Submetido em 01.11.2017. Aprovado em 10.12.2017

Estilos de liderança: um estudo de caso sobre a percepção de colaboradores de uma instituição de educação superior

José Airton Mendonça de Melo

Doutor em Economia pela Universidade Federal do Ceará

Luiz Henrique Vieira dos Santos,
Bacharel em Administração

RESUMO

O presente trabalho se destina a identificar e analisar a percepção de colaboradores de uma Instituição de educação superior sobre o perfil do líder, tendo como base o estudo proposto por Melo (2001), que elenca três perfis de estilo de liderança - líderes voltados para o comportamento, tarefa ou situacional. O tema abordado possui relevância acadêmica, visto que a liderança possui grande destaque no âmbito organizacional, sendo importante para alavancar os resultados das organizações. O trabalho teve caráter exploratório e descritivo, por meio de pesquisa bibliográfica a respeito das principais correntes teóricas inerentes ao fenômeno da liderança e levantamento de campo na forma de *survey*, com aplicação de 57 questionários a 57 colaboradores no nível técnico-operacional da instituição. O estudo demonstra que os colaboradores da instituição possuem uma visão clara do estilo de liderança de suas chefias, classificando-os como líderes voltados para tarefa.

Palavras-chave: Administração; Gestão de pessoas; Comportamento organizacional; Estilos gerenciais; Liderança.

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the perception of employees of a higher education institution on the profile of the leader, based on the study proposed by Melo (2001), which lists three leadership style profiles - oriented leaders for behavior, task or situational. The topic has academic relevance, since the leadership has great prominence in the organizational context, it is important to leverage the results of organizations. The study was exploratory and descriptive, by means of literature about the main theoretical currents inherent in the leadership and field survey phenomenon in the form of survey, applying 57 questionnaires to 57 employees in the technical and operational level of the institution. The study demonstrates that employees of the institution have a clear vision of your leadership style of leadership, classifying them as one study, as leaders focused on task.

Keywords: Management; People management;Organizational behavior; Management styles; Leadership.

1. INTRODUÇÃO

Estudos sobre liderança têm ganhado cada dia mais força no cenário empresarial, isso porque sabe-se que uma liderança bem direcionada possui grande importância para o desenvolvimento contínuo das organizações. Segundo Munhoz (2006, p.111), “sempre que duas ou mais pessoas se reúnem para atingir uma meta

comum é possível existir uma relação de liderança", considerando tal afirmação é viável afirmar que o fenômeno da liderança se faz presente em todas as organizações, que podem utilizar de tal fenômeno para criar vantagem competitiva se diferenciando das demais concorrentes. Sobre a importância do estudo da liderança para as organizações, observa-se a definição dada por Kuazaqui (2006):

> A partir do enfoque da liderança, uma empresa poderá ser direcionada de maneira menos tortuosa e com propósitos mais definidos, otimizando seus recursos e resultados, de modo a contribuir de forma mais contundente para a sociedade na qual está inserida. (KUAZAQUI, 2006, P. 5)

Conforme apontado pelo autor a liderança deve ser encarada como fator estratégico, sendo que contribui diretamente para o alcance dos resultados organizacionais. Tendo como base o delineamento apresentado acima, o presente trabalho terá como pressuposto: Analisar a percepção de colaboradores de uma Instituição de Educação Superior sobre o perfil do líder.

Para atender o objetivo do estudo, a pesquisa está estruturada em quatro seções, além desta Introdução. A primeira compreende a fundamentação teórica, que aborda as principais teorias sobre liderança. A segunda trata da metodologia da pesquisa. A terceira seção é a análise, que faz uma descrição e discussão analítica dos dados e informações levantadas ou observadas no desenvolvido na pesquisa. Na última são apresentadas as conclusões finais do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Conceito de liderança

A liderança, componente do campo de conhecimento do comportamento organizacional, tem sido objeto de estudo das mais diversificadas esferas, desde as salas de aula de universidades até às mesas de reuniões de empresas multinacionais. Contudo, "falar de líder ou de liderança é algo ao mesmo tempo fácil e difícil" (OLIVEIRA, J. 2006, p. 01), pois há uma vasta gama de teorias e de autores que discorrem a respeito do tema, não havendo, portanto, um conceito universal.

