



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

LOUISE GOMES BATISTA

**ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO EM UMA ASSOCIAÇÃO PRIVADA DE
FIÉIS**

**CAMPINA GRANDE
2018**

LOUISE GOMES BATISTA

**ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO EM UMA ASSOCIAÇÃO PRIVADA DE
FIÉIS**

Trabalho de Conclusão de Curso da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.
Área de concentração: Gestão de pessoas.

Orientador: Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins
Lins Bezerra

**CAMPINA GRANDE
2018**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

B333e Batista, Louise Gomes.
Estilos de liderança [manuscrito] : um estudo em uma associação privada de fiéis / Louise Gomes Batista. - 2018.
30 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2018.

"Orientação : Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra, Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Liderança. 2. Comunidade católica. 3. Grupo religioso.
4. Dinâmica de grupo. 5. Líder religioso.

21. ed. CDD 302.3

LOUISE GOMES BATISTA

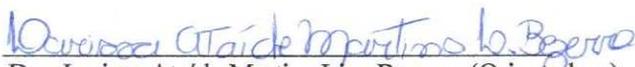
ESTILOS DE LIDERANÇA: UM ESTUDO EM UMA ASSOCIAÇÃO PRIVADA DE
FIÉIS

Artigo, apresentado ao Programa de Graduação
em Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

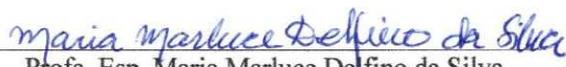
Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Aprovada em: 19/06/2018.

BANCA EXAMINADORA


Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Profa. Ma. Maria do Socorro Pinto de Carvalho Elisiário
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Profa. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

RESUMO

O tema liderança continua sendo destaque no contexto dos estudos organizacionais, especialmente a discussão do estilo transformacional-transacional. Percebe-se que o estudo da liderança transcende o ambiente empresarial, afinal abrange também a dinâmica dos grupos religiosos. Portanto, objetivou-se identificar os estilos de liderança da comunidade católica Remidos no Senhor sediada em Campina Grande-PB. A pesquisa foi considerada descritiva e bibliográfica; Além disso, para identificar os estilos de liderança foi utilizado o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) desenvolvido por Avolio e Bass (1992). Destaca-se ainda que a pesquisa foi realizada por meio de uma autoavaliação das principais lideranças dessa comunidade, sendo os dados mensurados e analisados de forma quantitativa. De acordo com os resultados apresentados, o estilo de liderança transformacional obteve a maior média (3,1), o que pode ser considerado como algo positivo. Constatou-se também que atualmente alguns serviços estão sendo desativados devido à escassez de gestores nessa instituição, por isso surge a preocupação com a melhoria da formação dos voluntários dessa comunidade.

Palavras-chave: estilos de liderança, comunidade, gestores.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	04
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRIA	06
2.1	Conceitos de liderança	06
2.2	Teorias de liderança	07
2.3	Novas teorias de liderança	09
3	METODOLOGIA	13
4	RESULTADOS DA PESQUISA	15
5	CONCLUSÃO	25
	REFERÊNCIAS	28

1 INTRODUÇÃO

Em diversas situações sociais é fácil identificar um líder. Porém, o tema liderança é de difícil definição. A busca por definições a este respeito ocasionou o surgimento de diversas teorias. Essas teorias passaram por um processo de evolução ao longo do século XX.

Uma das mais antigas teorias sobre liderança afirma que o líder eficaz é aquele que nasce com determinados traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados a tarefa. (VERGARA, 2007). O líder é nato. Posteriormente, pesquisadores desconsideraram esse conceito e “enfatazaram que a liderança pode ser aprendida através de técnicas de desenvolvimento pessoal, mudando a afirmação anterior de que a liderança era somente herdada”. (STEFANO, 2008). Passam a estudar os comportamentos dos líderes delineando assim os diferentes estilos de liderança. Outros pesquisadores analisaram a liderança em função das circunstâncias que poderiam determinar a sua eficiência. Essas teorias tiveram as seguintes denominações: Teoria dos Traços, Teoria dos Estilos de Liderança, Liderança Situacional, e a abordagem da nova liderança. Nesta última abordagem encontra-se o enfoque principal da presente pesquisa.

Bergamini (1994), uma das principais referências brasileiras nos estudos de motivação, considera que todas as teorias conservam um denominador comum de que a liderança envolve duas ou mais pessoas e se trata de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores. Portanto, existe entre líder e liderados um relacionamento de interdependência, em que os seguidores, motivados pelo líder, empenham voluntariamente suas habilidades para alcançar os determinados objetivos.

Vergara (2007) apresenta a seguinte definição: “Entendo por liderança a competência de alguém em exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos. Os ingredientes que compõem essa competência estão na aprendizagem contínua.” Ainda nesse sentido Bowditch e Buono (2002 apud STEFANO, 2008), afirmam que “[...] a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual o indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas”. Portanto, a liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre as pessoas.

Dessa forma, o tema liderança também tem merecido destaque no contexto dos estudos organizacionais (YUKL, 1994; BRYMAN, 1996). Mais especificamente, o conceito de liderança transformacional-transacional, utilizado neste estudo, tem sido objeto de diferentes pesquisas, muitas das quais o relacionando a questões como qualidade de serviços (JABNOUN e RASASI, 2005; SOUZA, 2008), inovação (JUNG, CHOW e WU, 2003; GUMUSLUOGLU

e ILSEV, 2009a) e desempenho organizacional (GARCÍA-MORALES, MATÍAS-RECHE e HURTADO-TORRES, 2008).

No âmbito religioso, mais especificamente ligado à renovação carismática católica, o desafio dos líderes é projetar uma superação de características que existem no mundo moderno, tais como o materialismo, o individualismo e a competitividade sem, no entanto, delas se isolarem. Tais comunidades religiosas surgem baseadas na ideia de estreitamento dos vínculos afetivos não individualizados e do fortalecimento de uma vida de retidão, fé e orações comuns, que tem como objetivo estender-se para a sociedade.

Dessa forma, a relevância da liderança transcende o ambiente empresarial, afinal abrange também a dinâmica dos grupos religiosos. Portanto, tomou-se como referencial empírico do presente estudo a Comunidade Católica Remidos no Senhor. Diante desse contexto, surge o seguinte questionamento: *Quais são os estilos de liderança praticados na Associação Privada de Fiéis Remidos no Senhor?*

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito de liderança

O tema liderança é considerado complexo e mutável. Os estudos sobre esse fenômeno ocasionou inúmeras definições, muitas delas convergentes. DuBrin (1998, p. 2) afirma que o uso e conceito liderança no século XX não foram uniformes, destacando-se os seguintes aspectos:

- a influência interpessoal direcionada pela comunicação, para realização de objetivos;
- o incremento influente sobre a conformidade mecânica com instruções e ordens;
- um ato que faça com que os outros ajam ou respondam em um sentido compartilhado;
- a arte de influenciar pessoas pela persuasão ou pelo exemplo para que sigam uma linha de ação;
- a principal força dinâmica que motiva e coordena a organização para realização de seus objetivos.

