

CPT255 - PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA PREDOMINANTES EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO SUL DO BRASIL

Autoria

SAMARA BERTELLI

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Lara Fabiana Dallabona

Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

Gabriela Ramos de Oliveira

Universidade do Estado de Santa Catarina

Ana Rita Venzon Fernandes

Universidade do Estado de Santa Catarina

Resumo

O estudo analisa a percepção de servidores públicos sobre os estilos de liderança predominantes em uma instituição de ensino superior do Sul do Brasil. Foi realizada pesquisa quantitativa com aplicação da técnica de consenso, abordagem descritiva e de levantamento, envolvendo uma amostra de 66 servidores públicos, dentre eles líderes e liderados, sendo que os líderes se auto avaliaram e os liderados avaliaram líderes. No contexto de líderes e liderados, os resultados demonstram que a maioria é do gênero masculino, com idade entre 31 e 40 anos, possui mestrado e atua na instituição entre 1 e 4 anos. Os resultados demonstram, nos quesitos que envolveram resultados de liderança (esforço extra, eficácia, satisfação, desempenho e comunicação), um maior grau de concordância na categoria eficácia, tanto na opinião dos líderes quanto na opinião dos liderados. Após a identificação da percepção dos líderes na avaliação do seu próprio perfil e comportamento e dos liderados em relação aos seus líderes, conclui-se que o estilo de liderança predominante na IES pesquisada foi o estilo transformacional nas duas percepções (líderes se auto avaliando e liderados avaliando seus líderes). É relevante destacar que este estilo se fez presente na percepção dos liderados em relação aos seus líderes e no que diz respeito a auto avaliação dos líderes, porém com percentuais de opiniões divergentes na maioria dos casos, ou seja, líderes tem forte convicção do respectivo estilo e comportamento, porém liderados não apresentaram percepção tão acirrada quanto aos seus líderes.

PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA PREDOMINANTES EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO SUL DO BRASIL

RESUMO

O estudo analisa a percepção de servidores públicos sobre os estilos de liderança predominantes em uma instituição de ensino superior do Sul do Brasil. Foi realizada pesquisa quantitativa com aplicação da técnica de consenso, abordagem descritiva e de levantamento, envolvendo uma amostra de 66 servidores públicos, dentre eles líderes e liderados, sendo que os líderes se auto avaliaram e os liderados avaliaram líderes. No contexto de líderes e liderados, os resultados demonstram que a maioria é do gênero masculino, com idade entre 31 e 40 anos, possui mestrado e atua na instituição entre 1 e 4 anos. Os resultados demonstram, nos quesitos que envolveram resultados de liderança (esforço extra, eficácia, satisfação, desempenho e comunicação), um maior grau de concordância na categoria eficácia, tanto na opinião dos líderes quanto na opinião dos liderados. Após a identificação da percepção dos líderes na avaliação do seu próprio perfil e comportamento e dos liderados em relação aos seus líderes, conclui-se que o estilo de liderança predominante na IES pesquisada foi o estilo transformacional nas duas percepções (líderes se auto avaliando e liderados avaliando seus líderes). É relevante destacar que este estilo se fez presente na percepção dos liderados em relação aos seus líderes e no que diz respeito a auto avaliação dos líderes, porém com percentuais de opiniões divergentes na maioria dos casos, ou seja, líderes tem forte convicção do respectivo estilo e comportamento, porém liderados não apresentaram percepção tão acirrada quanto aos seus líderes.

Palavras-chave: Teoria dos Traços; Teoria comportamental; Liderança; Estilos de liderança.

1 INTRODUÇÃO

Após os estudos sobre liderança se tornarem públicos, isto é, dentre os anos compreendidos entre 1904 e 1948, originou-se a Teoria dos Traços (Bergamini, 1994). De acordo com a autora, as pesquisas conduzidas por esta teoria buscavam elencar diferentes traços de personalidade apontados como característicos de bons líderes. Sendo assim, esta teoria aborda a liderança como sendo uma conciliação de determinados traços e destaca, ainda, as características essenciais de um líder (Huning, Klam & Bencke, 2015). Por meio da abordagem dos traços, é possível distinguir os líderes de outras pessoas, visto que possuem traços de personalidade característicos. Em suma, o principal enfoque desta teoria é destacar as características dos líderes e liderados, identificando suas diferenças.

Posteriormente, os estudos sobre liderança focaram-se na a Teoria Comportamental. Esta surgiu paralela à teoria dos traços, ao sustentar a ideia de que os comportamentos e habilidades de um líder eficaz podem ser desenvolvidos por qualquer pessoa, isto é, as características não precisam ser inatas, pessoas treinadas podem se tornar bons líderes (Hersey & Blanchard, 1986).

Em síntese, a Teoria Comportamental compreende a busca pela identificação das características comportamentais de líderes eficazes (Benevides, 2010), na qual não será o DNA de um indivíduo ou determinadas características que irão determinar se este será um líder eficaz, mas sim seu comportamento perante determinada situação e os efeitos causados no desempenho de seus liderados (Bertocci, 2009).

A liderança tem grande importância na gestão de uma organização, pois estimula a integração entre os indivíduos do grupo, o que contribui para o alcance de determinados objetivos. O processo de liderança está diretamente ligado à motivação, isto é, para o sucesso de um líder, é necessário que este saiba compreender os pretextos que levam seu grupo a estar

motivado. Além disso, o líder deve transmitir confiança em suas decisões, para que possa coordenar sua equipe no cumprimento dos objetivos e resultados buscados. Logo, a influência de um líder dentro de uma organização, mediante relacionamento interpessoal, é um dos fatores fundamentais para o alcance dos objetivos em comum (Dallabona, 2014).

No entanto, a liderança no contexto da gestão pública, foco principal desta pesquisa, apresenta-se como uma tarefa um tanto difícil, ao levar em consideração a demanda administrativa e o compromisso e responsabilidade com a instituição. Desta forma, fica cada vez mais evidente a necessidade de qualificação destes profissionais dirigentes, para que consigam administrar as organizações públicas com comprometimento, comunicação, entre outras habilidades e atributos essenciais de um bom líder (Castro & Franco, 1992).

São vários os estilos de liderança que podem existir dentro de uma organização e, dentre eles, não há um que seja considerado ideal. Um estilo de liderança adotado poderá ser eficaz em determinadas situações e ineficaz em outras. É preciso que sejam adotados estilos de liderança que conciliem com o ambiente em geral e que conduzam ao melhor resultado possível.

Várias pesquisas têm se direcionado nos estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* (Dias, Guimarães & Borges, 2015), que servirão de base para esse estudo. A liderança transformacional, segundo Dionne, Yammarino, Atwater & Spangler (2004), é caracterizada pelo estímulo intelectual, influência idealizada, motivação inspiradora e consideração de maneira individualizada. A liderança transacional se baseia em uma autoridade burocrática, na qual o líder possui legitimidade dentro da organização e está atrelada a recompensas e punições para influenciar o desempenho do grupo (Burns, 1978). E por fim, o estilo de liderança *laissez-faire*, caracterizado por um líder mais liberal, que evita interferir nas expectativas e conflitos do grupo. Neste estilo de liderança, os liderados possuem liberdade na tomada de decisões, visto que o líder atribui esta permissão ao grupo (Bass & Avolio, 2000).

