



## Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar

Diogo Rocha (UFPB) [cecav@bol.com.br](mailto:cecav@bol.com.br)

Carlos Eduardo Cavalcante (UFPB) [cavalcanteeduardo@gmail.com](mailto:cavalcanteeduardo@gmail.com)

Washington José de Souza (UFRN) [wsouza@ufrnet.br](mailto:wsouza@ufrnet.br)

Revista de Administração da UNIMEP, v.8, n.2, Maio / Agosto – 2010

Endereço eletrônico deste artigo: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/256>

---

©Copyright, 2010, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

ISSN: 1679-5350

©2010 - Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

### Resumo

A pesquisa tem por objetivo identificar, na percepção dos líderes, quais estilos de liderança estão sendo utilizados em uma organização militar federal no Nordeste brasileiro. A pesquisa realizada foi de natureza quantitativa, com método exploratório-descritivo. Como instrumento de pesquisa, foi adotado o MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*®) de Bass e Avolio (1993) que mensura as dimensões de liderança transformacional, transacional e não-transacional, juntamente com um questionário de dados demográficos. Utilizou-se uma amostra de 45 respondentes, com caráter não probabilístico constituído por acessibilidade. Os dados foram tratados a partir de técnicas estatísticas descritivas utilizando: medidas de

posição (média), medidas de dispersão e distribuição de frequência e o teste T. Os resultados demonstraram uma maior utilização dos atributos que correspondem ao estilo de Liderança Transformacional por parte dos líderes da organização. Os resultados evidenciaram que as variáveis, “número de subordinados”, “nível educacional” e “renda” influenciam de maneira discreta o uso dos estilos de liderança.

**Palavras-chave:** Liderança; Estilos de Liderança; Setor Público.

### **Abstract**

This research aims to identify, in the leaders' perception, which leadership styles are being used a military organization in brazilian northeast. The research was quantitative and the method was descriptive exploratory. The adopted research instrument was the MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire ®) by Bass and Avolio (1993), which measures the dimensions of transformational, transactional and non-transactional leadership, along with a demographic data questionnaire. A sample of 45 respondents was used, in a non-probabilistic accessibility way. The data were treated using descriptive statistics techniques: measures of location (mean), measures of dispersion and frequency distribution and the T Test. The results showed an increased use of attributes that correspond to transformational leadership by the leaders of the organization. The results also emphasized that the variables, “number of subordinates”, “level of education” and “income” influence the use of leadership styles in a discreet way.

**Key-words:** Leadership; Leadership Styles; Public Sector.

## **1. INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas, o mundo vem sofrendo mudanças econômicas, políticas e sociais decorrentes de pelo menos quatro processos interligados: a reestruturação produtiva; o aprofundamento da internacionalização e maior abertura das economias; a desregulamentação dos mercados; e a internacionalização dos mercados financeiros. Tais mudanças refletem nas organizações, nos indivíduos e no coletivo social, que têm de se adaptar a tais fatos. Neste sentido, a liderança tem papel fundamental em guiar os indivíduos pelo “melhor caminho”, na busca pela eficiência e eficácia, para adaptação a tais mudanças (BERGAMINI, 1994; MAXIMIANO, 2005; RAMOS, 2008).

É ponto consensual de diversos autores como Bergamini (1994), Freitas (2006) Gomes (2005), Maximiano (2005), Robbins (2000), Schermerhorn (1999), Smith e Peterson (1994), e Soto (2002) que liderar corresponde a um processo de influenciar intencionalmente um indivíduo com a finalidade de atingir um objetivo. Com isso, as organizações, que são apresentadas como um conjunto de indivíduos e grupos, têm seus desempenhos determinados pelo comportamento humano. É neste sentido que a liderança se torna de fundamental importância não só para as organizações, mas também para a sociedade, levando assim inúmeros pesquisadores de tantas visões diferentes a tentarem compreender este fenômeno que ainda é tão complexo.

Neste contexto este estudo tem como objetivo identificar os estilos de liderança na organização estudada e como objetivos parciais para seu alcance definir o perfil sócio demográfico da amostra; descrever os estilos de liderança dos líderes; comparar os estilos de liderança considerando o número de subordinados; comparar os estilos de liderança considerando o nível educacional; e comparar os estilos de liderança considerando a renda.

A pesquisa foi realizada em uma organização pública federal militar no estado da Paraíba, sendo, portanto, necessário compreender algumas especificidades deste tipo de

organização. A profissão militar possui algumas particularidades, tais como risco de vida, durante toda a sua carreira e sujeição a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia, além de dedicação exclusiva, pois o militar não pode exercer qualquer outra atividade profissional (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2009).

É justamente nestas diferenças que a liderança torna-se diferencial. A liderança tem papel de encorajar e ajudar os outros a trabalhar entusiasticamente na direção dos objetivos, sendo fundamental na busca da eficiência e eficácia organizacional (ROBBINS, 2000). Portanto, é vital que o líder conheça e compreenda a liderança, assim como, seus diversos estilos e formas de liderar. Neste contexto, surge a pergunta: **Quais os estilos de liderança, identificados na percepção dos líderes, estão sendo usados na organização do objeto de estudo?**

