



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SARA ALVES RODRIGUES**

**UMA ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DE PROFESSORES  
UNIVERSITÁRIOS**

**PATOS  
2018**

**SARA ALVES RODRIGUES**

**UMA ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DE PROFESSORES  
UNIVERSITÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ma. Mary Dayane S. Silva

**PATOS  
2018**

R696a Rodrigues, Sara Alves.  
Uma análise dos estilos de liderança de professores universitários. [manuscrito] / Sara Alves Rodrigues. - 2018.  
34 p.  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2018.  
"Orientação : Profa. Ma. Mary Dayane Souza Silva, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."  
1. Estilos de liderança. 2. Ensino Superior. 3. Professor universitário. I. Título  
21. ed. CDD 658.409 2

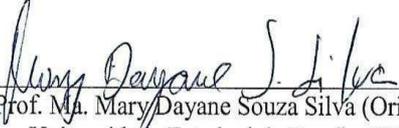
SARA ALVES RODRIGUES

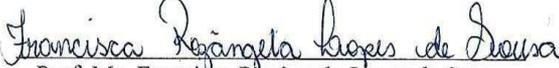
UMA ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DE PROFESSORES  
UNIVERSITÁRIOS

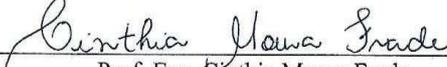
Artigo, apresentado ao curso de bacharelado em  
Administração da Universidade Estadual da  
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 09/11/2018.

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Ma. Mary Dayane Souza Silva (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Ma. Francisca Rozângela Lopes de Sousa  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

  
Prof. Esp. Cinthia Moura Frade  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, pela dedicação,  
companheirismo e amizade, DEDICO.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, que em sua infinita sabedoria colocou força em meu coração para vencer essa etapa da minha vida. A fé no Senhor, sem dúvidas, me ajudou a lutar até o fim.

Ao meu pai Luís Nelson Rodrigues de Sá, a minha mãe Cacilda Alves Rodrigues, que sempre me deram suporte para a realização de todos os meus sonhos.

Ao meu noivo Mateus Lira, que jamais me negou apoio, carinho e incentivo. Obrigada, meu amor, por aguentar tantas crises de estresse e ansiedade.

Às minhas tias Lucíola Rodrigues, Erika Rodrigues e Fabíola Rodrigues, pela compreensão por minha ausência nas reuniões familiares.

À professora Mary Dayane Souza Silva pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação.

Aos companheiros de jornada Abdon Montenegro e Adriele Mercia, grandes amigos que nunca negaram um apoio durante minha trajetória acadêmica.

Aos professores do Curso de Administração da UEPB, que contribuíram ao longo de quatro anos, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento do curso.

Aos funcionários da UEPB, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

Aos colegas de classe pelos momentos de amizade e apoio.

“Um líder é alguém que conhece o caminho, corre ao longo do caminho e mostra o caminho” (John C. Maxwell).

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Autores e suas definições de liderança.....	12
Quadro 02- Características do líder .....	13
Quadro 03- Estilos de liderança.....	14
Quadro 04- Características do líder transformacional.....	15
Quadro 05- Liderança transformacional.....	16
Quadro 06- Liderança transacional.....	17
Quadro 07 - Seções do multifactor Leadership questionnaire -5x (MLQ).....	20

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01- Amostra utilizada para a pesquisa .....	19
Tabela 02- Distribuição dos participantes por sexo.....	21
Tabela 03- Distribuição dos participantes por idade .....	22
Tabela 04- Distribuição dos participantes por tempo de atuação na função de professor.....	22
Tabela 05- Distribuição dos participantes por curso .....	23
Tabela 06- Distribuição dos participantes por nível de instrução .....	23
Tabela 07- Dimensão transformacional do questionário .....	25
Tabela 08- Dimensão transacional do questionário.....	27
Tabela 09- Dimensão <i>Laissez Faire</i> do questionário .....	28

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Liderança: conceitos e definições .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1.1 Estilos de liderança .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.2 Modelo Transformacional, Transacional e <i>LaissezFaire</i> .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 O professor no papel de líder .....</b>	<b>18</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>19</b>
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1 Análise sócio demográfica .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2 Análise do questionário sobre os Estilos de liderança .....</b>	<b>24</b>
<b>4.2.1 Liderança transformacional .....</b>	<b>24</b>
<b>4.2.2 Liderança transacional.....</b>	<b>26</b>
<b>4.2.3 <i>Laissezfaire</i> .....</b>	<b>28</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>
<b>APÊNDICE - Questionário De Pesquisa .....</b>	<b>33</b>

## UMA ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA DE PROFESSORES UNIVERSITÁRIOS

Sara Alves Rodrigues

### RESUMO

A presente pesquisa objetivou identificar os estilos de liderança dos professores da Universidade Estadual da Paraíba, do campus VII, localizado na cidade de Patos-PB. Para conseguir os dados suficientes a fim de reconhecer esses estilos, o estudo utilizou a abordagem quantitativa e se caracterizou pelo método dedutivo e descritivo. Assim, foi utilizado para a coleta dos dados o questionário *Multifactor Leadership Questionnaire - 5x* (MLQ) proposto por Bass (1985) e para as análises estatísticas descritas básicas. Foram pesquisados 30 indivíduos de uma amostra total de 58 docentes distribuídos em quatro cursos. Verificou-se que todos os estilos de liderança estudados, são observados nos professores, no entanto há um predomínio dos estilos transformacionais (M= 4,15) e transacionais (M=3,84). É importante ressaltar que os estilos variaram conforme a situação atribuída. Compreende-se, portanto que existe uma demonstração de interesse dos professores com questões de liderança no intuito de obter, progressivamente, o melhor ambiente de trabalho e a máxima eficiência e eficácia dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Liderança, Ensino Superior, Docentes.

### INTRODUÇÃO

O tema liderança vem sendo frequentemente discutido no meio acadêmico despertando o interesse de pesquisadores acerca de estudos que busquem mensurar as dimensões básicas de atitude do líder (ROBBINS, 2005). Para Lima e Gomes (2017), a importância de pesquisar sobre o assunto dá-se no contexto de disputa constante, em que as empresas estão inseridas, principalmente as que pertencem ao setor de serviços, entre outros. Logo, as organizações precisam de líderes que guiem o sucesso organizacional, para que, desse modo, possam trazer mais eficiência e eficácia para a organização, o que acarretará uma organização cada vez mais competitiva (CHIAVENATO, 2005).

A liderança não é uma característica inata nem exclusiva de uma determinada profissão. Ela existe e desenvolve-se em todos os patamares sociais, em todas as culturas e até em todas as profissões embora, as práticas e os comportamentos de liderança possam ter características específicas em determinadas profissões (RIBEIRO; BENTO, 2010). Nesta perspectiva, buscou-se por meio desta pesquisa contribuir com a identificação dos estilos de líderes presentes no ensino superior adotados pelos professores da Universidade Estadual da Paraíba, campus VII na cidade de Patos.

