

## Estilo de Liderança: Um estudo de caso em uma indústria de grande porte no Sudoeste do Paraná

Sandra Marins Moreira (UNISEP) sandrammoreira77@gmail.com

Cleonice Venuk Canini (UNISEP) cleocanini@hotmail.com.br

Willian Secco (UNISEP) seccowillian82@gmail.com

### Resumo:

Devido as constantes mudanças que vêm ocorrendo, para que as organizações possam atingir seus objetivos, o papel dos líderes é de suma importância, os líderes devem estar preparados para lidar com os desafios, pois são eles que conduzem os colaboradores. Este trabalho tem por objetivo analisar os estilos de liderança que predominam em uma empresa de grande porte no segmento industrial, localizada no Sudoeste do Paraná. Trata-se de uma pesquisa quanto aos objetivos exploratória, com abordagem quantitativa e em relação aos procedimentos bibliográfica e estudo de caso. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass e Avolio (1995) *apud* Bigliazze (2007) com 45 perguntas, aplicado para 30 líderes (100%), amostra final foi de 23 respondentes que representam 76% das lideranças. Os resultados mostraram que a maioria dos entrevistados é composta por homens entre 35 a 40 anos, dos 23 entrevistados, 13 estão de 10 a 20 anos na empresa. Pode-se concluir que o estilo de liderança que predomina na empresa pesquisada é o estilo transformacional, líderes carismáticos, nesse estilo de liderança, os líderes transformam os seus seguidores e mostrando a importância e o valor dos resultados do trabalho, ativando suas necessidades de nível elevado, os líderes transformacionais transparecem confiança, respeito e motivação para seus seguidores.

**Palavras chave:** Liderança. Influencia. Estilos de lideranças.

## Leadership Style: A Case Study in a Large Industry in Southwest Paraná

### Abstract:

Due to the constant changes that are taking place so that organizations can achieve their goals, the role of leaders is of paramount importance, leaders must be prepared to deal with the challenges, as they lead the employees. This paper aims to analyze the leadership styles that predominate in a large company in the industrial segment, located in southwestern Paraná. It is a research about the exploratory objectives, with quantitative approach and in relation to the bibliographic procedures and case study. The data collection instrument used was the MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) questionnaire by Bass and Avolio (1995) *apud* Bigliazze (2007) with 45 questions, applied to 30 leaders (100%), final sample was 23 respondents representing 76 % of leaders. The results showed that the majority of respondents are composed by men between 35 and 40 years, of the 23 interviewed, 13 are 10 to 20 years in the company. It can be concluded that the leadership style that predominates in the researched company is the transformational style, charismatic leaders, in this leadership style, leaders transform their followers and showing the importance and value of work results, activating their level needs. high, transformational leaders show confidence, respect, and motivation for their followers.

**Key-words:** Leadership. Influence. Leadership styles.

## 1. Introdução

Atualmente as diversas transformações em meio a globalização, fusões e aquisições, com a ampliação da competitividade entre empresas e com a necessidade de aprimoramento na maneira de liderar e influenciar pessoas as empresas buscam estilos de líderes de acordo a cultura e a necessidade suas empresas.

Discorre Chopra (2013) liderar é a capacidade de expressar uma visão e de agir de modo a inspirar os outros a superarem a banalidade e as disputas de suas próprias existências comuns a fim de realizarem um objetivo maior.

Muchinsky (2004) Descreve a maneira liderar e influenciar pessoas de modo pode ser afetado os comportamentos e ações das pessoas. Para Maximiano (2007) para liderar deve ter a habilidade pessoal de agregar e conduzir pessoas para a realização de objetivos.

Explica Maximiano (2007) os líderes possuem habilidades, entre as mais importantes é seu estilo de liderança, técnica de comportamento para conduzir a equipe. Há dois estilos básicos de liderança que o autor menciona, estilo liderança orientada para o gerente, e o estilo chamado liderança orientada para a equipe.

Argumenta Vergara (2000, p.76) “existem três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o laissez-faire”. Na opinião de Maximiano (2004) os estilos de liderança descritos por Vergara, irá depender da maneira como o líder se relaciona os liderados, ambos os estilos são totalmente distintos mas são validos e eficazes.

Incertamente possui um só modelo de liderança ideal, diante disso o perfil de um líder ideal e aquele que se adequa a organização. As empresas estão cada vez mais necessitando líderes que conduzam seus colaboradores estimulando o trabalho em equipe e motivando-os para atingir os objetivos almejados. O presente artigo tem por objetivo identificar os estilos de liderança em uma empresa de grande porte no segmento industrial, localizada no Sudoeste do Paraná.