Assim, este artigo estruturou-se de modo que, no próximo item, apresentam-se aspectos inerentes à Liderança Transformacional e Situacional, teorias sob as quais é desenvolvida toda a pesquisa. Em seguida são discutidos os elementos metodológicos aplicados à pesquisa. As discussões relativas aos dados coletados e aos resultados oriundos do estudo são conteúdo do tópico posterior. Por fim, são apresentadas as conclusões acerca das análises desenvolvidas e as referências bibliográficas que subsidiaram o arcabouço teórico da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta fase do estudo serão apresentadas as bases teóricas através das quais o estudo foi embasado. Dentro dos diversos enfoques que a liderança é estudada, destacam-se algumas escolas de pensamento ao longo da história. Os estudos sobre liderança podem ser divididos em quatro grandes grupos. A primeira teoria sobre o assunto foi à teoria de traços de personalidade, seguida das teorias sobre estilos de liderança e comportamento do líder, teorias situacionais e contingenciais e mais recentemente as teorias carismáticas, transformacionais e transacionais. Esta busca pelo conhecimento sobre a eficácia do líder, é o que se pode ver revisando as principais escolas de pensamento. (BERGAMINI, 1994; MONTANA E CHARNOV, 1998; BOWDITCH E BUONO, 2002; SMITH E PETERSON, 1994; BLAKE E MOUTON, 1997; VERGARA, 2000; ROBBINS, 2000; CUNHA, 2003; HERSEY E BLANCHARD, 1986)

Aqui será feito um corte nas teorias, abordando esta parte do artigo a partir das abordagens contemporâneas.

### 2.1 ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS

Segundo Maximiano (2005 p. 302), “todos os modelos de liderança estudados até este ponto baseiam-se no comportamento do líder em relação aos liderados”. Para Bergamini (1994 p. 67), “Hoje em dia, já se sabe que o processo de liderança envolve um conjunto complexo de variáveis que precisam ser levadas em conta quando se pretende planejar qualquer estudo experimental mais criterioso sobre esse tópico do comportamento humano”

É de consenso dos diversos autores citados que as variáveis que envolvem o processo da liderança são muito complexas. Neste sentido o estudo da liderança busca integrar e expandir suas visões para que se possa esclarecer cada vez mais este processo tão importante.

Para Fiedler (1964) a maioria das primeiras teorias sobre liderança assumiu que todos os grupos são basicamente semelhantes, pelo menos naquilo que concerne ao papel do líder. Esse ponto de vista está implícito na teoria do “Grande Homem”, assim como na crença das pessoas comuns de que é a personalidade do indivíduo ou seu carisma que determina quando

um homem se torna ou não um líder. Por essa razão, o homem que tenha personalidade adequada emergira como um bom líder na maioria, senão em todos os grupos e organizações.

Ainda segundo Maximiano (2005) o estudo da liderança no século XXI está focado no estilo motivacional. Neste contexto surgem às lideranças Carismática, Transformacional e Transacional que serão abordadas a seguir.

## 2.2 LIDERANÇA CARISMÁTICA

Segundo Conger e Kanungo (1998) a liderança carismática é um processo que envolve a mudança dos membros da organização de um determinado estado para outro nível de desenvolvimento que é consoante com a visão assumida pelo responsável. Conforme Stoner e Freeman (1999) esse tipo de liderança desperta uma maior motivação e satisfação por parte dos seguidores em realizarem suas tarefas, pelo simples fato de gostarem de seus líderes. Os líderes que adotam o carisma como seu estilo de liderança, podem aparecer em diversas áreas como na política, na religião, em tempos de guerra ou quando uma empresa estiver introduzindo um produto radicalmente novo ou enfrentando uma crise que ameaça sua sobrevivência.

Segundo Soto (2002, p. 230): “[...] a teoria dessa liderança é uma ampliação das teorias dos atributos que diz que os seguidores atribuem ao líder uma capacidade sobre-humana ou extraordinária quando este observa certas condutas.” Para Stoner e Freeman (1999) dentro desse estilo de liderança, algumas características são destacadas entre os líderes, tais como: autoconfiança para seu próprio julgamento e suas habilidades; visão onde apresentam uma meta idealizada; habilidade de articulação esclarecendo e formulando sua visão de maneira compreensível para os demais, demonstrando uma compreensão das necessidades dos seguidores, atuando assim como força motivadora; forte convicção.

Freitas (2006) acrescenta que este tipo de líder dá o exemplo com o seu próprio comportamento para que os seguidores o possam imitar, transmitindo altas expectativas acerca do desempenho dos seguidores enquanto que simultaneamente exprime confiança nos mesmos, comportando-se de forma a despertar a motivação relevante à missão do grupo.

Neste sentido pode-se perceber que a maioria das pesquisas sobre este estilo de liderança, tratou de identificar as condutas que diferenciam os líderes carismáticos.

O grau que um líder pode ser considerado carismático é determinado por alguns indicadores, House (1977) os resume:

- a confiança dos seguidores na retidão das crenças do líder;
- similaridade entre as crenças dos seguidores e as do líder;
- afeição e aceitação incondicional do líder;
- obediência espontânea ao líder pelos seguidores;
- envolvimento emocional dos seguidores com a missão da organização;
- crença dos seguidores de que são capazes de contribuir para o sucesso da missão.

Para Gomes (2005), o que constitui a diferença fundamental entre indivíduos carismáticos e não carismáticos, reside no fato dos primeiros demonstrarem melhores competências ao nível da sensibilidade e acuidade na avaliação das necessidades existentes, na observação dos recursos e problemas a resolver e na compreensão mais completa das aspirações dos membros do grupo.

Por vezes também, a liderança carismática é confundida com outras tipologias de liderança como a transformacional e a visionária.

Robbins (2000, p.398) define a liderança carismática como: “[...] a liderança carismática é um subconjunto da liderança transformacional. A liderança transformacional é o conceito mais amplo, incluindo o carisma”. A liderança visionária vai além do carisma, como

afirma Robbins (2000, p. 400): “a liderança visionária é a habilidade para criar e articular uma visão do futuro, realista, digna de crédito e atraente, que cresce a partir do presente e o aperfeiçoa”. De acordo com o mesmo autor, a liderança visionária necessita ser apoiada por planos detalhados, ou seja, uma organização excepcional precisa de uma visão e de um alto nível de atenção nas operações cotidianas, resumindo, a visão e a boa administração devem andar lado a lado.