Depois de identificadas várias pesquisas sobre o tema em questão, verificou-se a escassez de estudos que analisam qual estilo de liderança – transformacional, transacional ou *laissez-faire* – são predominantes em instituições públicas de ensino superior. Dessa forma, se apresenta a pergunta que norteia o desenvolvimento do estudo: *Qual a percepção de servidores públicos sobre os estilos de liderança predominantes em uma instituição pública de ensino superior do Sul do Brasil?* Analisar a percepção de servidores públicos sobre os estilos de liderança predominantes, tanto líderes se auto avaliando, quanto liderados avaliando seus líderes, em uma instituição pública de ensino superior do Sul do Brasil, é o que se objetiva com o desenvolvido do estudo.

Bryman (2007) destaca a importância de o líder ser bem considerado pelo grupo. Para o autor, um dos principais atributos de um líder é a capacidade de tratar seus liderados com justiça e equidade visto que, dessa forma, conquista a confiança de sua equipe. Assim, esta pesquisa contribui no âmbito prático, no sentido de auxiliar os líderes na forma como se comportam, seja diante de uma organização ou de sua própria equipe, o que, conseqüentemente, influencia de maneira positiva no clima organizacional. O estudo busca contribuir com informações que possam auxiliar futuros pesquisadores e demais interessados no tema abordado. Ao oferecer uma base comparativa, outros pesquisadores poderão aplicar o mesmo estudo com instituições de ensino de outras regiões, ou até mesmo nas instituições privadas, buscando identificar se a natureza da instituição pode influenciar ou não, no comportamento dos líderes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria dos Traços e Teoria Comportamental

Em suma, o principal enfoque da Teoria dos Traços é destacar as características dos líderes e liderados, identificando suas diferenças. Assim, os líderes se distinguem de outras pessoas por possuírem traços de personalidade mais relevantes (Bergamini, 1994). Specter

(2002) complementa ao dizer que os líderes são inatos, não precisam desenvolver habilidades para liderar, visto que estas nascem com eles. Porém, para Rodrigues (2003), nem todas as pessoas que possuem estes traços se revelam ótimos líderes. O Quadro 1 apresenta os traços e características identificados por pesquisadores da abordagem dos traços.

Quadro 1 – Estudos sobre traços de liderança

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)
Inteligência; Estado de alerta; Perspicácia; Responsabilidade; Iniciativa; Persistência; Autoconfiança; Sociabilidade.	Inteligência; Masculinidade; Ajustamento; Dominância; Extroversão; Conservadorismo.	Realização; Persistência; Perspicácia; Autoconfiança; Responsabilidade; Cooperação; Tolerância; Influência; Sociabilidade.
Lord, Vader, Alliger (1986)	Kirkpatrickand Locke (1991)	Zaccaro, KempandBader (2004)
Inteligência; Masculinidade; Dominância.	Condução; Motivação; Integridade; Confidencialidade; Habilidade cognitiva; Conhecimento da tarefa.	Habilidades cognitivas; Extroversão; Conscienciosidade; Estabilidade emocional; Receptividade; Motivação; Inteligência Social; monitoramento; Afetividade; Inteligência; resolução de problemas.

Fonte: Adaptado de Northouse (2013).

De acordo com o Quadro 1 é possível observar a amplitude dos diversos traços e características relacionadas com a liderança. Alguns deles aparecem em diversos estudos, enquanto outros são apontados por poucos pesquisadores. Dessa forma, nota-se a dificuldade de selecionar traços que definem um líder (Northouse, 2013).

Já a Teoria Comportamental, de acordo com Bertocci (2009), não é o DNA de um indivíduo ou seus traços e características de personalidade que determinam a sua eficácia como líder, e sim seu comportamento diante de determinada situação. Nesta teoria, os pesquisadores analisam o comportamento dos líderes e os efeitos que estes causam sobre o desempenho de seus liderados. Ainda para o autor, o foco principal dessa teoria é voltado para a forma como o líder se comporta em relação à execução de tarefas e como consegue sustentar os esforços de sua equipe na realização destas tarefas.

A Teoria Comportamental abrange os três principais estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal (Huning *et al.*, 2015). Para os autores, no estilo de liderança autoritário, o líder estipula as regras, determina as tarefas dos demais indivíduos do grupo e é o único responsável pela tomada de decisões. No estilo de liderança democrático, as decisões são tomadas em conjunto, ou seja, o líder permite um debate com seus liderados sobre o assunto em questão. E, por fim, a liderança liberal, que é caracterizada pela liberdade total dos indivíduos na participação da tomada de decisões do grupo, em que quase não se percebe participação do líder (Huning *et al.*, 2015).

Assim, percebe-se a abrangência destas duas teorias quando vistas de forma conjunta, em que a Teoria dos Traços baseia-se em como o líder realmente é, seus traços de personalidade e características, enquanto a Teoria Comportamental está voltada ao que ele faz e como ele se comporta. Foram estas duas teorias que estimularam estudos e pesquisas sobre os líderes e que incentivou estudos sobre o impacto que os estilos de liderança causavam no relacionamento interno de uma organização (Benevides, 2010).

2.2 Liderança

A liderança desempenha um papel muito importante dentro de uma organização, visto que promove integração entre os membros por meio de relacionamentos interpessoais e contribui para o alcance dos objetivos. É fundamental que o líder saiba incentivar e motivar sua equipe, e que transmita confiança nas decisões tomadas, para que possa conduzir seus liderados no cumprimento das metas estimadas (Dallabona, 2014).

Para Likert (1991) a liderança é um fenômeno social que deve estar presente em todas as organizações, tanto no nível institucional, quanto intermediário e operacional. Porém, não

deve ser confundida com gerência ou direção. De acordo com o autor, ela está relacionada ao processo de influência em determinada situação para o alcance de um ou mais objetivos. Dessa forma, são quatro os elementos que caracterizam a liderança: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

A liderança no contexto da gestão pública também é vista como uma tarefa difícil para Castro e Franco (1992), tendo em vista a responsabilidade e compromisso com a IES, bem como a demanda administrativa. Assim, percebe-se a necessidade de qualificação dos servidores públicos que possuem cargos de liderança nas organizações, para que saibam administrá-las com ética, responsabilidade, comprometimento, dentre outros atributos essenciais que um bom líder deve apresentar (Hooijberg & Choi, 2001).

Tendo em vista o conceito de liderança, é necessário observar os estilos existentes. Existem diversos estilos de líderes, cada qual com suas características e modos de liderar (Bernardy, Socreppa & Silva, 2017). Stogdill (1963), identificou o comportamento de doze estilos de liderança: representação; reconciliação; tolerância às incertezas; persuasão; estrutura; tolerância e liberdade; assunção do papel; consideração; ênfase na produção; precisão preditiva; integração; e orientação do supervisor. Entretanto, existem outros estilos de liderança. Observa-se que os estilos de liderança interferem na forma com que o grupo se relaciona. A definição baseada em três estilos de liderança possui mais de três décadas de profunda investigação. Até o final da década de 70 o trabalho empírico em torno da teoria de liderança pautava apenas na liderança transacional. Em 1973 houve a primeira menção de liderança transformacional como oposto de transacional, inserida por Downton. Em seguida, o estudo de Burns (1978) abriu caminho para diversas pesquisas em torno da oposição entre liderança transacional e transformacional. Estimulados pelas ideias de Burns, já no início da década de 80, surge um novo modelo de liderança, apresentado por Bass e Avolio. Esse modelo contempla três estilos de liderança: transacional, transformacional e *laissez-faire* (Araujo, 2016).