Existem, portanto, uma infinidade de teorias relacionadas à liderança, tendo sido desenvolvidas em contextos e épocas distintas. Parte desses conceitos, podem ser classificados em quatro grandes grupos. (SANTOS *et al*, 2007, p. 03-04): Foco no líder: Teoria dos Traços (STOGDILL, 1974), Teoria das Habilidades (KATZ, 1955; MUMFORD *et al*, 2000) e Teoria dos Estilos (Universidades de Ohio e Michigan); Foco no contexto: Teoria Situacional (HERSEY; BLANCHARD, 1986), Teoria Contingencial (FIEDLER, 1993) e Teoria Caminho-Objetivo (HOUSE, 1971); Foco nas interações: Teoria da Troca Líder-Membro (DANSEREAU, *et al*, 1975) e Transacional (BURNS, 1978) e Foco na mudança: Teoria transformacional (NORTHOUSE, 2004) e Trabalho Adaptativo (HEIFETZ 1994).

2.1.1. Teorias com foco no líder

Santos *et al* (2007, p. 05) afirma que as teorias com foco no líder podem ser entendidas como àquelas que primam por estudar os tipos de liderança com base nas competências dos líderes focando em suas características individuais. Nesse contexto, a teoria dos traços se propôs a estudar o comportamento de líderes a fim de identificar os traços de personalidade que mais influenciavam os liderados. (STOGDILL, 1974 *apud* SANTOS *et al*, 2007).

Surgindo como uma crítica à teoria dos traços, tem-se a teoria das habilidades, que traduz o exercício da liderança em três habilidades básicas: técnicas, humanas e conceituais. (KATZ, 1955 *apud* SANTOS *et al*, 2007).

Por último, tem-se a teoria dos estilos, desenvolvida inicialmente em estudos nas Universidades de Ohio e Michigan. Sua base conceitual apresenta a ideia de uma visão bidimensional no comportamento do líder: concentração nas tarefas e concentração nas pessoas. (ROBBINS, 2000). Tal abordagem deu origem à grade gerencial ilustrada na Figura 01, com os estudos de Blake e Mouton, que resultaram em cinco tipos básicos de comportamento do líder, que embasam as necessidades de treinamento.

Preocupação com as pessoas									
9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Preocupação com a produção								

Figura 01: A grade gerencial, com adaptações
Fonte: Robbins (2000).

Segundo Robbins (2000), a grade possui nove pontos possíveis ao longo de cada eixo (pessoas e produção), com isso temos, 81 células diferentes nas quais podem ser classificadas o estilo de um líder. Segundo o mesmo autor o líder mais eficaz adota o estilo 9.9 tendo atenção tanto com as tarefas quanto com o processo produtivo.

2.1.2. Teorias com foco no contexto

Conforme afirma Robbins (2000), as correntes teóricas com foco no líder apresentaram trabalho de relevância acadêmica, porém, suas abordagens lineares apresentam uma visão bidimensional do comportamento de lideranças. Com isso, surgiu uma nova corrente de estudo da liderança, a com foco no contexto, tais teorias "enfatizam o contexto que envolve a prática dos líderes, afirmando que os estilos de liderança exercidos por uma pessoa devem se alternar de acordo com a situação que se apresenta." (SANTOS *et al*, 2007, p. 05).

Uma das teorias com maior relevância para essa corrente é a teoria Situacional, formulada por Hersey e Blachard. Conforme afirma Santos *et al* (2007) a teoria situacional defende que situações distintas demandam necessidades de liderança distintas. Ainda segundo tal autor, a teoria situacional defende a existência de dois comportamentos típicos dos líderes, comportamento de direção, altamente relacionado às tarefas e comportamento de suporte, relacionado às pessoas.

Outra teoria que aborda a importância do contexto para a atuação do líder é a teoria contingencial, apresentada por Fred Fiedler. Essa teoria defende que "o

desempenho eficaz do grupo depende do ajuste adequado entre o estilo do líder e o grau em que a situação propicia controle e influência ao líder". (ROBBINS, 2000, p. 385). Ainda sobre a teoria contingencial, Robbins (2000) e Santos *et al* (2007), defendem que a grande contribuição de Fiedler foi a identificação das três variáveis para identificação da eficácia da liderança, sendo: relações líder-membro, que avalia o nível de confiança, intimidade e respeito dos liderados em relação ao líder; estrutura da tarefa, que procura avaliar o nível das tarefas desempenhadas pelos liderados; e poder da posição, que trata sobre a influência do líder sobre processos de contratação, demissão, disciplina, promoções e aumentos de salário.

