

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2023.e91312>

# **ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA: UMA PESQUISA SOBRE A PERCEPÇÃO DE ACADÊMICOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LEADERSHIP STYLES ANALYSIS: RESEARCH ON THE PERCEPTION OF  
STUDENTS OF BUSINESS ADMINISTRATION COURSE**

**Gregory Zeppenfeld, Graduado**

<https://orcid.org/0000-0002-0078-7005>

gregoryzep@outlook.com

Faculdade Integrada de Santa Maria | Curso de Administração  
Santa Maria | Rio Grande do Sul | Brasil

**Andressa Schaurich dos Santos, Doutora**

<https://orcid.org/0000-0002-5332-8486>

dessaschaurich@gmail.com

Faculdade Integrada de Santa Maria | Curso de Administração  
Santa Maria | Rio Grande do Sul | Brasil

**Matheus Machado Laurini, Mestre**

<https://orcid.org/0000-0003-2819-4532>

laurinimatheus@gmail.com

Universidade Federal de Santa Maria | Programa de Pós-Graduação em Administração  
Santa Maria | Rio Grande do Sul | Brasil

Recebido em 10/outubro/2022

Aprovado em 30/novembro/2022

Publicado em 01/março/2023

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar o estilo de liderança dos acadêmicos de administração de uma instituição de ensino superior, quanto aos aspectos transacionais e transformacionais. Para tanto, realizou-se uma pesquisa *survey*, de natureza descritiva e abordagem quantitativa. A amostra foi composta por 104 acadêmicos, graduandos em administração, do 1º ao 8º semestre de uma instituição de ensino superior privada do interior do RS. Para identificar os estilos de liderança, foi elaborado um modelo de questionário adaptado do instrumento “*Multifactor Leadership Questionnaire*” (MLQ) de Bass e Avolio (1995 apud NORTHOUSE, 2004). A análise dos dados foi realizada com o auxílio dos softwares “*Microsoft Excel*” versão 2013 e “*Statistical Package for Social Sciences*” (SPSS) versão 23, por meio da análise fatorial exploratória e estatística descritiva (frequência absoluta e relativa). Os dados revelaram que a maioria dos respondentes possuem características dos dois principais estilos de liderança e se mostraram contrários a ausência de liderança. Diante desses resultados, foi possível traçar um perfil dos acadêmicos ainda no processo de graduação, sendo identificado que eles já apresentam características de liderança e tendem a aplicá-las no meio acadêmico. As contribuições práticas se referem a fornecer aos acadêmicos e futuros gestores insights sobre as práticas de liderança, de modo a promover autoconhecimento acerca de seus próprios perfis e assim, melhor desenvolvê-los. E, ao versar sobre estilos de liderança, o estudo contribui em avançar nas discussões dessa temática dentro da literatura de estudos organizacionais.

**Palavras-chave:** Estilos de Liderança. Acadêmicos de Administração. Liderança Transacional e Transformacional.

## ABSTRACT

Our study has for objective analysis the leadership styles of business administration's student at a higher education institution, regarding transactional and transformational aspects. Therefor we perform the research survey, descriptive in nature and quantitative approach. The sample was composed for 104 student's in business administration curse, for 1 at 8 semester of one private higher education institution of RS interior. For indentificate the leadership styles, was elaborating a questions model with modifications of “*Multifactor Leadership Questionnaire*” (MLQ) instrumenter according Bass e Avolio (1995 apud NORTHOUSE, 2004). Data analysis was performed with aid of softwares “*Microsoft Excel*” version 2013 e “*Statistical Package for Social Sciences*” (SPSS) version 23, trough of factorial and explorating analysis and descriptive statistical absolute and relative frequency. The data revealed that most respondents have characteristics of the two main leadership styles and were against the absence of leadership. In view of these results, it was possible to draw a profile of the students still in the graduation process, being identified that they already have leadership characteristics and tend to apply them in the academic environment. The practical contributions refer to providing academics and future managers with insights into leadership practices, in order to promote self-knowledge about their own profiles and thus better develop them. And, when dealing with leadership styles, the study contributes to advancing the discussions of this theme within the organizational studies literature.

**Keywords:** Leadership Styles. Business Administration Students. Transactional and Transformational Leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas estão inseridas em sistemas complexos e em constante mudança de paradigmas econômicos, sociais, políticos e tecnológicos (ARAÚJO et al., 2019; LAURINI; SANTOS; BLULM, 2022). A celeridade na mutação desses paradigmas influencia diretamente na relação entre a organização e seus funcionários (ZANGUEBUCHÉ et al., 2019). Sob esse prisma, a liderança exerce função essencial na busca para que o fator humano esteja comprometido e alinhado aos objetivos organizacionais. Assim, os avanços na discussão sobre a temática de liderança visam contribuir para um melhor desenvolvimento do ambiente corporativo, frente as frequentes mudanças que se fazem presentes (ARAÚJO et al., 2019).

O tema liderança tem se desenvolvido nos últimos anos, sendo alvo de diversos estudos e pesquisas (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018; GRÍGOLO; ZANELLA; COMACHIO, 2019; ARAÚJO et al., 2019; RAMOS; MORAIS, 2021). De acordo com Covey (2002), os grandes líderes são aqueles que identificam características nos seus liderados e as exploram, aproveitando-se de seus recursos físicos, mentais, sentimentais e espirituais. Aprofundando-se nos estudos sobre liderança, Charan (2008), afirma que um líder pode ser descrito como uma pessoa com pensamento generalista, com a capacidade de aprender rápido e trabalhar com diversas pessoas de culturas diferentes, pensar analiticamente, com criatividade e intuição, além de ser uma pessoa de caráter forte, motivada para a excelência e com o desejo de ajudar os outros a atingir o sucesso.

Líderes natos desenvolvem-se por meio da experiência, combinada com *feedbacks* e autocorreções ao longo do caminho (CHARAN, 2008). Na tentativa de ser conclusivo em seus estudos, Corrigan (2000, p. 20) afirma que “não importa o que os administradores pensam estar fazendo, o que eles devem fazer é liderar”. Um administrador trabalha com todos os aspectos da gestão, desde habilidades em ouvir as pessoas, até a forma como toma decisões, sendo inevitável que os liderados observem seus líderes e esperem deles atitudes à altura (CORRIGAN, 2000).