As próximas duas lideranças abordadas serão a liderança Transformacional e a Transacional. Dentro do contexto das abordagens contemporâneas, elas serão a referência para o modelo teórico do estudo: Bass e Avolio (1990)

## 2.1 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Esta tipologia de liderança faz nascer nos seguidores a vontade de ficar mais dedicados, mais satisfeitos com seu trabalho e mais desejosos de aplicar esforços extras para atingir sucesso em tempos desafiadores (SCHERMERHORN, 1999). O estudo da liderança transformacional decorreu de um interesse em perceber os processos subjacentes ao relacionamento entre líder e liderados que fosse um pouco além das explicações baseadas na estruturação da tarefa ou na consideração individual (BASS e AVOLIO, 1990).

Schermerhorn (1999) afirma que o líder transformacional descreve alguém que usa carisma e qualidades relacionadas para gerar aspirações e mudar pessoas e sistemas organizacionais para novos padrões de alto desempenho. Smith e Peterson (1994, p. 129) lembram que o líder transformacional “deve conter aguda sensibilidade quanto a desejos e necessidades dos seguidores, assim como dos próprios”.

A mensuração da liderança transformacional, segundo Bass (1985), dá-se através de quatro dimensões que estão intrinsecamente ligadas:

1) Carisma – capacidade de despertar confiança, orgulho e respeito dos seguidores, através da transmissão de um forte senso de missão. É a principal dimensão da liderança transformacional.

2) Inspiração motivacional – compreende a visão do líder e a comunicação desta visão para os seguidores, através de ações motivacionais, que geram altas expectativas, corrigem comportamentos e atitudes, com o objetivo de somar esforços.

3) Estimulação intelectual – proposição de desafios constantes aos seguidores, estimulando sua criatividade para o desenvolvimento de novas idéias e cenários. Esta dimensão incentiva a aprendizagem dos seguidores, para que possam lidar com o desconhecido sem medo.

4) Consideração individualizada – direcionamento de atenção personalizada a cada seguidor, fazendo com que ele sinta-se único e acentuando o relacionamento. Esta dimensão permeia todas as outras e faz com que o líder atue como *coach* ou mentor.

Smith e Peterson (1994) finalizam que uma das pressuposições sobre o modelo transformacional é que este seja, sob todas as circunstâncias, preferível à liderança transacional.

## 2.2 LIDERANÇA TRANSACIONAL

Segundo Maximiano (2005 p. 304), “o líder transacional é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias, dos seguidores. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores trabalhem para realizar metas”. De acordo com Bass (1990), um líder transacional apresenta três características principais: recompensa contingente, usada em reconhecimento pelo trabalho realizado; gestão por exceção, que intervém apenas quando os padrões não são alcançados; e *laissez-faire*, delegando responsabilidade e evitando a tomada de decisões.



As decisões e atitudes do líder baseiam-se nas regras existentes, que estabelecem a relação de troca. O gerenciamento acontece pela exceção, ou seja, o líder age quando existe não conformidade entre as atividades que os seguidores realizam e aquilo que foi planejado. Este gerenciamento pela exceção pode ocorrer através de duas maneiras: 1) Gerenciamento ativo - quando ele observa e procura pelos desvios das regras e dos padrões estabelecidos, tomando medidas corretivas quando estes são encontrados; 2) Gerenciamento passivo - intervindo quando algum erro acontece “espontaneamente”, já que não existe a procura pelos desvios devido à suposta confiança de que os seguidores executarão suas atividades de maneira satisfatória (BASS e AVOLIO, 1993).

Para Maximiano (2005), a principal característica do líder transacional é oferecer recompensas materiais. Smith e Peterson (1994) esclarecem que esta troca não proporciona ligação duradoura entre as partes, uma vez que as mesmas persistem somente enquanto acreditarem que tal procedimento lhes traga benefícios próprios.

A liderança transacional corresponde à tipologia em que o líder serve-se da legitimidade e autoridade que lhe é atribuída formalmente para exercer o poder, constituindo práticas comuns a ênfase das regras e das normas estabelecidas superiormente e a chamada de atenção para o cumprimento das tarefas previamente definidas (GOMES, 2005).

Segundo Gomes (2005), as diferenças entre as lideranças transacional e transformacional são sentidas no tipo de relações que se estabelecem dentro do grupo. A liderança transacional propõe tarefas e conseqüências que são respeitadas do ponto de vista dos outros. Já a liderança transformacional consegue ir além da mera satisfação das necessidades individuais, construindo um sentimento de identidade comum, que é baseado num propósito ou ideal coletivo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho tem como objetivo identificar os estilos de liderança, observados na percepção dos líderes, a partir de uma amostra significativa destes. É uma pesquisa aplicada, de caráter exploratório-descritivo, e um levantamento. (GIL, 1999)

Os dados foram coletados em uma organização pública federal militar no estado da Paraíba. O universo da pesquisa escolhido compreende os indivíduos que estejam necessariamente em cargos gerenciais intermediários. Vale salientar que tais indivíduos possuem ao mesmo tempo relação de líder (com seus subordinados) e liderado (em relação aos seus superiores).

A amostra foi não – probabilística por acessibilidade e alcançou 45 pesquisados de um universo de cerca de 55 líderes. Eles eram abordados pelo pesquisador em seus ambientes de trabalho e solicitados a responder o instrumento. O pesquisador não ficava no ambiente, ao fim do expediente de trabalho passava e recolhia em um envelope os instrumentos. Esta conduta era explicada pelo pesquisador e buscava garantir o anonimato de respondente.

