

LUIZ FERNANDO GONÇALVES DA SILVA ARAÚJO

**ESTUDO DO ESTILO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE
NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO,
CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS EM
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

Orientador: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Coorientadora: Professora Doutora Kátya Alexandrina Matos Barreto Motta

Universidade Lusófona de Humanidade e Tecnologias

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2017

LUIZ FERNANDO GONÇALVES DA SILVA ARAÚJO

**ESTUDO ESTILO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE NOS
CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS
CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÓMICAS EM UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

Dissertação defendida, no dia 24 de Abril de 2018, para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Empresas no Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 132/2018, de 3 de Abril, com a seguinte composição:
Presidente: Prof^a Doutora Ana Cristina Freitas Brasão Amador; Vogais: Arguente: Prof^a Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis; Orientador: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa; Coorientadora: Prof^a Doutora Kátya Alexandrina Matos Barreto Motta

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Lisboa

2017

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Ciências Económicas e das Organizações

“O maior líder é aquele que reconhece sua pequenez, extrai força de sua humildade e experiência da sua fragilidade.” Augusto Cury

“Se a educação sozinha, não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda.” Paulo Freire

DEDICATÓRIA

Á mulher que me concebeu a vida, que esteve e está ao meu lado em todos os momentos, sejam eles, bons ou ruins. A minha mãe - Edinair Gonçalves da Silva Araújo, mulher que reflete em minha vida o sentido do amor verdadeiro e a essência da simplicidade, do companheirismo, da união e da partilha de sonhos e realizações.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente ao meu bom e misericordioso Deus por ter me concedido saúde, discernimento e força para superar todos os desafios enfrentados, de forma especial ao período de estudo e construção da dissertação. A ele, que em nenhum momento permitiu que eu desistisse dos meus sonhos, fortalecendo-me em todos os momentos, principalmente nos mais difíceis, e mesmo que parecessem insuperáveis ou impossíveis de solução, a sua luz jamais se apagou do meu caminho, iluminando os meus pensamentos e ações rumo à caminhada para a vitória.

Aos meus familiares que apoiaram e compreenderam as minhas ausências. De modo especial a todos que contribuíram para a concretização desse objetivo, enviando energias positivas, orações e orientações de incentivo.

Ao meu pai e a minha irmã, por respeitarem o meu projeto e me apoiarem, cada um à sua maneira, mas transparecendo apoio e afeto.

A minha namorada, Isabela de Sousa Neiva, que permaneceu sempre ao meu lado, compreendendo e me apoiando nos mais variados momentos. Esteve presente nos dias de grandes conquistas e alegrias, como também nos dias de frustrações e tristezas. Com você descobri e aprendi que amar é ir além das próprias concepções para encontrar no outro o que nos falta. Gratidão e amor por tudo.

A minha amiga/mãe de coração, Divina Sueli da Silva (*in memoriam*) que por muitos anos partilhou seu amor, atenção e amizade, e muito contribuiu para a minha formação pessoal e profissional.

Aos meus amigos, pelo apoio e compreensão nos momentos difíceis e pelo bem-estar proporcionado em nossos encontros.

Aos professores (as) do programa de mestrado, pela atenção e disponibilidade na troca de conhecimentos e experiências. E aos colegas e amigos que compartilham da vida docente, em especial ao amigo/irmão, prof. Humberto Arantes de Mattos Junior, por toda partilha e contribuição na minha vida.

Ao meu orientador, prof. Dr. António Augusto Teixeira da Costa pelo aceite da proposta do estudo, apoio e orientações. A minha coorientadora, Prof.^a Dra. Kátya Alexandrina Matos Barreto Motta por toda atenção, sugestões, auxílio e amizade dedicada durante a construção da dissertação.

O meu muito obrigado também, a Prof.^a Ma. Ivone Felix Sousa, pelas contribuições e apoio antes e durante o período de análise dos dados.

A Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE) na pessoa do diretor, prof. Dr. Moises Ferreira da Cunha, pela autorização para realização da pesquisa, e a prof.^a Dra. Daiana Paula Pimenta, coordenadora do curso de Administração, por todo apoio durante o processo de comunicação da pesquisa aos professores e demais coordenadores. Estendo os agradecimentos a todos os professores (as) e discentes dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, que gentilmente dedicaram atenção, respeito e disponibilidade durante aplicação dos questionários.

A todos, muito obrigado!

RESUMO

A liderança influencia as atividades de um indivíduo ou grupo para o alcance de objetivo em uma dada situação. Procura estimular a motivação e o fortalecimento de competências com foco na excelência do desempenho e coesão da equipe. O presente estudo aborda o estilo de liderança predominante nos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas e a relação desses estilos com as habilidades e competências estabelecidas nos projetos pedagógicos de curso (PPC's) para os discentes de uma instituição pública.

A pesquisa segue na metodologia quantitativa, tendo como participantes 635 discentes entre os três cursos, de um total com 1.225 matriculados no segundo semestre do ano letivo de 2017. No estudo foram realizadas análises descritivas e análises de variância com a utilização do SPSS 1.8, apropriando-se dos processos estatísticos para descrever e analisar os dados. A escala aplicada foi o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-Form 5X) de Avolio e Bass (1995) que medem os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, com grau de confiabilidade que varia de 0,74 a 0,91 em relação aos fatores de liderança, contendo 45 questões organizadas no modelo *likert*. Além das questões do MLQ o questionário contempla variáveis sociodemográficas.