Neste mesmo sentido, liderança transformacional é caracterizada por uma relação mais próxima entre líder e liderado. Neste tipo de liderança, considera-se que compete ao líder estimular e motivar o grupo, em busca do alcance de determinado objetivo comum. Esta aproximação entre o líder e seus subordinados aliado ao reconhecimento de esforços, propicia o desenvolvimento da capacidade para a tomada de decisões (Calaça & Vizeu, 2015).

A liderança Transacional se fundamenta em transações entre líderes e liderados. Para àqueles funcionários que cumprem o que lhe foi estabelecido, são oferecidas recompensas, como aumento de salário, por exemplo. Já para funcionários que não exercem suas funções de forma esperada, são penalizados para que melhorem seu desempenho (Sant'anna, Campos & Lofti, 2012).

E, para Bass e Bass (2008) o estilo *laissez-faire* é formado por uma gestão passiva, que caracteriza um líder que não interfere em algum problema até que este se torne maior. Ou seja, este tipo de líder aguarda ocorrer alguma falha ou erro para então tomar atitude punitiva, para que não sejam feitas mudanças desnecessárias (Bass & Riggio, 2005; Bass & Bass, 2008). Acrescentando, White e Lippitt (1969) afirmam que na condição de liderança *laissez-faire* a atividade de liderar é mantida ao mínimo, oferecendo total condição de liberdade aos liderados que agem conforme próprias decisões.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, descritiva e de levantamento. A população compreende 91 servidores públicos, entre eles: professores, técnicos, chefes de departamento e demais colaboradores de uma Instituição pública de Ensino Superior do Sul do Brasil. Por acessibilidade, a amostra compreendeu 66 servidores públicos da IES estudada que efetivamente responderam ao instrumento de pesquisa.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi o questionário. Para o desenvolvimento do questionário, dois constructos foram elaborados, a fim de apresentar as variáveis e subvariáveis analisadas. Além dos constructos, o primeiro bloco dos questionários objetivou caracterizar os respondentes, envolvendo questões sobre gênero, idade, tempo de atuação na IES e função, bem como grau de formação, aplicados aos dois grupos participantes (líderes e liderados). O constructo apresentado no Quadro 2 compreende as questões aplicadas aos líderes (do qual teve como objetivo a auto avaliação como líder) e adaptados para aplicação aos liderados (avaliando seus líderes).

Quadro 2 – Constructo envolvendo questões aplicadas aos líderes para auto avaliação do cargo

Descrição		Questões	Medidas	
Liderança	Transformacional	Atributos de Influência Idealizada	Gero orgulho por estarem do meu lado Vou além de interesse pessoal pelo bem do grupo Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim Demonstro um senso de poder e confiança	Questões 10, 18, 21 e 25 Escala Likert (1-5 pontos)
		Comportamento de Influência Idealizada	Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação Considero as consequências éticas e morais das decisões Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão	Questões 6, 14, 23 e 34 Escala Likert (1-5 pontos)
		Motivação Inspiracional	Falo de forma otimista sobre o futuro Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro Expresso confiança de que metas serão alcançadas	Questões 9, 13, 26, 36 Escala Likert (1-5 pontos)
		Estimulação Intelectual	Examino situações críticas questionando se são adequadas Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades	Questões 2, 8, 30 e 32 Escala Likert (1-5 pontos)
		Consideração Individual	Invisto o meu tempo em ensinar e treinar Trato os outros como pessoas e não apenas como membros do grupo Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes	Questões 15, 19, 29 e 31 Escala Likert (1-5 pontos)
	Transacional	Recompensa Contingente	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas	Questões 1, 11, 16 e 35 Escala Likert (1-5 pontos)
		Gestão Por Exceção (Ativa)	Foco e atenção em irregularidades, erros e desvios dos padrões esperados Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas Mantenho-me a par de todos os erros Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados	Questões 4, 22, 24 e 27 Escala Likert (1-5 pontos)

Laissez-Faire	Gestão Por Exceção (Passiva)	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios	Questões 3, 12, 17 e 20 Escala Likert (1-5 pontos)
		Espero as coisas darem erradas para começar a agir	
		Demonstro acreditar que "não se mexe no que está a dar certo"	
		Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir	
		Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem	Questões 5, 7, 28 e 33 Escala Likert (1-5 pontos)
		Estou ausente quando necessitam de mim	
		Evito tomar decisões individualizadas	
		Demoro a responder as questões urgentes	

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008); Nardelli (2016) e Gonçalves (2017).

Inicialmente, foi realizado um pré-teste para que pudesse se certificar de que todas as questões estavam compreensíveis e escritas corretamente. O pré-teste foi aplicado em setembro de 2017, envolvendo 6 (seis) participantes, dentre eles, líderes e liderados de diferentes segmentos (escritório contábil, escola pública municipal, cooperativa de crédito, empresa comercial e prestadora de serviços) que continham alguma graduação. O tempo médio para aplicação do pré-teste foi de uma semana, na qual algumas palavras e perguntas que geravam dúvidas e questionamentos foram substituídas por outras, a fim de tornar o instrumento mais claro e compreensível.

A aplicação dos questionários foi realizada pessoalmente e por meio eletrônico (e-mail), durante os meses de outubro e novembro de 2017. Os respondentes da pesquisa foram informados, por meio de um termo de consentimento, os objetivos da pesquisa, a liberdade de desistência ou da livre escolha de não participar da pesquisa, a garantia do sigilo dos nomes envolvidos, a disponibilidade da pesquisadora para esclarecimento de eventuais dúvidas e o interesse em obter os resultados alcançados. Para análise dos dados, o estudo fez uso da estatística descritiva e da técnica de consenso.

O consenso proporciona identificar a opinião dos respondentes sobre determinado assunto. Tal processo pode ser aplicado em pesquisas que utilizam a escala de *Likert* para coleta de dados, e é muito útil para análise de dados, pois compreende a transferência de valores iniciais para dados que podem ser compreendidos por meio de percentuais, desta forma, a medida de consenso age similarmente à medida ponderada de desvio padrão, porém pode ser entendida com maior facilidade e precisão (Tastle, Russel & Wierman, 2008). O consenso é calculado por meio da fórmula:

$$\text{Cns}(x) = 1 + \sum_{i=0}^n P_i \log_2 \left(1 - \frac{|X_i - \mu_x|}{d_x} \right)$$

Tastle, Russel e Wierman (2008), por meio desta fórmula informam que X é uma variável ordinal, a qual se refere a questão (o valor do item na escala *Likert*), P_i é o percentual relacionado a cada variável (X), d_x condiz com a dimensão da escala e μ_x é a média das respostas. Com base nos autores, o consenso pode ser exposto como uma opinião que altera de um grau de aprovação muito forte ($\text{Cons}(X) \geq 90\%$), forte ($80\% \leq \text{Cons}(X) < 90\%$), moderado ($60\% \leq \text{Cons}(X) < 80\%$), equilíbrio ($40\% \leq \text{Cons}(X) < 60\%$), ou até mesmo um dissenso nas mesmas proporções, ou seja, moderado ($20\% \leq \text{Cons}(X) < 40\%$), forte ($10\% \leq \text{Cons}(X) < 20\%$) e muito forte ($\text{Cons}(X) < 10\%$).