A relevância da pesquisa envolve a contribuição dos tipos de líderes que estes profissionais assumem em seu ambiente de trabalho. Além disso, Jordão (2003) afirma que docentes que possuem traços de liderança no desempenho de suas atividades exercem um diferencial para a instituição em que trabalham quando comparada às demais do mesmo setor.

Dessa forma, a presente pesquisa objetivou identificar os estilos de liderança dos professores que atuam na Universidade Estadual da Paraíba, no Campus VII, de Patos-PB. Para alcançar esse objetivo, fez-se necessário definir os seguintes objetivos específicos: (i) caracterizar os tipos de liderança segundo a percepção dos professores; (ii) descrever o perfil de liderança dos docentes dos cursos ofertados pela instituição; e, (iii) verificar os estilos de liderança transformacional, transacional e liberal exercidos pelos professores.

Este estudo está dividido em mais quatro seções além desta introdução: o referencial teórico, que apresenta as principais teorias acerca da liderança; os métodos da pesquisa, em que estão descritos os instrumentos utilizados para a aplicação da pesquisa; os resultados, nos quais é possível observar os estilos de liderança exercidos pelos professores universitários; e as considerações finais, seguidas das referências e anexos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Liderança: conceitos e definições**

A liderança vem se tornando um dos assuntos mais difundidos no mundo organizacional, tanto em nível teórico quanto em nível empresarial. Conforme Bergamini (2009) a preocupação com os estudos sobre a liderança, vem se alastrando nos últimos anos. Ao torna-se de grande importância para as organizações, visto que a liderança seria a explicação do sucesso corporativo.

Existem inúmeras interpretações a respeito de uma única definição do construto liderança, cada uma complementando ou discordando uma da outra. De acordo com Lacombe (2007), são mais de 130 conceitos de liderança e mais de 5 mil pesquisas sobre seus aspectos, o que torna inviável privilegiar apenas uma como correta. Alguns desses conceitos estão descritos no Quadro 01.

Quadro 01 - Autores e suas definições de liderança

AUTOR	CONCEITO
HEMPHIL; COONS (1957, p. 7).	É o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades em um grupo em direção a um objetivo comum.
JANDA (1960, p.358).	É um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo, no sentido de que outro membro tenha o direito de prescrever padrões de comportamento no que diz respeito à qualidade de membro desse grupo.
TANNENBAUM, WESCHLER, MASSARIK (1961, p.24).	É influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de se atingir um objetivo específico.
JACOBS (1970, p.232).	É uma interação entre pessoas, na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos que seus resultados [...] serão melhorados caso se comportem da maneira sugerida.
STOGDILL (1974, p.411).	É o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação.
KATZ; KAHN (1978, p.528).	É o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização.
ROACH; BEHLING (1984, p.46)	É o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.

Fonte: Bergamine (2009)

Dessa forma, o tema liderança tem despertado cada vez mais o interesse das organizações quando se observa os investimentos, cada vez mais altos, feitos pela organização no processo de capacitação dos colaboradores que irão exercer os cargos de liderança (MELO, 2004). Uma vez que se faz necessária a presença de um bom líder para obter, progressivamente, o melhor ambiente de trabalho e a máxima eficiência e eficácia dos colaboradores.

Nesse sentido, “em sua essência, a palavra liderar vem do latim *lāden*, que significa ir ou viajar junto” (AULER, 2014, p.179). Para Bento (2008) o líder, em geral, é descrito como uma pessoa detentora de atribuições inatas ou adquiridas, um ser adaptável ao ambiente que está inserido, sendo alguém que gera conflitos e exerce influência de liderança em ambientes ambíguos, complexos e incertos.

De acordo com os autores acima citados, entende-se que um bom líder desenvolve sua equipe de colaboradores conciliando os objetivos organizacionais com os interesses individuais dos mesmos, para que estes estejam motivados a realizarem suas atividades da melhor forma possível. De acordo com Chiavenato (2005), o líder competente busca sempre resolver os conflitos da forma mais harmoniosa, para que não haja a quebra de confiança de nenhuma das

partes, visto que pessoas com características de um líder competente despertam cada vez mais o interesse das empresas que estão buscando em seus colaboradores líderes eficazes como fonte de vantagem competitiva.

Para Auler (2014), é imprescindível que haja uma boa comunicação, a fim de que a liderança seja legitimada. Os liderados irão posicionar-se de maneiras diferentes mediante as situações enfrentadas, cabendo ao líder adotar um estilo de liderança diferente para cada cenário adverso que for encontrado, a fim de resolver os conflitos da melhor forma possível. Portanto, cabe ao líder gerenciar os conflitos organizacionais, visto que cada colaborador age de maneira diferente em decorrência dos problemas enfrentados no exercício da função, fazendo-se necessário o uso eficaz do diálogo para o esclarecimento das atividades delegadas.

Cumprе salientar que o líder é muito mais necessário nas situações instáveis. Líderes são agentes de mudança e devem ser capazes de inspirar coragem a seus seguidores (LACOMBE, 2007). E para tal, o líder é dotado de várias características e habilidades diferenciadas dos demais, que podem ser observados no Quadro 02.

Quadro02- Características do líder

AUTORES	CARACTERÍSTICAS (Definição)
REDDIN, W.J (1970, p.23)	Defende os valores que representam a vontade coletiva; do contrário, não seriam capazes de mobilizar os liderados à ação; Busca e define o consenso em uma causa comum; Cria o espírito de equipe; Promove a dedicação dos liderados; Promove a lealdade à organização e a seus valores; Cria orgulho pela equipe, pela organização e por seus objetivos; Gera confiança quanto aos resultados a serem obtidos.
GARDNER, J. W. (1990)	Estabelece os objetivos; Motiva os liderados; Cria, mantém a administra uma equipe de bom nível; Explica as razões do que deve ser feito; Serve de símbolo para os liderados; Representa externamente a equipe; Renova os sistemas complexos que ele lidera.
KARLÖF, B. (1994, p.115)	Fornece as diretrizes para o que deve ser feito; Faz que as pessoas cooperem; Fornece a energia necessária para alcançar as metas fixadas.

Fonte: Lacombe (2007).

Logo, infere-se que a liderança é um fator de essencial importância para o sucesso organizacional, tendo em vista o papel que os líderes desenvolvem em momentos críticos nas organizações. Contudo, cabe ressaltar que existem diversos estilos de liderança, os

quais estão dispostos no tópico abaixo em que se encontra a opinião de diversos autores sobre o tema.