O instrumento para coleta de dados compõe-se de dois questionários. O primeiro questionário trata de identificar o perfil demográfico da amostra. O segundo foi o MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*®) de Bass e Avolio (1990, 1993), em anexo. Este mensura as dimensões de liderança propostas por Bass e Avolio, que são as lideranças transformacional, transacional e não-transacional.

O MLQ é composto por 45 assertivas (variáveis) que medem as dimensões de liderança através de uma escala do tipo Likert de cinco pontos. Nesta escala, 0 = de modo algum, 1 = de vez em quando, 2 = algumas vezes, 3 = relativamente freqüente e 4 = freqüentemente, se não sempre. Nesta escala, os respondentes foram solicitados a informarem o nível de sua concordância/discordância em relação às assertivas.

Os dados foram tratados a partir de medidas descritivas, as quais auxiliam a análise do comportamento dos dados. As medidas utilizadas foram: medidas de posição (média),

medidas de dispersão, distribuição de frequência e o teste T. Todo o tratamento foi feito usando o programa estatístico SPSS® para Windows® versão 15.

### 3.1 OBJETO DE PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada em uma organização pública federal, portanto é necessário que se compreenda esse tipo de instituições. Segundo Pires e Macêdo (2006), o desenho organizacional público, na realidade brasileira, normalmente tem formas bastante complexas e níveis hierárquicos múltiplos. Seus sistemas são complexos devido ao alto índice de burocracia existente no seu funcionamento, isto é, o tipo de regulamento desenvolvido na burocracia estatal tende a ser aplicado a qualquer organização pública. Dessa maneira, as condições e a organização do trabalho tendem a uniformizar-se no setor público, ou seja, os trabalhadores das organizações públicas tendem a encontrar-se em idênticas situações laborais e de organização do trabalho, proporcionadas pela burocracia estatal.

As organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com as mudanças de procedimentos e implantação de novas tecnologias, na formação dos valores e crenças organizacionais e nas políticas de recursos humanos (PIRES E MACÊDO, 2006).

A organização objeto de estudo possui ainda uma especificidade: é uma organização militar. Para uma maior compreensão de uma organização militar, pode-se observar na figura 1, um organograma genérico deste tipo de organização.

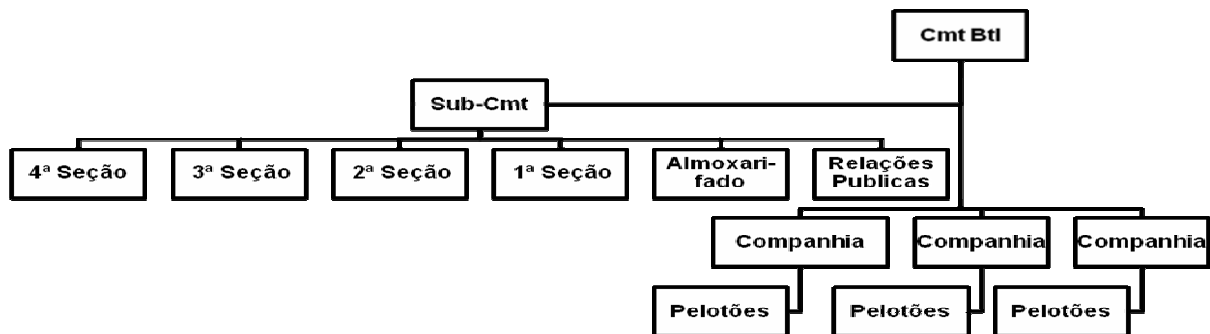


Figura 1: organograma genérico de uma organização militar  
Fonte: Exército Brasileiro

Além das características já citadas na introdução deste artigo, a profissão militar possui algumas outras particularidades como dedicação exclusiva que impede o militar de exercer qualquer outra atividade profissional, disponibilidade permanente ao serviço ao longo das 24 horas do dia e mobilidade geográfica pois o militar pode ser movimentado em qualquer época do ano, para qualquer região do país. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2009).

Após a apresentação do contexto de pesquisa e das bases teóricas que permitiram a sua execução serão apresentados a seguir os resultados e análises dos dados pesquisados

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Quanto ao perfil sócio-demográfico, a primeira questão investigada correspondeu ao gênero dos respondentes. Dentro de uma amostra de 45 pessoas, todas são do gênero

masculino. Com o mesmo número de pessoas, investigou-se a faixa etária, os seguintes resultados foram obtidos: 6 pessoas possuem idade entre 20-24 anos (13,33%); 15 têm entre 25-29 anos (33,33%); 14 estão entre 30-34 anos (31,1%); 9 possuem entre 35-39 anos (20%) e; apenas 1 indivíduo está com idade superior a 40 anos (2,22%).

Em relação ao grau de escolaridade, a pesquisa revelou o seguinte: 10 respondentes possuem apenas o nível médio completo (22,22%); 20 têm ensino superior incompleto (44,44%); 10 possuem ensino superior completo (22,22%); 1 tem pós-graduação incompleta (2,22%); enquanto 4 concluíram a pós-graduação (8,9%).

Com relação à renda dos entrevistados, tem-se os seguintes resultados: 1 respondente possui renda abaixo de R\$ 1999 (2,22%); 10 têm renda entre R\$ 2000 e R\$ 2499 (22,22%); 12 possuem renda entre R\$ 2500 e R\$ 2999 (26,66%); 4 possuem renda entre R\$ 3000 e R\$ 3499 (2,22%); 5 têm renda entre R\$ 3500 e R\$ 3999 (11,11%); 5 possuem renda entre R\$ 4000 e R\$ 4499 (11,11%) e; 8 possuem renda acima de R\$ 4500 (17,77%).