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização dos líderes

Nesta seção apresenta-se a caracterização dos respondentes que ocupam cargos de liderança na instituição, as quais são demonstradas por meio de Tabelas, informações como gênero, idade, formação acadêmica, tempo de atuação na instituição e tempo de atuação na

mesma função na instituição. A Tabela 1 demonstra a caracterização dos líderes que compuseram a amostra.

Tabela 1 – Caracterização dos líderes

Caracterização dos itens analisados		Quantidade de respondentes	Frequência (%)
Gênero	Masculino	6	60%
	Feminino	4	40%
	Total	10	100%
Idade	20 a 30 anos	3	30%
	31 a 40 anos	5	50%
	41 a 50 anos	2	20%
	Total	10	100%
Formação	Especialização/Pós	3	30%
	Mestrado	6	60%
	Doutorado	1	10%
	Total	10	100%
Tempo de atuação	Até 5 anos	1	10%
	Entre 6 e 10 anos	7	70%
	Entre 11 e 15 anos	2	20%
	Total	10	100%
Tempo na função	Até 11 meses	3	30%
	Entre 1 e 4 anos	5	50%
	Entre 5 e 8 anos	2	20%
	Total	10	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 1, quando se analisa o gênero e a idade dos respondentes, pode-se perceber que o gênero masculino prevalece, apresentando um percentual de 60% (6 líderes), enquanto o gênero feminino apresenta um percentual de 40% (4 líderes). Em relação à idade dos líderes que atuam na instituição, verifica-se que as respostas em menor proporção foram atribuídas à categoria: 41 a 50 anos, com 2 respondentes e um percentual de 20%, sendo que nenhum dos líderes apresentou idade maior que 50 anos. O destaque se deu aos líderes pertencentes à faixa etária entre 31 a 40 anos, apresentando um percentual de 50%.

Quanto a formação acadêmica, observou-se que todos os líderes possuem graduação, sendo que 30% possui pós-graduação ou algum tipo de especialização, 60% possui Mestrado (maior percentual neste quesito) e apenas 10% possui Doutorado. Quando analisado o tempo de atuação dos respondentes na IES, pode-se perceber que o maior percentual (70%) se concentra no tempo de atuação de 6 a 10 anos, seguido do tempo entre 11 e 15 anos (20%) e até 5 anos (10%), sendo que nenhum dos líderes se encaixavam na assertiva que sugeria acima de 16 anos. Em relação ao tempo de atuação na mesma função, pode-se observar que 50% dos líderes atuam entre 1 e 4 anos nesta função, seguido de até 11 meses (30%) e entre 5 e 8 anos (20%).

4.2 Caracterizações dos liderados

De acordo com a Tabela 2, o gênero masculino abrange a maioria dos respondentes, com um total de 37 respostas, equivalente a 66,1%. Em relação à idade dos respondentes, constata-se que 42,9% apresentam ter entre 31 a 40 anos, seguido de 20 a 30 anos (28,6%), enquanto a menor parte concentra-se na assertiva que sugere acima de 50 anos, com um percentual de 3,6%. A Tabela 2 apresenta a formação dos respondentes.

Foi possível verificar que a maior parte dos liderados (39,3%) possui mestrado, seguido de 23,2% que possui Doutorado, 21,4% especialização e/ou pós, 10,7% apenas graduação e 5,4% dos respondentes preferiu não informar. Quanto ao tempo de atuação dos líderes na IES, percebe-se que o maior percentual (50%) se concentram no tempo de atuação entre 6 e 10 anos.

Tabela 2 - Caracterização dos liderados

Caracterização dos itens analisados		Quantidade de respondentes	Frequência (%)
Gênero	Masculino	37	66,1%
	Feminino	19	33,9%
	Total	56	100%
Idade	Não informado	4	7,1%
	20 a 30 anos	16	28,6%
	31 a 40 anos	24	42,9%
	41 a 50 anos	10	17,9%
	Acima de 50 anos	2	3,6%
	Total	56	100%
Formação	Não informado	3	5,4%
	Graduação	6	10,7%
	Especialização/Pós	12	21,4%
	Mestrado	22	39,3%
	Doutorado	13	23,2%
	Total	56	100%
Tempo de atuação	Não informado	4	7,1%
	Até 5 anos	22	39,3%
	Entre 6 e 10 anos	28	50%
	Entre 11 e 15 anos	2	3,6%
	Total	56	100%
Tempo na função	Não informado	3	5,4%
	Até 11 meses	3	5,4%
	Entre 1 e 4 anos	30	53,6%
	Entre 5 e 8 anos	17	30,4%
	Entre 9 e 12 anos	3	5,4%
	Total	56	100%

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os demais respondentes, 39,3% atuam na IES há 5 anos ou menos, 3,6% entre 11 e 15 anos e 7,1% preferiu não informar. Neste quesito, não houve nenhum respondente que se enquadrava na assertiva que sugeria a atuação na IES por mais de 16 anos. Os resultados demonstram que 53,6% dos líderes atuam na mesma função entre 1 e 4 anos, seguido de 30,4% que atuam entre 5 e 8 anos.

4.3 Percepção dos líderes em relação ao seu perfil e comportamento

Para que se tornasse possível identificar a percepção de servidores públicos quanto aos estilos de liderança predominantes na instituição de ensino em estudo, utilizou-se o cálculo do Consenso (Tastle, Russel & Wierman, 2008). Assim, esta seção aborda a percepção dos líderes quanto a avaliação do seu perfil e comportamento, na qual foi identificada por meio de dados obtidos das respostas dos 10 líderes que compuseram a amostra.

A Tabela 3 demonstra as respectivas percepções quanto às assertivas pertencentes à liderança Transformacional. Calaça e Vizeu (2015) caracterizam o estilo de liderança transformacional como sendo aquele em que existe uma relação mais próxima entre líder e liderado, sendo que é de responsabilidade do líder, estimular e motivar seu grupo, a fim do alcance de determinados objetivos em comum.

Verificou-se um consenso muito forte na questão TF10 “trato os outros como pessoas e não apenas como um membro do grupo” (92%). Este tipo de líder é ciente de que seus liderados são diferentes uns dos outros, isto é, possuem diferentes maneiras de se comportar diante de determinadas situações. Assim, na consideração individual, o líder procura se focalizar no desenvolvimento individual de cada liderado, visto que cada um possui diferentes características (Bass & Bass, 2008).

Tabela 3 - Percepção dos líderes em relação ao seu comportamento quanto à liderança transformacional

Estilo de liderança Transformacional										
	TF1	TF2	TF3	TF4	TF5	TF6	TF7	TF8	TF9	TF10
Média	4,40	3,30	4,50	4,70	3,80	4,10	4,40	3,60	4,30	4,80
Cons.	88%	73%	85%	89%	83%	86%	88%	83%	81%	92%
Total	3,87	2,42	3,80	4,20	3,17	3,52	3,87	2,99	3,49	4,41
	TF11	TF12	TF13	TF14	TF15	TF16	TF17	TF18	TF19	TF20
Média	3,90	4,60	3,50	4,40	4,60	4,30	4,30	4,30	3,30	3,90
Cons.	80%	86%	87%	88%	88%	82%	82%	86%	75%	91%
Total	3,12	3,93	3,06	3,87	4,05	3,52	3,52	3,68	2,49	3,54

Fonte: Dados da pesquisa.