O termo administração está relacionado às ações de planejar, organizar, dirigir e controlar (CHIAVENATO, 2014). Este trabalho foca em um destes pontos: dirigir, ou simplesmente, liderar. Dos vários autores do estudo, podemos inferir que a liderança é diversificada. De uma variedade de conceitos e abordagens para estilos de liderança executiva, iniciadas por Burns (1978) e posteriormente desenvolvidas por Bass (1985),

registram-se dois grandes estilos, nos quais este estudo se debruça: transacional e transformacional.

Os estilos de liderança transacional e transformacional começaram a surgir a partir de 1980 sendo chamados de novas lideranças. A teoria foi marcada por estudos que os destacavam como uma relação social. A teoria transacional foi a primeira a ser estudada, descrita por Burns (1978) que antecedeu e impulsionou a teoria transformacional, depois aprofundada por Bass (1985), que diferenciou as teorias da nova liderança (REZENDE et al., 2014). De acordo com Rezende et al. (2014), as principais características destes estilos podem ser: comprometimento, motivação, afeto, empatia, capacidade de transacionar e transformar.

A liderança transacional é marcada pela presença de um gestor que atua como chefe e não como líder. Cobra de sua equipe a obediência às regras, o cumprimento de metas, recompensando-os pelo seu desempenho. Ocorre troca entre o gestor e o funcionário que se dá economicamente, politicamente ou psicologicamente, mas sem ligação duradoura. Este tipo de gestor não se preocupa com a motivação ou satisfação da sua equipe, ele apenas segue o processo e cumpre as demandas (SANT'ANNA; CAMPOS; LÓFTI, 2012).

O estilo de liderança transformacional é facilmente identificado, no qual um líder é capaz de mudar o ambiente, com capacidade de resolver problemas de diferentes complexidades, é visionário e estrategista, sendo talvez a característica mais importante deste estilo, o comprometimento com o desenvolvimento de seus liderados. Normalmente, possuem equipes engajadas e motivadas, com interesse nos objetivos dos liderados e da organização como um todo (BRANT, 2012).

Além dos estilos expostos, podemos considerar ainda a ausência de liderança, denominado na literatura de *laissez-faire*. O *laissez-faire* se caracteriza por possuir um líder que interfere pouco nas decisões do grupo, isto é, aquele que dá a liberdade para que os colaboradores tomem as decisões por conta própria (BASS; AVOLIO, 2000). A ausência da liderança pode ser acompanhada pelo comportamento neutro e despreocupado, no qual o líder não se envolve com o desenvolvimento do liderado, nem com as suas necessidades e realizações (SCHILLING; SCHILLING, 2008).

Diversos autores acreditam que a liderança transacional se adapta melhor a ambientes mais estáveis, enquanto a liderança transformacional seja a mais adequada para ambientes em turbulência e em constantes mudanças (BASS; AVOLIO, 1993). Diante do exposto, definiu-se como problema de pesquisa: *Qual o estilo de liderança dos acadêmicos de administração*

*de uma instituição de ensino superior privada quanto aos aspectos transacionais e transformacionais?*

Por meio desse problema de pesquisa pode-se instigar qual tipo de líder uma instituição de ensino superior, objeto do estudo, está formando. Este líder ao longo da graduação tende a adaptar seu modo de agir, de liderar, ou a tendência é manter o padrão do início da graduação ao último semestre?

De acordo com informações do site Santa Maria em Dados (2012), o número de acadêmicos correspondia a 29.302 pessoas em Santa Maria, sendo destes, 614 alunos da faculdade objeto desta pesquisa. Hoje a instituição pesquisada conta com 172 acadêmicos regularmente matriculados na graduação em administração (dados da própria instituição). População está que nunca foi exposta a este tipo de pesquisa, no qual busca-se conhecer o perfil do acadêmico ainda no processo de graduação.

O mercado de trabalho exige mais do que a base teórica obtida pelos alunos durante o curso de administração. Exige personalidade, características e estilos de liderança coerentes (RAMOS; MORAIS, 2021). Assim, este trabalho justifica-se pela importância da análise do perfil de liderança dos alunos do curso de administração de uma instituição de ensino superior privada, visando aprofundar os estudos sobre o tema e diferenciar os estilos (ARAÚJO et al., 2019). Além disso, este estudo avança em fornecer aos acadêmicos e futuros gestores insights sobre as práticas de liderança, de modo a promover autoconhecimento acerca de seus próprios perfis e assim, melhor desenvolvê-los. E, ao versar sobre estilos de liderança, o estudo contribui de forma científica em avançar nas discussões sobre a temática dentro da literatura de estudos organizacionais e gestão de pessoas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Antes de iniciar a apresentação do construto em si, tem-se a necessidade de identificar que os objetos do estudo são acadêmicos, logo, a maioria dos pesquisados não atua como líder ou gestor ainda, no entanto, como já dito, busca-se entender o perfil presente no processo acadêmico. Ademais, os termos líder e gestor serão tratados como sinônimos.

Para Kotter (1990) e Bennis (1996), gerente é aquele que apresenta raciocínio analítico, estruturado e organizado, com características voltadas para a execução dos processos da empresa e o pleno funcionamento da mesma. Em contrapartida, o líder é aquele responsável pela mudança e que apresenta, normalmente, características mais flexíveis, é mais

prático e visionário, não sendo facilmente controlado, e ocupa uma posição na qual usa mais seus sentimentos e sensibilidades para lidar com os seus liderados. Pode-se dizer, também, que os gestores adotam atitudes mais impessoais e, muitas vezes, passivas em relação às metas da organização, enquanto o líder apresenta uma atitude mais pessoal, e mais ativa em relação ao alcance das metas pré-estabelecidas (GONÇALVES et al., 2015).

A partir do final da década de 1980, após um período de relativa quietude no campo de pesquisa da liderança, surgem novas teorias, que constituem a escola da nova liderança (DAY; ANTONAKIS, 2012). A escola da nova liderança é formada pela teoria da liderança transacional e transformacional. As duas surgiram com o intuito de integrar as características comportamentais e os traços de personalidade dos líderes, assim como, o grau de relacionamento entre os membros do grupo/organização (MOSCON, 2013). Posteriormente, Bass (1999) desenvolveu e validou o instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) que desde então, vem se tornando referência nos estudos contemporâneos acerca do tema. Em seguida, serão abordados os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*.