Em relação ao tempo de serviço na organização, a pesquisa obteve o seguinte resultado: 2 respondentes têm menos de 1 ano na organização (4,44%); 10 estão de 2-5 anos na organização (22,22%); 16 têm entre 6-10 anos na organização (35,55%); 9 estão de 11-15 anos na organização (20%); e 8 têm mais de 15 anos na organização (17,77%).

A questão seguinte procurou revelar o número de subordinados com quem cada respondente tem relação direta. O resultado demonstra que: 19 respondentes possuem até 5 subordinados (42,22%); 9 têm entre 6-10 subordinados (20%); 2 relacionam-se com 11-15 subordinados (4,44%); 1 possui entre 16-20 subordinados (2,22%) e; 14 têm mais de 20 subordinados (31,11%).

#### **4.2 RESULTADO DA ANÁLISE DAS ASSERTIVAS DO MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*®) E MENSURAÇÃO DAS DIMENSÕES DA LIDERANÇA**

Para chegar a uma média que representasse os fatores, foram selecionadas todas as médias das assertivas de cada fator e calculado uma média final, assim, da mesma forma, foi feito com o desvio padrão. De acordo com o gráfico 1, a liderança transformacional obteve a média de 3,03, considerando todas suas assertivas, e 0,85 de desvio padrão médio.

Na opinião de Bass (1995), esta é a única modalidade de liderança que propicia aos seguidores uma performance extraordinária. Considerando os autores, o resultado obtido é interessante e desejável para a organização, levando em conta que este fator obteve a maior média entre os analisados, representando assim o estilo de liderança predominante na organização.

A liderança transacional obteve a média de 2,16, considerando todas suas assertivas, e 1,05 de desvio padrão médio. Apesar de a liderança transformacional ser a mais desejada para as organizações, Bass & Avolio (1993) defendem que a liderança transacional não é ineficaz, ela apenas se limita ao contrato explícito entre líder e seguidor. Dentro deste contexto, a média obtida pelo fator não representa a maioria, sendo assim encarado positivamente pela organização.

A liderança não-transacional obteve a média de 0,73, considerando todas suas assertivas, e 0,98 de desvio padrão médio. Dentro dos fatores analisados, o fator liderança não-transacional é o menos desejado para as organizações. Dentro do universo pesquisado, de acordo com a média final do fator, uma minoria encaixa-se dentro deste estilo de liderança, o que é um fato positivo para a organização.



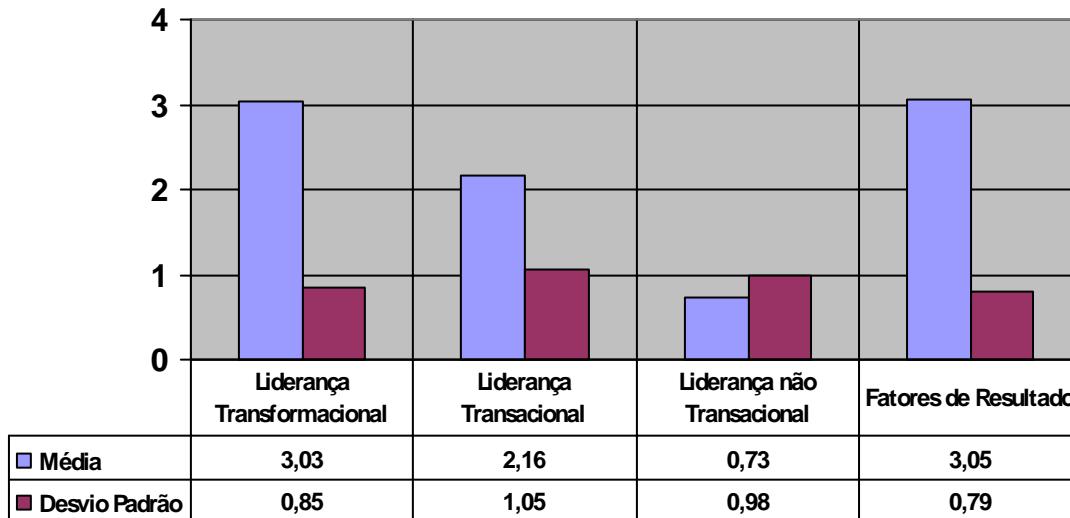


Gráfico1: Resultado da análise das assertivas do MLQ.  
 Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

Os Fatores de Resultados identificam a opinião do respondente em relação à sua atuação como líder e também os resultados que são alcançados através dela. Esse resultado pode indicar que existe efetividade e satisfação para a realização de atividades relacionadas à liderança, de acordo com a opinião da amostra pesquisada. O fator de resultado obteve a média de 3,05, considerando todas suas assertivas, e 0,79 de desvio padrão médio. Isto configura um quadro favorável para exercer a liderança dentro da organização, mostrando efetividade e satisfação por parte dos líderes.

### 4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DENTRO DA AMOSTRA

Neste item, foi realizada a comparação dos resultados da amostra, utilizando o teste T para amostras independentes, considerando as variáveis, “número de subordinados”, “nível educacional” e a “renda”. Foram analisadas somente as comparações onde houve discrepância entre os resultados, ou seja, as comparações que tiveram seu nível de significância menor do que 0,05.

#### 4.3.1 COMPARAÇÃO CONSIDERANDO O NÚMERO DE SUBORDINADOS

Para esta comparação foram criados três grupos de líderes, o primeiro grupo com líderes com até 10 subordinados, o segundo com líderes que tenham de 11 a 40 subordinados e um terceiro grupo com líderes com mais de 41 subordinados. Os grupos tiveram as suas médias a partir das assertivas que serão explicadas a partir de cada comparação.

A primeira comparação realizada foi com líderes de até 10 subordinados e com líderes de 11 a 40 subordinados.