Os principais pontos de convergência entre os conceitos é quando se refere à liderança como uma influência exercida sobre as pessoas. Bergamini (1994) afirma que, em primeiro lugar as definições conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, trata-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores. Ainda nessa linha Robbins (1996) afirma que a liderança é a capacidade de influenciar um grupo, para alcançar determinados objetivos.

Para Hunter (2006, p. 20), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão. Assim, a liderança além se servir para influenciar pessoas, resulta em conhecimento e aprendizado contínuo.

Com a transformação da sociedade surgiu nas organizações a necessidade de uma maior flexibilidade ou até mesmo um novo aprendizado na forma de os colaboradores lidarem com seus funcionários. Sente-se então a necessidade de considerar as pessoas não mais como máquinas, mas como seres complexos com necessidades individuais. (STEFANO, 2006).

Assim, a liderança abrange a realização de objetivos com as pessoas e através das pessoas, por esse motivo o líder deve estar apto a cuidar tanto de tarefas como de relacionamentos (GIULIANI, 2012). O exercício da liderança não ocorre no isolamento, não há líder sem seguidores. Uma das principais ênfases dos líderes é nas pessoas.

Entende-se que a liderança é diferente do gerenciamento. O gerenciamento está relacionado a lidar com a complexidade organizacional, enquanto a liderança está relacionada a lidar com desafios (STEFANO, 2008). A busca no mundo acadêmico por definições a este respeito ocasionou o surgimento de diversas teorias. Essas teorias passaram por um processo de evolução ao longo do século XX, tais como a teoria dos Traços, Teoria dos Estilos de Liderança, Liderança Situacional, e a abordagem da nova liderança, conforme descritas a seguir.

2.2 Teorias de liderança

Uma das mais antigas teorias elaboradas sobre liderança é a Teoria dos traços, que surgiu por volta da década de 30 e teve como um dos principais responsáveis o autor Barnard. Ela defendeu a ideia de que uma pessoa já nasce líder, a habilidade de liderar era definida nos traços de sua personalidade. O líder seria então aquele que nascesse com determinados traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa. (VERGARA, 2007). Esses estudos acreditavam que a liderança era nata e não fruto de um aprendizado. O líder poderia ser visto como fato psicossocial, carismático ou grande homem histórico, ou seja, aquele com qualidades superiores.

A dificuldade final com esse tipo de abordagem para o entendimento da liderança é que, sendo uma teoria baseada na genética, ela não assume que as características são aprendidas. Porém pode ser este o caso: muitas características de liderança, como as habilidades de comunicação e tomada de decisão, podem ser aprendidas (MONTANA E CHARNOV, 1998).

O fato de um indivíduo apresentar traços e ser considerado um líder pelos demais não significa necessariamente que ele será bem-sucedido em liderar seu grupo. Na realidade, os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes (CHIAVENATO, 2005). Dessa forma, percebeu-se que a Teoria dos traços não era suficiente para identificar e determinar a eficácia de um líder. Passa-se então a estudar o fato de que se a liderança não é inata, ela pode ser aprendida.

Por volta da década de 50, segundo Bergamini (1994) novos pesquisadores se dedicam a estudar os comportamentos dos líderes buscando investigar aquilo que o líder faz, isto é, procuram delinear diferentes estilos de liderança. Instala-se, a partir desse novo enfoque, a crença de que qualquer um pode ser um bom líder, basta que seja preparado para tanto. De acordo com Vergara (2007) o foco passou a ser em como escolher o melhor estilo de liderar. Dessa forma foram identificados três: o democrático, o autocrático e o *laissez-faire*. Autocrático

é aquele que centraliza as decisões e utiliza do poder para comandar seus subordinados. Já o Democrático é aquele que busca a participação de todos e permite que todos opinem e decidam sobre as questões relacionadas ao trabalho. O *Laissez-faire* é conhecido como aquele que não se envolve e deixa as coisas acontecerem livremente. (GIULIANI, 2012). Os estudos afirmaram que o estilo de liderança que traz a equipe um clima de satisfação e boa produtividade é o democrático.

Para evidenciar os tipos de comportamento dos líderes e a eficácia de sua forma de liderar, diversas pesquisas foram realizadas, destacando-se dois grupos distintos dentro dessa abordagem: a ênfase nas pessoas e nas tarefas. (STEFANO, 2008). O surgimento desta abordagem destacou-se com os estudos realizados pela *Ohio State University* pela *University of Michigan*. (GIULIANI, 2012).

Esse contexto instigou os pesquisadores da Universidade de Michigan a identificarem quais os padrões de liderança resultariam em desempenho eficaz. Os estudos relativos a essas características resultaram em dois tipos de comportamento de liderança: centrado no funcionário – orientado para as relações humanas; e centrado na produção – orientado para a tarefa. Giuliani (2012) afirma que as conclusões da pesquisa de Michigan eram a favor de um líder que tivesse um comportamento mais orientado para os empregados. Esse comportamento estava relacionado à satisfação no trabalho e a produtividade do grupo (ROBBINS, 1996).

Estudos desenvolvidos pela Ohio State University definiram liderança como o comportamento de um indivíduo ao dirigir as atividades do grupo, visando à consecução de um objetivo. Os pesquisadores da Ohio State University apontaram duas dimensões para comportamento dos líderes: A estrutura de iniciação e a estrutura de consideração. Para Robbins (2005), a estrutura de iniciação refere-se à capacidade que o líder possui de estruturar o seu trabalho e o trabalho dos seus funcionários para alcançar as metas definidas pela organização. O líder com alto grau de estrutura de iniciação delega tarefas, estabelece padrões de desempenho e enfatiza o cumprimento de prazo. Ainda segundo o autor retrocitado, a estrutura da consideração caracteriza-se por relacionamentos baseados na confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os seus sentimentos.

Conclui-se que as duas Universidades se assemelharam em seus estudos quando identificaram as duas dimensões do comportamento do líder voltadas para a tarefa e para os relacionamentos.

Todavia, segundo Vergara (2007) na prática, a teoria mostrou sua debilidade, dando ensejo a que vicejasse outra teoria, segundo a qual liderança é algo contingencial para a qual a expressão “tudo depende” passou a valer. Em 1960 surgiu uma outra variável na definição do

processo de liderança – situação/contexto/meio envolvente, dado que se começou a questionar se as características situacionais podiam funcionar como variáveis moderadoras na relação entre liderança e eficácia grupal, denominada como abordagem situacional. (STEFANO; GOMES FILHO, 2003, 2004a). O foco dos estudos já não é mais os traços nem os comportamentos, mas a situação em que o líder está inserido.