## 2 Liderança

Se não houvesse liderança nas organizações a missão, visão e, os objetivos não seriam alcançados, onde houver grupo de pessoas que são instigados por alcançar metas e resultados que a organização espera, deve existir a liderança, pois, o papel de liderança faz necessário para direcionar conflitos, motivar incentivar pessoas, a atribuição do líder também é aproximar as pessoas por mais que fisicamente esteja longe (VERGARA 2000).

Definição de liderança segundo Maximiano (2000, p.388), “a liderança consiste em líderes que conduzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e s motivações-desejos e necessidades, aspirações e expectativas-tanto dos líderes quanto seguidores”.

Conforme os autores citados, descrevem a importância da liderança nas organizações, as pessoas necessitam de motivação, direcionamento e a atribuição do líder para desempenhar as atividades. A liderança sempre foi um assunto muito importante para os estudiosos, a grande relevância atual das organizações é lutar para sobreviver em meio a tantas mudanças e competitividades que vem ocorrendo com veracidade (DUN BRIN 2006).

Na concepção de Lacombe e Heilbon (2003, p. 347)

A importância de uma boa liderança não pode ser subestimada. Uma empresa

descapitalizada pode tomar dinheiro emprestado, uma má localização pode ser mudada, assim como o produto final ou processo produtivo. Mas uma empresa que tenha falta de liderança tem pouca oportunidade de sobreviver.

Araujo (2006) Liderar é juntar as pessoas da organização a respectiva atividade. Liderar é cativar e manter as pessoas da organização atuando e trabalhando como fossem os próprios donos. Liderança é a arte de conquistar os resultados almejados, estabelecidos e esperados através de pessoas engajadas.

Lacombe (2005, p.209), “liderar é saber lidar com a mudança. O aumento de sua importância deriva da velocidade das mudanças no passo recente: mudanças tecnológicas, aumento da competitividade, desregulamentação, globalização, envelhecimento da população e outras”.

Entre as diversas qualidades que os líderes devem possuir, faz necessário que estejam preparados com as mudanças que ocorrem rapidamente, ser capaz de lidar com as concorrências. A liderança traz consigo a autenticidade, fazendo do líder uma pessoa autêntica inspirando seus liderados a ir em busca a seus objetivos.

Na concepção de Spector (2005), há várias definições de liderança, e uma dessas definições para este autor é o processo de influência, a influência ocorre nas atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos. De acordo com as definições mencionadas pelos autores, para liderar é necessário competências que um líder deve possuir como, cativar, motivar e influenciar pessoas para busca de objetivos, para liderar além dessas competências é preciso a adaptar-se com as mudanças constantes.

## 2.2 Processo de influência

Para influenciar pessoas não é necessário ser líder, mas para os líderes influenciar pessoas é uma habilidade que deve possuir mais que outras pessoas. (SPECTOR, 2005). Liderar é uma enorme responsabilidade e requer habilidades que podem ser desenvolvidas ou simplesmente algumas pessoas já possuem.

Maxwell (2008), explica que cada um de nós já influenciou alguém e também fomos influenciados, de algum modo já fomos líderes e seguidores. O conceito de influência envolve o modo como os comportamentos das pessoas influenciam as de outra. Existem várias técnicas de influência, inclusive coerção, manipulação, autoridade e persuasão (MUCHINSKY, 2004).

Liderança e influência estão intimamente ligadas, conforme os autores explicam para liderar tem que possuir habilidades de influenciar pessoas, e que não somente os líderes possuem esta habilidade de influenciar, nós também já fomos influenciados de algum modo.

Ainda discorre Muchinsky (2004) para liderar deve haver a essência, que é o poder de influenciar. Um grande desafio para os líderes desenvolver esta atividade de envolver, cativar as pessoas, colegas e seus subordinados. Tanto Nelson (2010) como Santa`Anna (2010), para ser compreendida a liderança é através de teste de influências mútuas entre líder e liderado.

Visto que liderar é influenciar os outros, é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha intuito de liderar pessoas para atingir objetivos.

## 2.3 Tipos e Estilos de Liderança

Para Minicucci (2001) os diversos estilos de líder, que há líder dedicado, que é aquele líder que pensa muito na atividades a serem desenvolvida e pensa poucos nos liderados, que

tem estilo de líder relacionado, é o estilo de líder que pensa muito nos subordinados e pouco nas tarefas a ser executadas, temos o estilo de líder integrado é o estilo de líder que pensa nas tarefas mas também nos liderados e por fim o estilo de líder separado que é o líder desligado das suas obrigações e das relações com a equipe.

Administrador se adapta ao seu estilo de gestão e maneira de liderar em função inúmeras variáveis, não significa que exista um único estilo ideal para administradores e possua um estilo ideal para os líderes, deve ser avaliado o momento e que se encontra para optar a forma mais adequada de liderar (LACOMBE, HELILBORN,2003).