## 2.1 ESTILO DE LIDERANÇA TRANSACIONAL

Este estilo de liderança pode ser caracterizado como uma troca ou uma transação entre o líder e o seguidor, no qual, ao cumprir com o desejo de seus líderes, os seguidores recebem resultados valiosos, como salários, prestígio, entre outros (BASS, 1990). O autor afirma ainda que um ponto importante desta teoria é que, quando o trabalho e o ambiente em si deixam de motivar e satisfazer o seguidor, o líder fornecerá recompensas a fim de que seus liderados façam o que se espera deles, por isso, pode-se dizer que os compromissos assumidos entre os líderes transacionais e os seus liderados são, geralmente, de curto prazo, e os interesses pessoais são exaltados (BASS, 1990).

Segundo Stone e Patterson (2005), este tipo de liderança é mais usualmente aplicado em empresas que precisam gerenciar o dia a dia de funcionamento, e não, necessariamente, planejar ou prever o crescimento futuro da organização, buscando a melhor performance do indivíduo naquele momento específico. O conceito da liderança transacional é fortemente relacionado com a autoridade burocrática (OLIVEIRA et. al., 2015).

De acordo com Bass (1985), os comportamentos típicos de líderes transacionais são: (1) recompensa contingente: refere-se a uma troca de recompensas entre líderes e liderados;

(2) administração por exceção ativa: os líderes observam os desvios das regras e padrões, tomando atitudes corretivas; e, (3) administração por exceção passiva: os líderes intervém apenas quando os padrões não são alcançados.

Burns (1978) e seus seguidores Bass (1985), Bass e Avolio (1990), afirmam que o líder transacional se faz de uma lógica utilitarista, onde a barganha ocorre entre a recompensa e a punição, no intuito de garantir o atendimento das necessidades pelos seguidores. Tal autoridade lhe foi conferida em termos formais para o exercício do poder, representando práticas que confirmam as normas, regras e padrões estabelecidos hierarquicamente, e exigindo o cumprimento das tarefas previamente definidas (POLICARPO; BORGES, 2016).

## 2.2 ESTILO DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança transformacional é marcada pelo fato de os seguidores se identificarem com o ambiente organizacional, com o objetivo de todos juntos atingirem os objetivos da organização, no entanto, sem deixar de lado as necessidades e perspectivas individuais, estimulando o avanço intelectual dos membros da equipe (JUDGE; PICCOLO, 2004). A teoria se preocupa ainda com o grau de afeto emocional dos seguidores para com o líder. Hater e Bass (1988, p. 695) afirmam que “a dinâmica da liderança transformacional envolve forte identificação pessoal com o líder, juntando-se em uma visão compartilhada do futuro, que vai além da troca do auto interesse e de recompensas para o cumprimento de tarefas”.

A teoria da liderança transformacional parte das ideias de Burns (1978) que afirma que as relações transformadoras têm um efeito maior nos seguidores do que as transacionais, pois estão baseadas, entre outros fatores, na busca pelo alcance de metas e ideias de grande impacto, compartilhadas pelo líder e seus seguidores. A teoria ainda parte das discussões sobre o fator carisma, presente na literatura. Para Bass e Avolio (1993), a característica principal desta teoria é o carisma e o relacionamento que o líder possui com os seus liderados. Apesar disso, Northouse (2010) destaca que mesmo partindo desses dois pressupostos básicos, ela centraliza a atenção na motivação e desenvolvimento dos seguidores.

De acordo com Bass (1998), cinco dimensões básicas compõem este tipo de liderança, conforme demonstrado no Quadro 1. Entretanto, a dimensão do carisma não é considerada um comportamento do líder transformacional por um grande número de autores (YUKL, 2006).

**Quadro 1** Dimensões básicas da liderança transformacional

Carisma	Influencia Idealizada	Motivação Inspiracional	Estimulação Intelectual	Consideração Individualizada
---------	-----------------------	-------------------------	-------------------------	------------------------------

Fonte: BASS (1998).

De acordo com Bass (1997), líderes transformacionais transformam os valores pessoais dos seus seguidores para se integrarem à visão e aos objetivos da organização, por meio da criação de um ambiente no qual relacionamentos são formados e estabelecendo confiança entre líder e liderado, compartilhando uma mesma visão. Seguidores respeitam e confiam nesses líderes e adaptam seus próprios valores aos deles, dando-lhes poder. Neste contexto, o caráter do líder torna-se a base da liderança. Kouzes e Posner (1987) citam vários estudos que indicam as características mais valorizadas pelos liderados, sendo a honestidade, a integridade e a credibilidade. A credibilidade é vista como fator muito importante e mediador da verdadeira liderança transformacional, uma vez que o objetivo maior da liderança é criar uma visão compartilhada de futuro (OLIVEIRA et. al., 2015).

Para Yukl (2002), uma das principais razões pela qual os seguidores são motivados pelos líderes transformacionais a desempenharem, além das expectativas, é a crença e o respeito que esses seguidores têm por seus líderes. Estes líderes costumam criar uma visão de forma clara e convincente para seus liderados, explicando como atingir essa visão. São confiantes e otimistas, acreditam nos seus seguidores, enfatizam valores e valorizam ações, lideram pelo exemplo e potencializam suas equipes para atingirem a visão (OLIVEIRA et. al., 2015).

Bass (1985) destaca que o líder é o responsável por aumentar a sensibilidade dos liderados, acerca do que é certo e importante, a fim de que eles se motivem e cumpram além da expectativa. Bass e Avolio (1997) indicam que os líderes transformacionais normalmente apresentam comportamentos relacionados a quatro características: (1) influência idealizada: ocorre quando o líder é um modelo a ser seguido pelos liderados, incentivando a compartilhar visões e objetivos comuns; (2) motivação inspiradora: o líder tenta expressar a importância dos objetivos desejados, de uma maneira simples, mas que os seguidores entendam, transparece as expectativas acerca dos objetivos e dos liderados, proporcionando desafios; (3) estímulo intelectual: refere-se ao líder que instiga e desafia os seguidores, desenvolvendo valores e soluções de problemas; e, (4) consideração individualizada: refere-se a líderes que

buscam, na maior parte do tempo, ensinar e treinar seus liderados de forma individual. Segundo Neto et al. (2012), além dessas características, os líderes transformacionais são considerados agentes de mudança, pois são instruídos a transformar a organização a qual fazem parte.

### **2.3 LAISSEZ-FAIRE**

Caracteriza-se como a ausência da liderança, pelo comportamento neutro e despreocupado, no qual o líder não se envolve com o desenvolvimento do liderado nem com suas necessidades e realizações (SCHILLING; SCHILLING, 2008). O *laissez-faire* possui um líder que interfere pouco nas decisões do grupo, isto é, ele dá liberdade para que os trabalhadores tomem as decisões por conta própria. Nesse estilo, o líder evita criar expectativas e resolver conflitos, nesse sentido, ele abdica voluntariamente do poder da tomada de decisões e transfere sua autoridade para os liderados, delegando-lhes o poder (BASS; AVOLIO, 2000).