Surge então a Teoria contingencial de Fiedler e propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. Assim, para Robbins (2005) para melhorar a eficácia devemos mudar o líder para que ele se encaixe na situação ou modificar a situação para que se torne adequada ao líder. Na realidade, uma liderança orientada para tarefas seria mais eficaz em situações de baixa ou alta aceitação dos subordinados, enquanto, em casos de aceitação moderada, sugere-se uma gestão por relacionamentos. A questão passa a ser, portanto, identificar o estilo mais eficaz para uma determinada situação, em vez de o melhor estilo de liderar.

Além das características de personalidade e de comportamentos orientados para tarefa ou para pessoas, essa teoria destaca outra variável importante no processo, denominada de “favorabilidade”, a qual se associa ao grau em que uma dada situação permite ao líder exercer seu controle ou influência sobre o grupo. Nesse sentido, conclui-se após a teoria contingencial que não há uma única e melhor forma de liderar, pois a situação deverá sempre ser avaliada.

2.3 Novas teorias de liderança

Na década de 80 surge a teoria da nova abordagem sobre liderança. Bryman (2004 apud GIULIANI, 2012, p. 39) comenta que a expressão “nova liderança” surgiu na década de 80 e é utilizada para caracterizar as abordagens que trazem um novo modo de conceituar e pesquisar o tema liderança. Burns (1978) identifica dois tipos básicos de liderança: a transacional e a transformacional. Para Burns, a liderança não se refere à ação de uma pessoa sobre outra, mas a um processo de influência de dupla direção, entre líder e seguidor. (SANT’ANNA, 2010).

Limongi-França e Arellano (2002) correlacionam a liderança carismática ao carisma. De origem grega, a palavra “carisma” significa inspiração divina. Entre as características do líder carismático, existe a confiança nos seguidores e a similaridade de crenças. Os liderados apresentam aceitação incondicional dos líderes, obediência espontânea, envolvimento emocional com a missão, alto nível de desempenho e crença na capacidade de contribuição.

Na liderança transacional, existe uma troca ocorre entre o líder e o seguidor. A troca poderá ser econômica, política ou psicológica, mas não existiria ligação duradoura entre as

partes. Essa troca continua somente à medida que ambas as partes acham que isso vem em benefício próprio. (BERGAMINI, 1994). Na realidade, a liderança transacional ocorre quando uma pessoa assume a iniciativa de fazer contato com os outros com a finalidade de troca de coisas de valor. O poder exercido pelo superior, enquanto líder transacional, desaparecerá à medida que não for mais detentor da prerrogativa de conceder benefícios ou estabelecer sanções.

De acordo com o **quadro 1**, existem diversas diferenças entre o líder transacional e o transformacional. A liderança transformacional corresponde ao líder que procura motivos potenciais nos seguidores, procura satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total. O resultado da liderança transformacional é o relacionamento de estímulo mútuo e a elevação que converte os seguidores em líderes. Para Bergamini (1994) a liderança transformacional propõe que a influência ocorra em dupla direção para que se estabeleça o clima de respeito ao outro enquanto pessoa integral.

A liderança transformacional é baseada no estabelecimento de propósito e na influência do líder no seguidor. A ação de liderança, neste caso, deve ocorrer em dupla direção a fim de estabelecer o clima de respeito ao outro de forma completa. (GONÇALVES, 2008). Portanto, a liderança transformacional aumenta o nível de consciência dos funcionários sobre a importância e o valor dos resultados designados, bem como as formas de alcançá-los. Ele afirma ainda que essa liderança faz com que seus funcionários transcendam seus próprios interesses em nome da equipe e da organização. (GIULINAI, 2012).

Além de ter carisma, o líder desperta fortes emoções e mudanças, e os valores são compartilhados no contexto da cultura da empresa. (LIMONGI-FRANÇA, ARELLANO 2002).

Quadro 1: Diferenças entre liderança transacional e liderança transformacional

Liderança Transacional	Liderança Transformacional
Desenvolve a necessidade de terminar tarefas.	Desenvolve a necessidade de um significado.
Desenvolve a preocupação em ganhar dinheiro.	Desenvolve a preocupação com propósitos.
Poder e Posição. Política e Vantagens.	Valores, princípios éticos e morais.
Voltada para resultados a curto prazo.	Voltada para o alcance de objetivos de longo prazo.
Inspira-se no respeito às regras	Inspira-se no amor.
Apoia sistemas e estruturas que reforçam o resultado.	Identifica e desenvolve talentos.
Segue o padrão de comportamento atendendo as expectativas.	Realiza o alinhamento de valores e objetivos principais.
Voltada para eficiência.	Voltada para eficácia.

Fonte: adaptado por Giuliani (2012) de Covey (2002).

Na realidade, diversos pesquisadores que se dedicaram a estudar esses estilos de liderança, identificam a diferenciação entre liderança transacional e liderança transformacional. Eles consideram que a liderança transformacional refere-se ao carisma, à visão, à inspiração que motiva por altas expectativas, ao estímulo intelectual. Já a liderança transacional refere-se às recompensas aos seguidores, conforme performance nas tarefas. Essa definição de liderança transacional encontra inspiração em James Burns (1978) que define o líder transacional como motivador dos seus subordinados, via recompensas pelos serviços prestados. (BENEVIDES, 2010).

É importante enfatizar que existem comportamentos específicos que auxiliam a diferenciação entre a liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. De acordo com o quadro 2, além dos estilos transacional e transformacional, há um terceiro estilo, que é composto por uma gestão passiva e conhecida como *Laissez-faire* (GONÇALVES, 2008). Dessa forma, foram definidos alguns aspectos que caracterizam o modelo de liderança de Bass e Avolio (2002).

Quadro 2: Comportamentos das dimensões transformacional, transacional e laissez-faire.