### 2.1.1 Estilos de liderança

O presente sub tópico tem como objetivo introduzir os mais conhecidos estilos de liderança. Contudo, este artigo propõe-se a observar os estilos transacional, transformacional e *laissez-faire*, os quais são abordados mais à frente. A teoria de estilos busca explicar a liderança por meio dos diferentes comportamentos adotados pelos líderes frente aos seus liderados, no que diz respeito ao desenvolvimento de suas tarefas (ROBBINS, 2005). Esta teoria aponta três diferentes estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

No estilo liberal, o líder não regula nem avalia o que se passa no grupo apenas faz alguns comentários irregulares sobre a atividade do grupo, quando questionado. Já os termos denominados como autocrático e democrático são utilizados para definir dois estilos de liderança, que partem do pressuposto que as características mais adequadas para os líderes que estão voltadas para as tarefas. Para Maximiano (2011) há várias ações que distinguem um tipo do outro, conforme descritas no Quadro 03.

Quadro03- Estilos de liderança

Estilos de Liderança		
Líder autocrático	Líder democrático	Líder Liberal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está muito mais preocupado com a tarefa do que com o grupo que a executa;</li> <li>• Concentra sua atenção no desempenho do funcionário ou grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos;</li> <li>• Insiste na necessidade de cumprir as metas;</li> <li>• Insiste na necessidade de superar a concorrência ou um rival dentro da mesma organização, ou o desempenho passado;</li> <li>• Define com precisão as responsabilidades individuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acredita que deve criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis;</li> <li>• Focaliza sua atenção no próprio funcionário ou no grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe;</li> <li>• Pede opinião ou sugestões de decisões, ouve, presta atenção e usa as ideias do grupo;</li> <li>• Dedicar parte significativa de seu tempo à orientação dos integrantes de sua equipe;</li> <li>• É amigável;</li> <li>• Apoiar e defender seus funcionários;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os elementos do grupo têm liberdade completa para tomar decisões;</li> <li>• A participação do líder é limitada, esclarecendo apenas quem pode fornecer informações ao grupo;</li> <li>• É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e escolhe os companheiros sem a participação do líder;</li> <li>• O líder não regula nem avalia o que se passa no grupo.</li> </ul>

Fonte: Maximiano (2011); Robbins (2005).

Dessa forma, os estilos de liderança autocrático e democrático são relativamente opostos entre si e se referem à liderança voltada para tarefas. Entretanto, como complemento aos conceitos supracitados, é possível mencionar a existência dos modelos transacional, transformacional e liberal, os quais são o foco do presente estudo e possuem forte relação com o comportamento adotado pelo líder, frente as situações que enfrenta. Esses modelos são apresentados no seguinte sub tópico.

### 2.1.2 Modelo Transformacional, Transacional e *LaissezFaire*

Bergamine (2009) afirma que os modelos transformacionais e transacionais não são opostos entre si, ou seja, o uso de um desses estilos não se dá em detrimento da frequência do outro. Assim, as lideranças transacional e transformacional são complementares. Todavia, a transformacional transmite para os liderados níveis de esforços e desempenho que ultrapassam os obtidos apenas na abordagem transacional (ROBBINS, 2005). Para Bento (2008) o líder transformacional deve possuir quatro características indispensáveis, que estão destacadas no Quadro 04.

Quadro 04- Características do líder transformacional

<b>Carisma</b>	Os liderados têm que enxergar como uma pessoa que sempre coloca os objetivos do grupo acima dos anseios individuais. Além de ser uma figura que transpareça responsabilidade, determinação, persistência e capacidades extraordinárias que desperte a admiração de sua equipe.
<b>Motivação</b>	O líder com seu espírito de equipe, entusiasmo e otimismo devem ser capazes de inspirar os outros elementos do grupo.
<b>Inovação</b>	O líder deve buscar por métodos mais criativos, reformular os problemas existentes e dar novas sugestões sobre a realização das tarefas.
<b>Consideração individualizada</b>	O líder tem que ser capaz de detectar as necessidades e diferenças individuais dentro do grupo.

Fonte: Bento (2008)

De acordo com Barreto (2009, p.18):

“O líder transformacional esforça-se por compreender e partilhar as preocupações e necessidades dos outros de forma a tratar cada indivíduo singularmente. Reconhece e satisfaz as necessidades dos seus subordinados e também lhes proporciona um ambiente favorável que possibilite que cada um se possa desenvolver e prosperar, com o intuito de maximizar e ampliar as potencialidades de cada um, criando oportunidades e desenvolvendo culturas organizacionais de apoio a esse crescimento individual”.

Estes tipos de líderes conseguem transformar os seus subordinados em pessoas empenhadas, comprometidas, dispostas a ir mais além e a adotarem comportamentos espontâneos e inovadores. O Quadro 05 apresenta algumas definições acerca da liderança transformacional na visão de outros autores.

Quadro 05- Liderança transformacional

Avolio e Cols (2009)	O estilo transformacional de liderança se refere aos comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização.
Bass (1999)	Identifica quatro comportamentos típicos de um líder transformacional: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. A influência idealizada é a capacidade de influenciar liderados por meio de um ideal, uma ideologia ou valores socialmente compartilhados.
Vizeu (2011)	Associa o estilo transformador a comportamentos coletivamente orientados, como o altruísmo e a atitude cívica
Bass e Riggio (2006)	O líder acaba se tornando um modelo a ser seguido e ganha a admiração, o respeito e a confiança dos liderados, estabelecendo uma visão de futuro atrativa, com a comunicação de metas claras que levam à superação de limites.

Fonte: Fonseca e Porto (2013)

Outro tipo de liderança a ser analisado é a transacional. Este é baseado na conexão de transações de troca e a utilização de recompensas e punições contingenciais focados no desempenho. Ribeiro, Santos e Meira (2006) reafirmam que a liderança transacional se baseia na troca de recompensas por serviços. É desenvolvido por dois padrões de comportamento: recompensa contingente e gerenciamento por exceção. Para Fonseca e Porto (2013, p. 159), “fazem parte desse estilo os comportamentos de recompensa contingente, gerenciamento por exceção ativo e gerenciamento por exceção passivo”.

De acordo com Bass e Riggio (2006) *apud* Fonseca e Porto (2013, p. 159) “a recompensa contingente envolve a designação de tarefas e o acordo sobre o que precisa ser feito com o estabelecimento de recompensas em troca de um desempenho satisfatório”. Os outros dois fatores da liderança transacional são o gerenciamento por exceção ativo e o gerenciamento por exceção passivo. No primeiro, o líder monitora ativamente os desvios dos padrões e erros dos liderados para tomar medidas corretivas, ou seja, punir o mau desempenho. Já no segundo, o líder aguarda passivamente e só toma providências quando o erro já ocorreu.

Para Bergamine (1994), esse estilo de liderança assemelha-se com o tipo de conduta relacionado a limitações. Ou seja, de acordo com este, o gerenciador consegue manter o subordinado amarrado a ele, simplesmente pela autoridade formal que detém, e que faz o

liderado pensar que obterá vantagens desse modo. Portanto, o poder exercido pelo superior, enquanto líder transacional desaparecerá à medida que não for mais detentor da prerrogativa de conceder benefícios ou infligir punições. O Quadro 06 elaborado por Benevides (2010) apresenta a liderança transacional.