Tabela 4: Comparação líderes até 10 subordinados X líderes 11 a 40 subordinados

Assertiva	Média: até 10 subordinados	Média: 11 a 40 subordinados	Significância
15	2,57	2	0,046
44	3,03	2,46	0,033
45	3,32	2,73	0,019

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

Para compreender a comparação, é necessário esclarecer o que significa cada assertiva, portanto, tem-se: a assertiva 15 é “Invisto meu tempo ensinando e treinando”; a de número 44 é “Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação” e; a de número 45 é “lidero um grupo que é eficiente”. Então, conforme a tabela 4, observa-se que as assertivas 15, 44 e 45 obtiveram as maiores médias com líderes com até 10 subordinados. Isto representa a realidade da organização, por exemplo, os líderes com o menor número de subordinados passam a maior parte do tempo com seus subordinados reunidos e centralizados, permitindo assim um maior treinamento, maior união do grupo, gerando eficiência no final. Líderes com responsabilidade de mais subordinados geralmente descentralizam seu comando, impedindo assim uma maior efetividade, como ocorre no caso do líder de pequenos grupos.

A próxima comparação foi entre líderes de até 10 subordinados com líderes com mais de 41 subordinados.

Tabela 5: Comparação líderes até 10 subordinados X líderes mais de 41 subordinados

Assertiva	Média: até 10 subordinados	Média: mais de 41 subordinados	Significância
16	3,07	1	0,006
21	3,10	4	0,037
22	2,5	0,5	0,019

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

De acordo com a tabela 5, temos novas assertivas, que são: a de número 16 (“deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas”); a 21 (“atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim”) e; a 22 (“concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas”). Nesta tabela, os líderes com até 10 subordinados obtiveram maior média nas assertivas 16 e uma menor na assertiva 22. Nesta organização, líderes de pequenos grupos têm uma maior proximidade com os subordinados, fazendo assim com que ocorra uma relação mais aberta entre as partes, por exemplo, como na organização estes líderes passam praticamente todo expediente de trabalho com seu grupo, é natural que isso ocorra, porque além dos objetivos serem conquistados juntos, o louvor pelo desempenho alcançado também recai sobre todo o grupo. Além da proximidade, passar o maior tempo juntos permite também uma maior atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.

Os líderes com mais de 41 subordinados obtiveram maior média na assertiva 21. Estes líderes geralmente não têm todos os seus subordinados em uma relação direta, a descentralização de comando, neste caso, é maior, então uma forma eficiente de liderar, sem dúvida, é atuando de modo que consigam respeito, por exemplo, atuar no mais alto padrão militar, dentro de todas as normas e regulamentos, para que sirva de referência para os demais, e assim conquistar admiração e respeito.

A seguinte comparação foi entre líderes de 11 a 40 subordinados com líderes com mais de 41 subordinados.

Tabela 6: Comparação líderes 11 a 40 subordinados X líderes mais de 41 subordinados

Assertiva	Média: 11 a 40 subordinados	Média: mais de 41 subordinados	Significância
16	2,86	1	0,013
44	2,46	3,5	0,021

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

Na tabela 6, tivemos apenas duas assertivas, a 16 (“deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas”) e a 44 (“Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação”), que já foram utilizadas nas tabelas anteriores. Então, de acordo com esta tabela, líderes com 11 a 40 subordinados obtiveram uma maior média na assertiva 16. Como já foi citado, este caso tende a ocorrer em menores grupos onde a relação de trabalho é mais próxima e mais aberta. Já na assertiva 44, os líderes com mais de 41 subordinados obtiveram uma média maior, ou seja, maior capacidade na realização. Isso mostra como estes líderes buscam de todas as formas aumentar a eficiência do seu grupo, por possuírem um número de subordinados muito superior aos demais. A falta de proximidade com os seus subordinados têm que ser suprida de alguma forma, na organização, ela é preenchida, por exemplo, através de reunião com os subordinados, onde a conversa fará com que eles trabalhem com dedicação, atitudes e exemplo pessoal.

#### 4.3.2 COMPARAÇÃO CONSIDERANDO O NÍVEL EDUCACIONAL

Neste item, os líderes foram comparados de acordo com seu nível educacional. A primeira comparação foi entre líderes que possuem nível médio com líderes que possuem nível superior. Deve ser dito que os cursos superiores com maior frequência foram Direito (26%) e Administração (20%), os demais estão classificados em cerca de dez outros cursos superiores, mas com frequências muito baixas.

Tabela 7: Comparação líderes nível médio X líderes nível superior

Assertiva	Média: Nível Médio	Média: Nível Superior	Significância
12	0	0,5	0,038
26	2,9	3,6	0,043

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

De acordo com a tabela 7, observa-se que os líderes que possuem nível médio, obtiveram média 0, negando totalmente que “esperam as coisas começarem a dar errado para começar a agir” (assertiva 12), mostrando uma maior pró-atividade entre estes líderes, como por exemplo se eles sabem que a munição vai acabar durante o exercício de treinamento de tiro, já se antecipam ao fato e solicitam mais. Este mesmo comportamento ocorre quando comparados com os que possuem pós-graduação incompleta, conforme se observa na tabela 8, (A SEGUIR). Enquanto que na assertiva 26, “articulo uma visão positiva e motivadora em relação ao futuro”, os líderes de nível superior obtiveram uma maior média, ou seja, têm uma maior capacidade em trabalhar a motivação com seus subordinados, seja ela com conversas, palestras ou atitudes rotineiras do dia-a-dia.

A seguinte tabela apresenta os dados da comparação feita entre líderes que possuem nível médio com líderes que possuem pós-graduação completa.

Tabela 8: Comparação líderes nível médio X líderes pós-grad.

Assertiva	Média: Nível Médio	Média: Pós-Grad.	Significância
12	0	1,25	0,016

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

A próxima comparação foi entre líderes que possuem nível médio com líderes que possuem pós-graduação incompleta.