A liderança transformacional apresenta um modelo de líder que inspira e apoia. A transacional conduz e motiva seus seguidores com recompensas mediante o alcance dos resultados. E a *laissez-faire* é um estilo mais passivo e ausente. Os resultados expressam que existem diferenças estatísticas significativas entre as médias dos cursos de Administração (M=59,22), Ciências Contábeis (M=55,32) e Ciências Econômicas (M=50,86) na liderança transformacional. Na liderança transacional, não há diferenças significativas entre os cursos de Administração (M=26,91) e Ciências Contábeis (M=26,68) mas há diferença comparando o curso de Ciências Econômicas, sendo (M=28,72). Ao analisar a liderança *laissez-faire*, constatou-se que há diferenças significativas entre os cursos, em que Administração apresenta (M=3,98), Ciências Contábeis (M=4,79) e Ciências Econômicas (M=6,71). Os discentes do curso de Administração apresentam percepções predominantes para a liderança transformacional. Já os discentes de Ciências Contábeis direcionam para a transacional, e por fim os discentes de Ciências Econômicas têm percepções predominantes na liderança transacional e na liderança *laissez-faire*.

Palavras-chave: Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança *Laissez-faire*, Habilidades e Competências.

ABSTRACT

Leadership influences the activities of an individual or group to achieve a goal in a given situation. It seeks to stimulate the motivation and the strengthening of competences with focus in the performance excellence and team cohesion. The present study addresses the predominant leadership style in the undergraduate courses in Administration, Accounting Sciences and Economic Sciences and the relationship of these styles with the skills and competences established in the pedagogical projects of the courses (PPC's) for the students of a public institution.

The research is based on the quantitative methodology, having as participants 635 students among the three courses, of a total with 1.225 enrolled in the second semester of the 2017 academic year. Descriptive analysis and variance analysis were performed using SPSS 1.8, appropriating itself of the statistical procedures to describe and analyze the data. The scale applied was the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-Form 5X) by Avolio and Bass (1995) that measures transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles, with a level of reliability varying from 0.74 to 0.91 in relation to the leadership factors, containing 45 questions organized in the likert model. In addition to MLQ questions, the questionnaire includes sociodemographic variables.

The transformational leadership presents a leader model that inspires and supports. The transactional drives and motivates its followers with rewards by achieving results. And the laissez-faire is a more passive and absent style. The results show that there are significant statistical differences among the averages of the courses of Administration ($M = 59.22$), Accounting Sciences ($M = 55,32$) and Economic Sciences ($M = 50,86$) in transformational leadership. In the transactional leadership, there are no significant differences between the courses of Administration ($M = 26.91$) and Accounting Sciences ($M = 26,68$), but there is difference comparing the course of Economic Sciences, being ($M = 28.72$). In analyzing the laissez-faire leadership, it was found that there are significant differences among the courses, in which Administration presents ($M = 3.98$), Accounting Sciences ($M = 4.79$) and Economic Sciences ($M = 6.71$). The Administration course students present prevailing perceptions for the transformational leadership. On the other hand, the Accounting Sciences students turn to the transactional one, and finally the Economic Sciences students have prevailing perceptions in the transactional leadership and the laissez-faire leadership.

Key-words: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Laissez-faire Leadership, Skills and Competencies.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCO	Comportamentos de Cidadania Organizacional
CSG	Câmara Superior de Graduação
CA B	Centro de Aulas Baru
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CCO	Comportamentos de Cidadania Organizacional
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CEPEC	Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura
CES	Câmara de Educação Superior
Consuni	Conselho Universitário
CR	Recompensa Contingente
CSG	Câmara Superior de Graduação
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
E	Eficácia
EE	Esforço Extra
FACE	Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas
FRL	Full-Range Leadership Theory
GLOBE	Global leadership and organizational behavioral effectiveness
IAESB	International Accounting Education Standards Board
IC	Consideração Individualizada
IES	Instituições de Ensino Superior
IFAC	International Federation Accountants
II	Influência Idealizada
IIA	Atributos de Influência Idealizada
IIB	Comportamentos de Influência Idealizada
IM	Motivação Inspiradora
IS	Estimulação Intelectual
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LF	Laissez-Faire
MBE-A	Gestão por Exceção Ativa
MBE-P	Gestão por Exceção Passiva
MEC	Ministério da Educação
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
NEOP	Núcleo Específico Optativo
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
S	Satisfação
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFG	Universidade Federal de Goiás

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	15
CAPÍTULO I – LIDERANÇA: TEORIAS E ESTILOS	17
1.1. Liderança	17
1.1.1. Breve abordagem histórica do conceito de liderança	17
1.2. Teorias de Liderança	20
1.2.1. Teoria dos Traços	20
1.2.2. Teorias Comportamentais.....	22
1.2.3. Teorias Contingenciais	26
1.2.4. Liderança Transformacional.....	32
1.2.5. Liderança Transacional.....	36
1.3. Os estilos de liderança: transformacional, transacional e <i>laissez-faire</i> e os resultados da liderança, segundo o modelo FRL avaliado pelo MLQ	39
1.4. Liderança Transformacional e Liderança Transacional nas organizações.....	41
CAPÍTULO II - PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO E AS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA	44
2.1. Projeto Pedagógico de Curso (PPC).....	44
2.1.1. PPC de Administração	46
2.1.2. PPC de Ciências Contábeis	51
2.1.3. PPC de Ciências Econômicas.....	55
CAPÍTULO III - METODOLOGIA.....	59
3.1. Introdução.....	59
3.2. Objetivos do estudo.....	60
3.2.1. Objetivo Geral	60
3.2.2. Objetivos Específicos	61
3.3. Problema de Pesquisa.....	61
3.4. Hipóteses de Investigação	61