Influência Idealizada	O líder mostra convicção, promove confiança, posiciona-se frente a problemas difíceis, explicita seus valores mais importantes, enfatiza a importância de se ter propósito e comprometimento e a tomada de decisões com ética. Eles geram orgulho, lealdade, confiança e alinhamento com propósitos compartilhados. Líderes como esses são frequentemente descritos como carismáticos com moral, integridade e confiança elevadas. Eles tendem a estar à frente das crises e a celebra o sucesso com o seu pessoal.
Motivação Inspiracional	O líder constrói a visão de futuro, desafiando os seus seguidores a se superarem. Fala com otimismo e entusiasmo, encoraja e dá significado ao que deve ser feito. Esse tipo de líder tem a habilidade de motivar as pessoas para atingir um desempenho superior. Ele cria um ambiente propício a mudança e encoraja múltiplos interesses.
Estimulação Intelectual	O líder questiona tradições e crenças, estimula novas maneiras e perspectivas de se fazer as coisas. Encoraja a expressão de novas ideias.
Consideração Individualizada -	O líder trata os seus seguidores de maneira individualizada. Considera suas necessidades individuais, habilidades e aspirações. Ouve atentamente e é um forte comunicador. Promove o desenvolvimento dos seguidores, aconselha e ensina.
Gestão por exceção (Ativo) -	O líder avalia o desempenho de seus seguidores e toma ações corretivas se ocorrem desvios. Ele cria regras para evitar erros. Esse tipo de líder presta muita atenção a qualquer problema e tem sistemas de controle e monitoramento para detectar com antecedência possíveis problemas.
Gestão por exceção (Passivo)	- O líder não interfere até que o problema se torne sério. Ele espera para tomar uma ação até que os erros sejam levados a sua atenção. Ele evita mudanças desnecessárias.
Laissez-Faire	- É outra forma de comportamento que um líder pode adotar. Ele evita aceitar suas responsabilidades e não está presente quando é necessário. Deixa de atender pedidos de ajuda e resiste em expressar suas opiniões sobre temas importantes. Oferece pouco em termos de direção e suporte. Ele evita tomar decisões, é desorganizado e permite que os outros façam isto por ele.

Fonte: Bass e Avolio (2002).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é considerada descritiva, pois “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (PRODANOV E FREITAS, 2013). Dessa forma, envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

Em relação aos meios foi utilizada a pesquisa bibliográfica que segundo Prodanov e Freitas (2013) “caracteriza-se por analisar e discutir informações já publicadas.” Foram utilizados como obras principais os seguintes autores: Bergamini (1994), Burns (1978), Vergara (2007), Stefano (2008), Giuliani (2012). O modo na qual a pesquisa foi guiada foi na forma de pesquisa de campo que “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los.” (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Os dados primários foram coletados por meio de uma pesquisa de campo *in loco*, com aplicação de questionários sobre a liderança. Para identificar os estilos de liderança foi utilizado o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) desenvolvido por Avolio e Bass (1992 apud NORTHOUSE, 2004). O questionário foi composto por 45 questões, que mede e designa intervalos de comportamentos desde a liderança transacional até a liderança transformacional, inclusive ao da liderança *Laissez-faire*, tendo em seu conteúdo perguntas de múltipla escolha utilizando a escala de *Likert*: de 0 a 4, sendo o número 0 equivalente a - “De modo algum”, 1 – “De vez em quando”, 2 – “Às vezes”, 3 – “Quase frequentemente” e 4 “Frequentemente, se não sempre”. O instrumento de pesquisa foi elaborado levando em consideração os seguintes variáveis: Perfil dos entrevistados, Sexo, Grau de escolaridade, Idade.

Destaca-se ainda que a pesquisa foi realizada por meio de uma autoavaliação das principais lideranças da Comunidade Católica Remidos no Senhor. O questionário MLQ foi traduzido para o português e validado por Marques et al. (2007). É importante enfatizar também que esse instrumento se divide em quatro dimensões: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada; liderança transacional, que se divide em duas dimensões: recompensa contingente e gerenciamento por exceção; ausência de liderança. As principais lideranças da Comunidade Católica Remidos no Senhor são representadas atualmente por 30 líderes, correspondendo assim ao número de questionários aplicados.

Os dados foram mensurados e analisados de forma quantitativa, com o auxílio do software Excel para identificar os estilos de liderança dos gestores da comunidade “Remidos no Senhor”. Esse método de análise foi selecionado por ser o mais indicado para as variáveis mensuradas e em virtude do tamanho da amostra, que impôs limitações à adoção de técnicas estatísticas mais robustas. Dessa forma, a abordagem considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas. (PRODONOV E FREITAS, 2013).

Para o levantamento da pesquisa foi utilizado o método *survey*. Segundo Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de pesquisa ocorre quando envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento desejamos conhecer através de algum tipo de questionário.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste tópico, apresentam-se a análise dos dados coletados na pesquisa de campo e a interpretação dos resultados. Inicialmente, tem-se a caracterização da comunidade Remidos no Senhor, seguida pela análise dos dados.

4.1 Descrição da Comunidade Remidos no Senhor

No interior da renovação carismática católica (RCC) emergem grandes ou pequenas associações de cristãos dispostos a fazerem da vida comunitária uma fonte de significado identitário e um instrumento de resistência à secularização da sociedade. (SOUSA, 2010). Ainda o mesmo autor define que, no âmbito eclesial, essas comunidades são qualificadas de “carismáticas”, em alusão ao movimento de origem ou, mais exatamente, de “novas comunidades”.

A Comunidade Remidos no Senhor, influenciada pelo movimento carismático católico, originou-se na cidade de Pombal– Paraíba – Brasil, a partir do ministério religioso de uma jovem estudante, líder de um grupo de jovens chamado JUNC (Jovens Unidos em Cristo). Unindo-se a outros cinco jovens, foi formado o primeiro grupo de consagrados da Comunidade, concretizada em 19 de janeiro de 1991. A missão da Comunidade é a evangelização e a realização de trabalhos voluntários e a sua sede geral é na Diocese de Campina Grande, Paraíba, Brasil.

Portanto, essa comunidade tem como objetivo atrair pessoas para construir uma vida nova pela força operante do Espírito Santo. Nesse sentido, utiliza alguns instrumentos, tais como: meios de comunicação, atendimentos pessoais, visitas domiciliares, retiros, congressos, grupos de oração, cursos formativos e artes. A Comunidade desenvolve um trabalho com crianças carentes da cidade de Pombal - PB, denominado Projeto São Filipe Néri. Esse projeto conta com aproximadamente 35 crianças, que são, semanalmente, acolhidas durante todas as manhãs. É importante destacar que através das refeições comunitárias, brincadeiras, momentos de oração, lazer e higiene pessoal essas crianças são evangelizadas e tratadas como filhos amados por Deus.

A Comunidade Remidos no Senhor é uma nova fundação de vida evangélica que propõe para os seus membros um caminho de seguimento radical a Jesus Cristo. Canonicamente, é reconhecida como Associação Privada de Fiéis, de direito diocesano. É constituída por casados,

celibatários, solteiros, homens e mulheres, jovens e adultos, que, vivem uma consagração de vida.

4.2 Análise de dados

A pesquisa realizada com os gestores da Comunidade Remidos do Senhor mostra uma autoavaliação sobre os estilos de liderança. Os resultados foram obtidos através da análise estatística de frequência simples, porcentagem e média, como também distribuídos por categorias e em tabelas. As tabelas estão divididas por colunas, de acordo com o nível de concordância de cada afirmativa, conforme a escala de Likert: de 0 a 4, sendo o número 0 equivalente a - “De modo algum”, 1 – “De vez em quando”, 2 – “Às vezes”, 3 – “Quase frequentemente” e 4 “Frequentemente, se não sempre”. No total de 21 respondentes, sendo 14 mulheres e 7 homens, com idades entre 30 e 50 anos.