Entre vários autores há múltiplas citações de estilos de lideranças na década passada. E no decorrer dos anos foram novas abordagens sobre os estilos de liderança. Para Nelson e Sant Anna (2010) estilos de liderança da década de 1940 foi desenvolvida no foco e comportamento dos líderes, como teoria comportamentais. Na época as pesquisas procuraram examinar o impacto dos estilos de liderança. Líder que tem preocupação com as relações humanas refere-se ao estilo democrático, o estilo autocrático possui foco na tarefa, já o estilo laissez-faire é que deixa a equipe ou grupo a seu próprio cargo.

O modo como o líder se comporta influencia as atitudes e o desempenho da equipe de trabalho. O estilo de liderança é que mostra o comportamento dos líderes e liderados na conquista das metas e resultados na organização. São três estilos de liderança: autocrática e democrática, laissez-faire.

O estilo autocrático é aquele líder que possui comportamento de autoritarismo e tirania aos liderados, estilo que por sua vez é mais ligado para a tarefa, focalizado no trabalho do subordinado ou da equipe, exigente com o cumprimento de prazos, padrões, qualidade e custos. É o estilo de liderança orientada para a produtividade, para o planejamento e a organização (MAXIMIANO, 2010).

O comportamento do líder democrático é o oposto do autocrático, o estilo do democrático é a liderança orientada para pessoas, possui influência dos liderados no processo de decisões por parte do dirigente. O estilo democrático é focalizado e presta atenção na equipe, é amigável, é estilo volta para pessoas (MAXIMIANO, 2010).

Vergara (2000) explica de maneira sucinta os três estilos de liderança, sendo eles: autocrático, democrático e laissez-faire. Líder autocrático: é aquele que ilustra o famoso ditado “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, líder democrático: aquele que busca a participação dos colaboradores; líder estilo laissez-faire: mais conhecido como “deixa rolar”.

Maximiano (2010, p.288), “a medida que o estudo da liderança foi evoluindo, os dois comportamentos passaram a ser caracterizados de forma diferente da tradicional”. Com base nas definições os estilos de liderança condiz muito com comportamento e as atitudes dos líderes, cada um com estilo e comportamento diferenciado.

Para Maxwell (2008, p.8) “a liderança é desenvolvida, não descoberta, para Maxwell (2008, p.8). Ao trabalhar com milhares de pessoas desejosas de serem líderes, descobri que todas elas se ajustam em umas destas etapas quatro categorias ou estágios de liderança”.

Descreve Maximiano (2010) a teoria situacional é um estilo de liderança que deve ser ajustado de acordo com a situação, teoria que possui uma dificuldade de descobrir qual a situação se ajustar. Maximiano relata (2010, p.293) “fiedler e outros pesquisadores, que analisaram diferentes situações em inúmeras organizações, por meio de questionários que medem o estilo do líder e as características da situação”.

Segundo Maximiano (2010 p. 293) “Um dos aspectos da teoria Hersey e Blanchard é maturidade do subordinado, avaliada em termos de grau de capacidade e interesse de fazer um bom trabalho, é a principal característica da situação que qualquer líder enfrenta”.

Maximiano (2010) a pesquisa da liderança está focado no estilo motivacional. Nesse contexto identifica-se a lideranças carismática, Transformacional e transacional.

No quadro 1 um resumo das características da liderança carismática e da liderança transacional.

Quadro 1 - Características de liderança carismática e liderança transacional

| Liderança Carismática ou Transformadora | Liderança Transacional                       |
|---|--|
| Líder inspirador                        | Líder negociador                             |
| Líder transformado                      | Liderança baseado na promessa de recompensas |
| Líder revolucionário                    | Liderança manipulativa                       |
| Agente de mudanças                      |  |
| Líder renovador                         |  |

Fonte :Maximiano (2010, p.296)

As características da liderança carismática e liderança transacional, como aborda Maximiano (2010) o estudo da liderança carismática um dos enfoques de atuação do líder importante da atualidade, outras referências do líder carismático são: leva os seus seguidores a transcenderem seus próprios interesses a trabalhar notavelmente para a concretização da responsabilidade, meta ou causa. O líder transformador contem influência sobre seus seguidores, encorajando e inspirando seu seguidores para que enxerguem os problemas de maneira diferente e oferecendo o máximo de si com ideias novas.

A liderança transacional como descreve Maximiano (2010) a motivação para o trabalho e oferecido recompensas seja matérias ou recompensa psicológica, aumento salariais, promoções, quando apela aos seus interesses, que o se trata em atingir metas. Oferece total liberdade seus seguidores quando solicitado transferências e outros projetos.

De maneira abreviada os autores Nelson e Sant´Anna (2010), descrevem sobre líderes carismáticos são aqueles que possuem forte necessidade de poder, considerando-se muitos eficazes e convictos da moralidade de suas crenças, são aqueles líderes que possuem visão, e estão dispostos a correr risco por essa visão. Liderança transformacional é aquele líder que é carismático, inspira e motiva por altas expectativas, ao estímulo intelectual, já a liderança transacional são líderes que possuem a capacidade de transformarem as organizações, e utilizando seus recursos pessoais.