A terceira teoria, é a teoria do caminho-objetivo proposta por House (1971, *apud* SANTOS *et al* 2007), nessa teoria "a função do líder é ajudar seus seguidores alcançarem os seus objetivos, fornecendo a direção e o apoio necessários para assegurar que sejam compatíveis com os objetivos globais do grupo ou organização". (ROBBINS, 2000. p. 386) Já para Santos "o líder tem que se preocupar com o nível de motivação de seus funcionários, apresentando estilos de liderança marcados pela definição de objetivos e pela identificação do caminho mais apropriado para a consecução destes objetivos". (SANTOS *et al*, 2007, p. 06).

2.1.3. Teorias com foco nas interações

Segundo Santos *et al* (2007), as abordagens presentes nessa corrente de estudo, buscam analisar o fenômeno da liderança por meio das interações e relacionamentos existentes entre o líder e os liderados.

A primeira contribuição foi apresentada na teoria da Troca Líder-Membro, onde são definidos "dois tipos de relação didática entre o líder e um subordinado: as relações *in-group* e as interações *out-group"*. (SANTOS *et al*, 2007, p. 07). Em termos gerais a teoria Troca Líder-Membro afirma que há uma diferenciação no tratamento dado pelo líder aos componentes de sua equipe, havendo liderados que agregam responsabilidades maiores, não se limitando apenas às atribuições definidas pelo contrato de trabalho, outros por sua vez, tendem à executar apenas as atividades básicas. (SANTOS *et al*, 2007).

Ainda no âmbito das teorias com foco nas interações, tem-se o conceito abordado por Burns (1978 *apud* Santos *et al* 2007), denominado teoria Transacional. Segundo Yukl (1998 *apud* Santos *et al* 2007) e Santos *et al* (2007), a teoria transacional apresenta como principal característica é a relação de interesses entre líder e liderados. Sobre a liderança transacional, Maximiano (2009) afirma:

> (...)baseia-se no princípio de que o desempenho e a competência devem ser recompensados segundo algum critério. O líder transacional estabelece metas e oferece incentivos para sua realização. Tanto o gerente quanto o funcionário (ou líder e liderado), em uma relação transacional, enxergam o trabalho como um sistema de trocas entre contribuições e recompensas. (MAXIMIANO, 2009, p. 267).

Tal abordagem apresenta uma relação de interesses, onde o líder recorre aos desejos de seus liderados, em especial no que tange às necessidades primárias, direcionando-os para o alcance dos resultados esperados.

2.1.4. Teorias com foco nas mudanças

Santos *et al* (2007) afirma que as teorias com foco na mudança objetivam trabalhar a auto-estima dos indivíduos para que seja possível um acréscimo moral em

toda coletividade, principalmente pela atuação do líder. Portanto, o líder passa a desempenhar a liderança carismática, sendo que, o "**líder carismático** [grifo do autor] desenvolve relações especiais líder-seguidor e inspira seus seguidores de forma extraordinária". (SCHIRMERHORN, 2007, p. 299). De forma complementar, Maximiano (2009, p. 266), afirma que "o líder carismático faz seus seguidores superarem seus próprios interesses e trabalhar excepcionalmente para realizar a missão, meta ou causa".

Nessa linha teórica encontra-se a teoria Transformacional, que segundo Northouse (2004) *apud* Santos *et al* (2007) tem a capacidade de causar mudanças nos liderados por meio do processo de liderança. Na tentativa de complementar o termo "a **liderança transformacional** [grifo do autor] é baseada na capacidade de inspirar as pessoas, e estimula desempenho e esforços extraordinários". (SCHIRMERHORN, 2007, p. 299). Ainda segundo Shirmerhorn (2007), o líder transformacional é capaz de levar a equipe à um desempenho excepcional, por meio da sua presença, fazendo com que os liderados fiquem entusiasmados, aumentando o nível do trabalho e permanecendo fieis e devotos se esforçando para obterem os melhores resultados possíveis.