Alguns trabalhos têm sido desenvolvidos com a intenção de identificar diferentes estilos de liderança ou modelos gerenciais que melhor se adaptam a diferentes perfis organizacionais (HOUSE et al., 2004; CAMERON e QUINN, 2006; MASOOD et al., 2006). Por exemplo, Masood et al. (2006) acreditam que comportamentos distintos podem estar associados a diferenças nas organizações. Variáveis organizacionais como tamanho, ambiente organizacional, tipo de estratégia e tecnologia e podem impor aos líderes diferentes demandas e, conseqüentemente, diferentes comportamentos.

De acordo com a tabela 1, de uma forma geral os respondentes consideram que os líderes utilizam de forma relativamente frequente os atributos de influência idealizada (dimensão da liderança transformacional) na gestão da comunidade. Destaca-se ainda que um percentual significativo dos entrevistados (81%) revela que os interesses dos grupos transcendem os pessoais. Esse dado corrobora com a missão dessa instituição que considera o amor ao próximo como fundamento principal de ação comunitária. Nesse sentido, os líderes transformacionais operam fora dos valores de sistemas de pessoais profundamente enraizados. Burns (1978) se refere a estes como valores fim. Os valores fim são aqueles que não podem ser negociados ou trocados entre indivíduos.

Tabela 1 - Atributos de influência idealizada

Liderança Transformacional	Atributos de influência idealizada	0		1		2		3		4		M
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
	10 – Gero orgulho por estarem ao meu lado	12	57,1	2	9,5	1	4,8	4	19,0	2	9,6	1,1
	18 – Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo	0	0	0	0	1	4,7	3	14,3	17	81,0	3,8
	21 – Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim	1	4,8	0	0	2	9,5	14	66,7	4	19,0	2,9
	25 – Demonstro um senso de poder e confiança	6	28,6	3	14,3	4	19,0	6	28,6	2	9,5	1,7
MÉDIA TOTAL		22,6		5,9		9,5		32,1		29,8		

Fonte: elaboração própria (2018).

De acordo com a tabela 2, um índice significativo dos líderes (53,6%) utiliza frequentemente, se não sempre o comportamento de influência idealizada no exercício de sua liderança. Nesta categoria, a assertiva que mais se destacou foi o fato de os gestores considerarem as consequências ética e moral das decisões. É necessário destacar que não apenas no cenário político as questões éticas têm sido consideradas, sendo que no contexto organizacional também é importante a promoção da ética e de valores como forma de comprometimento e responsabilidade perante a sociedade (BATISTA; MALDONADO, 2008; ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2009)

Tabela 2 - Comportamento de influência idealizada

Liderança Transformacional	Comportamento de influência idealizada	0		1		2		3		4		M
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
	Converso sobre minhas crenças e valores importantes	0	0	0	0	5	23,8	5	23,8	11	52,4	3,3
	Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação	0	0	0	0	2	9,4	13	62	6	28,6	3,2
	Considero as consequências ética e moral das decisões	0	0	0	0	1	4,8	3	14,2	17	81	3,8
	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão	0	0	1	4,8	2	9,6	7	33,2	11	52,4	3,2
MÉDIA TOTAL				1,9		11,9		33,3		53,6		

Fonte: elaboração própria (2018)

Observa-se que na Tabela 3, os líderes responderam utilizar frequentemente (41,7%), se não sempre a motivação inspiracional em seus desempenhos. É notório que esse tipo de líder,

conforme comentado no quadro 2, tem a capacidade de criar ambiente propício a mudança e de estimular as pessoas para o alcance de um resultado superior (BASS E AVOLIO, 2002). Por outro lado, alguns líderes (4,8%) de modo algum utilizam a motivação inspiracional. Outro item que pode ser destacado nessa pesquisa com maior média (3,5) refere-se ao falar com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.

Tabela 3 - Motivação inspiracional

Liderança Transformacional	Motivação inspiracional	0		1		2		3		4		M
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
	Falo de forma otimista sobre o futuro	0	0	1	4,8	3	14,3	8	38	9	42,9	3,1
	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	0	0	0	0	0	0	10	47,6	11	52,4	3,5
	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	1	4,8	2	9,5	4	19,1	10	47,6	4	19,1	2,7
	Expresso confiança de que metas serão alcançadas	0	0	1	4,8	2	9,5	7	33,3	11	52,4	3,3
	MÉDIA TOTAL		2,4		3,6		10,7		41,7		41,7	

Fonte: elaboração própria

No que diz respeito à estimulação intelectual, conforme a tabela 4 os líderes da Comunidade Remidos no Senhor utilizam de forma muito frequente (44,1%) essa ação no exercício da liderança. Revelaram ainda, que de modo algum (4,8%) utilizam a estimulação intelectual nos seus desempenhos. Os respondentes de forma geral, mencionaram sugerir alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades. Nesse sentido, percebe-se uma nítida diferença entre a liderança transformacional e a transacional, já que a última se restringe principalmente à negociação e alocação de recursos, apresentando reduzido estímulo por parte deles para a inovação e a tomada de risco.

Tabela 4 - Estimulação intelectual

Liderança Transformacional	Estimulação intelectual	0		1		2		3		4		M
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
		Examino situações críticas perguntando se são adequadas	2	9,5	0	0	4	19,1	1	4,7	14	
Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas	1	4,8	0	0	5	23,8	7	33,3	8	38,1	3	
Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos	1	4,8	0	0	5	23,8	9	42,9	6	28,6	2,9	
Sugiro alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades	0	0	0	0	1	4,7	11	52,4	9	42,9	3,8	
MÉDIA TOTAL		4,8		0		17,9		33,3		44,1		

Fonte: elaboração própria (2018)

Na categoria consideração individual, os líderes consideram utilizá-la frequentemente, se não sempre (52,4%). Ressalta-se ainda que nenhum dos respondentes considera utilizar a consideração individual em suas lideranças. A maior média encontrada nessa dimensão (3,8) foi o tratamento dos outros como pessoas ao invés de apenas como membro de grupo. É por meio da consideração individualizada que a liderança transformacional é primeiramente reconhecida. O líder pode servir de mentor ou coach, como forma de estimular o crescimento e o amadurecimento do seguidor (BASS e AVOLIO, 1993). De fato, a consideração individualizada envolve, por um lado, comportamentos suportivos da liderança, considerando emoções, necessidades e interesses da equipe ao tomar decisões e implementar ações (RAFFERTY e GRIFFIN, 2006).