Segundo Maximiano (2010) explica que cada estilo de liderança compreende diferentes comportamentos que podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo da situação. Com este entendimento pode – se analisar as diferentes situações com que nos deparamos no dia a dia e conseqüentemente, os estilos mais adequados para lidar com elas.

Muchinsky (2004, p.421) define a liderança transformacional “em termos do efeito do líder nos seguidores. Os líderes transformam os seguidores tornando – os mais conscientes da importância e do valor dos resultados da tarefa, ativando suas necessidades de ordem superior”. Para o autor o estilo de liderança transformacional estilo que induz seus seguidores sobre importância e o bem para a organização, os líderes transformacionais transparecem confiança, respeito e motivação para seus seguidores (MUCHINSKY, 2004).

Sendo assim os lideres transformacionais possuem um comportamento de tal maneira que alcançam resultados excelentes utilizando um ou mais dos quatros componentes da liderança transformacional: ao carisma , inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração individualizada conforme descritos no quadro 2 (MUCHINSKY, 2004).

| ATRIBUTO                     | CARACTERÍSTICA   |
|------------------------------|--|
| Carisma                      | Líderes transformacionais se comportam de tal modo que se tornam modelos para seus seguidores.   |
| Inspiração Motivacional      | Líderes transformacionais se comportam de maneiras que motivam e inspiram aqueles á sua volta, conferindo significado ao trabalho ao trabalho os seus seguidores.                                    |
| Estimulação intelectual      | Líderes transformacionais estimulam os esforços do seus seguidores a serem inovadores e criativos questionando pressupostos, reenquadrando problemas e abordando velhas situações de novas maneiras. |
| Consideração individualizada | Líderes transformacionais prestam atenção especial ás necessidade individuais de progresso e crescimento de cada seguidor atuando como coach ou mentor.  |

Fonte: Muchinsky (2004, p.422)

#### Quadro 2- Liderança transformacional

Ainda Muchinsky (2004) os quatros atributos da liderança transformacional conforme o quadro 3 superam as fronteiras organizacionais e nacionais e atestam a “universalidade da liderança”.

Dos estilos de liderança descritos neste trabalho, liderança transformacional, liderança transacional, que faz parte do questionario aplicado temos a liderança não transacional e fatores de resultados. Liderança não transacional identifica a atuação do líder como apenas intérprete, que evita a responsabilidade, a resolução de problemas e tomada de decisões. A mensuração deste estilo de liderança se da através do atributo laissez-faire que representa o próprio fator (ROCHA, 2009 apud BIGLIAZZI, 2007, P.64).

Os fatores de resultados apotam as opiniões dos respondentes em relação a atuação como líder e seus resultados. Resultados que indicam se existe efetividade e satisfação na ocupação de liderança.

### 3 Metodologia da pesquisa

A metodologia utilizada para a elaboração desta pesquisa em relação aos objetivos é do tipo exploratória, com abordagem quantitativa, pois busca a obtenção de conhecimentos e mais próximo do tema a fim de ficar mais preciso. Cerro e Bervian(2002,p.69) “os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo”.

A pesquisa em relação aos procedimentos caracteriza também pesquisa bibliográfica e estudo de caso, pois de acordo Andrade (2009 p. 115) “a pesquisa bibliográfica tanto pode ser um trabalho independente como constituir-se no passo inicial de outra pesquisa”. O estudo de caso, descrito por Gil (2000, p.54) “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor privado no segmento de atividade abate de aves de Dois Vizinhos-PR, o universo da pesquisa escolhido são líderes de diversos setores da empresa.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) desenvolvido por Bernard e Bruce Avolio (1995) *apud* Bigliazze (2007) sendo composto por 45 perguntas dividido em atributos; (carisma, inspiração,

estimulação, tamanho da recompensa, consideração, gerenciamento por exceção, laissez-faire, esforço extra por sócios, efetividade individual no grupo organização e satisfação como líder). Após a coleta de dados, iniciou-se o processo de análise, classificação e interpretação das informações coletadas (PÁDUA,2000).

O estudo realizado procurou a identificar e analisar os estilos de liderança que predominam na empresa pesquisada no sudoeste do Paraná. A pesquisa objetivava atingir os 30 líderes, representando 100%, o estudo obteve como amostra 23 lideranças representado 76,67 % devido algumas estarem de férias ou outro afastamento. Sendo assim procurou-se identificar as lideranças transformacional, transacional e não transacional, assim como os atributos respectivos a cada um deste fatores, conforme classificação.