Quadro 06- Liderança transacional

<b>Autores</b>	<b>Características da liderança transacional</b>	<b>Base de relação</b>
Burns (1978) & Bass (1985)	-Seguir regras (manter estabilidade); -Controle e Monitoramento; -Recompensam de modo contingente (troca)	-Monitoramento e controle
Cruz <i>et al.</i> , (1999); Lowe, Kroeck, e Sivasubramaniam (1996)	-Direções claras; -Tratamento justo; -Controle de descuidos; -Certeza	-Recompensa contingente
Burns (1978)	-Troca de interesses para atingir metas pessoais.	-Recompensa contingente
Bass (1997); Burns (1978); Conger e Karungo (1998)	-Diz respeito mais a rotina	-Manutenção do <i>status quo</i>
Robins (2003)	-Direcionamento por metas estabelecidas	-Direções claras
Hollander (1979)	-Agente de barganha (troca de benefícios)	-Troca por interesse de alcance de meta pessoal

Fonte: Benevides (2010) adaptado.

Portanto, os modelos transacional e transformacional têm suas características específicas, os quais não são opostos entre si na busca por explicar a liderança por meio dos diferentes comportamentos dos líderes frente aos seus liderados, ou seja, a maneira pela qual ele se comporta ao orientar seus subordinados em relação ao desenvolvimento de suas atividades (ROBBINS, 2005). A seguir, é apresentado o último estilo observado pelo presente estudo: o *laissezfaire* ou modelo liberal.

Para Bento (2008) o estilo *laissezfaire* se caracteriza apenas pela escassez do desempenho na prática desse estilo, uma vez que essa dimensão se dá de maneira adversa aos estilos transformacionais e transacionais. Ou seja, implica dizer que o líder não está disposto a realizar nenhum plano de ação e posterga a tomada de decisões necessárias para o bom funcionamento da instituição, omitindo-se de suas obrigações e desconsiderando sua autoridade. Desse modo o estilo *laissez* será apenas a denegação da liderança, o que normalmente resultará na ineficácia dos rendimentos.

Em consonância com o que foi explicitado, Barreto (2009) afirma que esse estilo de líder demonstra desinteresse diante das dificuldades, ou seja, eles atuam apenas quando os problemas se tornam sérios. Sua real caracterização se dá pela total ausência de atitudes que evidencie a liderança. Esses líderes basicamente não se envolvem em questões cruciais, e estão quase sempre ausentes quando algo lhes é solicitado. Isto é, evitam tomar decisões. Ribeiro, Santos e Meira (2006) reiteram que os detentores desse estilo, demonstram falta de interesse pelo controle centralizado, e costuma transferir para terceiros o processo de tomada de decisão. Ou seja, há um excesso de indulgência.

Desse modo Caetano (2005), afirma que o estilo liberal dá uma maior abertura à equipe para a tomada de decisão acerca do que precisa ser feito, mesmo sem a presença do líder, ou seja, não se fazendo presente nas discussões importantes. Portanto ele repassava as informações do que precisava ser feito e deixaria o grupo responsável pela realização das tarefas, fazendo com que sua presença não fosse necessária. Conseqüentemente o prosseguimento das atividades não fica amarrada ao líder.

## **2.2 O professor no papel de líder**

A necessidade de melhorar o sucesso, o desenvolvimento e o rendimento da instituição desperta a necessidade de se redefinir os objetivos estratégicos que permitam que a universidade esteja preparada para as alterações que ocorrem no seu meio. De acordo com Almeida (2012) os professores do ensino superior, devem se projetar à frente desse dinamismo que ocorre no meio educacional.

Para Guiomar (2010) é fundamental, inculcar junto dos recursos humanos um aumento dos seus índices de comprometimento e de motivação, centrados nos objetivos organizacionais e individuais. Ou seja, o papel desempenhado pelo professor na organização é essencial para reforçar os níveis de motivação, satisfação, dedicação e comprometimento dos alunos na instituição.

De acordo com Jordão (2003) o exercício da profissão de um professor, requer dele persistência, engajamento, comunicação, imparcialidade, comunicação eficaz, bom senso e inspiração. O “educador líder” pode ser considerado como uma figura visionária, pois o mesmo possui a capacidade de planejamento e comprometimento com as suas atividades. Desse modo, há um alinhamento no seu desempenho, uma vez que o comprometimento resulta no bom desenvolvimento da função, o que possibilita o alcance das metas anteriormente estabelecidas.

Ainda de acordo com o autor (p.88) “O professor líder deve observar, frequentemente, o comportamento pessoal e interpessoal de seus alunos, buscando identificar os pontos fortes e

os pontos fracos de cada um, direcionando a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto acadêmico quanto no comportamental”. Ou seja, o professor deve auxiliar o aluno nas mudanças que se façam necessárias para que assim, esses alunos possam alcançar seus objetivos. Portanto, é necessário entender os temas abordados anteriormente para que o estudo siga adiante. A seguir é apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa e como foi realizada pela autora.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem da pesquisa é quantitativa, tendo em vista que busca quantificar as percepções dos professores acerca dos estilos de liderança que os mesmos exercem no desempenho de suas atividades. Assim, segue-se o método indutivo, visto que o estudo parte de dados particulares, a fim de se inferir uma verdade geral (MARCONI, LAKATOS, 2003).

Configura-se em uma pesquisa descritiva que segundo Gil (2010), descreve as características de uma população ou fenômeno, ou ainda, estabelece relações entre variáveis.

Ainda de acordo com Gil (2010, p.50):

“Pode ser considerada como um levantamento, pois as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

O presente estudo foi realizado entre os meses de agosto e setembro de 2018, por meio da aplicação de um questionário a uma amostra de 58 professores com taxa de resposta de 51,71% do total (Ver Tabela 01), com a finalidade de colher os dados e identificar os estilos de liderança dos docentes dos cursos de bacharelado em Administração e Ciência da Computação e de licenciatura em Física e Matemática, da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, Campus VII, Patos-PB.

Tabela 01- Amostra utilizada para a pesquisa

CURSO	Nº DE PROFESSORES	RESPONDERAM	% QUE RESPONDERAM
Administração	11	9	81,82%

Ciência da Computação	14	7	50%
Matemática	16	7	43,75%
Física	17	7	41,18%
<b>TOTAL</b>	58	30	51,72%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Para alcançar os objetivos inicialmente propostos utilizaram-se questões adaptadas do modelo *MultifactorLeadershipQuestionnaire - 5x* (MLQ) proposto por Bass (1985). O padrão utilizado é a medida mais conhecida para mensuração das lideranças transformacionais e transacionais. A versão original conta com 73 assertivas, dispostas em três categorias: carisma, recompensa e gestão por exceção. De acordo com Guiomar (2010), modelo sofreu uma reformulação, a qual gerou o MLQ-5x, e passou a conter 45 itens. Contudo, a presente pesquisa foi adaptada e é composta por 43 assertivas, cada uma com cinco opções de escolha, conforme a Escala de *Likert*, que para esse estudo variou entre 1 (Raramente) e 5 (Sempre).