De forma semelhante à teoria Transformacional apresenta-se a teoria do Trabalho Adaptativo, Heifetz (1994, *apud* SANTOS *et al* 2007, p. 07), que afirma que "o trabalho do líder não é de transformação, mas sim de adaptação do grupo a determinado desafio". Com isso, o autor afirma que os padrões de comportamento das pessoas são dominantes em relação às transformações que supostamente o líder possa querer exercer sobre os liderados, sendo viável adaptar a empresa e as pessoas, evitando um conflito de crenças.

Cabe destacar que, cada uma das teorias apresentadas, possui estudos específicos e apresentam contribuição para a continuidade da discussão sobre o tema da liderança. Entretanto, conforme afirma Robbins (2000) todas as teorias convergem para a noção de que liderança é um processo de influência. Sendo mais específico, "liderança é um processo de influência pelo qual indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas". (ROBBINS, 2000, p. 371). Nessa mesma linha de pensamento, Cury afirma que:

> a liderança é um processo que tem como finalidade influenciar as atividades do indivíduo ou de um grupo, no esforços para a realização de um objetivo em determinada situação. Basicamente, a liderança inclui a realização de objetivos, com pessoas e por meio delas, devendo um líder ocupar-se de tarefas e relações humanas. (CURY, 2009, p. 80).

Portanto, o conceito apresentado mostra-se adequado ao objetivo do trabalho proposto, sendo que o apanhado teórico é relevante para o melhor entendimento do objeto de pesquisa, deixando evidenciado que as diversas abordagens existentes sobre a liderança, agrega maior complexidade ao trabalho.

2.2. Liderança x gerenciamento

Outro aspecto muito estudado no campo da liderança diz respeito às diferenças existentes entre liderar e gerenciar. Considerando tal diferenciação, "líderes e gerentes são tipos de pessoas muito diferentes, eles diferem em motivação, história pessoal e no modo de pensar e agir" (ROBBINS, 1999, p. 219 *apud* LIMA, 2011, p.

14). Esse subcapítulo irá tratar sobre os aspectos mais relevantes que podem diferenciar as características dos líderes e as dos gerentes.

Um dos autores que contribuíram para a identificação das diferenças entre liderança e gerenciamento, foi Botelho, tal autor afirma que "o gerente tem seu apoio nas regras, normas e procedimentos, enquanto o líder se apoia em suas capacitações, habilidades e nas pessoas que trabalham sob seu comando" (BOTELHO, 1992 *apud* PEREIRA, 2014, p. 70). Ainda segundo o autor, "o líder daria o direcionamento estratégico da organização, cabendo ao gerente o desenvolvimento tático e o controle de sua operacionalização" (BOTELHO, 1992 *apud* SANTIAGO, 2007 p.54-55).

Observa-se a importância do líder nas organizações, entretanto, destaca-se que o gerenciamento também exerce importante papel para as organizações atuais. Covey (2006) acredita que o gerenciamento tem forte papel com a estrutura organizacional e os diversos métodos que se pode utilizar para o alcance dos objetivos organizacionais, e que a liderança se difere por lidar diretamente com os objetivos a serem alcançados, sendo muitas vezes responsável pelo direcionamento estratégico das organizações. Corroborando com tal definição e exemplificando a importância dos dois papeis, Diniz (2006) afirma que:

> O melhor exemplo para ilustrar essa necessidade é o do exército. Em tempos de paz, funciona muito bem somente com gerente. Mas, quando chega o momento da guerra, qualquer exército que tenha somente bons gerentes vai ser derrotado com facilidade. Nesse momento, tornam-se fundamentais os líderes. São eles que farão com que os soldados superem todos os limites que antes pareciam intransponíveis. Só os grandes líderes farão com que essas pessoas atinjam resultados extraordinários em adrenalina máxima. (DINIZ, 2006, p.01 *apud* PEREIRA, 2014, p. 70).