Tabela 5 - Consideração individual

Liderança Transformacional	Consideração individual	0		1		2		3		4		M
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
		Invisto o meu tempo a ensinar e treinar	0	0	0	0	9	42,9	8	38,1	4	
Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-las apenas como membro de grupo	0	0	0	0	1	4,8	2	9,5	18	85,7	3,8	
Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros	0	0	0	0	0	0	7	33,3	14	66,7	3,7	
Ajudo aos outros no desenvolvimento de seus pontos fortes	0	0	0	0	0	0	13	61,9	8	38,1	3,4	
MÉDIA TOTAL		0		0		11,9		35,7		52,4		

Fonte: elaboração própria (2018)

No que diz respeito à recompensa contingente, os líderes (39,3%) utilizam de modo algum a recompensa contingente, que é a recompensa pelo esforço. Por outro lado, de acordo com a tabela 6, um índice expressivo (32%) revelaram utilizar esse tipo de estratégia. Na realidade, os gestores de forma geral (média de 3,6) expressam satisfação quando os outros correspondem às suas expectativas. É notório que em ambientes mais flexíveis há mais probabilidade de serem encontrados líderes transformacionais do que transacionais, uma vez que os primeiros se baseiam em pressuposições de confiança nas pessoas e em suas intenções, de que todos têm uma contribuição independente da recompensa a ser dada.

Tabela 6 - Recompensa contingente

	Recompensa contingente	0		1		2		3		4		M
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Liderança Transacional	Forneço ajuda aos outros em troca dos seus esforços	17	80,9	0	0	2	9,5	1	4,7	1	4,7	0,5
	Discuto quem é responsável por atingir metas específicas de desempenho	11	52,4	1	4,7	4	19,1	3	14,3	2	9,5	1,2
	Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas	5	23,8	3	14,3	3	14,3	1	4,7	9	42,8	2,3
	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas	0	0	1	4,7	1	4,7	4	19,1	15	71,5	3,6
MÉDIA TOTAL		39,3		5,9		11,9		10,7		32,1		

Fonte: elaboração própria (2018)

De acordo com a tabela 7, os líderes utilizam algumas vezes a gestão por exceção na forma ativa (39,2%) e revelaram preocupação na identificação dos erros (média de 2,5). Em linhas gerais, os gestores que estimulam a liberdade e a iniciativa não são compatíveis com o estilo de líder que age de forma corretiva, aplicando sanções e dando reforços negativos. Em ambientes mais baseados nos pressupostos de flexibilidade, há mais probabilidade de encontrarem-se líderes transformacionais do que transacionais, uma vez que os primeiros se baseiam na confiança nas pessoas e em suas intenções, de que todos têm uma contribuição.

Tabela 7 - Gestão por exceção (ativa)

	Gestão por exceção (ativa)	0		1		2		3		4		M
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Liderança Transacional	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios padrões	5	23,8	7	33,3	5	23,8	2	9,5	2	9,5	1,5
	Considero minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas	8	38,1	5	23,8	7	33,3	0	0	1	4,7	1,1
	Mantenho-me a par de todos os erros	0	0	0	0	13	61,9	5	23,8	3	14,3	2,5
	Dirijo minha atenção às falhas	1	4,7	6	28,6	8	38,1	3	14,3	3	14,3	2,1
MÉDIA TOTAL		16,7		21,4		39,3		11,9		10,7		

Fonte: elaboração própria (2018)

O gerenciamento por exceção pode ser ativo ou passivo. Na forma ativa, o líder não tenta evitar o erro: ele observa e espera que o erro ocorra para aplicar uma ação corretiva. Já a forma passiva é caracterizada pela ausência de monitoramento e de prevenção de erros e falhas. O líder apenas intervém no momento em que o erro fica realmente evidente. É interessante perceber que de acordo com a tabela 8, a maioria (55,9%) mencionou que de modo algum utiliza a gestão por exceção na forma passiva em seu desempenho. Por outro lado, existem gestores que utilizam frequentemente (6%), se não sempre esse tipo de gestão. Assim, os entrevistados (média 2,8) mencionaram não interferir em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.

Tabela 8 - Gestão por exceção (passiva)

Fonte: elaboração própria (2018)

	Gestão por exceção (passiva)	0		1		2		3		4		M
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Laissez-faire	Não interiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios	0	0	0	0	10	47,6	6	28,6	5	23,8	2,8
	Espero as coisas darem errado para começar a agir	20	95,2	1	4,8	0	0	0	0	0	0	0,6
	Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dando certo”	10	47,6	3	14,3	6	28,6	2	9,5	0	0	1
	Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir	17	80,9	2	9,5	0	0	2	9,5	0	0	0,4
MÉDIA TOTAL		55,9		7,1		19,0		11,9		6		

Tanto na liderança transacional quanto na transformacional, os líderes são ativos. Ao pesquisar estas duas formas ativas de liderança, elas frequentemente são contrastadas com a liderança de *Laissez-faire*, extremamente passiva. De acordo com a tabela 9, os líderes dessa comunidade (44%) não consideram exercer esse estilo de liderança. Robbins (2002) cita que o estilo *Laissez-faire* está presente nos casos em que os líderes evitam assumir responsabilidades, tomar decisões e são ausentes quando necessários. Nesse caso, assumem que seus seguidores são intrinsecamente motivados e podem ser deixados sozinhos para realizar tarefas e metas.

Tabela 9 - Laissez-faire

	Laissez – faire	0		1		2		3		4		M
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Laissez - faire	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem	13	61,9	7	33,3	1	4,8	0	0	0	0	0,4
	Estou ausente quando necessitam de mim	2	9,5	14	66,7	5	23,8	0	0	0	0	1,1
	Evito tomar decisões	14	66,7	5	23,8	1	4,8	0	0	1	4,8	0,5
	Demoro a responder questões urgentes	8	38,1	7	33,3	5	23,8	1	4,8	0	0	0,9
MÉDIA TOTAL		44,0		39,3		14,3		1,2		1,2		

Fonte: elaboração própria (2018).