Em TF20 “expresso confiança de que metas serão alcançadas”, também se constatou um consenso muito forte (91%). Esta questão, por sua vez, reflete a motivação inspiracional que, para Bass (1985) e Rego (1998), é responsável por empregar qualidades intuitivas e emocionais. A questão TF4 “falo de forma otimista sobre o futuro” que também abordou a motivação inspiracional, apresentou um consenso forte (89%). Dessa forma, os níveis de consenso identificados podem-se justificar pela concordância que os líderes revelaram em suas opiniões, em relação à forma que se portam em relação ao alcance das metas e objetivos.

As questões TF1 “examino situações críticas questionando se são adequadas”, TF7 “mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação”, TF14 “articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro” e TF15 “considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros”, que se referem à estimulação intelectual, comportamento de influência idealizada, motivação inspiracional e consideração individual, respectivamente, apresentaram consensos fortes (88%), na opinião dos líderes em relação ao seu perfil e comportamento (auto avaliação).

Na estimulação intelectual, conforme Cruz (2014), o líder estimula a criatividade e inovação para a solução de problemas existentes, visto que os erros cometidos não são criticados publicamente. De modo prático, é possível associar a literatura descrita com os resultados auferidos em TF1, na qual o líder questiona seu liderado sobre determinadas situações críticas, desafiando-o e instigando-o a pensar de forma criativa e encontrar soluções para estes problemas, alimentando pensamentos inovadores e independentes e, conseqüentemente, fazendo com que este se supere gradativamente.

O comportamento de influência idealizada, bem como os atributos de influência idealizada, é retratado pelos líderes, na qual estes servem como modelo para seus seguidores, por possuírem capacidades extraordinárias, determinação e persistência (Bass & Riggio, 2005). A questão TF13 “demonstro um senso de poder e confiança” se enquadra em atributos de influência idealizada e apresentou um consenso forte em relação ao que os liderados pensam sobre seus líderes no que concerne à influência idealizada. Assim, o consenso forte obtido em TF7 (88%) e em TF13 (86%) é justificado pela grande concordância que se identificou na opinião dos líderes, quando se trata da forma que se dispõem a revelar aos seus liderados a importância de se ter forte senso de obrigação, de poder e confiança.

Foi possível constatar um consenso forte (86%) na questão TF18 “sugiro novas alternativas e maneiras de realizar e completar as atividades”, que se enquadra na estimulação intelectual, TF6 “falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado” referente à categoria motivação inspiracional”, e TF12 “considero as conseqüências éticas e morais das decisões” que aborda Comportamento de Influência Idealizada. Assim, percebe-se a conformidade das opiniões dos líderes, no que diz respeito às diferentes formas que sugerem para realizações de atividades, no seu entusiasmo quando declara o que precisa ser realizado e a maneira que leva em considerações as questões éticas e morais conseqüentes de suas decisões. A Tabela 4

apresenta o consenso dos líderes em relação ao seu perfil e comportamento, no que tange ao estilo de liderança transacional.

Tabela 4 - Percepção dos líderes em relação comportamento quanto a liderança transacional

	Estilo de liderança Transacional							
	TR1	TR2	TR3	TR4	TR5	TR6	TR7	TR8
Média	4	3,50	3,70	3,60	3,10	3,60	3,50	4,50
Cons.	95%	79%	86%	85%	75%	80%	82%	85%
Total	3,79	2,76	3,17	3,05	2,33	2,87	2,86	3,80

Fonte: Dados da pesquisa.

A questão TR1, que buscou verificar a percepção dos líderes quanto ao seu fornecimento de ajuda em troca de esforços, apresentou um consenso muito forte (95%). Esta questão está relacionada a uma categoria do estilo de liderança transacional, a recompensa contingente, que se refere a uma transação construtiva, na qual tanto o líder quanto seu liderado concordam com um método de recompensas no trabalho, em prol do atendimento às expectativas mútuas (Couto-de-Souza & Tomei, 2008). Neste sentido, cada indivíduo procura se esforçar para ser recompensado (Northouse, 2009). De modo prático, é possível associar a literatura com os dados obtidos em TR1, que demonstra a similaridade nas respostas, caracterizando um consenso de opinião muito forte por parte dos líderes.

Ainda de acordo com a recompensa contingente, observa-se que os dados obtidos em TR3 “discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho” representam um consenso forte (86%) na opinião dos líderes. Dessa forma, entende-se que estes revelam opinião semelhante em relação à forma que oferecem recompensas, ao atribuir o que deve ser feito e quem será o responsável por determinada tarefa. As questões TR4 “deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas” e TR8 “expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas” apresentaram o mesmo nível de concordância nas respostas dos líderes (85%) caracterizando um consenso forte. Assim, pode-se observar uma relação entre estas duas questões. Pressupõe-se que, ao passo que o líder expressa satisfação quando as metas são atingidas, ele já deixa claro quais recompensas serão oferecidas.

Verificou-se um consenso forte nas questões TR7 “dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados” (82%) e TR6 “mantenho-me a par de todos os erros” (80%), que refletem a Gestão por Exceção Ativa (GEA). Na GEA, os líderes criam regras e sistemas de controle e monitoramento, para que possam detectar com antecedência possíveis problemas. Este tipo de líder avalia o desempenho de seus liderados e procura tomar ações corretivas quando ocorrem desvios (Bass & Bass, 2008).

Identificou-se um consenso moderado nas questões TR5 “concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas” (75%) e TR2 “foco e atenção em irregularidades, erros e desvios dos padrões esperados” (79%). Assim, observa-se em TR7, TR6, TR5 e TR2 a concordância nas opiniões dos líderes quanto a estas assertivas, que se referem à sua prudência em relação aos possíveis erros e falhas que podem ocorrer na organização. O consenso dos líderes em relação ao seu perfil e comportamento, focando-se em questões alusivas ao estilo de liderança *laissez-faire*, é demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 - Percepção dos líderes em relação ao comportamento quanto a liderança *laissez-faire*

	Estilo de liderança <i>laissez-faire</i>							
	LF1	LF2	LF3	LF4	LF5	LF6	LF7	LF8
Média	2,50	1,40	1,20	1,20	3,20	1,40	4,60	1,10
Cons.	76%	88%	92%	92%	81%	86%	88%	95%
Total	1,90	1,23	1,10	1,10	2,60	1,20	4,05	1,05

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 5 apresenta o consenso dos líderes em relação a forma que se portam na organização, focalizando-se no estilo de liderança *laissez-faire*. Este estilo é dividido em duas categorias: A Gestão por Exceção Passiva (GEP) e o próprio *laissez-faire*. A GEP é caracterizada por um líder que só interfere em algum problema quando este se torna sério. Isto é, para evitar mudanças desnecessárias, ele espera chamarem sua atenção para tomar alguma atitude. Já a categoria *laissez-faire*, configura a ausência de liderança, em que o líder se renúncia de suas responsabilidades e evita a tomada de decisões (Bass & Bass, 2008).