Batista et al. (2016) afirmam que este estilo tem duas características pontuais: o comportamento neutro e a despreocupação. Os autores afirmam que o líder não se envolve com o desenvolvimento, nem com as necessidades ou realizações dos liderados, neste ponto, pode-se dizer que nesse estilo parece haver um nível significativo de negligencia do desenvolvimento da equipe.

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa tem caráter descritivo, cujo objetivo é analisar o estilo de liderança dos acadêmicos de administração de uma instituição de ensino superior privada quanto aos aspectos transacionais e transformacionais. Caracteriza-se como pesquisa do tipo levantamento ou *survey*, que de acordo com Batista et al. (2016, p. 28) “consiste na interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer por meio de questionário”. Na pesquisa tipo *survey*, a coleta de dados é realizada por meio de questionário estruturado e padronizado (MALHOTRA, 2006). “O questionário é uma forma de pesquisa popular, podendo ser realizada em pouco tempo e geralmente oferecendo dados de excelente qualidade” (HAIR JR. et al., 2005 apud GONÇALVES, et al., 2015, p.92).

Para identificar os estilos de liderança, foi elaborado um modelo de questionário adaptado do instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass e Avolio

(1995 apud NORTHOUSE, 2004) adaptado por Moscon (2013). As escalas de valor do MLQ são medidas que se associam aos estilos de liderança, sendo estas: (1) transformacional: carisma; motivação inspiradora; estimulação intelectual; consideração individualizada; (2) transacional: recompensa contingente; gestão por exceção ativa; (3) *laissez-faire*: gestão por exceção passiva.

O modelo do MLQ, em sua forma original, possui 21 questões voltadas ao trabalhador em seu local de trabalho, apresenta investigações quanto aos colegas de trabalho e aos superiores imediatos. Para este estudo, o instrumento precisou ser redirecionado, uma vez que sua visão abandona o ambiente organizacional e adentra ao ambiente acadêmico, no qual as comparações necessárias se fazem entre colegas de aula e a posição que cada aluno assume ao realizar atividades e trabalhos propostos, visto que o professor em sala de aula não assume papel de líder ou chefe, e sim de mestre, com o intuito de ministrar aulas e transmitir conhecimento. Para tanto, o modelo de MLQ teve suas questões adaptadas e a inclusão de novas, passando a assumir 35 questões para a realização desta pesquisa.

Primeiramente, foi realizado uma validação do instrumento com três professores da área de gestão de pessoas, que tivessem dado conhecimento para identificar se as questões seriam suficientes e estariam de acordo com os objetivos do estudo. Após a apresentação dos objetivos e da análise do questionário original e do questionário adaptado, algumas sugestões dadas foram realizadas no questionário, como ajustes de concordância ou palavras-chave, ligadas aos conceitos de liderança, e as situações propostas pelas questões. Além da exclusão de uma questão, que na visão apresentada, estaria em duplicidade por determinado contexto e ajustes realizados ainda na padronização e na gama de opções para respostas dos acadêmicos.

Após a validação realizada com os professores, houve ainda um teste piloto que se deu com a turma de formandos (8º semestre) da instituição de ensino objeto do estudo, compondo 21 respondentes, que além de responder as questões, tinham o objetivo principal de ler e identificar possíveis falhas ou não entendimento da questão. Neste interim, houve apenas uma sugestão de melhoria acatada pelos responsáveis por este estudo. Após este teste piloto ficou entendido que o questionário estaria pronto para ser aplicado e plausível para atingir o objetivo geral deste estudo.

Importante destacar que, a fim de cumprir os requisitos éticos e de qualidade da pesquisa, os questionários somente foram aplicados após o entendimento e a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) por parte dos pesquisados e da entrega

do Termo de Confidencialidade, além disso, foi assegurado a todos os participantes o direito de retirar seu consentimento de participação na pesquisa a qualquer momento e de terem suas identidades preservadas na publicação dos resultados. A coleta de dados foi realizada de forma presencial, por meio da aplicação de questionário do tipo escala Likert, variando de discordo totalmente, representada pelo (1), passando pelo discordo (2), indiferente (3), concordo (4) até (5) representando a opção concordo totalmente, aplicado a 104 estudantes do 1º ao 8º semestre do curso de Administração de uma IES (Instituição de Ensino Superior) privada do estado do RS. Justifica-se a escolha desta IES por ser referência na região central do Sul do País em cursos da área de Gestão, focando a base de sua estrutura curricular na prática administrativa, de forma que, através de parcerias com diversas empresas da região, grande parte dos discentes conclui a graduação já empregados na área.

Na sequência da coleta de dados, os mesmos foram tabulados em uma planilha do software *Microsoft Excel®* e analisados por meio do software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) 23.0. A fim de verificar os fatores que correspondem ao construto de estilos de liderança foi realizada uma análise fatorial exploratória que, segundo Hair Jr. et al. (2009), aborda o problema de como analisar a estrutura de inter-relações (covariâncias) existentes entre as variáveis, com a definição de uma série de dimensões subjacentes comuns, conhecidas como fatores. Ademais, no presente estudo, foi utilizado o método de componentes principais, pois de acordo com Malhotra (2001), este é o mais recomendado quando a preocupação principal do pesquisador é determinar o número mínimo de fatores que correspondem a variância máxima dos dados.

Para averiguar se a análise de componentes principais (ACP) é adequada ao conjunto de dados obtidos e, para aferir a qualidade das correlações entre as variáveis e dar continuidade a análise fatorial, a ponto de apenas alguns fatores serem capazes de representar grande parte da variabilidade dos dados, foi aplicado o teste de esfericidade de *Bartlett*. O teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) foi utilizado para verificar se a correlação entre cada par de variáveis pode ser explicada pelas demais variáveis incluídas no estudo. O KMO é um teste estatístico que pode assumir valores entre zero e um, em que valores menores que 0,5 indicam que a análise fatorial não é satisfatória (PESTANA; GAGEIRO, 2003).

Com o intuito de verificar a confiabilidade do instrumento, foi calculado o Alfa de *Cronbach*, que segundo Hair Jr. et al. (2005), representa um coeficiente que avalia o grau de consistência da escala inteira. A medida varia de 0 a 1 e, valores como 0,60 são considerados

o limite inferior de aceitabilidade. No que se refere aos dados qualitativos, estes foram analisados por meio de estatística descritiva (frequência absoluta e relativa).