Portanto, observa-se que o gerente possui direcionamento para uma abordagem burocrática da administração, sendo responsável pelas rotinas administrativas já o líder apresenta características voltadas para uma abordagem comportamental. Ambos, possuem características importantes para a organização e mesmo com abordagens distintas espera-se que àqueles que possuem função estratégica nas organizações desempenhem ambos papeis, sendo ótimos líderes e exímios gerentes. O *trade-off* entre os dois papeis no exercício das funções cotidianas garante o desempenho extraordinário das equipes de trabalho e trazem benefícios em escala superior àqueles apresentados quando lidamos com os papeis desempenhados de forma isoladas.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. Descrição geral da pesquisa

Com intuito obter uma resposta ao problema proposto foi feito uma pesquisa social, que segundo Gil (2014, p. 26) é o "processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social". Pois o estudo pretende conhecer uma nova ótica da liderança no âmbito de uma Instituição de Educação Superior.

Quanto ao nível de pesquisa, trata-se de pesquisa de caráter exploratória e descritiva. "Pesquisas exploratórias e descritivas: são as que têm por objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever

comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis". (SALOMON, 1996, p. 112)

De forma mais aprofundada a pesquisa exploratória tem por objetivo "desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias" (GIL, 2014, p. 27), com isso, o levantamento bibliográfico sobre liderança, apresentado no capítulo anterior, atende ao proposto caracterizando a pesquisa como exploratória. Da mesma forma, Gil (2014) afirma que a pesquisa também classifica-se no nível descritivo, que pode ser entendido como a pesquisa cujo objetivo é descrever características relacionadas à um grupo específico ou determinado fenômeno.

3.2. Técnicas de coleta de dados

Quanto ao delineamento, ou seja, o planejamento da pesquisa, de forma mais abrangente foi utilizado pesquisa bibliográfica em material já elaborado e levantamento de campo (*Survey*) com abordagem direta de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. (GIL, 2014).

Para o levantamento de campo, foi feito visita em cada setor em que a pesquisa seria aplicada. Em um primeiro momento foi apresentado o questionário ao líder do setor fazendo uma breve contextualização sobre o objetivo da pesquisa. Logo após, a equipe de colaboradores será abordada fazendo uma breve contextualização sobre a pesquisa e sobre o questionário.

3.3. Público alvo e a amostra

A pesquisa aborda um estudo de caso em uma instituição de educação de Brasília, atuando com a prestação de serviços educacionais na educação superior e educação básica, entretanto para os fins da pesquisa, apenas será tratado no presente trabalho os dados inerentes à estrutura funcional da educação superior da intuição mencionada.

A instituição conta com uma estrutura funcional que engloba um quadro de colaboradores com mais de 500 funcionários, entre corpo técnico-administrativo e copo docente. Possui mais de 5700 alunos regularmente matriculados nos 13 cursos de Educação Superior oferecidos pela Faculdade.

A amostra da pesquisa compreende os colaboradores de nível tático-operacional que atuam no corpo técnico-administrativo da Faculdade e que possuem uma chefia imediata atuando diretamente nas rotinas administrativas do setor. Ao todo o corpo técnico administrativo é formado por 65 colaboradores, a pesquisa se destina à colher o máximo de insumos possíveis. Devido as dificuldades de se fazer a abordagem à 100% dos colaboradores por divergência de horários de trabalho ou por conta de funcionários estarem em período de férias, foi possível a aplicação a 57 colaboradores, o que corresponde a um retorno de 87% dos colaboradores que se enquadravam no público alvo da pesquisa.

3.4. Caracterização do instrumento de pesquisa

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário, segmentado em dois blocos. O primeiro bloco foi destinado ao perfil socioeconômico dos entrevistados, com isso, foi composto de quatro questões fechadas, com itens pré-estabelecidos para a escolha do respondente. O segundo bloco conta com a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - EAEG, formulada e validada por Melo (2001). Tal escala possui um total de 19 itens, que apresentam os comportamentos adotados pelos chefes no

ambiente de trabalho. Para a resposta foi utilizado uma escala *likert* de cinco pontos, variando de 01 (nunca age assim) a 05 (sempre age assim), os respondentes utilizaram experiências e observações de suas rotinas de trabalho para avaliar o comportamento de sua chefia imediata em cada um dos itens do formulário.

