abordou quatro tipos de liderança e suas principais características, sendo: Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança *Laissez-Faire* e Liderança por Fatores de Resultados. Na visão do liderado, o líder precisa de desenvolvimento nos estilos citados para ter uma excelência na liderança dentro da organização.

No que se refere à Liderança Transformacional, o que precisa ser aperfeiçoado é a questão empática, de ouvir o liderado e compreender as perspectivas de cada um, colocando a necessidade de sua equipe acima de suas necessidades pessoais, sendo liberal, motivacional e carismático. Os líderes precisarão se aprimorar nestas três características.

Em relação à Liderança Transacional, o líder não precisa intimidar seus liderados para ter uma autoridade em sua função. Como líder autocrático, o que poderia ser adotado, como mudança é a postura perante a equipe, deixando-os participar e expor suas ideias. Já sobre o líder democrático, não haveria mudança, pois o líder se impõe, porém o grupo tem direito na participação das decisões, podendo expor suas ideias, que é de grande importância e enriquecimento para todos.

Através da liderança *Laissez-Faire*, compreende-se que esse é um tipo de líder que deixa a desejar, na opinião dos liderados, pois evita, frequentemente, tomar decisões e espera pela iniciativa dos outros. Uma questão a ser compreendida é que os líderes devem, sim, deixar que outros colaboradores compartilhem as suas ideias, mas a resposta final sempre deve ser a do líder nas tomadas de decisões.

Em Fatores de Resultados, um líder deve contribuir e se desenvolver em sua gestão para que a empresa alcance as metas, os objetivos e o sucesso. Nos resultados analisados é que os liderados confirmam que seus líderes auxiliam para que eles consigam atingir as metas estabelecidas. Como continuidade da pesquisa, fica a necessidade de se ampliar o número de participantes e diversificar os locais de aplicação.

REFERÊNCIAS

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transaction and Transformational Leadership**. London: Lawrence Erlbaum

Associates, Publishers, 2002. 174 p. ISBN 0-8058-3894-5. Disponível em: <https://bit.ly/30xCYtF>. Acesso em: 15 nov. 2021.

AVOLIO, B. J. **Full Range Leadership Development**. 2nd. ed. California: SAGE Publications, Inc., 2011. 265 p. ISBN 978-1-4129-7475-2. Disponível em: <https://bit.ly/3HISKZn>. Acesso em: 15 nov. 2021.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor leadership questionnaire**: Manual and sampler set. 3ª ed. Gallup Leadership Institute, CA: Mind Garden, 2004.

BASS, B.; BASS, R. **The Bass Handbook Of Leadership**: Theory, Research, And Managerial Applications. 4ª ed. ed. New York: Free Press, 2009. 1.296 p. ISBN 9781416545781, 1416545786. Disponível em: <https://bit.ly/3nqZZHf>. Acesso em: 17 nov. 2022.

BERGAMINI, C. W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 2, 1994.

BLIGLIAZZI, 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. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2007.

CARVALHO JUNIOR, A. G. **O impacto da liderança transformacional no desempenho individual**: um estudo de caso sobre funcionários de call centers e seus líderes. 2006, 62 f. Dissertação: Mestre em administração. Ibmec – Faculdade de Economia e Finanças Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, rio de Janeiro, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral de administração**. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CUNHA, M.; REGO, A.; CUNHA, R.; CABRAL-CARDOSO, C. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH, 2007.

DIAS, C. **Parentalidade, um vínculo permanente**: o papel mediador do Enriquecimento Família-Trabalho na relação entre os Estilos Parentais e a Liderança Transformacional: Estilos Parentais e Liderança transformacional, 2017. Disponível em: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/32966/1/ulfpie052782_tm.pdf. Acesso em: 27 set. 2022.

DRUCKER, P. F. **Prática de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1970.

DRUCKER, P. F. The Coming of the New Organization. **Harvard Business Review**, Boston, ed. 66, p. 45-53, 1988. Disponível em: <https://bit.ly/3hBzQSA>. Acesso em: 5 dez. 2021.
DRUCKER, P. F. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2003.

FERREIRA, G. M. M. F. **A liderança e suas relações com o comportamento**

organizacional. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

GIOIA, R. M.; TELLES, R.; ROCHA, T.; STREHLAU, V. I. **Fundamentos de Marketing: conceitos básicos** - coleção de marketing. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. v. 1.

GONÇALVES, M. **Estilo de Liderança. Um Estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores: Abordagem da Nova Liderança**. Porto, 2008. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1063/2/marianarcisagoncalves.pdf>. Acesso em: 27 out. 2022.

HUBACK, R. **O que é Liderança Motivacional?**. [S. l.]: IBND, 28 dez. 2020. Disponível em: <https://www.ibnd.com.br/blog/o-que-e-a-lideranca-motivacional.html>. Acesso em: 23 nov. 2022.

HUMBLE, J. W. **Improving management performance: a dynamic approach to management by objectives**. London: Management Publications Ltd., for the British Institute of Management, 1969.

LUNDGREN, R. **Liderança Carismática: Conheça o que a Ciência já Sabe**. [S. l.]: Liderança Caminho do Sucesso, 14 jun. 2015. Disponível em: <https://www.lideranca.blog.br/lideranca-carismatica/>. Acesso em: 23 nov. 2022.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ODIORNE, G. S. **Management by objectives**. New York: Pitman, 1970.

ROBBINS, S. R. **Comportamento Organizacional. Liderança Transformacional**, São Paulo, ed. 11, p. 285, 2005. Disponível em: https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organizacao.pdf. Acesso em: 20 set. 2022.

SANTANA, L. **Autocrático, Democrático ou Liberal?** [S. l.]: Lidere, 28 out. 2013. Disponível em: Autocrático, Democrático ou Liberal? | LIDERE (wordpress.com). Acesso em: 23 nov. 2022.

TECCHIO, E. L.; NUNES, T. S.; RISSI, M.; CUNHA, C. J. C. de A.; NAKAYAMA, M. K. Liderança transformacional em processos de tutoria: a identificação do estilo de liderança de orientadores de tutoria. **Novas Tecnologias na Educação**, [s. l.], v. 8, ed. 3, p. 1-10, 10 dez. 2010.

YAREMKO, R. K.; HARARI, H.; HARRISON, R. C.; LYNN, E. **Handbook of research and quantitative methods in psychology**. NJ: Lawrence Erlbaum, 1986.

YUKL, G. **Leadership In Organizations**. 6ª ed. ed. New York: Person, 2006. ISBN 9780131494848.