O líder visionário geralmente é reconhecido pelo esforço extra em suas atividades, pois corre riscos, cria imagens, expectativas e influencia os rumos das instituições onde atuam. De acordo com a tabela 10, os líderes (33,3%) responderam utilizar algumas vezes o esforço extra no exercício de sua liderança. É importante ressaltar que a visão, para ser efetiva, necessita satisfazer os desejos dos seguidores, ou seja, o líder visionário deve ser capaz de aumentar o valor intrínseco do esforço nos liderados (KANTABUTRA e AVERY, 2006). Observa-se ainda na tabela 10 que a maior média (2,7) encontrada nessa dimensão foi o “aumento da vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação”

Tabela 10 - Esforço extra

Esforço extra	0		1		2		3		4		M
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Faço com que as pessoas façam mais do que o esperado	0	0	1	4,7	12	57,1	3	14,3	5	23,8	2,6
Elevo o desejo dos outros de obter sucesso	3	14,3	2	9,5	3	14,3	8	38,1	5	23,8	2,5
Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação	0	0	3	14,3	6	28,6	7	33,3	5	23,1	2,7
MÉDIA TOTAL		4,8		9,5		33,3		28,5		23,6	

Fonte: elaboração própria (2018)

A eficácia do estilo de liderança depende também da forma como é definida a missão e a visão organizacional. Conforme a tabela 11, verifica-se que os respondentes (41,7%) opinaram usar relativamente frequente a eficácia em seu desempenho. Assim, consideraram (média significativa de 2,8) serem “eficazes em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho”. Nessa perspectiva, a liderança passa a ter um caráter inspiracional e é reforçada a dinâmica motivacional entre líderes e liderados. De forma geral, as novas abordagens destacam o fato de que a liderança é um fenômeno altamente complexo, que engloba o enlace dinâmico entre o líder e os sistemas social e organizacional em que atua (WALDMAN, JAVIDAN e VARELLA, 2004).

Tabela 11 - Eficácia

Eficácia	0		1		2		3		4		M
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho	0	0	2	9,5	3	14,3	12	57,1	4	19,1	2,8
Sou eficaz ao apresentar meu grupo perante níveis hierárquicos	2	9,5	2	9,5	10	47,6	4	19,1	3	14,3	2,2
Sou eficaz em atender as necessidades da organização	0	0	1	4,7	8	38,1	9	42,9	3	14,3	2,7
Lidero um grupo eficiente	0	0	0	0	10	47,6	10	47,6	1	4,7	2,5
MÉDIA TOTAL		2,3		5,9		36,9		41,7		13,1	

Fonte: elaboração própria (2018)

A liderança exerce influência sobre os liderados, assim faz-se necessário entender o que estes colaboradores pensam sobre a sua satisfação no trabalho, contribui para a melhoria do clima organizacional das instituições de forma geral. Nos dias atuais, a preocupação em preparar as Lideranças para agirem como um favorecedor de motivação é grande, pois nunca foi tão necessária sua ação junto aos colaboradores (CARVALHO et al., 2006). Conforme a tabela 12, os líderes (47,6%) utilizam a satisfação em seu desempenho. Na realidade, eles (média 3,2) “acreditam que trabalham com os outros de maneira satisfatória”.

Tabela 12 – Satisfação

Satisfação	0		1		2		3		4		M
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios	0	0	1	4,7	5	23,8	9	42,8	6	28,6	2,9
Trabalho com os outros de maneira satisfatória	0	0	0	0	3	14,3	11	52,4	7	33,3	3,2
MÉDIA TOTAL		0		2,3		19,0		47,6		31	

Fonte: elaboração própria (2018)

A tabela 13 aborda a média total das variáveis relativas aos comportamentos das dimensões transformacional, transacional e laissez-faire. Verifica-se que a maior média foi encontrada na dimensão transformacional (3,1), delineando assim o perfil predominante dos gestores da Comunidade Remidos no Senhor. O ponto central do conceito é o interesse pelas pessoas. O líder dedica grande parte de seu tempo conversando com seus seguidores para saber mais sobre suas metas e problemas (KENT, CROTTS e AZZIZ, 2001). Verificou-se também que os líderes raramente (média de 0,9) atuam de forma passiva conforme a liderança laissez-faire, visto que esta é uma dimensão que caracteriza desorganização, negligência e ausência de autoridade.

Tabela 13 - Média total das variáveis relativas aos comportamentos das dimensões transformacional, transacional e laissez-faire.

	Descrição	Comportamentos	Média	Média Total
Estilos de liderança	Transformacional	Atributos de influência idealizada	2,65	3,1
		Comportamentos de influência idealizada	3,39	
		Motivação inspiracional	3,19	
		Estimulação intelectual	3,11	
		Consideração individual	3,40	
	Transacional	Recompensa contingente	1,90	1,8
		Gestão por exceção (ativa)	1,78	
	Laissez-faire	Gestão por exceção (passiva)	1,04	0,9
		Laissez-faire	0,76	

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Portanto, a liderança transformacional objetiva o engajamento dos indivíduos em busca de laços que aumentem o nível de motivação de líder e liderado (MASOOD et al., 2006). Nesse sentido, o líder alcança os objetivos almejados, tornando as atividades e a missão altamente atrativas para os liderados.

5 CONCLUSÕES

O objetivo desse estudo foi identificar os estilos de liderança praticados na Comunidade Católica Remidos no Senhor. Na realidade, levou-se em consideração os estilos de liderança abordados por Bass e Avolio (1993), a saber: liderança transformacional, liderança transacional e *laissez-faire*.

Exercer a liderança de acordo com os comportamentos do estilo transformacional é perceber a relação de interdependência entre o líder e seus seguidores, a mutualidade da ação, como também, o senso único de missão. De acordo com os resultados apresentados, o estilo de liderança transformacional obteve a maior média (3,1), o que pode ser considerado como algo positivo. Na realidade, esse estilo de gestor geralmente tem como desafio integrar o colaborador como um todo na organização, gerando comprometimento e a pertença à organização. Gonçalves (2008) relata que alguns dados da investigação apontados por Bass (1997) concluem que os funcionários tendem a relatar maiores níveis de esforço e comprometimento relativamente aos objetivos estabelecidos quando os seus responsáveis apresentam estilos transformacionais de liderança.

Na liderança transacional existe uma relação de troca entre líder e seguidor. O poder sucumbe a partir do momento em que o líder não detém mais a prerrogativa de conceder benefícios ou infligir punições. Diante dos resultados alcançados, percebe-se que esse não é o estilo de liderança predominante na Comunidade Católica Remidos no Senhor (CCRS), afinal a minoria (1,8) dos respondentes afirmou usar frequentemente esse estilo de gestão. Outro aspecto interessante encontrado nesse estudo, foi o fato dos entrevistados (81%) terem mencionado não “fornecer ajuda aos outros em troca dos seus esforços”. Portanto, verificou-se assim que os gestores dessa comunidade consideram uma ausência dessa relação de troca e de interesse pessoal. Na realidade, a essência da missão da Comunidade Remidos é transcender os interesses pessoais e doar-se em direção ao próximo.

Observou-se nessa pesquisa que apesar do estilo transformacional ser predominante, existem momentos em que os gestores podem atuar de forma mais passiva. O estilo *laissez-faire* evita tomar decisões, é desorganizado e permite que os outros façam isto por ele. De acordo com os resultados dessa pesquisa, esse estilo raramente (média de 0,90) é adotado pelos seus gestores. Mesmo assim, é necessário evitar esse tipo de atuação em que o líder não se envolve com o desenvolvimento do liderado e nem com suas necessidades e realizações.