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES**

De acordo com os dados sociodemográficos, evidencia-se que o grande percentual de respondentes está na faixa etária entre 18 e 27 anos, correspondendo a 62% do total, logo pode-se dizer que a maioria dos respondentes são jovens. Para o objetivo desta pesquisa, esse resultado pode demonstrar pouca experiência no mercado de trabalho, sendo um ponto positivo, e não negativo, como poderia ser imaginado inicialmente. O fato da grande maioria ser jovem, 30% do total de respondentes sequer passou dos 22 anos, retrata que a faculdade poderá ser um influenciador da sua carreira e do desenho de suas competências profissionais, moldando seu perfil de liderança e sua postura executiva.

Quanto ao semestre atual da graduação, 57% dos respondentes já estão do meio para o fim da graduação, sendo o 8º semestre o de maior número de respondentes (21 ao todo). Dos dois semestres iniciais, o 1º e o 2º semestre, que compõem a base inicial, contemplam apenas 16% dos respondentes totais, um número baixo, considerando que as turmas costumam iniciar com um número alto de acadêmicos, e esse número tende a diminuir ao longo da graduação.

No item gênero os resultados mostram que mais da metade dos respondentes (57%) são do sexo feminino, enquanto 43% são do sexo masculino, demonstrando que as mulheres estão em maior número na instituição de ensino superior objeto do estudo. Quanto ao estado civil dos respondentes, a grande maioria destes são solteiros, correspondendo a 65% do total, mais que o dobro do número de casados, que corresponde a apenas 31%. Este dado pode ser entendido pela baixa idade dos respondentes, uma vez que a grande maioria são jovens e estão construindo suas vidas pessoais.

Na análise da ocupação dos respondentes verifica-se que a maioria dos acadêmicos são trabalhadores regulares, com registro, o que pode se caracterizar pelo fato de muitos estarem do meio para o fim da graduação. Esta quantidade pode influenciar na resposta para as questões inerentes a liderança, pois quando o estudante é somente acadêmico com conhecimento teórico, a visão de mercado e de profissional é uma, no entanto, ao entrar no mercado de trabalho e se desenvolver na prática, as competências que determinadas empresas ou ramos de atuação exigem, a liderança e outras habilidades podem ser desenvolvidas.

É importante ressaltar que apenas 18% dos respondentes são estagiários, um número consideravelmente baixo para uma graduação de 8 semestres. Ainda, 10% dos respondentes marcaram a opção “não trabalha”, equiparando-se a taxa de desemprego a nível nacional, segundo pesquisa divulgado pelo IBGE (2018) no qual a atual porcentagem de desempregados no Brasil está em 13,1%. E, outro dado interessante, é o número de empresários/autônomos que correspondem a 6%. Acredita-se que esta porcentagem tende a aumentar com o fim da graduação, pois as disciplinas que despertam a visão empreendedora encontram-se no fim da grade do curso na instituição pesquisada.

#### 4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

A fim de aprofundar a pesquisa e entender o perfil de liderança dos acadêmicos objeto do estudo, frente a aspectos transformacionais, transacionais ou a ausência da liderança, foi realizada uma análise fatorial exploratória, com base nas respostas das 34 questões propostas no instrumento de pesquisa deste estudo, tendo como embasamento o MLQ de Bass e Avolio (1995). Para proceder a análise fatorial, inicialmente mediu-se a adequação das variáveis, por meio do teste KMO e do Teste de esfericidade de *Bartlett*, para verificar a possibilidade de realizar a técnica que precede a análise fatorial, a ACP (VICINI; SOUZA, 2005). Tanto para o teste de KMO como para o teste de *Bartlett* não foram verificados valores significativos, o que indicou uma necessidade de adequação dos dados para a realização da análise de componentes principais.

Para dar continuidade a ACP, foi selecionado, como critério para a extração do número de fatores, o critério da raiz latente, que segundo Hair Jr. et al. (2009), apenas os autovalores maiores que 1 são considerados significantes. Também foram mantidas na análise, as variáveis que apresentaram comunalidade superior a 0,4 (HAIR JR. et al., 2009).

Para tanto, foram observados 8 autovalores superiores a 1 e que apresentaram comunalidade superior a 0,4, indicando que nesta primeira ACP seriam extraídos 8 fatores que explicariam as variáveis originais. Para isso, foi realizada a rotação dos fatores, utilizando-se para tal a rotação *Varimax*. A partir dos resultados obtidos com a ACP, optou-se por manter a fixação de 8 fatores, por apresentar os melhores resultados entre as demais quantidades de fatores testados. Do conjunto inicial das 34 variáveis, foram excluídas 12, por não atenderem ao critério da comunalidade ( $> 0,4$ ). Após a exclusão das variáveis, foi realizada uma nova verificação da adequabilidade dos dados para a realização da ACP, o que

indicou um valor de 0,719 para o teste KMO e de 503,114 para o teste de esfericidade de *Bartlett*, indicando a possibilidade da aplicação da ACP, sendo que ambos foram significativos a 1%.

No Quadro 2 são expostas as variáveis que compreendem os 8 fatores fixados. Segundo Hair Jr. et al. (2009), a significância das cargas fatoriais de cada fator deve ser de 0,30 para amostras acima de 350 casos. Neste estudo, em que a amostra compreendeu 104 casos, optou-se por manter todas as variáveis, pois assumiram cargas fatoriais acima de 0,40.