O Quadro 07 descreve as seções que compõe o questionário, utilizado por Guiomar (2010) e proposto por Bass (1985). Convém ressaltar que o mesmo foi aplicado no presente estudo, de forma adaptada

Quadro 07- Seções do *Multifactor Leadership Questionnaire -5x* (MLQ)

Estrutura do MLQ 5X		Itens
<b>Fatores de liderança transformacional</b>		
<b>Influência idealizada (atribuída)</b>	Os líderes neste fator são admirados, respeitados e obtém a confiança dos seus subordinados. Os seguidores identificam-se com o líder e tentam imitá-lo.	<b>10,17, 20 e 24</b>
<b>Influência idealizada (conduta)</b>	Tem o mesmo significado que o fator anterior, mas os itens estão centrados em comportamentos específicos.	<b>6, 13, 22 e 33</b>
<b>Motivação inspiracional</b>	Refere-se aos líderes que são capazes de motivar os membros da sua equipe proporcionando significado ao seu trabalho. Além disso, o líder expõe uma visão de futuro atrativa para os liderados e para a organização.	<b>9, 12, 25 e 35</b>

Quadro 08- Seções do *multifactor Leadership uestionnaire -5x* (MLQ) Continuação

<b>Estimulação intelectual</b>	Os líderes estimulam os seus seguidores a serem inovadores, criativos e procurarem por si próprios a solução para os problemas que possam surgir.	<b>2, 8, 29 e 31</b>
<b>Consideração individual</b>	Os líderes neste fator prestam atenção às necessidades individuais de crescimento e realização dos membros da sua equipe, atuando como mentores e <i>coaches</i> .	<b>14, 18, 28 e 30</b>
<b>Fatores de liderança transacional</b>		
<b>Recompensa contingente</b>	O líder clarifica as expectativas dos seus seguidores e proporciona reconhecimento quando se atingem os objetivos.	<b>1, 15 e 34</b>
<b>Gestão por exceção (ativa)</b>	O líder concentra a sua atividade em corrigir os erros e desvios dos liderados na consecução das metas estabelecidas pela organização	<b>4, 21, 23 e 26</b>
<i>Laissez-faire</i>		
<b>Gestão por exceção (passiva)</b>	Estes líderes tendem a deixar as coisas como estão, apenas interferem quando os problemas se tornam graves.	<b>3, 11, 16 e 19</b>
<i>Laissez-faire</i>	Este líder evita tomar decisões e ver-se envolvido em assuntos importantes.	<b>5, 7, 27 e 32</b>

Fonte: Adaptado de Guiomar (2010)

A análise dos resultados foi feita com base no método estatístico descritivo. Conforme foi abordada por Gil (2002) como pesquisas que têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Nesse estudo são utilizadas técnicas padronizadas como o questionário. Têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, etc. Para o processamento dos dados foi utilizado o software SPSS versão 21, possuindo como principal objetivo transformar dados estatísticos em informações passíveis de interpretação pelas Ciências Sociais.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

### 4.1 Análise sócio demográfica

A amostra estudada apresentou as seguintes características: inicialmente verificou-se um predomínio de indivíduos do sexo masculino (70%) em relação aos do sexo feminino (30%). Conforme apresentado na Tabela 02.

Tabela 02- Distribuição dos Participantes por sexo

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentual</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Feminino	9	30	30	30
Masculino	21	70	70	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em relação à faixa etária dos professores, pode-se perceber que 46,7% têm idades compreendidas entre 24-30 anos; 26,6% têm entre os 31-38 anos; 13,35% entre os 39-46 anos; e os outros 13,35% estão compreendidos entre os 47-52 anos. Desse modo, constata-se que o quadro de professores da UEPB é relativamente jovem, como mostra a Tabela 03 abaixo.

Tabela 3- Distribuição dos participantes por idade

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentual</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem acumulativa</b>
24-30	14	46,7	46,7	46,7
31-38	8	26,6	26,6	73,3
39-46	4	13,35	13,35	86,7
47-52	4	13,35	13,35	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em relação à situação laboral na função de professor constatou-se que 46,66% são menos experientes na função, possuindo no máximo 5 anos no exercício da função, os outros 53,34 são preenchidos por professores mais experientes que ultrapassaram a faixa dos 5 anos. Portanto, nota-se que há um equilíbrio entre professores mais jovens e professores mais experientes como é possível observar na Tabela 04.

Tabela 04- Distribuição dos participantes por tempo de atuação na função de professor

<b>Tempo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentual</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
0,6 até 2 anos	9	30	30	30
3 até 5	5	16,66	16,66	46,66
6 até 10	6	20	20	66,66
mais de 10	10	33,34	33,34	100
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quanto à distribuição dos professores por curso, verificou-se uma similaridade na quantidade de professores, que responderam ao questionário, dos quais 30% lecionam no curso de administração; 23,3% no curso de física; 23,3% no curso ciência da computação; e 23,3% no de matemática, conforme dados demonstrados na Tabela 05.

Tabela 05- Distribuição dos participantes por curso

<b>Curso</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentual</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Administração	9	30	30	30
Física	7	23,3	23,3	53,3
Ciência da Computação	7	23,3	23,3	76,7
Matemática	7	23,3	23,3	100
<b>Total</b>	30	100	100	

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Verificou-se que o nível de formação superior é potencialmente alto. Mais especificamente 13,33% tem apenas a graduação; 23,33 possuem alguma especialização e as porcentagens de mestrado e doutorado somam um total de 66,34%. A Tabela 06 detalha os dados relativos à instrução da amostra.

Tabela 06- Distribuição dos participantes por nível de instrução

<b>Nível de instrução</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentual</b>	<b>Porcentagem válida</b>	<b>Porcentagem acumulada</b>
Graduação	4	13,33	13,33	13,33
Especialização	7	23,33	23,33	36,66
Mestrado	16	56,34	53,34	90
Doutorado	3	10	10	100
<b>Total</b>	30	100	100	

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

## 4.2 Análise do questionário sobre os Estilos de liderança

Para a análise do questionário sobre as abordagens transformacional, transacional e *laissezfaire* para sua melhor visualização na tabela, usou-se as abreviações, (F) para frequência, (PV) para porcentagem válida e (PA) para porcentagem acumulada. Os dados coletados pelo questionário relativos às lideranças transformacional, transacional e *laissezfaire* estão presentes na tabela 07, 08 e 09, respectivamente. Inicialmente destaca-se que a partir da pesquisa observou-se que os docentes se consideram predominantemente líderes transformacionais (M=4,15), seguido pelo que se consideram com alguns atributos do estilo transacionais (M=3,84), cabe ressaltar, que os pesquisados também apresentaram embora com pouca representatividade características do estilo liberal (M=2,59). A seguir apresenta-se cada estilo de forma mais detalhada.