3.5. Justificativa.....	62
3.6. Estratégia de investigação	62
3.6.1. Caracterização da População-Alvo e Amostra.....	65
3.6.2. Local da pesquisa	69
3.6.3. Coleta de dados	69
3.6.4. Instrumento de Coleta de Dados	71
3.6.5. Tratamento e análise dos dados.....	74
CAPÍTULO IV- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	76
4.1 Análises descritivas das variáveis sociodemográficas	76
4.2. Análises do objetivo geral, dos específicos e das hipóteses.....	83
4.3 As hipóteses propostas face à problemática do estudo	94
CONCLUSÃO	95
Principais asserções.....	95
Contribuições da investigação.....	96
Recomendações	97
Estudos futuros e limitações.....	97
REFERÊNCIAS.....	99
APÊNDICES	I
APÊNDICE I – ESCALA DE ESTILO DE LIDERANÇA.....	II
APÊNDICE II – TERMO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO (FACE/UFG)	III
APÊNDICE III – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	IV
APÊNDICE IV – CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DO (A) DISCENTE NA PESQUISA	V
ANEXOS.....	VI
ANEXO I – LICENÇA “AVOLIO & BASS”.....	VII
ANEXO II – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP/UFG ..	VIII

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard.....	16
Figura 02: Teoria da meta e do caminho (meta-caminho).....	18
Figura 03: O modelo da gama completa de liderança: perfil ótimo.....	28
Figura 04: Método hipotético-dedutivo de Karl Popper.....	51

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 01: Dimensões do comportamento do líder.....	10
Quadro 02: Liderança: Autocrática, Liberal e Democrática.....	11
Quadro 03: Modelo de Liderança de Fred Fiedler.....	14
Quadro 04: Comportamentos do líder.....	17
Quadro 05: Componentes da liderança transformacional.....	22
Quadro 06: Componentes da liderança transacional.....	26
Quadro 07: Diferenças entre liderança transformacional e liderança transacional.....	29
Quadro 08: Elementos estruturais do PPC de Administração.....	34
Quadro 09: Objetivos específicos do PPC de Administração.....	35
Quadro 10: Perfil do egresso do curso de Administração.....	37
Quadro 11: Habilidades e Competências do egresso do curso de Administração.....	37
Quadro 12: Disciplinas da matriz curricular com temática sobre liderança.....	38
Quadro 13: Aspectos do PPC de Ciências Contábeis.....	39
Quadro 14: Objetivos específicos do PPC de Ciências Contábeis.....	40
Quadro 15: Perfil do egresso do curso de Ciências Contábeis.....	41
Quadro 16: Habilidades do egresso do curso de Ciências Contábeis.....	42
Quadro 17: Elementos estruturais do PPC de Ciências Econômicas.....	43
Quadro 18: Objetivos específicos do PPC de Ciências Econômicas.....	44
Quadro 19: Perfil do egresso do curso de Ciências Econômicas.....	45
Quadro 20: Habilidades do egresso do curso de Ciências Econômicas.....	45
Quadro 21: Quadro Metodológico.....	54
Quadro 22: Critérios de inclusão e exclusão da amostra.....	56
Quadro 23: Vantagens e Desvantagens do questionário.....	60
Quadro 24: Distribuição dos tipos de liderança e resultados da liderança segundo MLQ.....	62
Quadro 25: Categorias do MLQ e suas asserções.....	62
Quadro 26: Codificação das variáveis sociodemográficas.....	63

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 01: População-alvo de discentes por curso	54
Tabela 02: Amostra de discente por curso.....	56
Tabela 03: Participantes da pesquisa, excluídos e incluídos na amostra.....	57
Tabela 04: Análise descritiva das variáveis sociodemográficas.....	65
Tabela 05: Sexo.....	66
Tabela 06: Idade.....	67
Tabela 07: Estado Civil.....	68
Tabela 08: Turno.....	69
Tabela 09: Período.....	70
Tabela 10: Percentual de integralização do curso.....	71
Tabela 11: Médias, desvio padrão (entre parênteses) e teste estatístico dos tipos de liderança em relação aos cursos.....	73
Tabela 12: Médias, desvio padrão (entre parênteses) e teste estatístico das categorias da liderança transformacional em relação aos cursos.....	75
Tabela 13: Médias, desvio padrão (entre parênteses) e teste estatístico das categorias da liderança transacional em relação aos cursos.....	76
Tabela 14: Médias, desvio padrão (entre parênteses) e teste estatístico das categorias do resultado da liderança em relação aos cursos.....	78

INTRODUÇÃO

O cenário empresarial contemporâneo, reflexo da globalização com as mais variadas formas de interação, com suas multiplicidades de meios de comunicação e negociação, seja nas questões de ordem econômica, social, cultural ou tecnológica, exige das organizações a capacidade para enfrentar as mudanças em um ambiente altamente dinâmico (Reis, 2015). Neste contexto, identificar e desenvolver metodologias que considerem o papel da liderança como um dos subsídios para a sustentabilidade dos negócios, o que caracteriza como um fator positivo em mercados cada vez mais competitivos.

A liderança é uma temática importante para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da gestão organizacional, com papel de destaque frente às ações de integração entre as mais variadas áreas da organização, com atuação em todos os níveis hierárquicos (Dias, 2014). A forma como a liderança é percebida e exercida influencia diretamente nos resultados e, sob essa perspectiva, cabe ao líder desenvolver metodologias capazes de direcionar seus funcionários rumo aos objetivos estabelecidos e compreendidos como essenciais para a organização e para o grupo (Da Rosa, 2010; Almeida 2008).

Diante dos contextos apresentados, a pesquisa tem como tema o estudo do estilo de liderança predominante nos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas em uma instituição pública. E desse modo, em relação aos estilos predominantes, o estudo volta-se para a liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*.