Na escala proposta por Melo (2001) os diversos comportamentos observados são agrupados em três fatores principais: Fator relacionamento, Fator tarefa e Fator situacional. Segundo o próprio autor, os três fatores conseguem abranger as diversas definições teóricas à respeito da liderança. Para definição da escala foram utilizados 33 itens, que foram submetidos à validação semântica e fatorial, resultando nos 19 itens que compõe a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial- EAEG. (MELO, 2004).

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Resultados da pesquisa de campo

Na fase inicial da pesquisa, os respondentes foram instigados a responderem informações pessoais, com isso, apresenta-se os dados inerentes ao perfil socioeconômico dos entrevistados, sendo que, tal dados correspondem ao primeiro bloco do formulário de pesquisa, abordando questões como gênero, faixa etária, escolaridade e tempo de serviço na instituição.

Ao todo 57 colaboradores participaram da pesquisa, sendo sua maioria composto de mulheres, correspondendo à 3/4 do total de respondentes. Quanto à distribuição pela faixa etária a amostra é composta por um público jovem, tendo concentração em grande parte entre os 23 aos 32 anos, essa parcela corresponde a mais de 50% da amostra. Todavia, tem-se um público bem diversificado, tendo representantes de outras faixas etárias.

A grande maioria do público possui nível superior, sendo que 21% da amostra possuem apenas o nível médio. Isso demonstra a boa qualificação do corpo técnico-administrativo, visto que, o nível superior não é requisito obrigatório para o cargo. Como justificativa ao fato apresentado, pode-se constatar que por se tratar de pesquisa aplicada em uma Instituição de Educação Superior os colaboradores possuem mais facilidade de acesso à graduação, visto que há políticas de descontos para os colaboradores.

No que tange ao tempo de serviço na Instituição, 58% possuem de 01 a 03 anos de trabalho, logo em seguida com 19% têm-se aqueles que possuem menos de 01 ano na Instituição e 16% possuem de 04 a 06 anos, portanto, a grande maioria é composta de pessoas com menos de três anos de atuação na instituição de ensino. Abaixo, é apresentada a Figura 02 que demonstra graficamente a distribuição da amostra de respondentes por tempo de serviço na instituição.

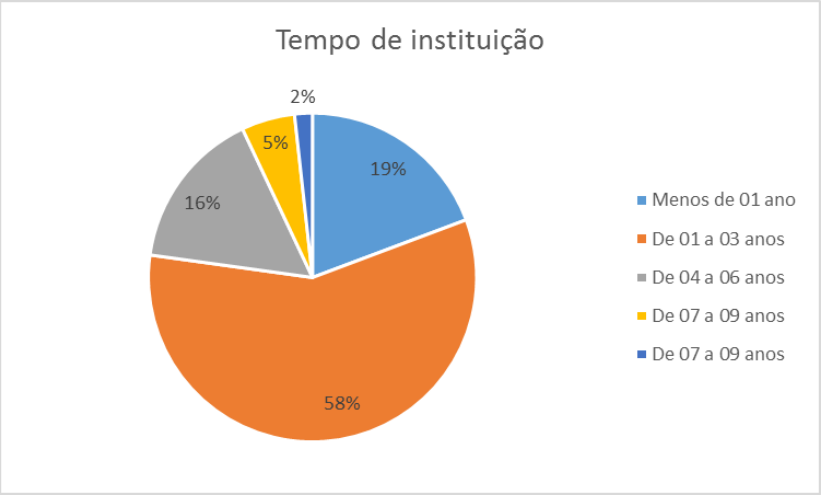

Figura 02: Distribuição da amostra por tempo de instituição
Fonte: Elaborado pelo autor.

Na segunda etapa do questionário foi aplicada a Escala e Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) desenvolvida por Melo (2001). Para análise dos resultados inerentes à aplicação da escala apresentada foi feito um trabalho exploratório que consistiu em examinar a existência de dados faltantes que invalidassem o questionário. Nesse sentido, não houve problemas identificados, sendo que os 57 questionários preenchidos foram considerados válidos para a análise.

Posteriormente, procurou-se analisar o estilo de liderança dos gerentes imediatos dos respondentes, para tanto, foi identificado o estilo de liderança predominante em cada um dos questionários preenchidos. Ao término, pode-se observar que há representatividade dos três fatores de liderança propostos por Melo (2001). Ao observar a Tabela 01, pode-se notar que 12% dos respondentes descrevem seus gerentes como líderes voltados para o relacionamento, nesse fator:

> o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação". (MELO, 2004, p. 51).