### 4.2.1 Liderança transformacional

A partir da análise da Tabela 07, é possível notar um predomínio do estilo transformacional entre os docentes pesquisados, destacando-se como características mais frequentes descritas por estes como a: geração de orgulho nos outros por estarem associados a ele (F=56,7%), atribuição de prioridade aos interesses do grupo (F=63,3%), ponderação das consequências éticas e morais das decisões (F=53,3%), procura por alternativas diferentes para solucionar os problemas (F=50%), orientar os outros a perceberem os problemas por diferentes ângulos (F=50%), investe seu tempo a ensinar e treinar (F=50%), tratar os outros como pessoas, e não como apenas integrantes do grupo (F=56,7%), considerar cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes uns dos outros (F=66,7%) e Ajudar os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes (F=63,3%).

Para Guiomar (2010), líderes transformacionais são instruídos e aptos a motivarem os integrantes do grupo. Proporcionando significado ao seu trabalho. Além disso, o líder expõe uma perspectiva positiva sobre o futuro para os liderados e para a organização. Para Bento (2008) o líder transformacional, é capaz de detectar as necessidades e diferenças individuais dentro do grupo. Portanto, a instituição é privilegiada por contar com profissionais que dediquem tempo e esforço na motivação contínua de seus alunos, uma vez que esses alunos motivados ao ingressarem no mercado de trabalho, darão continuidade a busca pela melhoria contínua. Sendo de crucial importância para o desenvolvimento do aluno, a atenção individualizada que é dada.

Segundo Guiomar (2010), os líderes transformacionais instigam os seus liderados a serem inovadores, criativos e procurarem por si próprios a solução para os problemas que possam surgir. Desse modo os professores ao se depararem com situações adversas passarão a procurar por soluções alternativas e inovadoras para resolver tais questões.

Tabela 07- Dimensão transformacional do questionário

Itens	F	%	PV	PA	Escala
10-Gera orgulho nos outros por estarem associados a você	1	3,3	3,33	3,3	Raramente
	9	30	30	33,3	Algumas vezes
	17	56,7	56,7	90	Muitas vezes
	3	10	10	100	Sempre
17-Dá prioridade aos interesses do grupo	4	13,3	13,3	13,3	Algumas vezes
	19	63,3	63,3	76,7	Muitas vezes
	7	23,4	23,4	100	Sempre
20-Age de forma que consiga o respeito dos outros por você	1	3,3	3,3	3,3	Algumas vezes
	14	46,7	46,7	50	Muitas vezes
	15	50	50	100	Sempre
24-Demonstra um senso de poder e confiança	1	3,3	3,3	3,3	Nunca
	8	26,7	26,7	30	Algumas vezes
	12	40	40	70	Muitas vezes
	9	30	30	100	Sempre
6-Partilha suas crenças e valores mais importantes	2	6,7	6,7	6,7	Raramente
	12	40	40	46,7	Algumas vezes
	6	20	20	66,7	Muitas vezes
	10	33,3	33,3	100	Sempre
13-Especifica a importância de se ter um forte senso de obrigação	1	3,3	3,3	3,3	Nunca
	2	6,7	6,7	10	Algumas vezes
	14	46,7	46,7	56,7	Muitas vezes
	13	43,3	43,3	100	Sempre
22-Pondera as consequências éticas e morais das Decisões	1	3,3	3,3	3,3	Algumas vezes
	13	43,3	43,3	47,7	Muitas vezes
	16	53,3	53,3	100	Sempre
33-Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão	1	3,3	3,3	3,3	Nunca
	5	16,7	16,7	20	Raramente
	11	36,7	36,7	56,7	Algumas vezes
	10	33,3	33,3	90	Muitas vezes
	3	10	10	100	Sempre
9-Fala de forma otimista sobre o futuro	11	36,7	36,7	36,7	Algumas vezes
	7	23,3	23,3	60	Muitas vezes
	12	40	40	100	Sempre
12-Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	2	6,7	6,7	6,7	Algumas vezes
	14	46,7	46,7	53,3	Muitas vezes
	14	46,7	46,7	100	Sempre

25-Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	1 8 11 10	3,3 26,7 36,7 33,3	3,3 26,7 36,7 33,3	3,3 30 66,7 100	Raramente Algumas vezes Muitas vezes Sempre
35-Expressa confiança de que as metas serão alcançadas	4 14 12	13,3 47,7 40	13,3 47,7 40	13,3 60 100	Algumas vezes Muitas vezes Sempre
2-Reexamina situações críticas questionando-as se são apropriadas	8 11 11	26,7 36,7 36,7	26,7 36,7 36,7	26,7 63,3 100	Algumas vezes Muitas vezes Sempre
8-Procure alternativas diferentes para solucionar os problemas	6 15 9	20 50 30	20 50 30	20 70 100	Algumas vezes Muitas vezes Sempre
29-Orienta os outros a perceberem os problemas por diferentes ângulos	4 15 11	13,3 50 36,7	13,3 50 36,7	13,3 63,3 100	Algumas vezes Muitas vezes Sempre
31-Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades	1 7 11 11	3,3 23,3 36,7 36,7	3,3 23,3 36,7 36,7	3,3 26,7 63,3 100	Raramente Algumas vezes Muitas vezes Sempre
14-Investe seu tempo a ensinar e treinar	4 11 15	13,3 36,7 50	13,3 36,7 50	13,3 50 100	Algumas vezes Muitas vezes Sempre
18-Trata os outros como pessoas, e não como apenas integrantes do grupo	2 11 17	6,7 36,7 56,7	6,7 36,7 56,7	6,7 43,3 100	Algumas vezes Muitas vezes Sempre
28-Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes uns dos outros	1 1 8 20	3,3 3,3 26,7 66,7	3,3 3,3 26,7 66,7	3,3 6,7 33,3 100	Nunca Algumas vezes Muitas vezes Sempre
30-Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes	2 19 9	6,7 63,3 30	6,7 63,3 30	6,7 70 100	Algumas vezes Muitas vezes Sempre

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

#### 4.2.2 Liderança transacional

A partir da Tabela 08, observa-se que algumas questões obtiveram destaque com características mais frequentes descritas por estes, como: Sempre, manifestam satisfação quando os outros correspondem às suas expectativas ( $F=73,3\%$ ) e, Muitas vezes mantém-se a par de todos os erros ( $F=53,3\%$ ). Assim, em relação a representação do estilo de liderança transacional, o qual também obteve destaque nos resultados obtidos pela pesquisa, foi possível

observar que os professores da instituição procuram deixar claro o que deve ser feito por cada aluno e procuram ao máximo explicar de que forma serão recompensados.