**Quadro 2** Variáveis relacionadas aos fatores

FATORES	VARIÁVEIS	CARGAS FATORIAIS
<b>FATOR 1 – ATINGIR OS OBJETIVOS E SER RECOMPENSADO</b>	02 – Em trabalhos e atividades na turma, eu expresso com poucas palavras o que meus colegas precisam realizar	0,555
	05 – Eu digo aos meus colegas o que ganharemos se fizermos os trabalhos e atividades, reforçando essa recompensa	0,514
	20 – Eu estabeleço padrões que meus colegas devem respeitar para conduzir o trabalho	0,550
	22 – Eu procuro sempre me desenvolver e dar o meu melhor nos trabalhos e atividades sem me importar com o aprendizado do meu grupo, desde que eles façam o que tem que ser feito	0,549
	24 – Meus colegas me procuram para tirar dúvidas e eu os atendo sempre que posso	0,607
	26 – Estou sempre em busca da realização dos trabalhos e acompanhamento da minha nota, pois é o que me fará concluir a graduação	0,726
	28 – Procuro trazer para meu grupo pessoas que acredito se encaixar no meu perfil	0,678
	30 – Na maioria das ações em grupo me considero uma pessoa carismática	0,571
<b>FATOR 2 – AUSÊNCIA</b>	07 – Eu deixo os meus colegas trabalharem da mesma forma de sempre, sem me importar como for	0,751
	14 – Não importa o que meus colegas fazem, para mim, sempre está tudo bem	0,787
<b>FATOR 3 – ACOMPANHAMENTO</b>	06 – Eu fico satisfeito quando meu grupo realiza as atividades propostas a eles	0,618
	11 – Eu tento sempre saber o que meus colegas estão fazendo com relação a alguma atividade proposta	0,770
<b>FATOR 4 – DESENVOLVIMENTO</b>	04 – Eu ajudo meus colegas a se desenvolverem	0,601
	10 – Eu tento apresentar uma visão diferente aos meus colegas quando realizamos trabalhos ou atividades difíceis	0,792
<b>FATOR 5 – PENSAR FORA DA CAIXA</b>	03 – Em trabalhos e atividades na turma, eu faço meus colegas pensarem sobre outras atividades já realizadas e novas formas de pensar e agir	0,653
	32 – Quando há uma recompensa maior para uma atividade, eu me dedico mais	0,715
	34 – Estou além da graduação buscando novas maneiras de trabalho e formas de mudar o mundo	0,417
<b>FATOR 6 – AJUDA E ATENÇÃO</b>	16 – Eu ajudo meus colegas a entender o significado do trabalho e da atividade que estão realizando	0,512
	18 – Eu me aproximo e dou atenção a colegas que parecem ser	0,792

FATORES	VARIÁVEIS	CARGAS FATORIAIS
<b>FATOR 7 – NOVA FORMA DE PENSAR</b>	rejeitados, ou ficaram sem grupos 17 – Eu tento mostrar a meus colegas ideias e formas de pensar que eles ainda não tinham pensado	0,820
<b>FATOR 8 – CONFIANÇA</b>	01 – Em trabalhos e atividades na turma, eu faço meus colegas se sentirem bem ao meu lado 08 – Os meus colegas têm confiança em mim	0,468 0,810

Fonte: Dados de pesquisa.

Diante do exposto, sinteticamente tem-se como dimensões do construto de estilos de liderança para o contexto pesquisado o que se apresenta no Quadro 3.

**Quadro 3** Síntese das dimensões do construto de estilos de liderança

ESTILOS	DIMENSÕES DO ESTUDO
<b>TRANSACIONAL</b>	Atingir os objetivos e ser recompensado Acompanhamento
<b>TRANSFORMACIONAL</b>	Desenvolvimento Pensar Fora da Caixa Ajuda e Atenção Novas Formas de Pensar Confiança
<b>AUSÊNCIA DE LIDERANÇA</b>	Ausência

Fonte: elaborado pelos autores.

#### 4.3 ANÁLISE QUANTO AO ESTILO DE LIDERANÇA

Neste item serão apresentados os resultados obtidos, em percentual, de acordo com cada opção de marcação no questionário, com o objetivo de identificar os estilos de liderança dos acadêmicos. Esse visava analisar a opinião do acadêmico em uma escala Likert, variando de discordo totalmente, representada pelo (1), passando pelo discordo (2), indiferente (3), concordo (4) até (5) representando a opção concordo totalmente.

A análise se dará por fator, no qual serão apresentadas as opções de maior frequência relativa, isto é, a porcentagem de respondentes frente ao total, a fim de determinar dentro de cada fator, questões de maior importância e que melhor representam o fator em questão. A seguir, apresenta as respostas do fator 1, a respeito de atingir os objetivos e ser recompensado.

A questão de maior carga fatorial foi a de nº 26 que foi também a questão que teve melhor resultado positivo, tendo 77% dos respondentes marcado a opção concordo ou concordo totalmente. Esta ainda teve o maior percentual de marcação tanto no somatório das opções como individualmente. A questão reuniu quase metade dos respondentes na opção concordo, o que pode-se inferir que o que os acadêmicos buscam com a realização dos

trabalhos é atingir o objetivo final, ou seja, concluir a graduação. Isso corrobora com Oliveira et al. (2015, p. 388) que afirma que “para os líderes, a tendência natural é focar no individualismo, ou seja, o importante para o líder é que o projeto tenha sucesso e que a equipe dedique-se prioritariamente a isso”, podendo-se perceber que os acadêmicos respondentes concordam com esta afirmação.

Um dado importante a ser mencionado se refere a questão n° 20, pois nesta o índice de respondentes para indiferente foi de 35%, e foi também o maior índice de respostas na opção discordo totalmente, com 7%. Parece ser possível destacar com estas respostas que os acadêmicos não são líderes que determinam como os trabalhos devem ser realizados, pois muitos ficaram indiferentes ou discordaram dessa questão.

Além desta, a questão n° 22 que fala sobre realização da atividade, sem se importar com o aprendizado do grupo teve um percentual de respostas otimista, a maioria dos respondentes, 36% responderam que discordam desta afirmação, o que nos remete a pensar que não se trata de um grupo e sim de uma equipe. Após a realização de uma tarefa resta o aprendizado e a experiência, além do alcance da meta, ou então do objetivo final.

As questões referentes ao fator 2 (ausência) tiveram seus maiores percentuais na opção de discordo. Em relação a questão n° 14, somadas as opções discordo totalmente e discordo tem-se 63% contra 16% concordo e concordo totalmente. Este é um dado importante para o curso objeto deste estudo, pois sugere líderes que deliberam da sua autoridade, deixando que os demais se auto gerenciam, não se importando com o ambiente.

Quanto ao fator 3 (acompanhamento), evidencia-se que este possui dados bastante significativos. A questão n° 6, obteve 50% de respostas na opção concordo totalmente, se somarmos ainda opção concordo, tem-se 92% de respostas positivas. Importante ressaltar que este é um fator pertinente ao líder transacional, e os respondentes mostraram-se ligados a realização de atividade como uma meta para o atingimento do objetivo. De acordo com outras pesquisas sobre este assunto, Batista et al. (2016) afirmam que há uma influência significativa e positiva do desempenho sobre a satisfação, ou seja, quanto maior for o desempenho, maior tende a ser a satisfação, assim como analisam as questões dentro do fator 3.