Por outro lado, 51% dos amostrados descreveram suas chefias imediatas como líderes voltados para a tarefa, registrando a maior representatividade da pesquisa. Nessa categoria "o líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância dos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas". (MELO, 2004, p. 51).

Por último, com um percentual de 25%, temos os gerentes descritos pelos respondentes como situacionais. Segundo descrito por Melo (2004) os líderes situacionais possuem a capacidade de uma liderança mais flexível fazendo uma análise da realização o ambiente de trabalho para adaptar seu estilo às diversas exigências de tal ambiente. Ainda segundo Melo (2004):

> A liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre o comportamento do líder voltado para a tarefa, o comportamento do líder voltado para relacionamento e a capacidade e disposição dos subordinados para realizarem as tarefas (maturidade). (MELO. 2004, p. 51).

Dentre os 57 questionários aplicados 12% foram considerados inconclusivos, ou seja, obtiveram valores iguais para as médias entre os fatores, fazendo com que não houvesse a possibilidade de relacionar o perfil dos gerentes destes colaboradores especificamente à um dos fatores. A Tabela 01 apresenta a distribuição por fator de liderança, é possível constatar que de acordo com a visão dos colaboradores, os líderes possuem maior direcionamento para o fator tarefa, indicando um alto direcionamento para definição de funções, alcance de metas e objetivos.

Tabela 01: Fator de liderança

Fator de liderança	Quantidade	Percentual
Relacionamento	7	12%
Tarefa	29	51%
Situacional	14	25%
Inconclusivo	7	12%
Total	**57**	**100%**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apurando de forma mais específica a constatação anterior, foi realizado um estudo estatístico com a obtenção da média aritmética e desvio padrão para cada uma das questões que compunham a escala EAEG. Por fim as questões foram agrupadas de acordo com os três fatores, resultando na média geral para cada um dos fatores propostos por Melo (2001), ou seja, Relacionamento, Tarefa e Situacional.

Na Tabela 02 apresentam-se os resultados descritivos da percepção dos respondentes com relação ao comportamento das suas chefias imediatas, frente aos três perfis de liderança propostos por Melo (2001). Nela, pode-se ter uma visão clara da percepção dos colaboradores sobre o perfil da gerência de seus líderes, sendo destacada a média e desvio padrão de cada uma das questões constantes no questionário aplicado na Instituição de Educação Superior.

Tabela 02: Percepção sobre a chefia imediata

Fator Relacionamento		
Questão	**Média**	**Desv. Padrão**
Mostra-se acessível aos subordinados	4,46	0,83
É atencioso (a) no relacionamento com os subordinados	4,23	0,80
Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho	3,65	1,29
Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados	3,95	1,06
É compreensivo com as falhas e erros dos subordinados	4,05	0,91
Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho	3,53	1,21
Demonstra confiança nos subordinados	4,21	0,97
Encontra tempo para ouvir os membros do grupo	3,96	1,12
Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados	3,70	0,99
Total	**3,97**	**1,02**

Fator Tarefa		
Questão	**Média**	**Desv. Padrão**
Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas	4,53	0,87
Põe o trabalho em primeiro lugar	4,27	0,82
É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos	4,29	0,82
Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um	3,91	1,11
Valoriza o respeito à autoridade	4,54	0,78
Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	4,42	0,91

Total	**4,33**	**0,88**
Fator Situacional		
Questão	**Média**	**Desv. Padrão**
Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	4,28	0,86
Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa	4,21	0,94
Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa	3,88	1,05
Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa	3,89	1,11
Total	**4,07**	**0,99**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao avaliar a tabela de percepção dos colaboradores sobre suas chefias imediatas, nota-se que o fator tarefa se sobrepõe aos demais fatores, visto que possui a maior média registrada 4,33, somado a isso temos o fator tarefa como o fator em que as respostas apresentaram maior uniformidade, já que o desvio padrão foi menor que no dos demais, ou seja, 0,88. Portanto, é viável assumir que o fator tarefa possui maior representatividade segundo a avaliação dos colaboradores do grupo, reforçando a estrutura da instituição e compromisso com o desenvolvimento das rotinas e atividades.