Isso demonstra o comprometimento dos docentes com os alunos e com a universidade, corroborando a afirmação dos autores Ribeiro, Santos e Meira (2006) ao afirmarem que a liderança transacional se baseia na troca de recompensas, uma vez que haja a reciprocidade destes alunos em se comprometerem com o professor e com a universidade. Os resultados relativos a esse aspecto estão contidos na Tabela 08 a seguir.

Tabela 08- Dimensão transacional do questionário

Itens	F	%	PV	PA	Escala
1-Proporciona ajuda em troca de esforços	3	10	10	10	Raramente
	8	26,7	26,7	26,7	Algumas vezes
	10	33,3	33,3	33,3	Muitas vezes
	9	30	30	100	Sempre
15-Deixa claro o que cada um pode receber quando as metas são alcançadas	1	3,3	3,3	3,3	Raramente
	3	10	10	13,3	Algumas vezes
	12	40	40	53,3	Muitas vezes
	14	46,7	46,7	100	Sempre
34-Manifesta satisfação quando os outros correspondem às suas expectativas	1	3,3	3,3	3,3	Algumas vezes
	7	23,3	23,3	26,7	Muitas vezes
	22	73,3	73,3	100	Sempre
4-Concentra-se nas irregularidades e erros cometidos	2	6,7	6,7	6,7	Nunca
	6	20	20	26,7	Raramente
	7	23,3	23,3	50	Algumas vezes
	9	30	30	80	Muitas vezes
	6	20	20	100	Sempre
21-Concentra sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas	3	10	10	10	Nunca
	4	13,3	13,3	23,3	Raramente
	11	36,7	36,7	60	Algumas vezes
	7	23,3	23,3	83,3	Muitas vezes
	5	16,7	16,7	100	Sempre
23-Mantém-se a par de todos os erros	11	36,7	36,7	36,7	Algumas vezes
	16	53,3	53,3	90	Muitas vezes
	3	10	10	100	Sempre
26-Canaliza a sua atenção às falhas de forma a atingir os padrões esperados	3	10	10	10	Raramente
	9	30	30	40	Algumas vezes
	11	36,7	36,7	76,7	Muitas vezes
	7	23,3	23,3	100	Sempre

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

### 4.2.3 *Laissezfaire*

A pesquisa revelou ainda um índice de liderança *laissezfaire* com média de observação de (M=2,58) sendo bem abaixo dos demais estilos para Barreto (2009) esse estilo de líder demonstra desinteresse diante das adversidades e posterga a tomada de decisão, ou seja, sua atuação se dá apenas quando os problemas se tornam sérios. Desse modo, apresentaram características como: raramente não está acessível quando necessitam (F=50%), muitas vezes incentivam a tomada de decisão pelo grupo (F=56,7%), ou seja, evitam tomar decisões sozinho, e raramente demora a responder às questões urgentes que lhe são colocadas (F=53,3%), dada sua pouca expressividade no geral é possível inferir os professores analisados não se esquivam de tomar decisões importantes, ao mesmo tempo em que demonstram forte senso de comprometimento com a instituição em que trabalham.

Tabela 09- Dimensão *LaissezFaire* do questionário

Itens	F	%	PV	PA	Escala
3-Apenas interferem quando os problemas se tornam sérios	4	13,3	13,3	13,3	Nunca
	10	33,3	33,3	46,7	Raramente
	8	26,7	26,7	73,3	Algumas vezes
	7	23,3	23,3	96,7	Muitas vezes
	1	3,3	3,3	100	Sempre
11-Apenas interfere perante os erros	4	13,3	13,3	13,3	Nunca
	13	43,3	43,3	56,7	Raramente
	8	26,7	26,7	83,3	Algumas vezes
	5	16,7	16,7	100	Muitas vezes
16-Demonstra acreditar que “não se mexe no que está a dar certo”	8	26,7	26,7	26,7	Raramente
	10	33,3	33,3	60	Algumas vezes
	8	26,7	26,7	86,7	Muitas vezes
	4	13,3	13,3	100	Sempre
19-Demonstra que os problemas devem tornar-se crônicos antes de ser necessário agir	8	26,7	26,7	26,7	Nunca
	11	36,7	36,7	63,3	Raramente
	6	20	20	83,3	Algumas vezes
	4	13,3	13,3	96,7	Muitas vezes
	1	3,3	3,3	100	Sempre
5-Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes	14	46,7	46,7	46,7	Nunca
	11	36,7	36,7	83,3	Raramente
	4	13,3	13,3	96,7	Algumas vezes
	1	3,3	3,3	100	Sempre
7-Nem sempre estou acessível quando necessitam	8	26,7	26,7	26,7	Nunca
	15	50	50	76,7	Raramente
	6	20	20	96,7	Algumas vezes
	1	3,3	3,3	100	Sempre

27-Incentiva a tomada de decisão pelo grupo	4	13,3	13,3	13,3	Algumas vezes Muitas vezes Sempre
	17	56,7	56,7	70	
	9	30	30	100	
32-Demora a responder às questões urgentes que lhe são colocadas	7	23,3	23,3	23,3	Nunca Raramente Algumas vezes Muitas vezes
	16	53,3	53,3	76,7	
	5	16,7	16,7	93,3	
	2	6,7	6,7	100	

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Desse modo, os professores da instituição ao fazerem sua autoavaliação, julgarem-se como líderes comprometidos, característica associada aos estilos transformacionais e transacionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último ponto pretende-se entender a contribuição que este estudo trouxe para o melhor entendimento dos estilos de liderança transformacionais, transacionais e *laissez-faire*, presentes nos professores que participaram da pesquisa. Desse modo foi possível observar que a pesquisa evidenciou a predominância do estilo transformacional na maioria dos professores participantes, bem como do estilo transacional, confirmando que, o uso de um desses estilos não se dá em detrimento da frequência do outro.

Os professores que detém os estilos de liderança transformacionais demonstram mais comprometimento e interesse com os alunos e com a instituição em que trabalham. Assim sendo a pesquisa revelou um comportamento positivo dos professores mediante determinadas situações que lhes foram colocadas. Pode-se afirmar ainda que o aperfeiçoamento contínuo e consistente dos professores no seu local de trabalho oportuniza para os alunos e para a instituição um clima de colaboração e ajuda mútua. O que dá abertura para a construção de uma universidade mais apropriada para os desafios que são encontrados dia a dia na vida de professores e alunos.

Por fim, a partir desta pesquisa foi possível observar a importância de um olhar especial para os estilos de liderança de professores da universidade, pois se trata de um período de grande contribuição para a formação do pensamento crítico, e posteriormente o ingresso no mercado de trabalho. Em se tratando dos estilos de liderança dos professores é possível que este possa influenciar diretamente sobre as atitudes futuras desses alunos.