Tabela 9: Comparação líderes nível médio X líderes pós-grad. incompleta

Assertiva	Média: Nível	Média: Pós-	Significância
-----------	--------------	-------------	---------------

	Médio	Grad. Incompleta	
13	3,1	0	0,003
44	3	1	0,019

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

Conforme a tabela 9, os líderes com nível médio, obtiveram uma maior média nas assertivas 13 (“falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado”) e 44 (“aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação”). Atuar desta forma representa um trabalho motivacional com os subordinados, presente em uma maior escala nos líderes de nível médio. Um exemplo é, após diretrizes do comando, o líder reunir seu grupo e, com a conversa, passar os objetivos de maneira mais entusiástica e motivadora e assim fazer com que seus subordinados trabalhem com mais dedicação. O mesmo comportamento é encontrado nos líderes de nível superior, quando comparados aos de pós-graduação incompleta, conforme tabela 10.

Na tabela abaixo, foram comparados líderes que possuem nível superior com líderes que possuem pós-graduação incompleta.

Tabela 10: Comparação líderes nível superior X líderes pós-grad. incompleta

Assertiva	Média: Nível Superior	Média: Pós-Grad. Incompleta	Significância
13	3	0	0,014
40	3,2	1	0,048

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

De acordo com a tabela 10, os líderes com nível superior têm maior capacidade em “ser eficaz para representar seu grupo perante níveis hierárquicos superiores” (assertiva 40). Por exemplo, em uma reunião com o comando da organização, estes líderes são mais eficazes, brigando e defendendo com os superiores os interesses de seus grupos.

#### 4.3.3 COMPARAÇÃO CONSIDERANDO A RENDA

Para esta comparação os líderes foram divididos em três grupos, os que possuem renda até R\$ 2499, os que possuem renda entre R\$ 2500 e R\$ 3499 e os que possuem renda superior a R\$ 3500.

A primeira comparação foi entre líderes que possuem renda até R\$ 2499 com líderes que possuem renda entre R\$ 2500 e R\$ 3499.

Tabela 11: Comparação líderes com renda até R\$ 2499 X líderes com renda R\$ 2500 a R\$ 3499

Assertiva	Média: Até 2499 R\$	Média: 2500 a 3499 R\$	Significância
5	1,36	0,23	0,001
8	2,63	3,47	0,036
14	2,81	3,52	0,026
29	2,54	3,70	0,001

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

De acordo com a tabela 11, observa-se que os líderes que recebem até R\$ 2499 “evitam se envolver quando assuntos importantes surgem” (assertiva 5). Por exemplo, quando têm que ser tomada uma decisão de qual subordinado deve permanecer na organização, estes líderes procuram não se envolver. No caso das assertivas 8 (“procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas”), 14 (“mostro a importância de ter um forte senso de missão”) e 29

(“considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros”), os líderes com renda entre R\$ 2500 a R\$ 3499 obtiveram as maiores médias, representando uma maior capacidade de atuar destas formas.

Por exemplo, estes líderes, quando colocados frente a uma situação de simulação de guerra, onde o inesperado é constante e sempre ocorre, eles terão uma maior capacidade de reação na busca por alternativas diferentes, vão ter um maior senso de missão, ou seja, vão buscar conquistar o objetivo da simulação custe o que custar, e irão sempre organizar seus homens para conquista do objetivo de acordo com as habilidades de cada um. O mesmo ocorre quando este grupo é comparado com quem têm renda superior a R\$ 3500, no caso da assertiva 14, conforme tabela 12.

A seguinte tabela apresenta os dados da comparação entre líderes que possuem renda entre R\$ 2500 e R\$ 3499 com líderes que possuem renda superior a R\$ 3500.

Tabela 12: Comparação líderes com renda R\$ 2500 a R\$ 3499 X líderes com renda superior a R\$ 3500

Assertiva	Média: 2500 a 3499 R\$	Média: Superior 3500 R\$	Significância
14	3,52	2,82	0,011

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

A próxima comparação foi entre líderes que possuem renda até R\$ 2499 com líderes que possuem renda superior a R\$ 3500.

Tabela 13: Comparação líderes com renda até R\$ 2499 X líderes com renda superior R\$ 3500

Assertiva	Média: Até 2499 R\$	Média: Superior 3500 R\$	Significância
28	1	0,35	0,042
29	2,54	3,35	0,034
41	2,90	3,52	0,021

Fonte: Dados da Pesquisa (2009)

Conforme tabela 13, líderes que recebem até R\$ 2499 obtiveram maior média na assertiva 28 (“evito tomar decisões”). Por exemplo, na organização, quando necessita de uma decisão de prosseguir ou não em um treinamento por causa de mal tempo, o líder em questão não tomará a decisão, passando a responsabilidade dela para os níveis hierárquicos mais altos.

Considerando as assertivas 29 (“considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros”) e 41 (“trabalho com os outros de maneira satisfatória”), os líderes com renda superior a R\$ 3500 terão maior capacidade de atuar desta forma. Por exemplo, eles terão maior capacidade de organizar os seus homens, considerando suas habilidades e necessidades, de planejar e executar uma missão de uma segurança presidencial.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste estudo foi o de identificar os estilos de liderança, diante da percepção dos líderes, na organização objeto de estudo.

De acordo com o resultado da análise das assertivas do MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*®), observa-se que os atributos correspondentes à liderança transformacional são os mais utilizados dentro da organização, representando a predominância deste estilo de liderança dentro dela. A utilização dos atributos correspondentes à liderança transformacional pelos líderes ocorre em torno da média de 3,03, ou seja, “relativamente freqüente”. Devido às



peculiaridades da organização, este estilo de liderança é o que mais se encaixa com o pensamento da organização, tornando-se assim o mais desejável entre os estilos.