Observa-se que há um consenso muito forte em LF8 “demoro a responder as questões urgentes” (95%) e LF3 “estou ausente quando necessitam de mim” (92%), que correspondem à categoria *laissez-faire*. Também é possível identificar um consenso muito forte em LF4 “espero as coisas darem erradas para começar a agir” (92%), que está relacionada à GEP. Assim, nota-se um elevado nível de concordância entre as respostas dos líderes sobre estes quesitos. Estas questões apresentaram uma média da escala com pontos que indicam que os líderes não se identificaram com as assertivas. Assim, pressupõe-se que os líderes se consideram eficientes quando precisam resolver questões de urgência, que se fazem presentes sempre que necessário e que não esperam para agir somente quando algo não está certo.

As questões LF2 “evito envolver-me quando assuntos importantes surgem” e LF7 “evito tomar decisões”, também relacionadas à GEP, apresentaram consenso forte (88%). Porém, analisando as médias auferidas na escala utilizada, percebe-se que os líderes procuram se envolver com assuntos importantes, mas preferem evitar tomar decisões. Ainda em relação à categoria *laissez-faire*, apresenta-se um consenso forte (86%) na questão LF6 “demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir”. Isto é, suas opiniões convergem no que diz respeito a este quesito.

4.4 Percepção dos liderados em relação aos seus líderes

Esta seção aborda a percepção dos liderados em relação aos seus líderes, que foi identificada por meio de dados obtidos das 56 respostas dos liderados que compuseram a amostra. É relevante destacar que para o estudo, considera-se liderado, o servidor público que é subordinado a um líder de determinado departamento e/ou direção, pautando-se, por meio da Tabela 6, no estilo de liderança transformacional.

Tabela 6 - Percepção dos liderados em relação aos seus líderes no que tange a liderança transformacional

Estilo de liderança Transformacional										
	TF1	TF2	TF3	TF4	TF5	TF6	TF7	TF8	TF9	TF10
Média	3,68	3,09	3,68	3,93	3,64	3,82	3,73	3,30	3,70	4,38
Cons.	75%	75%	72%	79%	73%	75%	76%	70%	73%	80%
Total	2,75	2,31	2,66	3,10	2,65	2,87	2,85	2,31	2,70	3,50
	TF11	TF12	TF13	TF14	TF15	TF16	TF17	TF18	TF19	TF20
Média	3,95	4,02	3,80	3,80	3,70	3,43	3,48	3,52	3,25	3,88
Cons.	77%	77%	77%	76%	77%	70%	70%	73%	80%	80%
Total	3,03	3,09	2,94	2,90	2,86	2,41	2,43	2,57	2,59	3,12

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a Tabela 6, que diz respeito ao estilo de liderança transformacional, percebe-se que as questões TF10 “Trata os outros como pessoas e não apenas como um membro do grupo”, TF19 “Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão” e TF20 “Expressa confiança de que metas serão alcançadas” que se referem à consideração individual, carisma e motivação inspiracional, respectivamente, apresentam um nível de 80%, o que é considerado um consenso forte.

Assim, percebe-se que os liderados concordam uns com os outros, em relação às afirmativas citadas. Em TF4 “fala de forma otimista sobre o futuro”, que aborda a motivação inspiracional, obteve-se um consenso moderado (79%). A motivação inspiracional, de acordo

com Gonçalves (2008) refere-se à habilidade de um líder motivar seus seguidores para o alcance de um melhor desempenho, por meio de otimismo e entusiasmo. Assim, percebe-se que os liderados concordam que seus líderes transparecem otimismo quando se trata do futuro.

Verificou-se, também, um consenso moderado (77%) nas questões TF11 “atua de forma que conquista o respeito dos seus liderados”, TF12 “considera as consequências éticas e morais das decisões”, TF13 “Demonstra um senso de poder e confiança” e TF15 “considera cada liderado como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos demais”. Percebe-se, portanto, que os liderados concordam que seus líderes conquistam o respeito do grupo por meio da forma que atuam; que eles não tomam nenhuma decisão sem considerar as consequências que irão afetar a ética e a moral; que demonstram confiança e poder; e, que sabem reconhecer as necessidades e habilidades de cada liderado.

De acordo com Gonçalves (2008), o carisma, que foi abordado nas questões (TF11), (TF12) e (TF13) refere-se a um comportamento, por parte dos líderes, na qual inspira nos seus seguidores uma visão possível de se concretizar. Dessa forma, constata-se que os liderados, ao apresentar um consenso moderado, têm essa visão de seus líderes na instituição. Já na consideração individual, abordada na questão (TF5), o líder age de maneira individualizada, isto é, considera suas habilidades e necessidades individuais, ouve atentamente, aconselha e ainda procura ensiná-los, promovendo o desenvolvimento destes (Gonçalves, 2008).

Assim, o consenso moderado identificado nessa questão, justifica-se pela concordância das opiniões dos liderados, na qual demonstram que seus líderes sabem lidar com cada um, de acordo com suas particularidades, isto é, compreendem que cada liderado possui competências e necessidades diferentes. A Tabela 7 apresenta a opinião dos liderados em relação ao perfil e comportamento de seus líderes, com enfoque no estilo de liderança Transacional.

Tabela 7 - Percepção dos liderados em relação aos seus líderes no que tange a liderança transacional

	Estilo de liderança Transacional							
	TR1	TR2	TR3	TR4	TR5	TR6	TR7	TR8
Média	3,89	4,02	3,04	3,20	3,05	3,50	3,34	3,93
Cons.	76%	77%	74%	69%	78%	76%	78%	73%
Total	2,96	3,09	2,24	2,21	2,39	2,64	2,60	2,88

Fonte: Dados da pesquisa.

Na avaliação dos itens de liderança transacional, conforme a Tabela 7, as questões TR1 “fornece ajuda em troca do esforço de seus liderados”, TR3 “discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho”, TR4 “deixa claro o que cada liderado pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas” e TR8 “expressa satisfação quando seus liderados correspondem às expectativas” referem-se à Recompensa Contingente.

Para Gonçalves (2008), a recompensa contingente refere-se àquilo que o líder oferece aos seus liderados, em troca de esforços para o alcance de suas expectativas. Assim, tais questões apresentam um consenso moderado na percepção dos liderados, que pode ser justificado em virtude de seus líderes se comportarem de modo que envolvem retribuições, seja concedendo alguma ajuda, remuneração ou até mesmo um elogio. Da mesma forma, verifica-se um consenso moderado nas questões TR5 “concentra sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas”, TR6 “mantém-se a par de todos os erros”, TR7 “dirige sua atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados”, que se referem à gestão por exceção ativa (GEA).

Ainda de acordo com Gonçalves (2008), a GEA trata-se de regras e sistemas de controle e monitoramento criados pelo líder, a fim de identificar possíveis erros com antecedência e evitá-los. Assim, pressupõe-se que o consenso moderado nas afirmativas citadas se deve ao fato de que os liderados concordam que seus líderes se preocupam com possíveis erros e falhas. Na Tabela 8 é possível observar os resultados obtidos em relação ao estilo de liderança *laissez-faire*. Observa-se um consenso moderado em todas as questões que se referem ao estilo de liderança *Laissez-faire*. Este estilo, para White e Lippitt (1969) caracteriza um líder que oferece

aos seus liderados total liberdade de autonomia na tomada de decisões, ou seja, no estilo de liderança *laissez-faire*, a atividade de liderar é mantida ao mínimo.