Dessa maneira, para melhor entender, Avolio (2009) em relação à liderança transformacional, disserta que ela se refere a comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização. Para Da Rosa (2010), a liderança transacional, apresenta-se como uma transação de troca entre o líder e seus liderados ou funcionários, de forma a promover uma discussão mútua na perspectiva de alcançar os objetivos almejados, para obter a recompensa estabelecida, seja econômica, política ou psicológica. Já a liderança *laissez-faire* caracteriza-se pela ausência de uma presença efetiva, sem preocupar-se com a relação entre os funcionários e as tarefas por eles desempenhadas, concedendo liberdade total para as decisões grupais ou individuais, com mínima participação do líder (Melo, Rivas & González, 2015).

Quanto ao problema de pesquisa do estudo, a pergunta de partida para investigação busca saber ‘qual o estilo de liderança predomina entre os discentes dos cursos de graduação em

Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas e sua relação com as habilidades e competências propostas nos PPC's de cada curso?'

A hipótese deste estudo inicia-se com a proposta em verificar se existem diferenças estatísticas significativas quando se compara os estilos de liderança com relação aos cursos. Em um segundo momento, se a percepção para a liderança transformacional dos discentes do curso de Administração difere-se da percepção dos discentes de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. Posterior, busca verificar se os discentes de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas apresentam a percepção de liderança com maior predominância para a liderança transacional. E por fim, almeja-se a identificar se o estilo de liderança predominante entre os discentes de cada curso em estudo apresenta-se articulado com as habilidades e competências propostas nos Projetos Pedagógico de cada Curso.

Considerando a proposta para investigação e as respectivas hipóteses, estabeleceu-se o objetivo geral deste estudo, a fim de identificar 'qual o estilo de liderança predominante nos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas e a relação desses estilos com as habilidades e competências estabelecidas nos PPC's, em discentes de uma instituição pública'.

O estudo encontra-se dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo é discorrido acerca do enquadramento teórico sobre liderança, com uma breve abordagem histórica sobre o conceito de liderança, seguida pelas teorias de liderança com destaque para a liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* e os resultados da liderança segundo o modelo *FRL* avaliado pelo MLQ. Apresenta-se também o contexto da liderança transformacional e transacional nas organizações.

No segundo capítulo é apresentada a conceituação e importância sobre o Projeto Pedagógico de Curso (PPC). Seguido pelos projetos pedagógicos do curso de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas e as habilidades, competências e perfil do egresso.

O terceiro apresenta a metodologia do estudo, descrevendo os objetivos, hipóteses, justificativa, e a estratégia de investigação com caracterização da população-alvo. Apresenta a amostra, a coleta de dados, o instrumento de coleta de dados e o tratamento e análise dos dados.

No quarto capítulo realizam-se as análises e discussões dos resultados, evidenciando inicialmente os resultados descritivos relativos às variáveis sociodemográficas, e posterior, as análises de variância (ANOVA) referentes aos estilos de liderança e os cursos e também a relação desses estilos com as habilidades e competências estabelecidas nos PPC's.

Por fim, no quinto capítulo são elucidadas as conclusões deste estudo, com suas principais asserções, contribuições da investigação, recomendações, limitações e sugestões para estudos futuros.

CAPÍTULO I – LIDERANÇA: TEORIAS E ESTILOS

1.1. Liderança

Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que geralmente abrange a construção e reconstrução da situação, das percepções e das expectativas dos seus participantes, de modo que um membro do grupo coordena ações de instrução, de estímulos motivacionais e o fortalecimento de competências com foco na excelência do desempenho, do resultado e da coesão da equipe (Bass, 1990).

As organizações na atualidade estão inseridas em um contexto global, complexo, com constantes e rápidas mudanças de paradigmas sociais, políticos, econômicos e tecnológicos. Estes novos paradigmas influenciam a relação entre organização e funcionário, e alteram padrões de relacionamento, exigindo um aprendizado permanente, maior flexibilização e uma visão ampliada de competências-chave para o negócio. O intuito é balizar o desenvolvimento e manutenção de metodologias para que o fator humano esteja efetivamente comprometido com os objetivos organizacionais (Carvalho, Cunha, Balsanelli & Bernardes, 2016; Costa & Bento, 2015; Moscardini & Klein, 2015; Silva, 2004). Sob essa perspectiva o estudo da liderança busca contribuir para o desenvolvimento do ambiente corporativo, considerando sua abrangência e força impulsora no processo de envolvimento dos funcionários (Cavalcante & Chaves, 2013).

Os estudos de Avolio e Bass (2004) reforçam o exposto, acrescentando que o foco da liderança passa a ser na qualidade e na velocidade como fatores cruciais para a manutenção da competitividade e obtenção da efetividade das ações. Nesse contexto, a liderança exerce um papel fundamental, auxiliando no significado do trabalho ao funcionário que passa a se comprometer com o que realiza ao compreender a relevância das atividades que executa.

1.1.1. Breve abordagem histórica do conceito de liderança

A figura do líder é tão antiga quanto à socialização do homem, considerando que para a própria sobrevivência foi necessário que as pessoas se aglomerassem e se organizassem, exigindo que os membros do grupo assumissem determinadas funções. Essa época, teve como representantes os profetas, sacerdotes, chefes, reis dentre outras figuras de poder (Sant'anna & Campos, 2012; Góis, 2011; Bass & Stogdill's, 1990; Fiedler, 1976).

Assim, as definições de liderança são as mais variadas e díspares, tantas quanto os inúmeros investigadores que se dedicaram a tal temática. A tentativa de compreender este conceito constitui uma antiga empreitada humana, em que se atribui aos egípcios, o primeiro registro escrito sobre o tema, datado de 2300 a.C., que descrevem a liderança como algo transcendental ao ser humano que designa qualidades superiores.