Apesar da constatação apresentada, a Tabela 01 indica que os três perfis gerenciais estão presentes no quadro de lideranças da Instituição, sendo o fator relacionamento o que obteve o menor índice de percepção dos colaboradores, obtendo média inferior à 4, nesse mesmo fator o desvio padrão no indica uma maior variação das respostas apresentadas com média de 1,02 indicando que as respostas tiveram menor uniformidade sendo que os respondentes divergiram em suas opiniões, o que pode ser resultado da divergência entre os setores em que a avaliação foi aplicada.

Com tudo isso, fica evidenciado que na Instituição em estudo, os colaboradores de nível técnico-operacional possuem uma percepção clara do perfil de seus líderes no ambiente organizacional. Na pesquisa identificou-se uma tendência ao perfil de liderança voltado para o fator tarefa, fator que indica que traços de liderança voltados para o cumprimento de objetivos e estruturação das atividades organizacionais.

5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como principal objeto de estudo analisar a percepção de colaboradores de uma Instituição de Educação Superior sobre o perfil do líder.

Para o atingimento de tal objetivo, procurou-se levantar a fundamentação teórica a respeito do fenômeno da liderança, sendo discorrido sobre as principais correntes teóricas e estudos sobre o perfil do líder, assim como sobre a diferenciação sobre liderar e gerenciar.

Com base nos estudos realizados foi possível identificar a evolução do conceito sobre liderança, partindo de estudos encontrados na literatura especializada. Contudo, para a pesquisa de campo, foi utilizado o modelo desenvolvido por Melo (2001). O estudo deste autor teve como objetivo sintetizar os estudos elencados acima, desenvolvendo uma escala de medida para a identificação do estilo de liderança de chefias a Escala e Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), o estudo aponta

três possíveis perfis de liderança: voltado para tarefa, voltado para o relacionamento e lideranças situacionais.

Como resultado da aplicação do instrumento, foi possível concluir que, de acordo com a percepção dos colaboradores da instituição em estudo, os líderes possuem maior direcionamento para a tarefa, sendo voltados para uma abordagem burocrática da liderança, entretanto, os demais perfis também mostram-se presentes, porém são percebidos como secundários pelos colaboradores.

Como direcionamento futuro, pode-se propor à empresa uma abordagem mais abrangente do estudo, englobando os altos dirigentes. Com isso, o estudo teria um enfoque estratégico, podendo ser utilizado como subsídio a implementação de um programa treinamento e desenvolvimento institucional voltado para as diversas lideranças, sendo elas do nível estratégico, tático e operacional.

6. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

COVEY, Stephen R. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. 29º ed. Rio de Janeiro. BestSeller, 2006.

CURY, Antonio. *Organização e métodos: uma visão holística*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed. São Paulo: Atlas. 2014.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.* Trad. Edwino A. Royer. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

KUAZAQUI, Edmir. *Liderança e criatividade em negócios*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

LIMA, Jailson Dário. *Uma análise dos estilos de lideranças do gestor público em uma agência reguladora.* Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília. Brasília, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, Eleuní Antônio de Andrade. *Comprometimento organizacional, estilos gerenciais e poder organizacional: um estudo relacional*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

MELO, Eleuní Antônio de Andrade. *Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação*. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Vol 4. n. 2, 2004.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. [et al]. *Profissão líder: desafios e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2006.

PEREIRA, Alonso Luiz. *A liderança como um fator de diferencial competitivo*. In: Periódico Científico Negócios em Projeção. Brasília, 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. (tradução MOREIRA, Cid Knipel). São Paulo: Saraiva, 2000.

SALOMON, Délcio Vieira. *Como fazer uma monografia*. 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes. 1996.

Submetido em 01.11.2017. Aprovado em 10.12.2017

SANTIAGO, Flávio Zola. *Liderança – Características e habilidades do líder: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no Estado de Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2007.

SANTOS, Rodrigo A. S. dos. [et al]. *Os estilos de liderança e suas inter-relações com os tipos de poder*. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Paraná: Foz do Iguaçu, 2007.

SCHERMERHORN Jr., John R. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 2007.