O fator 4, denominado Desenvolvimento, teve as questões com a configuração, conforme exposto a seguir. A questão n° 4 teve 78% de respostas positivas e a questão n° 10, 61%, dados que demonstram o interesse dos acadêmicos quanto a ajuda que pode ser

oferecida aos demais colegas, e também se interessando em apresentar visões diferentes para realização de trabalhos ou atividades difíceis.

No fator nº 5, denominado de pensar fora da caixa, em média 2/3 das respostas concentram-se nas opções positivas, concordo ou concordo totalmente (61% para a questão nº 03, 63% para a questão nº 32 e 61% para a questão nº 34) o que se entende como um posicionamento otimista e relacionado ao estilo de liderança intrínseco neste fator, ou seja, o líder transformacional. No entanto, pode-se perceber que a porcentagem de respondentes que marcaram a opção indiferente configura uma quantidade significativa, sendo 32% para a questão nº 03, 29% para a questão nº 32 e 26% para a questão nº 34. Então, pode-se dizer que, mesmo que a maioria dos acadêmicos estejam focados em pensar novos meios, dedicar-se mais, e buscar formas de mudar o mundo, existe uma determinada parcela de estudantes que não se integram nessa busca, logo entende-se que estes fazem parte dos padrões pré-estabelecidos e da forma já conhecida de ser, pensar e agir.

Referente aos resultados pertinentes ao fator 6, denominado de Ajuda e Atenção, os acadêmicos, além de acompanhar, dedicam atenção aos colegas e os ajudam, a fim de mostrarem o seu lado transformacional. A questão nº 16 teve uma maioria de 65% das respostas na opção concordo, enquanto na questão nº 18 quando questionados sobre se aproximar e dar atenção aos colegas que parecem ser rejeitados ou ficaram sem grupos, 70% confirmaram que agem dessa forma. Estes dados se adequam a uma característica importante do líder transformacional, que de acordo com Oliveira et al. (2015) pode ser um líder que pratica aspectos de preservação e construção de relacionamentos que tem como características muito fortes, a empatia, a interação e integração de pessoas, além de buscar pelo coletivismo como uma alternativa ao individualismo atual.

O fator 7, denominado de Nova forma de pensar, teve na questão nº 17 uma ampla maioria de respostas na opção concordo, 59% do total, demonstrando que a maioria dos respondentes tenta mostrar aos colegas ideias e formas de pensar que eles ainda não tinham imaginado, e de alguma forma ser importante na trajetória de alguém. Este fator remete a um componente importante da liderança transformacional, a consideração individualizada, que tende ao líder tratar os seus liderados como indivíduos únicos, reforçando características presentes em cada um, por meio de treinamento, desenvolvimento e orientação na busca do conhecimento (OLIVEIRA et al. 2015).

Por fim, o fator 8, aborda sobre a Confiança, as questões mostraram que 85% dos respondentes tentam fazer com que os colegas se sintam bem ao seu lado e 83% acreditam que os colegas têm confiança nele. Dados bastante concisos e que não deixam dúvidas, pois a porcentagem das opções negativas atingiu apenas 2% na questão 1 e 3% na questão 8.

Diante destas informações é possível dizer que os objetivos foram atingidos, pois foi possível traçar um perfil dos acadêmicos ainda no processo de graduação, e identificado que esses apresentam características que serão importantes para o andamento, a conclusão e possível continuidade no meio acadêmico, ou então, na prática como possíveis administradores.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo permitiu responder ao objetivo geral de analisar o estilo de liderança dos acadêmicos de administração de uma instituição de ensino superior privada, quanto aos aspectos transacionais e transformacionais. Nesse ínterim, pode-se perceber que a maioria dos respondentes, acadêmicos em processo de graduação possuem características dos dois principais estilos de liderança, e se mostraram contrários a ausência de liderança.

Não houve nenhum fator transacional ou transformacional que houvesse rejeição, todos tiveram respostas positivas e, portanto, foram aceitos para análise, reforçando o que se verifica na literatura sobre o tema, o qual destaca que os verdadeiros líderes devem possuir ao mesmo tempo características do estilo transacional e transformacional. Logo, este estudo retrata que os novos administradores ingressantes no mercado de trabalho devem ser profissionais flexíveis, que se posicionam e sabem organizar, que se importam com o desenvolvimento da sua equipe, que buscam se desenvolver e tomar decisões adequadas em tempos precisos e se destacam dos demais.

Percebeu-se como limitações, a falta de outros estudos aplicados no mesmo contexto, ou seja, a análise do tema liderança com um público de acadêmicos. Com isto, não havia um instrumento apto para ser utilizado, logo este instrumento precisou ser elaborado e validado. Validação esta realizada por pesquisadores da área, além de um teste piloto realizado com um grupo inicial de respondentes. Além disso, não há contextos semelhantes para realizar uma discussão de resultados aprofundada, o que dificultou tal fato nessa pesquisa.

Acredita-se que este estudo pode contribuir para o aumento da base de conhecimento em liderança, particularmente no que se refere a estudos com acadêmicos ainda no processo

de graduação. Além disso, diante desses resultados, foi possível traçar um perfil dos acadêmicos ainda no processo de graduação, sendo identificado que eles já apresentam características de liderança e tendem a aplicá-las no meio acadêmico. As contribuições práticas se referem a fornecer aos acadêmicos e futuros gestores insights sobre as práticas de liderança, de modo a promover autoconhecimento acerca de seus próprios perfis e assim, melhor desenvolvê-los. E, ao versar sobre estilos de liderança, o estudo contribui em avançar nas discussões dessa temática dentro da literatura de estudos organizacionais e gestão de pessoas.

Importante ressaltar que os resultados aqui obtidos são específicos da instituição objeto do estudo e representam um panorama analisado com base nas respostas dos acadêmicos, não sendo possível generalizá-lo para outros contextos. Sugere-se, para tanto, pesquisas futuras que realizem este estudo com populações maiores, a fim de entender o estilo de liderança presente em acadêmicos, não só do curso de administração, como também de outras graduações. Além de ser de muita importância realizar um estudo com acadêmicos, sugere-se, após algum tempo, novos estudos com o mesmo grupo, no entanto no ambiente de trabalho, a fim de verificar o posicionamento deste indivíduo como trabalhador ou gestor.