A origem etimológica da palavra liderança deriva de “líder, em inglês *leader*, do verbo *to lead*, aquele que é o guia, chefe ou dirigente, que conduz” (Machado, 1990, p. 418). Para Almeida (2012) a origem da palavra está relacionada com a condução dos exércitos em ações bélicas, com a ideia de conquista de novos territórios, ao surgimento de grandes heróis, aos memoráveis generais, as construções de impérios e aos fundadores das grandes religiões.

Em todos esses fatos apresentam-se dois elementos comuns, ou seja, grupos humanos unidos em prol de uma coletividade e a necessidade de assegurar a direção do grupo, de modo que os objetivos perseguidos possam ser alcançados. Fiedler (1967), por exemplo, nos informa que a preocupação para definir a Liderança pode ser comparada como tão antiga quanto os registros da história.

De acordo com Bergamini (1997) e Stogdill (1974), o termo Liderança surgiu por volta do ano 1300 da era cristã. Desde essa época já se verificava a preocupação com as condições que balizavam os meios para conceder a uma pessoa o condão de ser seguida por outras. Pode ser destacada como um dos mais substanciais e multifacetados fenômenos de pesquisa em estudos nas organizações e apesar do termo líder constar no dicionário de Oxford desde 1300, verifica-se que os estudos científicos desta temática datam do início do século XX, o que coincide com surgimento da Administração Científica e da Psicologia Organizacional (Van Seters & Field¹, 1990 citado em Moscon, 2013, p. 28). Enquanto que Rost² (1991 citado em Costa & Castanheira, 2015, p.15) ao analisar as inúmeras definições de liderança em sua revisão de literatura com foco em trabalhos publicados entre 1920 e o início dos anos 90, elucidam as diferentes concessões que foram surgindo ao longo do século passado o que retrata a evolução em seu campo de abrangência e a sua inter-relação com os acontecimentos mais marcantes da história. Desta forma, a sua interpretação tem sofrido inúmeras concepções ao longo do tempo, decorrente dos mais variados estudos a partir do

¹ Van Seters, D. A., & Field, R. H.G. (1990). *JOCM*. Londres: SNI in Moscon, D. C. (2013). *As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações*. Salvador. P.28.

² Rost, J. (1991). *Praeger*. New York: SNI in Costa, J. A., & Castanheira, P. (2015). *A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional*. Goiânia. P. 15.

século XX e de seu aprofundamento no século XXI, no entanto, é notório que desde os primórdios da humanidade se debate sobre a arte de liderar (Almeida, 2012).

Para Jesuíno (1996) a liderança é a ação que propicia a gerenciamento do grupo na direção prevista e o líder é aquele que a materializa, que mostra o caminho e salvaguarda a motivação e a unidade entre os membros do grupo. Yukl (1998, p. 5) a conceitua como o:

“Processo através do qual um membro de um grupo ou de uma organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançarem os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.”

Contribuindo com essa afirmação, Maximiano (2002) a descreve como o processo de guiar e inspirar ações para a realização dos objetivos projetados. Chiavenato (2005) conceitua como a forma mais eficaz para a renovação e fortalecimento das organizações, de modo a proporcionar maior competitividade e conseqüentemente o alcance do sucesso organizacional.

Sob a ótica do *Project GLOBE (global leadership and organizational behavioral effectiveness)* liderança é definida como a “capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros” (House et al., 1999, p. 184). Corroborando (Schaefer, Minello & Pozobon, 2015; Nova, 2012; Bass & Stogdill's, 1990) a explicam como um conjunto de interações entre duas ou mais pessoas de um grupo que se relacionam e estabelecem a construção, reconstrução de situações e expectativas dos seus membros. Esse conjunto de interações contribui para que o funcionário desenvolva a capacidade de envolvimento e apropriação dos objetivos organizacionais de forma a realizar com efetividade seu trabalho. Cabe destacar que o projeto *GLOBE* se constitui como um dos mais ambiciosos e influentes estudos de liderança entre culturas, com investigações qualitativas, que buscaram desenvolver dimensões culturais tanto no nível organizacional quanto na sociedade e a examinar as crenças que diferentes culturas tem sobre seus líderes efetivos (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

Almada e Policarpo (2016) descrevem a liderança como uma relação interpessoal na qual uma pessoa coordena e dirige as ações e o comportamento de outras, por meio das variáveis poder e influência. Para Almeida (2012) são necessários comportamentos que permitam e auxiliem os funcionários a alcançarem os objetivos projetados, estando sob a responsabilidade do líder o planejamento de estratégias eficientes e eficazes. Em colaboração, Araújo (2002) relata que as pessoas recebem influência de outras e, quando lideradas corretamente, tendem a realizar suas

atividades com proatividade. Destaca ainda, que o líder deve apresentar clareza na definição dos planos, ações bem estruturadas, apoio constante e o envolvimento de todos no processo de tomada de decisão desde que influencie sobre o rendimento individual e da equipe enquanto coletivo.

Diante os conceitos já relatados, concerne destacar a visão de (Costa & Bento, 2015; Marques, 2012; Robbins, 2005) estando a liderança relacionada com a capacidade de influenciar e guiar, de forma ética e positiva as pessoas, de modo que contribuam com engajamento para com os objetivos propostos, não estando mais direcionada ao comando, controle ou força, mas estabelecida com base nas relações, na referência-exemplo, na conquista, persuasão e comunicação entre a organização e os funcionários.