Em relação ao estilo de liderança transacional, observa-se a ocorrência dele na organização em uma escala mais razoável. A utilização dos atributos correspondentes à liderança transacional ocorre em torno da média de 2,16, ou seja, muito próximo de “algumas vezes”.

Já a liderança não-transacional aparece de forma muito discreta dentro da organização, mas ainda assim observa-se a utilização de alguns atributos correspondentes a ele. Os atributos correspondentes à liderança não-transacional ocorrem em torno da média de 0,73, isto representa algo como “de modo algum” e “de vez em quando”. Este estilo de liderança, para esta organização, não é desejável de modo algum, suas características não seguem a mesma filosofia que a organização prega.

Os resultados evidenciaram que as variáveis (número de subordinados, nível educacional e renda) influenciam de maneira discreta o uso dos estilos de liderança, mas algumas características correspondentes a cada estilo de liderança se sobressaíram na comparação, podendo, deste modo, estas características serem trabalhadas em busca de um resultado mais desejável.

É importante para organização trabalhar o desenvolvimento da liderança, podendo também trabalhar este desenvolvimento de maneira específica, trabalhar as características desejáveis e não-desejáveis de seus líderes, ao invés de tentar desenvolvê-las de uma forma geral. Com isto, pode-se atingir uma maior efetividade dos estilos de liderança desejáveis para a organização, tendo como resultado o aumento da eficiência e eficácia organizacional.

Como limitação do estudo realizado, é apontada a impossibilidade de ter entrevistado todos os indivíduos em todos os níveis que exerçam liderança de alguma forma.

Como recomendações para trabalhos futuros, sugere-se: a utilização de um trabalho censitário capaz de oferecer informações de todos os líderes; e refazer a pesquisa, analisando outras variáveis que possam influenciar o uso da liderança nas organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. M. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1985.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. The multifactor leadership manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990.
- BASS, B. M. , AVOLIO, B. J. Transformational Leadership and Organizational Culture. Public Administration Quarterly. v. 17, n.1. p. 112-121, 1993.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BLAKE R. R.; MOUTON J. S. O Grid Gerencial III. 4ª ed. São Paulo (SP): Pioneira: 1997.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- CONGER, J. A.; KANUNGO R. N. Charismatic Leadership in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998
- CUNHA, M. Manual do Comportamento Organizacional. Lisboa: RH, Lda: 2003.
- EXERCITO BRASILEIRO, A profissão militar. Disponível em:  
<<http://www.exercito.gov.br/02ingr/Profmili.htm#1> > Acesso em: 18 nov. 2009

- FIEDLER, F. E. A Contingency Model of Leadership Effectiveness: In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press, 1964.
- FREITAS, C. M. F. de. Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM. 2006. 141 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica e desenvolvimento de Turismo) – Universidade da Madeira, Funchal.
- GIL, A. C. *Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, A. R. da S. Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos. 2005. 382 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade do Minho, Minho.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- House, R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt, Sc L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*: 189-207. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.
- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP*, Rio de Janeiro, 40(1):81-105, Jan./Fev. 2006
- RAMOS, T. T. Reestruturação produtiva e precarização das relações de trabalho. XV Encontro Nacional de Geógrafos. São Paulo/SP : AGB/ENG, 2008.
- ROBBINS, S. P. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SCHERMERHORN, J.R. *Fundamentos do comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SMITH, P. B.; PETERSON, M. F. *Liderança, Organizações e Cultura: Modelo de Administração do Evento*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- SOTO, E. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning: 2002.
- VERGARA S. C. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.

## Anexo

Assertivas do <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> ®		Atributo	Fator
10	Gero orgulho por estarem do meu lado.	Carisma (atribuído)	Liderança Transformacional
18	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.		
21	Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.		
25	Demonstro um senso de poder e confiança		
6	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.	Carisma (comportamento)	
14	Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.		
23	Considero as conseqüências éticas e morais das decisões.		
34	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	Inspiração Motivacional	
9	Falo de forma otimista sobre o futuro.		
13	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.		
26	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.		
36	Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	Estimulação Intelectual	
2	Examino situações críticas perguntando se são adequadas.		
8	Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.		
30	Faço com que os outros tenham parâmetros diferentes para solucionar problemas.		

32	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.		
15 19 29 31	Invisto meu tempo ensinando e treinando. Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro 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.	Consideração Individual	
1 11 16 35	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 receber quando as metas de desempenho são alcançadas. Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	Tamanho da Recompensa	Liderança Transacional
4 22 24 27	Foco a atenção em irregularidades, os erros, as exceções e os desvios dos padrões esperados. Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. Mantenho-me a par de todos os erros. Dirijo minha atenção às falhas.	Gerenciamento por Exceção (ativo)	
3 12 17 20	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios. Espero as coisas darem errado para começar agir. Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dando certo”. Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir.	Gerenciamento por Exceção (passivo)	
5 7 28 33	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem. Estou ausente quando necessitam de mim. Evito tomar decisões. Demoro a responder as questões urgentes.	<i>Laissez-faire</i>	Liderança não Transacional
39 42 37 40 43 45 38	Faço com que os outros façam mais do que o esperado. Elevo o desejo dos outros de obter sucesso. Sou eficaz em atender às necessidades dos outros em relação ao trabalho. Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores. Sou eficaz em atender às necessidades da organização. Lidero um grupo que é eficiente. Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	Esforço extra por sócios Efetividade individual no grupo/organização	Fatores de Resultados
41 44	Trabalho com os outros de maneira satisfatória. Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	Satisfação como líder	

Fonte: Bass e Avolio (1993)

Artigo recebido em: 05/02/2010

Artigo aprovado em: 07/07/2010