Tabela 8 - Percepção dos liderados em relação aos seus líderes no que tange a liderança *laissez-faire*

Estilo de liderança <i>laissez-faire</i>								
	LF1	LF2	LF3	LF4	LF5	LF6	LF7	LF8
Média	3,05	2,11	1,98	2,11	3,23	2,07	3,73	2,18
Cons.	74%	75%	76%	76%	75%	74%	78%	68%
Total	2,25	1,57	1,51	1,61	2,43	1,53	2,91	1,48

Fonte: Dados da pesquisa.

A questão LF7 “evita tomar decisões individualizadas” apresentou maior consenso (78%), isto é, o maior nível de concordância das opiniões dos respondentes se revela nesta questão. Isto pode ser justificado pelo fato de que os liderados da IES concordarem que seus líderes dificilmente tomam decisões individualizadas. Em LF2 “evita envolver-se quando assuntos importantes surgem” e LF5 “demonstra acreditar que “não se mexe no que está a dar certo” houve um consenso moderado (75%).

Assim, percebe-se que as opiniões dos liderados convergem com as afirmativas que tratam da ausência do líder quando necessitam dele e do fato de ele evitar envolver-se quando as coisas estão indo conforme o planejado. Estas afirmativas fazem alusão ao estudo de Araújo e Ferreira (2009), quando mencionam que no estilo *laissez-faire* há ausência de liderança, a tomada de decisões é transferida aos liderados e o *feedback* não é executado. Ainda, para Bernardy *et al.* (2017) este estilo de liderança não é o melhor estilo presente em uma organização, principalmente pelo fato de o líder se ausentar na tomada de decisões.

4.5 Comparação entre a percepção dos líderes e liderados no que se refere aos estilos de liderança

A Tabela 9 demonstra a comparação das respostas obtidas pelos líderes e liderados, estruturada por categorias que compreendem os estilos de liderança analisados (transformacional, transacional e *laissez-faire*).

Tabela 9 - Comparação entre a percepção dos líderes e liderados no que se refere ao estilo de liderança Transformacional

Categorias	Questões	% Líderes	% Liderados	Diverge/converge
Atributos de influência idealizada	TF5	83%	73%	Diverge
	TF9	81%	73%	Diverge
	TF11	80%	77%	Diverge
	TF13	87%	77%	Diverge
Comportamentos de influência idealizada	TF2	73%	75%	Converge
	TF7	88%	76%	Diverge
	TF12	86%	77%	Diverge
	TF19	75%	80%	Diverge
Motivação inspiracional	TF4	89%	79%	Diverge
	TF6	86%	75%	Diverge
	TF14	88%	76%	Diverge
	TF20	91%	80%	Diverge
Estimulação Intelectual	TF1	88%	75%	Diverge
	TF3	85%	72%	Diverge
	TF16	82%	70%	Diverge
	TF18	86%	73%	Diverge
Consideração individual	TF8	83%	70%	Diverge
	TF10	92%	80%	Diverge
	TF15	88%	77%	Diverge
	TF17	82%	70%	Diverge

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 9 percebe-se que a maior parte das opiniões de líderes e liderados divergem em relação aos quesitos relacionados à liderança transformacional. Isto é, a forma que os liderados apontaram o perfil e comportamento de seus líderes, não converge com a forma que estes se auto avaliaram. Com base na Teoria Comportamental, da qual analisa o comportamento dos líderes e os efeitos sobre o desempenho dos liderados, conforme especifica Bertocci (2009), é relevante que os gestores públicos passem a reavaliar seus estilos de liderança, a fim de melhorar o desempenho dos seus liderados para obter melhores resultados.

Verifica-se que somente a questão TF2 “converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes” apresentou convergência, na qual se obteve um consenso moderado por parte dos líderes (73%) e liderados (75%). Isto significa que, os respondentes possuem a mesma perspectiva sobre este quesito. A Tabela 10 apresenta a comparação de níveis de consenso, focalizando-se no estilo de liderança Transacional.

Tabela 10 - Comparação entre a percepção dos líderes e liderados no que se refere ao estilo de liderança Transacional

Categorias	Questões	% Líderes	% Liderados	Diverge/converge
Gestão por exceção ativa	TR2	79%	77%	Converge
	TR5	75%	78%	Converge
	TR6	80%	76%	Diverge
	TR7	82%	78%	Diverge
Recompensa contingente	TR1	95%	76%	Diverge
	TR3	86%	74%	Diverge
	TR4	85%	69%	Diverge
	TR8	85%	73%	Diverge

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que as respostas obtidas pelos respondentes convergiram na questão TR2 “foco e atenção em irregularidades, erros e desvios dos padrões esperados”, em que apresentou um consenso moderado na opinião dos líderes (79%) e liderados (77%). Assim, pressupõe-se que, assim como os liderados avaliaram seus líderes na forma que eles se focam em irregularidades, erros e desvios, os líderes se pronunciaram de igual modo.

Em TR5 “concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas”, também foi possível identificar convergência nos resultados obtidos, isto é, tanto os líderes quanto os liderados apresentaram um consenso moderado com percentuais de 75% e 78%, respectivamente. Na Tabela 11, evidencia-se a comparação entre a percepção dos líderes e liderados, na qual se refere ao estilo de liderança *laissez-faire*.

Tabela 11 – Comparação entre a percepção dos líderes e liderados no que se refere ao estilo de liderança *Laissez-faire*

Categorias	Questões	% Líderes	% Liderados	Diverge/converge
<i>Laissez-faire</i>	LF1	76%	74%	Converge
	LF4	92%	76%	Diverge
	LF5	81%	75%	Diverge
	LF6	86%	74%	Diverge
	LF2	88%	75%	Diverge
	LF3	92%	76%	Diverge
	LF7	88%	78%	Diverge
	LF8	95%	68%	Diverge

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando-se a Tabela 11, é possível identificar a predominância da divergência na maioria das opiniões dos respondentes. A convergência só é percebida na questão LF1 “não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios”, que apresentou níveis de consenso moderado na opinião dos líderes (76%) e liderados (74%). Assim, verifica-se que os

respondentes têm o mesmo ponto de vista no que diz respeito aos líderes interferirem em problemas só quando estes se tornam maiores.

Ao comparar os resultados com a Teoria dos Traços, conforme destaca Rodrigues (2003), as pessoas muitas vezes não possuem traços específicos e se revelam ótimos líderes, outros não se revelam como líderes propícios para os cargos que exercem e isso as vezes pode ser observado na área pública, possivelmente por este órgão ter alguns cargos indicados, ou por muitas vezes, não se ter conhecimento específicos dos traços de liderança de uma pessoa antes de assumir um cargo de liderança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou analisar a percepção de servidores públicos sobre os estilos de liderança predominantes em uma instituição de ensino superior do Sul do Brasil. Destaca-se a escassez de estudos similares, que envolveram estilos de liderança em instituições públicas de ensino superior e a percepção dos servidores em relação a estes, o que demonstrou relevância na elaboração do estudo em relação às temáticas apontadas.