1.2. Teorias de Liderança

O estudo da liderança evoluiu ao longo da história, acompanhando as mudanças do cenário econômico, social e cultural, desbravando novas formas de lidar com as indagações relativas ao comportamento humano e a busca incessante pela eficácia (Reis, 2015). Está presente em diversos contextos, nos mais variados ambientes, desde a era primitiva que se entrelaça entre todas as pessoas, em suas culturas, raças ou convicções, mesmo que diferentes, mas sendo parte de um coletivo. Os líderes impactam na vida dos liderados e das organizações, e diante tal complexidade, há uma infinidade de teorias e explicações que surgem com o objetivo de elucidar essa temática. A partir das definições de liderança nota-se que considerada parte das pesquisas e conceitos se apoiam, por um lado, nas teorias tradicionais, aqui agrupadas em três categorias: a teoria dos traços de personalidade, as comportamentais e as contingenciais ou situacionais; e, de outro lado, as que se concentram nas novas abordagens, como a liderança transacional e a transformacional (Almada & Policarpo, 2016; Asanome, 2001).

1.2.1. Teoria dos Traços

A teoria dos traços com interface à Psicologia encontra na década de 1930 o substrato que fundamenta a perspectiva da natureza humana, e dão suporte para a compreensão que a liderança seja uma prerrogativa das pessoas que possuem uma série de características inatas. A primeira fase dos estudos e explorações voltadas ao processo de identificação de um líder nato buscou verificar os aspectos sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade, que pudessem descrevê-los ou diferenciá-los. Nesta abordagem, o líder teria algumas referências marcantes, que invariavelmente o

diferenciaria de outras pessoas, com atributos inatos de sua personalidade. É importante atentar-se ao fato da relação entre a expressão identificar e não desenvolver, essa diferenciação é relevante à medida que trata da ênfase desse estágio de estudos, que em essência baseia-se na crença de que um líder já nasce pronto (Santiago, 2007; Robbins, 2005; Schneider, 2005).

De acordo com Escandon-Barbosa e Hurtado-Ayala (2016, p. 139) “a teoria dos traços sugere que os líderes já nascem com e não se fazem, eles têm características inatas, inteligência, intuição, capacidade, visão e integridade”.

O estudo de Moscon (2013) evidencia que em um primeiro, os pesquisadores dedicaram a estudar grandes personalidades históricas da humanidade e sugeriam que, quem fosse capaz de copiar seu comportamento, poderia também ser um grande líder. No entanto, conforme afirma Yukl “não tinham certeza sobre quais traços seriam essenciais para a eficácia da liderança, mas estavam confiantes de que esses poderiam ser identificados pela pesquisa empírica” (Yukl, 1981, p. 67).

A teoria descreve que há determinadas características capazes de definir os líderes, desse modo, poderia se ter um número limitado de aspectos pessoais, intelectuais, emocionais e físicos que identificam os líderes de sucesso, como: habilidade de interpretar objetivos e missões; de estabelecer prioridades; de planejar e programar atividades da equipe; de solucionar conflitos, de orientar pessoas e de delegar responsabilidades aos outros, entre outros. Mas, excluem a admissibilidade da formação, através de um processo contínuo no decorrer dos anos e do *know-how*, considerando exclusivamente suas qualidades e particularidades pessoais para diferenciá-los (Mendes, 2012; Chiavenato, 1999).

O contexto exposto segue a prerrogativa que a capacidade de liderar é consequência de um conjunto de traços, que variam em situações diferentes, postulando um padrão básico de personalidade. Embora muitas tentativas foram realizadas para desenvolver testes que pudessem identificar os atributos básicos, porém encontrou-se grandes dificuldades para a mensuração dos resultados, principalmente pela subjetividade dos testes e pela complexidade de sua validação, ocasionando resultados conflitantes (Aguilar, 2005).

Este estudo apresenta vantagens e desvantagens quando as organizações possuem uma gestão focada nos traços de personalidade. A personalidade é sim, um elemento essencial na liderança, embora para encaminhar as decisões não seja possível seguir somente esta teoria, pois não se desconsidera outras demandas necessárias à gestão. É preciso desenvolver as competências técnicas, tais como saber planejar, estudar o mercado, ter condutas mais éticas e humanas. Estas questões devem ser desenvolvidas, indo para além das teorias dos traços (Pereira, Siliprandi, Garcia & Ribeiro, 2004).

Desta forma, a teoria dos traços de personalidade, não se apresenta com ampla base para aplicação na atualidade. Focar apenas nos traços não contempla todos os aspectos envolvidos na liderança. Além disso, não descrevem com assertividade quais as características que distinguem os líderes dos não líderes.

1.2.2. Teorias Comportamentais

Ao final da década de 40 surgem as Teorias Comportamentais, ou seja, a ênfase passa a ser na abordagem do comportamento dos líderes. Investiga-se agora não o que eles detêm quanto às características pessoais, mas o que fazem e como dedicam atenção ao seu desempenho. Esse novo contexto se mostrou mais estimulante uma vez que considera o desenvolvimento, descaracterizando a perspectiva de um ser dotado de capacidades inatas (Benevides, 2010). Corroborando, Bergamini (1994) enfatiza a diferença entre a abordagem atual com a anterior, nesta não há destaque para as capacidades advindas de atributos sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade, mas atenção para conhecer a conduta responsável pela liderança eficaz, de forma que outros possam ser capacitados para tornarem-se líderes efetivos.