O instrumento possui escala de 0 a 4. Onde 1 = de modo algum, 2 = de vez em quando, 3= algumas vezes, 4 = relativamente frequente, 5 frequentemente, se não sempre. Para a interpretação e análise dos dados, a primeira etapa da pesquisa foram analisados os dados do perfil sócio demográfico, e na sequência analisar os estilos de lideranças que predominam na empresa de objeto de estudo.

Os estilos de liderança foram analisados considerando cada fator, sendo os atributos carisma, inspiração motivacional, estimulação intelectual, consideração individual que constituem a liderança transformacional. Atributos como tamanho da recompensa, gerenciamento por exceção (ativo) e gerenciamento por exceção (passivo) constituem a liderança transacional, para o estilo laissez-faire é a liderança não transacional e por último os fatores de resultados. Partindo desta perspectiva, foram estratificados os dados e tratados a partir de medidas descritivas, as quais auxiliam a análise do comportamento dos dados. As medidas utilizada como parâmetros foram as médias das repostas da escala de 0 a 4, com a maior como o estilo predominante.

### 3 Resultados e Discussão

Inicialmente o estudo visou identificar o perfil dos líderes pesquisados, sendo demonstrado os resultados no quadro 3.

| Variáveis e categorias         | Freq. | %      | Variáveis e categorias | Freq. | %      |
|--------------------------------|-------|--------|------------------------|-------|--------|
| <b>Gênero</b>                  |       |        | <b>Idade</b>           |       |        |
| Feminino                       | 1     | 4,30%  | 45 a 50 anos           | 6     | 26,10% |
| Masculino                      | 22    | 95,70% | 40 a 45 anos           | 3     | 13%    |
|                                |       |        | 35 a 40 anos           | 13    | 56,50% |
|                                |       |        | 20 a 32 anos           | 1     | 4,30%  |
| <b>Renda Familiar</b>          |       |        | <b>Tempo no Cargo</b>  |       |        |
| De R\$ 4.000,00 a R\$ 4.499,00 | 1     | 4,30%  | 1 a 2 anos             | 2     | 8,70%  |
| Acima de R\$ 4.500,00          | 21    | 91,30% | 2 a 3 anos             | 4     | 17,40% |
| R\$ 10.000,00                  | 1     | 4,30%  | 3 a 4 anos             | 1     | 4,30%  |
|                                |       |        | 4 a 5 anos             | 2     | 8,70%  |
|                                |       |        | 5 a 10 anos            | 7     | 30,40% |
|                                |       |        | 10 a 20 anos           | 6     | 26,10% |
| <b>Tempo de Empresa</b>        |       |        | <b>Graduação</b>       |       |        |
| 2 a 3 anos                     | 3     | 13%    | Administração          | 2     | 8,30%  |
| 10 a 20 anos                   | 13    | 56,50% | Engenharia             | 3     | 13%    |
| Acima de 20 anos               | 7     | 30,40% | Graduação não infor.   | 18    | 78,30% |

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quadro 3- Perfil sócio demográfico

Os resultados da pesquisa indicam 95,7% dos entrevistados são do gênero masculino, a faixa etária predominante é de 35 a 40 anos, sendo que 30% estão no cargo entre 5 a 10 anos. Em seguida, o questionário investigou que 91% dos entrevistados têm a renda superior a R\$ 4.500,00. Em relação ao tempo de serviço na empresa 56 % dos entrevistados estão a 10 e 20 anos na empresa

Verifica-se que 78,3% dos entrevistados possuem graduação mas não foi identificada, 8,3 % respondentes estão dentro da área de administração, 13 % dos entrevistados estão dentro da área de engenharia. Importante destacar que a empresa há que várias áreas de atuação, com algumas áreas específicas que é preciso a formação na área.

Nos resultados da análise das questões do questionário foi selecionando as médias final das assertivas dos fatores de liderança. Inicialmente o estilo analisado foi a liderança transformacional, que integra os atributos: carisma, carisma de comportamento, inspiração motivacional, estimulação intelectual, consideração individual.