## REFERÊNCIAS

- Agencia De Desenvolvimento Em Santa Maria – **SANTA MARIA EM DADOS**. Link: <<http://santamariaemdados.com.br/6-educacao/6-2-instituicoes-de-ensino-superior/>> Acesso em: 28/11/2017, às 13:30.
- ARAÚJO, L. F. G. S. *et al.* **Perfil de liderança: estilo transformacional, transacional e laissez-faire.** 2019.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M.; JUNG, D. I. **Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership.** Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 72, p. 441–462, 1999.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson, 2007.
- BASS, B. M. **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications.** New York: The Free Press – Macmillan, 1990.
- BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations.** New York: The Free Press, 1985.

BASS, B. M. **The Ethics of Transformational Leadership**. Academy of Leadership Press, 1997.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Full-Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1997.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **MLQ: Multifactor Questionnaire: Third edition manual and sampler set**. Redwood City, CA: Mind Garden, 2000.

BASS, B. **Two Decades of Research and development in Transformational Leadership**. European Journal of Work and Organizational psychology, vol. 8, n. 1, 1999.

BASS, B.; AVOLIO, B. J. **Transformational leadership and organizational culture**. Public administration Quarterly, v. 17, n. 1, p. 112-121, 1993.

BATISTA, N. P. O.; KILIMNIK, Z. M.; NETO, M. T. R. **Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos**. Navus, Florianópolis, SC. v. 6, n. 3, p. 24 – 39, jul. /set. 2016.

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

BERGAMINI, C. W. **Liderança: a Administração de Sentido**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.34, n.3, p.102-114, mai. /jun., 1994.

BRANT, P. S. **A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de Liderança e seus impactos na Satisfação no trabalho**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Belo Horizonte.

Burns, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row Publishers, 1978.

CHARAM, R. **O Líder Criador de Líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à moderna gestão de pessoas**. In: Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. Ed. São Paulo. Manole. 2014.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORRIGAN, P. **Shakespeare na Administração de Negócios**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

COVEY, S. R. **Liderança Baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DAY, D. V. **Leadership development: a review in context**. The Leadership Quarterly, v. 11, n. 4, p. 581-613, 2001.

DAY, D. V., & Antonakis, J. **The nature of leadership** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc, 2012.

DORFMAN, P. International and Cross-Cultural Leadership. In: PUNNETT, B. J.; SHENKAR, O. (eds.). **Handbook for International Management Research**. Cambridge: MA: Blackwell, 1996.

GRÍGOLO, S.; ZANELLA, L. F.; COMACHIO, D. LIDERANÇA A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL NA EQUIPE DO SICOOB VIDEIRA SCRS UM ESTUDO DE CASO. **Seminário de Iniciação Científica e Seminário Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão**, p. e22919-e22919, 2019.

GUERRA, R. M.; TARTAROTTI, S.; CAMARGO, M. E. VARIABLES INFLUENCING TRANSITIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: AN EXPLORATORY FACTORIAL ANALYSIS. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 12, n. 6, p. 1482-1502, 2018.

GONÇALVES, A.; TREVISOL, N. P.; LOPES, M. C.; SOETHE, J. S. **A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 10, nº 2, abr-jun/2015, p. 85-100.

GONÇALVES, A.; TREVISOL, N. P.; LOPES, M. C.; SOETHE, J. S. **A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 10, nº 2, abr-jun/2015, p. 85-100.

HAIR JUNIOR, J. F.; CELSI, W; MONEY, A. H; PAGE, M. J. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HATER, J. J.; BASS, B. M. **Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership**. Journal of Applied Psychology, v. 6, n. 5, p. 695–702, 1988.

JACKSON, B.; PARRY, K. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. **Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity**. Journal of Applied Psychology, v. 89, n. 5, p. 755-768, 2004.

KOTTER, J. **The general manager**. New York: Free Press, 1990.

KOUZES, J., & POSNER, B. **The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations**. Jossey-Bass Publishers, 1987.

LAURINI, M. M.; SANTOS, A. S.; BLULM, L. F. M. Proposta de um Programa de Socialização Organizacional para uma Instituição de Ensino Superior. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 11, p. 354-368, 2022.

LOWE, K. B., & GARDNER, W. L. **Ten years of the leadership quarterly: contributions and challenges for the future**. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459-514, 2001.

MACÊDO, I. I.; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P.; CUNHA, N. M. M. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARQUES, G. M. et al. **Estilos de Liderança e Comprometimento Organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil**. Adm. MADE (Universidade Estácio de Sá), v. 11, p. 99-125, 2007.

MOSCON, D. C. B. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. 2013. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

NETO, A. C.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. M.; LIMA, G. S. **Executivos Brasileiros: na Contramão do Perfil Deificado da Liderança Transformacional**. Revista de Ciência da Administração, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership theory and practice**. SAGE Publications, 2010.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

OLIVEIRA, M. A.; POSSAMAI, O.; VALENTINA, L. V. O. D. **Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado**. Production, v. 25, n. 2, p. 379-390, abr./jun. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, 2015.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G. **MUDANÇA ORGANIZACIONAL: OS EFEITOS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO COMPORTAMENTO DOS TRABALHADORES**. E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 16, n. 45, Out./Dez. 2016.

RAUCH, C. F. BEHLING, O. **Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership**. In: HUNT, J. G.; HOSKING, D. M.; SCHRIESHEIM, C. A.; STEWART, R. (Eds). *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behaviour and Leadership*. Oxford: Pergamon Press, 1984.

RAMOS, V.; MORAIS, J. C. **ESTILOS DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E TRANSACIONAL E COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL—UM ESTUDO NUMA EMPRESA DO RAMO DE DECORAÇÃO TÊXTIL**. **Revista de Psicologia, Educação e Cultura**, v. 25, n. 3, p. 148-161, 2021.

REZENDE, F. V.; NETO, A. C.; TANURE, B. A Percepção De Executivos E Executivas Sobre Estilos De Liderança. **REUNA**, Belo Horizonte – MG, Brasil, v.19, n.4, p107-130, Outubro – Edição Especial Sobre Liderança, 2014 – ISSN 2179-8834.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1989.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; LÓFTI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 48-76, nov./dez. 2012.

SCHILLING, J.; SCHILLING, E. **Time of organizations, time for leadership: on the dynamics of leadership behaviors and time strategies**. Business Leadership Review, v. 5, n. 2, p. 1-12, 2008.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STOGDILL, R. M. **Leadership, Membership and Organization**. *Psychological Bulletin*, v. 47, p. 1-14, 1950.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. **The evolution of leadership theory**. Journal of organizational change management, v. 3, n. 3, p. 29-45, 1990.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. Prentice Hall. PMid:11820775, 2002.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2006.

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