Como sugestão de pesquisas futuras indica-se uma necessidade de verificar os estilos de lideranças dos alunos e fazer uma comparação entre os estilos dos docentes e discentes no intuito de verificar similaridades ou diferenciações.

## AN ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLES OF UNIVERSITY TEACHERS

### **ABSTRACT**

The present research aimed to identify the leadership styles of the teachers of the State University of Paraíba, campus VII, located in the city of Patos-PB. To obtain sufficient data to recognize these styles, the study used the quantitative approach and was characterized by the deductive and descriptive method. Thus, the Multifactor Leadership Questionnaire-5x (MLQ) questionnaire proposed by Bass (1985) was used for the data collection and for the statistical analyzes described above. Thirty individuals from a total sample of 58 teachers were studied in four courses. It was verified that all styles of leadership studied are observed in teachers, however, there is a predominance of transformational ( $M= 4.15$ ) and transactional styles ( $M = 3.84$ ). It is important to emphasize that the styles varied according to the assigned situation. It is concluded, therefore, that there is a demonstration of interest of the teachers with questions of leadership in order to progressively obtain the best working environment and the maximum efficiency and effectiveness of the collaborators.

**Keywords:** Leadership, Higher Education, Teachers.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcio Melo. **A escassez de líderes no mercado de trabalho: o papel do professor universitário na formação deste profissional pode colaborar para a mudança do cenário atual.** *Gestão & Sociedade: Revista de Pós-Graduação da Uniabeu*, v. 1, n. 1, 2012.
- AULER, Daniel. **Os estilos de liderança na gestão dos serviços bancários.** *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. ISSN 2237-1427, v. 4, n. 2, 2014.
- BARRETO, Ângela Teresa Dias Vasconcelos. **Liderança transformacional na escola: Estudo de caso sobre o presidente de um agrupamento.** 2009. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro.
- BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizados pelos líderes brasileiros.** 2010. Tese de doutorado.
- BENTO, Antônio Maria Veloso (2008). **Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira.** In Costa, J., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Org.). *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas*, p.145-157, 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: a administração do sentido.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido.** São Paulo: Atlas, 2009.
- CAETANO, José Manuel Martins. **Estilo de liderança e relações interpessoais e intergrupais em contexto escolar: estudo de caso.** 2005. Tese de Doutorado.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso organizacional.** Editora Manole, 2005.
- FONSECA, Ana Márcia Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros. **Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança.** *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, v. 12, n. 2, p. 157-166, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUIOMAR, Andreia Sofia Botelho. **Relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* e o comprometimento organizacional.** Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. Portugal, 2010.
- JORDÃO, Gilberto. **Professor, um líder na arte de educar.** *ActaScientiarum. Human and Social Sciences*, v. 25, n. 1, p. 87-93, 2003.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências.** Editora: Saraiva, 2007.

LIMA, Thales Batista; GOMES, Sabrina Lima. **Os Estilos de Liderança na Gestão Hoteleira: Um Estudo em Hotéis da Orla de João Pessoa (PB)**. Revista Organizações em Contexto, v. 13, n. 26, p. 19-71, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. Editora Atlas: São Paulo, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração** – Edição compacta – 2ª. Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MELO, Eleuní Antonio de Andrade. **"Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação"**. Revista Psicologia Organizações e Trabalho 4.2: 31-62, 2004.

RIBEIRO, Maria Isabel; BENTO, António. **As dimensões e práticas de liderança dos professores alunos luso-brasileiros do ensino superior: um estudo comparativo**. In: Actas do I Congresso Ibero-Brasileiro de Política e Administração da Educação. 2010.

ROBBINS, Stephen. Cid Knipel Moreira. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

## APÊNDICE- Questionário De Pesquisa

### Questionário

Os dados coletados serão utilizados para a pesquisa e elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração da UEPB, campus VII, Patos/PB, com responsabilidade da graduanda Sara Alves Rodrigues. É totalmente garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados fornecidos.

#### Dados Sócio demográfico:

- 1- Idade: \_\_\_\_\_ 2-Sexo: F ( ) M ( )  
 3 - Nível de escolaridade: ( \_\_\_\_\_ )  
 4- Tempo que está atuando na função de professor: ( \_\_\_\_\_ )  
 5-Professor do Curso: Administração ( ) Física ( ) Ciências da computação ( ) Matemática ( )

#### Instruções:

Em seguida apresentam-se 43 itens descritivos. Indique de que forma essas afirmativas se adequam ao seu Estilo de Liderança. Selecione apenas uma das opções apresentadas

Nunca (1)	Raramente (2)	Algumas vezes (3)	Muitas vezes (4)	Sempre (5)
-----------	---------------	-------------------	------------------	------------

Afirmativas	1	2	3	4	5
1-Proporciona ajuda em troca de esforços					
2-Reexamina situações críticas questionando-as se são apropriadas					
3-Apenas interferem quando os problemas se tornam sérios					
4-Concentra-se nas irregularidades e erros cometidos					
5-Evita envolver-se quando surgem assuntos importantes					
6-Partilha suas crenças e valores mais importantes					
7-Nem sempre estou acessível quando necessitam					
8-Procura alternativas diferentes para solucionar os problemas					
9-Fala de forma otimista sobre o futuro					
10-Gera orgulho nos outros por estarem associados a você					
11-Apenas interfere perante os erros					
12-Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado					
13-Especifica a importância de se ter um forte senso de obrigação					
14-Investe seu tempo a ensinar e treinar					
15-Deixa claro o que cada um pode receber quando as metas são alcançadas					

16-Demonstra acreditar que “não se mexe no que está a dar certo”					
17-Dá prioridade aos interesses do grupo					
18-Trata os outros como pessoas, e não como apenas integrantes do grupo					
19-Demonstra que os problemas devem tornar-se crônicos antes de ser necessário agir					
20-Age de forma que consiga o respeito dos outros por você					
21-Concentra sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas					
22-Pondera as consequências éticas e morais das decisões					
23-Mantém-se a par de todos os erros					
24-Demonstra um senso de poder e confiança					
25-Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro					
26-Canaliza a sua atenção às falhas de forma a atingir os padrões esperados					
27-Incentiva a tomada de decisão pelo grupo					
28-Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes uns dos outros					
29-Orienta os outros a perceberem os problemas por diferentes ângulos					
30-Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes					
31-Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades					
32-Demora a responder às questões urgentes que lhe são colocadas					
33-Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão					
34-Manifesta satisfação quando os outros correspondem às suas expectativas					
35-Expressa confiança de que as metas serão alcançadas					
36-É eficaz em atender às necessidades dos outros em relação ao trabalho					
37-Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios					
38-Faz com que os outros façam mais do que o esperado					
39-É eficaz em representar o seu grupo perante níveis hierárquicos superiores					
40-Trabalha com os outros de maneira satisfatória					
41-Eleva o desejo dos outros de obter sucesso					
42-É eficaz em atender às necessidades da instituição					