| <b>Atributo Carisma</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>Média</b>       |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------|
| Gero orgulho por estarem do meu lado   | 2        | 16       | 2        | 1        | 2        | 2,35               |
| Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo  | 1        | 1        | 0        | 7        | 14       | 4,39               |
| Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim  | 0        | 0        | 1        | 13       | 9        | 4,35               |
| Demonstro um senso de poder e confiança  | 1        | 2        | 1        | 13       | 6        | 3,91               |
|  |          |          |          |          |          | <b>3,75</b>        |
| <b>Atributo Carisma Comportamental</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |                    |
| Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes   | 1        | 2        | 4        | 10       | 7        | 4,00               |
| Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação   | 0        | 0        | 2        | 7        | 14       | 4,52               |
| Considero as consequências éticas e morais das decisões  | 0        | 0        | 4        | 9        | 10       | 4,26               |
| Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão  | 1        | 0        | 8        | 6        | 8        | 3,87               |
|  |          |          |          |          |          | <b>4,16</b>        |
| <b>Atributo Inspiração Motivacional</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |                    |
| Falo de forma otimista sobre o futuro  | 0        | 2        | 1        | 14       | 6        | 4,04               |
| Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado  | 0        | 0        | 4        | 2        | 7        | 2,39               |
| Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro  | 1        | 0        | 0        | 16       | 6        | 4,13               |
| Expresso confiança de que metas serão alcançadas   | 0        | 0        | 1        | 14       | 8        | 4,30               |
|  |          |          |          |          |          | <b>3,72</b>        |
| <b>Atributo Estimulação Intelectual</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |                    |
| Examinou situações críticas perguntando se são adequadas   | 0        | 1        | 1        | 16       | 5        | 4,09               |
| Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas   | 0        | 0        | 5        | 8        | 10       | 4,22               |
| Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos                                     | 0        | 1        | 2        | 12       | 8        | 4,17               |
| Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades                                | 2        | 0        | 0        | 12       | 9        | 4,13               |
|  |          |          |          |          |          | <b>4,15</b>        |
| <b>Atributo Consideração Individual</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |                    |
| Invisto meu tempo ensinando e treinando  | 1        | 0        | 4        | 12       | 6        | 3,96               |
| Trato os outros como pessoas ao inves de tratá-los apenas como um membro do grupo                        | 3        | 0        | 0        | 8        | 12       | 4,13               |
| Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros | 0        | 0        | 3        | 9        | 11       | 4,35               |
| Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes   | 1        | 0        | 1        | 12       | 6        | 3,57               |
|  |          |          |          |          |          | <b>4,00</b>        |
|  |          |          |          |          |          | <b>4,00</b>        |
|  |          |          |          |          |          | <b>MÉDIA TOTAL</b> |
|  |          |          |          |          |          | <b>3,95</b>        |

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Tabela 1- Assertivas liderança Transformacional

De acordo com a tabela 1, a liderança transformacional obteve a média de 3,95 levando em consideração todas as assertivas. Indicando que mais da metade dos líderes demonstram possuir carisma, são líderes inspiradores, líderes transformador.

A tabela 1, expõe as médias de cada atributo referindo ao estilo de liderança transformacional, obtendo-se a média final, o atributo carisma apresentou uma média de 3,75, das assertivas, o atributo carisma comportamental apresentou uma média de 4,16, uma alta um atributo para outro. Possuir líderes carismáticos dentro da organização é muito importante.

O próximo atributo observado inspiração motivacional com média de 3,72, média considerada alta, este atributo mede a capacidade de líderes motivarem e inspirarem aqueles a sua volta. Já no atributo Estimulação Intelectual identificou-se a média de 4,15 dos líderes que incentivam seus seguidores a serem inovadores e criativos.

O seguinte atributo analisado foi consideração Individual com média 4,0, considerando as assertivas dos líderes prestam atenção as necessidades individuais de crescimento de cada seguidor atuando como mentor, sendo que o próprio líder demonstra dessas diferenças.

Diante do exposto o atributo que obteve a média maior foi o atributo carisma comportamental. Dessa forma compreende que o colaboradores aumentam seu rendimento e para isto de fato que aconteça é indispensável que as organizações estejam sempre abertas as mudanças no seu ambiente organizacional interno como no ambiente externo para prosseguir na fortes com a concorrência do mercado (DORNELAS,2007).

A média para o estilo de liderança transformacional foi de 3,95 que classifica-se próximo da nota 4,0 com atitudes normalmente frequente para esse perfil. Na sequência o próximo estilo de liderança a ser analisado é o estilo não transacional com o número de assertivas mencionadas na tabela 2.

| <b>Atributo Laissez-faire</b>                        | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>Média</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Evito me envolver quando assuntos importantes surgem | 15       | 3        | 2        | 1        | 2        | 1,78         |
| Estou ausente quando necessitam de mim               | 20       | 2        | 1        | 0        | 0        | 1,17         |
| Evito tomar decisões                                 | 11       | 2        | 9        | 0        | 1        | 2,04         |
| Demoro a responder as questões urgentes              | 11       | 5        | 4        | 1        | 2        | 2,04         |
| <b>MÉDIA TOTAL</b>                                   |          |          |          |          |          | <b>1,76</b>  |

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Tabela 2- Assertivas liderança não transacional

Como se pode analisar na tabela 3 a média final 1,76 da liderança não transacional é baixa em relação ao estilo transformacional da tabela 1 com média 3,95, observa-se que este estilo não transacional (Laissez-faire) não é predominante na empresa. Este estilo de liderança conforme autores mencionados, a participação do líder é pequena e este estilo de liderança em que o líder deixa o grupo a seu próprio cargo.