Dos servidores que participaram da pesquisa e que ocupavam algum cargo de liderança (líder), constatou-se que 6 são do gênero masculino e 4 do gênero feminino. Em relação à formação acadêmica, a maior parte possui mestrado e atua na mesma função na instituição entre 1 e 4 anos. Quanto aos liderados, que abrangeu 56 respondentes, foi possível constatar que 37 eram do gênero masculino e 19 do gênero feminino. A formação acadêmica variou entre graduação e doutorado, mas a maioria (22 respondentes) apontou possuir mestrado. Quanto ao tempo de atuação na mesma função na IES, a maioria informou atuar entre 1 e 4 anos.

Na percepção dos líderes em relação ao seu perfil e comportamento, quanto aos estilos de liderança predominantes, observou-se que o estilo transformacional apresentou maior convergência de opiniões, isto é, maior grau de concordância entre os líderes, em relação aos quesitos que abordavam este estilo. Os maiores percentuais de concordância entre os liderados foram identificados nas categorias “consideração individual” e “motivação inspiracional”. Na sequência dos resultados, destacou-se maiores percentuais de consenso no estilo *laissez-faire*, na categoria “Gestão por Exceção Passiva”. Já o estilo de liderança transacional, apesar de apresentar um elevado nível de concordância nos quesitos que abordaram a recompensa contingente, percebe-se que, analisado de maneira geral, foi o estilo que apresentou menor grau de concordância entre as opiniões dos líderes. Assim, o estilo de liderança predominante em relação à percepção dos líderes é o transformacional, seguido do *Laissez-faire* e transacional.

Quanto aos estilos de liderança predominantes na percepção dos liderados em relação aos seus líderes, constatou-se que o estilo transformacional compreendeu a maior parte das opiniões que apresentaram concordância entre os liderados. Neste estilo, os maiores percentuais concentraram-se nas categorias “consideração individual” e “motivação inspiracional”. No estilo de liderança transacional, percebeu-se que a maioria dos liderados concordou com os quesitos que abordavam a gestão por exceção ativa, mas, em geral, este estilo não apresentou um nível de concordância tão elevado. Por fim, o estilo *Laissez-faire*, que apesar de apresentar um nível de concordância significativo entre as opiniões dos liderados, quando comparado com os outros estilos percebe-se que foi o estilo que menos se destacou no que diz respeito à conformidade de opiniões. Assim, os liderados acreditam que seus líderes retratam o estilo transformacional, seguido do transacional e *laissez-faire*, fato que diverge da análise auto avaliativa dos líderes, em que se definem com estilo transformacional, seguido do *laissez-faire* e transacional, respectivamente.

Comparando os estilos de liderança predominantes entre líderes e liderados, verificou-se que tanto na opinião dos líderes quanto na opinião dos liderados, o estilo predominante na IES foi o Transformacional. Cabe ressaltar que os percentuais identificados na opinião dos liderados em relação aos líderes, não excedeu um percentual de consenso de 80%, enquanto os

percentuais obtidos pelos líderes no momento em que se auto avaliaram, concentraram-se entre 80% e 95%. Desta forma, acredita-se que em virtude deste eminente intervalo entre as opiniões dos grupos, mesmo que os consensos apresentem similaridades, a percepção é divergente. Em relação aos resultados de liderança, percebeu-se que ambos, líderes e liderados, apresentaram similaridades em suas opiniões quanto aos itens referentes à satisfação e eficácia. Assim, acredita-se haver relação entre um líder transformacional e seus níveis de satisfação e eficácia.

Considerando os resultados obtidos por meio desse estudo, apresentam-se as recomendações para o desenvolvimento de pesquisas futuras no âmbito abordado. Dessa forma, recomenda-se aprofundar os estudos em instituições universitárias e conduzir a coleta de dados para instituições privadas, visto que a instituição pesquisada pode ter gerado dúvidas quanto às respostas apresentadas em determinados quesitos. Outra sugestão seria ampliar a população desta pesquisa e reaplicá-la, bem como em IES que possuem diversos polos de ensino, para fins comparativos. Por fim, sugere-se também aplicar esta pesquisa em instituições de ensino básico, buscando compreender se o ambiente influencia no comportamento dos líderes.

REFERÊNCIAS

- Araújo, R. N. (2016). Estilos de Liderança e o Desempenho dos Liderados. *Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração*, 9(1).
- Batista, N. P., Kilimnik, Z. M. & Neto, M. T. R. (2016) Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(3), 24-39.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- _____; Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor questionnaire: manual and sampler set*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- _____; Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership* (2a ed.). New York: Psychology Press.
- _____; Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications* (4a ed.). New York: Free Press.
- Benevides, V. L. A. (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros*. 114f. Dissertação do Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.
- Bernardy, T. A., Socreppa, A. & Silva, E. (2017). Estilos de Liderança predominante nos coordenadores de curso em uma Instituição de Educação Superior. *Revista Húmus*, 6(18).
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. University Press of America.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in higher education*, 32(6), 693-710.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Free Press.
- Calaça, P. A. & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPE. BR*, 13(1), 121.
- Castro, M. L. S. & Franco, M. (1992). *A prática da administração da educação: um debate em aberto*. Porto Alegre: ADERGS/ANPAE.
- Couto-de-Souza, C. L., & Tomei, P. A. (2008). Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 8(2), 98-120.

- Cruz, A. P. C. (2014). Estilos de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Dallabona, L. F. (2014). *Influência de variáveis contingenciais na relação do estilo de liderança à folga organizacional em indústrias têxteis de Santa Catarina*. Tese do Doutorado em Contabilidade e Administração, Universidade Regional de Blumenau, SC, Brasil.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E. & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of organizational change management*, 17(2), 177-193.
- Gonçalves, M. (2008). Estilos de liderança: um estudo de auto percepção de enfermeiros gestores. Tese de mestrado inédita, Universidade Fernando Pessoa.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. In: Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Epu.
- Hüning, D., Klam, A. & Bencke, F. F. (2015). Análise da atuação e do perfil de liderança dos gestores instituições financeiras de grande porte na cidade de Chapecó/SC. *Revista REUNA*, 19(4), 63-80.
- Hooijberg, R. & Choi, J. (2001). The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. *Administration & Society*, 33(4), 403-431.
- Jorge Dias, M. A. M., Guimarães & Borges, R. S. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 21(1).
- Likert, R. (1991). *Novos padrões de administração*. Pioneira Editora.
- Martins, G. A. & Théophilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Nardelli, L.T. (2016). Variáveis Contingenciais, estilos de lideranças e sistemas de controle gerencial predominantes em uma rede de supermercados do Sul do Brasil. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade do Estado de Santa Catarina. Ibirama, Brasil.
- Northouse, P. G. (2009). *Leadership: theory and practice* (5a ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Northouse, P. G.. *Leadership: theory and practice* (6a ed.). California: Sage Publications, 2013.
- Rodrigues, D. F. (2003). Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Sant'anna, A. S., Campos, S. M. & Lofti, S. (2012). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 48-76.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão; Porto Alegre: Artmed, 2008.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-Form XII: An experimental revision*. Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.
- Spector, P. E. (2002). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Tastle, W. J., Russell, J., & Wierman, M. J. (2005). *A new measure to analyze student performance using the Likert scale*. In Proc ISECON, 22, 1-7.
- White, R. & Lippitt, R. (1969). *Comportamento do líder e reação dos membros em três climas sociais*. Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria. São Paulo: Herder, 657-690.