Uma das limitações desse estudo diz respeito ao retorno dos questionários, pois do total, 30% não foram respondidos. Outro aspecto que deve ser destacado é o fato da identificação dos

estilos de liderança emergirem das percepções dos mesmos respondentes; esse fator pode ter tornado pouco clara a diferenciação entre “o que é” e “o que poderia ser” (HOUSE et al., 2004) e também pode ter evidenciado teorias implícitas mais individualizadas do que grupais. Dessa forma, seria interessante, na continuidade deste estudo, incluir outros respondentes, outros atores envolvidos na missão dessa comunidade. Sugere-se ainda a realização de procedimentos de triangulação (envolvendo métodos qualitativos, observações in loco, entrevistas etc.) que pudessem promover uma compreensão mais rica, mais repleta de nuances, contribuindo para o esclarecimento das interações entre os conceitos estudados.

Constatou-se também que atualmente alguns serviços estão sendo desativados devido à escassez de gestores nessa instituição, por isso surge a preocupação com a melhoria da formação dos voluntários da CCRS. De acordo com Marras (2000) o treinamento também envolve o aprimoramento do conhecimento, para elevar o seu desempenho nas suas atividades. Nesse sentido, sugere-se um maior investimento em formação e treinamento para os colaboradores objetivando o surgimento de novas lideranças.

ABSTRACT

The topic of leadership continues to be highlighted in the context of organizational studies, especially the discussion of the transactional-transactional style. It is perceived that the study of leadership transcends the business environment, after all it also encompasses the dynamics of religious groups. Therefore, the objective was to identify the leadership styles of the Catholic community Remidos no Senhor based in Campina Grande-PB. The research was considered descriptive and bibliographical; In addition, the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) developed by Avolio and Bass (1992) was used to identify leadership styles. It is also worth noting that the research was carried out through a self-assessment of the main leaders of this community, and the data were measured and analyzed in a quantitative way. According to the results presented, the transformational leadership style obtained the highest mean (3.1), which can be considered as positive. It was also found that some services are currently being deactivated due to the shortage of managers in this institution, so there is a concern with improving the training of volunteers in this community.

Keywords: leadership styles, community, managers.

REFERÊNCIAS

- BARNARD, C. ***The functions of the executive***. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BASS, B.; AVOLIO, B.J. ***Transformational leadership and organizational culture***. Public Administration Quarterly, Elizabethtown, PA, v.17, n.1, p.112-121, Spring 1993.
- BATISTA, M. A. C.; MALDONADO, J. M. S. D. V. ***The role of the public purchaser in public institutions of science and technology in health***. Revista de Administração Pública, v. 42, n. 4, p. 681-699, 2008.
- BENEVIDES, Vitor Luciano. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. 113 p. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial)- Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010.
- BERGAMINI, Cacília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio. 1994.
- BURNS, J.M. ***Leadership***. New York: Harper, 1978.
- CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. ***Diagnosing and changing organizational culture***. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. [DOI: /10.2966/scip.030206.170].
- CARVALHO, A. B. I.; FERNANDES, J.; OLIVEIRA, L. T.; ZAMBERLAN, C. O. **Satisfação no Trabalho**. In: JORNADA DE PESQUISA, 2006. Ulbra Santa Maria. RS. Jornada de Pesquisa 2006. Anais... Ulbra Santa Maria: RS.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.
- GIULIANI, Thais de Almeida. **Lideranças em resorts** : um estudo dos estilos praticados no brasil. 2012. 140 p. Dissertação (mestrado em administração)- Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2012.
- GONÇALVES, Maria Narcisa. **Estilo de lideranças**: um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores. 2008. 129 p. Dissertação (Mestrado em Ciências empresariais)- Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2008.
- HOUSE, R.; HOWELL, J. ***Personality and charismatic leadership***. The Leadership Quarterly, Greenwich, Conn, v.3, n.2, p. 81-108, Summer 1992.
- HOUSE, R.; HANGES, P.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P.; GUPTA, V. ***Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies***. Thousand Oaks: Sage, 2004.
- HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2006.

KANTABUTRA, S.; AVERY, G.C. ***Follower effects in the visionary leadership process.*** *Journal of Business and Economics Research*, Littleton, CO, v.4, n.5, p.57-66, May 2006.

KENT, T.; CROTTS, J.; AZZIZ, A. ***Four factors of transformational leadership behavior.*** *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, England, v.22, n.5, p.221-229, Apr. 2001.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **Liderança, poder e comportamento organizacional.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na organização*. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico.** 3ª edição São Paulo, Futura 2000.

MASOOD, S.A.; DANI, S.S.; BURNS, N.D.; BACKHOUSE, C.J. ***Transformational leadership and organizational culture: the situational strength perspective.*** *Journal of Engineering Manufacture*, London, v.220, n.6, p.941-949, Feb. 2006.

MONTANA, J. P.; CHANOV, H. B. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1998.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. *Metodologia do trabalho científico. Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico* . 2. ed. Novo Hamburgo - Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

QUINN, R.; RORBAUGH, J. ***A competing values approach to organizational effectiveness.*** *Public Productivity Review*, New York, v.5, n.2, p.122-140, June 1981.

RAFFERTY, A.E.; GRIFFIN, M.A. ***Refining individualized consideration: distinguishing developmental leadership and supportive leadership.*** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester, v.79, n.1, p.37-61, Mar. 2006.

ROBBINS, S. P. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Organizational behavior: concepts, controversies, applications.** London: Prentice-Hall International, 1996.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; CAMPOS, Marly Sorel ; LÓFTI, Samir. *Liderança: o que pensam os executivos brasileiros sobre o tema.* **RAM, REV. ADM. MACKENZIE**, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 48-76, nov. 2012.

SOUSA, Ronaldo José. **Comunidade e sociedade informacional** : o fenômeno comunitário contemporâneo a partir da Comunidade Midiática Canção Nova. 2010. 280 p. Dissertação (Doutorado em Ciências Sociais)- Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2010.

STEFANO, Silvio Roberto. et. al. **Satisfação da qualidade de vida no trabalho com relação aos fatores biopsicossociais e organizacionais: um estudo comparativo entre docentes das universidades pública e privada.** *Revista Gerenciais*. São Paulo, v. 5, p. 35-44, 2006.

_____. **Liderança e suas relações de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional** : um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. 2008. 176 p. Dissertação (Doutorado em Administração)- Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **A liderança aprendida**. GV Executivo , [S.l.], v. 6, n. 1, p. 61-65, jan. 2007.

WALDMAN, D.A.; JAVIDAN, M.; VARELLA, P. **Charismatic leadership at the strategic level: a new application of upper echelons theory**. Leadership Quarterly, Greenwich, Conn, v.15, n.3, p.355-380, June 2004.