O próximo estilo analisado é o Transacional, conforme tabela 3.

| <b>Atributo Tamanho da Recompensa</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>Média</b>       |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------|
| Forneço ajuda aos outros em troca de seus serviços                                  | 4        | 3        | 3        | 5        | 8        | 3,43               |
| Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho            | 1        | 5        | 2        | 8        | 7        | 3,65               |
| Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas | 0        | 0        | 2        | 12       | 9        | 4,30               |
| Expresso satisfação quando os outros correspondem as expectativas                   | 0        | 0        | 0        | 10       | 13       | 4,57               |
|   |          |          |          |          |          | <b>3,99</b>        |
| <b>Atributo Gerenciamento por Exceção(ativo)</b>                                    | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |                    |
| Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados  | 0        | 0        | 2        | 7        | 14       | 4,52               |
| Concentro minha atenção em lidar com erros, reclamações e falhas                    | 1        | 0        | 3        | 14       | 5        | 3,96               |
| Mantenho-me a par de todos os erros   | 0        | 0        | 2        | 14       | 7        | 4,22               |
| Dirijo minha atenção às falhas  | 1        | 0        | 4        | 14       | 4        | 3,87               |
|   |          |          |          |          |          | <b>4,14</b>        |
| <b>Atributo Gerenciamento por Exceção(passivo)</b>                                  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |                    |
| Não interiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios                | 5        | 4        | 6        | 4        | 4        | 2,91               |
| Espero as coisas darem errado para começar agir                                     | 21       | 0        | 1        | 0        | 1        | 1,26               |
| Demonstro acreditar que "não se mexe no que está dando certo"                       | 1        | 2        | 8        | 7        | 5        | 3,57               |
| Demonstro que os problemas devem torna-se graves antes de agir                      | 14       | 3        | 3        | 1        | 2        | 1,87               |
|   |          |          |          |          |          | <b>2,40</b>        |
|   |          |          |          |          |          | <b>MÉDIA TOTAL</b> |
|   |          |          |          |          |          | <b>3,51</b>        |

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Tabela 3- Assertivas liderança Transaccional

A tabela 3 indica as assertivas do estilo de liderança transaccional, e as médias dos atributos, analisando o atributo tamanho da recompensa com a média de 3,99, das assertivas deste atributo com média maior os líderes demonstram satisfação quando são superados as expectativas.

Entre o atributo gerenciamento por exceção (ativo) e o atributo gerenciamento por exceção (passivo) o com maior média de 4,14 identificado na tabela é o gerenciamento por exceção (ativo). A média total representa 3,51 de estilo transaccional nesta empresa. Comparando a média do estilo transformacional com o estilo transaccional a maior média corresponde ao estilo transformacional.

Perfil dos líderes transaccionais de acordo com Maximiano (2010), usam do poder manipulativo para a obtenção de resultados oferecem promoções, aumentos salariais. A liderança transaccional focaliza os resultados, e é baseada em eventos, como preocupa-se com o poder e posição, política e vantagens, é voltada para o estudo e resultados curto prazo (COVEY, 2002, p.295).

Na sequência foi analisado os fatores de resultado, conforme a tabela 4 demonstra. Os fatores de resultados identificam a opinião do entrevistado em relação à sua atuação com o líder e também os resultados que são alcançados através dela. Este resultado pode indicar que existe efetividade e satisfação para a realização de atividades pertinentes à liderança de acordo com a amostra da pesquisa.

Neste fator foram analisados os atributos esforço extra por sócio, efetividade individual no grupo/organização e satisfação como líder.

| <b>Atributo Esforço extra po sócios Efetividade individual no grupo organização</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>Média</b> |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Faço com que os outros façam mais do que o esperado                                 | 0        | 0        | 3        | 15       | 5        | 4,09         |
| Elevo o desejo dos outros de obter sucesso  | 0        | 0        | 1        | 16       | 6        | 4,22         |
| Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação                         | 0        | 0        | 3        | 16       | 4        | 4,04         |
| Sou eficaz representar meu grupo perante níveis hierárquico                         | 0        | 0        | 1        | 13       | 9        | 4,35         |
| Sou eficaz em atender as necessidades da organização                                | 0        | 0        | 4        | 9        | 10       | 4,26         |
| Lidero um grupo que é eficiente   | 0        | 0        | 1        | 15       | 7        | 4,26         |
| Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios                                  | 1        | 0        | 5        | 13       | 4        | 3,83         |
|   |          |          |          |          |          | <b>4,15</b>  |
| <b>Atributo Satisfação como Líder</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |              |
| Trabalho com os outros de maneira satisfatória                                      | 0        | 0        | 2        | 12       | 9        | 4,30         |
| Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedi                            | 0        | 0        | 8        | 10       | 5        | 3,87         |
|   |          |          |          |          |          | <b>4,09</b>  |
| <b>MÉDIA TOTAL</b>  |          |          |          |          |          | <b>4,12</b>  |