De acordo com Robbins (2005), as teorias comportamentais mais abrangentes e mais reproduzidas têm origem de uma pesquisa iniciada ao final dos anos 40 na Universidade Estadual de Ohio. Nesta década pesquisadores iniciaram um estudo com mais de mil dimensões diferentes, com objetivo em identificar quais apresentavam uma relação que independia do comportamento do líder. Ao final, e após vários afunilamentos, chegaram a duas categorias que consideraram responsáveis por boa parte do comportamento de liderança descrito pelos funcionários, denominando-as como dimensão de estrutura de iniciação e dimensão de consideração.

Quadro 01: Dimensões do comportamento do líder

Estrutura de iniciação	Refere-se à extensão em que o líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos. Isso inclui o comportamento que tenta organizar o trabalho, as relações de trabalho e as metas. Esse líder delega tarefas específicas aos membros do grupo, espera que os funcionários mantenham padrões definidos de desempenho e enfatiza o cumprimento dos prazos.
Consideração	É a extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos. Esse grau de consideração pode ser descrito como alguém que

	ajuda seus funcionários em seus problemas pessoais, é amigável e disponível e trata como iguais todos os subordinados.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Robbins (2005), adaptado pelo autor

Em contribuição aos estudos já realizados em Ohio surge outra pesquisa. Agora coordenada pelo *Survey Research Center* da Universidade de Michigan, um estudo semelhante, com o propósito em identificar quais as características comportamentais dos líderes que pudessem estar relacionadas com o desempenho eficaz. O grupo concluiu que há duas dimensões desse estilo de comportamento, uma orientada ao funcionário e a outra orientada para a produção (Robbins, 2005). A primeira dimensão destaca a valorização das relações interpessoais e a importância dos interesses pessoais do grupo e buscam meios para atender as diferenças. Esse estilo destaca os aspectos humanos dos funcionários, com ênfase nas pessoas. Por outro lado, os orientados para a produção enfatizam aspectos técnicos e práticos do trabalho, com atenção para o alcance dos objetivos, típico de organizações que concentram as pessoas em cargos isolados e buscam a execução das atividades em conformidade aos métodos e recursos disponíveis (Da Rosa, 2010).

As perspectivas dos estudos desenvolvidos em Ohio e Michigan evidenciam a liderança direcionada para os estilos de comportamentos do líder com relação aos funcionários, observando a maneira como orienta suas ações, com ênfase ao que ele faz – diferentemente da abordagem apresentada na teoria dos traços (Góis, 2011). Sob essa concepção, o líder é percebido como aquele que tem comportamentos diferenciados e que esses podem ser replicados por meio de treinamento, diversamente do que antes era preconizado como um ser favorecido de traços oriundos desde o seu nascimento. O foco volta-se para os comportamentos que podem ser construídos e transmitidos (Costa & Castanheira, 2015). Os autores acrescentam ainda:

“Um líder pode e deve ser feito: identificadas as melhores maneiras de atuação do líder, definidos os seus comportamentos-padrão. Dá-se início, a partir desta altura, à formação em liderança e a preparação e treino dos líderes. Esta perspectiva de entender a liderança, do líder treinado, não constituindo certamente uma visão da liderança tão ingénuo e mecanicista como a anterior (líder nato- teoria dos traços), manifesta-se, todavia, ainda como a da procura de um receituário comportamental, de uma cartilha de procedimentos que pretendem transformar os aprendizes de futuros líderes em heróis organizacionais.” (Costa & Castanheira, 2015, pp. 18-19)

Já o estudo de White e Lippitt, abordaram os vários padrões de comportamentos ou estilos usados por diferentes líderes e as funções desempenhadas por eles (Bowditch & Buono, 2006). De acordo com Chiavenato (2003), esse estudo foi direcionado para a execução de tarefas, ou seja, os participantes foram divididos em quatro grupos e a cada seis semanas a direção de cada grupo era desenvolvida utilizando diferentes abordagens de liderança: a autocrática, a liberal (*laissez-faire*) e a democrática.

Quadro 02: Liderança: Autocrática, Liberal (*laissez-faire*) e Democrática

Autocrática	Liberal (<i>laissez-faire</i>)	Democrática
Fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.	As diretrizes são estabelecidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.
Determina as providências para execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação é limitada, apresentando apenas materiais variados, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede conselhos ao líder que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Determina a tarefa que cada um deve executar e os colegas de trabalho.	A divisão do trabalho e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de trabalho.
É dominador e é “pessoal” nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro.	Não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.	Procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e limita-se aos “fatos”, as críticas e nos elogios.

Fonte: Chiavenato (2003), adaptado pelo autor

O estilo autoritário é caracterizado pelo líder sendo o tomador de decisão superior na organização, sem incentivar os subordinados a se envolverem no processo de planejamento e resolutividade da tarefa. Este estilo monitora o desempenho e dá as ordens de como realizar o trabalho. Quem segue neste caminho trabalha de forma isolada, em maioria não tendo uma equipe de apoio para o encaminhamento de soluções efetivas. Em dessemelhança, o democrático encoraja a participação da equipe na tomada de decisão, orientando-os e concedendo-lhes poderes para o desenvolvimento das tarefas. Constitui uma equipe que se envolvem, planejam, buscam alternativas e trabalham com apoio mútuo, enquanto a *laissez-faire* categoriza que a parte superior não influencia

seus subordinados, sem preocupar-se com a relação entre os funcionários e as tarefas por eles desempenhadas (Melo, Rivas & González, 2014).

Cabe destacar que a liderança *laissez-faire* (LF) caracteriza-se pela evasão ou ausência do líder por decisão. Suas ações são atrasadas, ignora-se suas responsabilidades, evita a participação em assuntos importantes, a tomar decisões, não responde ou atrasa na apresentação de respostas para questões urgentes e não atua com atenção aos problemas, deixando-os arrastar até o momento de tomar qualquer ação (Góis, 2011; Bass & Riggio, 2006; 2004). Esse estilo quando comparado com a liderança transformacional ou transacional destaca-se como o mais passivo e ineficaz, com ausência de transações. Sendo o líder aquele que evita tomar decisões, esquiva-se dos problemas, tem ações atrasadas para à solução de problemas e imparcialidade nas responsabilidades de sua gestão (Bass & Riggio, 2013).