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Tabela 4- Assertivas Fatores de resultados

De acordo com a tabela 4 as médias das assertivas que representa o atributo esforço extra por sócios, efetividade individual no grupo organização apresenta uma média 4,15, média bem próxima do atributo satisfação como líder com média 4,09, com média total 4,12, média alta nos fatores e resultados, que identifica a opinião do respondente em relação à sua atuação como líder e os resultados que são obtidos através dela. Como mostra a pesquisa pode-se notar que os atributos dos fatores de resultado obteve média maior com 4,12 média alta nota-se que a maioria dos entrevistados, isso corresponde que a grande maioria dos entrevistados estão satisfeitos ao desempenho de seu papel, para a empresa isto é muito importante, pois são seus esforços que vão dizer o futuro da empresa.

## 5 Considerações finais

O assunto liderança tem diversas teorias e estilos, contudo neste trabalho buscou-se evidenciar os estilos de liderança: liderança transformacional, transacional, não transacional. Este trabalho teve como objetivo analisar qual estilo de liderança que predominam na empresa estudada. Inicialmente o trabalho buscou contextualizar sobre o tema liderança, em seguida a análise das assertivas do questionário escolhido.

Os resultados da pesquisa, do perfil dos entrevistados indica que 95% são do gênero masculino, 56 % dos entrevistados na faixa etária dos 35 a 40 anos. Em relação ao tempo no cargo 30% dos entrevistados estão de 5 a 10 anos.

De acordo com o resultado do questionário MLQ, verifica-se que os atributos correspondentes à liderança transformacional que é mais utilizado na empresa, mostrando a predominância deste estilo dentro dela. O uso dos atributos correspondentes à liderança transformacional pelos líderes, obtendo uma média de 3,95 quer dizer “relativamente frequente”. Para a empresa este resultado é positivo, nesse estilo de liderança os líderes

transformam os seus seguidores e mostrando a importância e do valor dos resultados do trabalho, ativando suas necessidades de nível elevado, os líderes transformacionais transparecem confiança, respeito e motivação para seus seguidores.

Conclui-se, portanto que os estilos de liderança evidenciados neste trabalho estilo transformacional, transacional, não transacional, possuem características e comportamentos diferentes dos líderes, o estilo que predomina nesse estudo de caso é o estilo transformacional pois as características desse estilo se assemelha as atitudes dos pesquisados.

#### Referências:

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**.9.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, Luis C.G. **Gestão de Pessoas**.1.ed.São Paulo:Atlas,2006.

BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**: São Paulo: Atlas, 2008.

CERVO,A.L,BERVIAN,PEDRO A.B **Metodologia Científica**.5.ed.São Paulo:Prentice Hall,2002.

CHIAVENATO,Idalberto. **Introdução Teoria Geral da Administração**.7.ed.Rio de Janeiro,Elsevier,2004.

CHOPRA, Sanjiv .**Liderando pelo exemplo**.Rio de Janeiro: Elsevier,2013.

COVEY, Stephen.R. **Liderança Baseada em Princípios**.7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DORNELAS,José. **Empreendedorismo na Prática**.Rio de Janeiro:Elsevier,2007.

FRANCO, Dermeval. **As Pessoas em Primeiro Lugar**.Rio de Janeiro:Qualitymark,2003.

GIL,Antônio Carlos. **Como Elaborar projetos de Pesquisa**.4.ed.São Paulo:Atlas,2000.

LACOMBE,F.; HEILBORN; G.. **Administração Princípios e Tendencias**. 2.ed. São Paulo:Saraiva,2008.

LACOMBE,Francisco. **Recursos Humanos**.1.ed.São Paulo:Saraiva,2005.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.Paulo:Papirus,2002.

MAXIMIANO, A.C.A.**Teoria Geral da Administração**.2.ed.São Paulo:Atlas, 2000 e 2010.

MAXWEL,John C. **Voce Nasceu para Liderar**.1.ed.Rio de Janeiro:Thomas Nelson do Brasil,2008.

MINICUCCI,Agostinho .**Relações Humanas**.6.ed.São Paulo: Atlas,2001.

MUCHINSKY,Paul M. **Psicologia Organizacional**.7.ed.São Paulo:Thomson,2004.

NELSON,Reed E.;SANT ANNA,Anderson S. **Liderança Entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade**.1.ed.Rio de Janeiro:Elsevier,2010.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini. **Metodologia da Pesquisa**.8ªed.São

ROCHA, Diogo. **Estilos de Liderança**: Um estudo em uma organização pública.2009.Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), João Pessoa-PB.

SPECTOR,Paul E. **Psicologia nas organizações**.2.ed.São Paulo:Saraiva,2005.

VERGARA, Sylvia.C. **Gestão de Pessoas**.2.ed.São Paulo:Atlas, 2000.