Para Da Rosa (2010), o estudo de White e Lippitt propôs analisar a relação provocada por diferentes estilos de liderança em termos de desempenho e comportamento das pessoas. De acordo com Robbins (2005), as teorias comportamentais alcançaram um sucesso significativo na identificação de relações consistentes entre o comportamento de liderança e o desempenho do grupo.

Ao analisar os estilos de liderança apresentados no quadro 02, verifica-se a importância do líder para a condução da equipe e o quanto reflete nos resultados. A gestão autocrática trabalha isolada, sendo que o modelo democrático atende mais as demandas atuais. Embora, os dois estilos de gestão estão presentes nos contextos organizacionais.

Partindo deste pressuposto, os estudos de (Alba, Toigo & Barcellos, 2010) e (Costa, Samulski & Marques, 2006) contribuem para relacionar esses aspectos. No primeiro é analisada a relação entre os funcionários “jogadores” e a liderança exercida, comparando três grupos diferentes orientados para as abordagens em estudo, ao final do período observado, constata-se que o perfil autocrático, tem predominância em dois grupos, mantendo ainda o índice de satisfação e coesão. O segundo elucida diretamente a percepção que o líder tem da sua gestão, tendo destaque para a autocrática, mais com médias bem equilibradas, o seja, há também a preocupação com a participação dos membros da equipe, a forma como estão recebendo as orientações e a satisfação no trabalho.

Corroborando acerca deste contexto, Dias e Borges (2015) no estudo sobre estilos de liderança e o desempenho de equipes, dissertam que a avaliação do funcionário com referência ao líder apresenta médias baixas ao relacionarem o estilo *laissez-faire*. Ou seja, na visão dos pesquisados não é representativa por considerarem que não há ausência do estabelecimento de expectativas. Menos ainda existe a transferência de autoridade para os liderados em que se abdica deliberadamente do poder de tomar decisões. Em consonância aos resultados, é possível inferir que os funcionários

investigados não participam de uma gestão com ausência de direcionamento, pois compreendem que há uma coordenação e uma relação bem estabelecida, característica da abordagem democrática.

Diante os conceitos descritos e estudos abordados, verifica-se que os estilos de liderança nas teorias comportamentais reforçam a relação entre os resultados da equipe como reflexo da conduta que o líder exerce, seja autocrática ou democrática, destacando a importância para os funcionários, que estando envolvidos compreendem as ações praticadas.

1.2.3. Teorias Contingenciais

O estudo da liderança em diferentes contextos organizacionais contribuiu para o surgimento das primeiras percepções que os gestores precisavam ser flexíveis em suas abordagens gerenciais. Essa concepção destaca que não há existe nenhum modelo ideal a ser seguido para conduzir a equipe; de forma que o estilo mais eficaz de liderança é o contingente, ou seja, o estilo a ser adotado depende da situação que se apresenta. Diante esse direcionamento, as teorias contingenciais ou situacionais como também são conhecidas, propõem que os líderes mais eficazes são os que conseguem ajustar seu estilo às exigências de determinada situação, dos grupos que conduz e, até dos seus próprios valores pessoais (Bowditch & Buono, 2006).

As Teorias Contingenciais destacam-se entre os anos de 60 a 80 e sustentam que a eficácia de um grupo ou de uma organização está diretamente relacionada com a interação entre a personalidade do líder e a situação em que se apresenta. Neste aspecto, a personalidade do líder, quanto ao seu estilo de liderança, é compreendida em termos bipolares, ora motivado pela tarefa, ora motivado pela relação da situação (Almeida, 2012).

O primeiro modelo de liderança contingencial foi descrito por Fred Fiedler, apresentando a proposta que a eficácia do desempenho do grupo, relaciona-se com a adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação proporciona (Robbins, 2005). A proposta de Fred Fiedler, elucida que a liderança eficaz tem como suporte o grau de compatibilidade entre o estilo de um líder e o ponto até o qual determinada situação possibilita que essa pessoa exerça influência sobre o grupo (Bowditch & Buono, 2006). Os autores descrevem ainda, três variáveis situacionais básicas que interferem na favorabilidade de uma situação:

“Relações entre líder e membros: as relações pessoais dos líderes com os membros de seu grupo em termos de confiança, segurança e respeito; Estrutura da tarefa: o grau de definição da tarefa do grupo; e Poder de posição do líder: o grau de poder e influência sobre os subordinados.” (Bowditch & Buono, 2006. p. 155)

Contribuindo com o contexto apresentado, Maximiano (2009) e Asanome (2001) apresentam as três características do modelo de liderança de Fred Fiedler.

Quadro 03: Modelo de Liderança de Fred Fiedler

Relação entre líder e liderados	Refere-se à influência inerente à posição ocupada pelo líder, isto é, ao volume de autoridade formal atribuído, independentemente do seu valor pessoal. Se os sentimentos dos funcionários forem positivos em relação ao líder, a situação é favorável. Se os funcionários forem hostis, a situação é desfavorável para o líder.
Grau de estrutura da tarefa	A eficácia da liderança está dependente do grau em que o trabalho dos funcionários é estruturado, quanto às tarefas de baixa ou alta complexidade. As tarefas muito bem definidas, com alto grau de organização e certeza, são favoráveis para o líder. Tarefas imprevisíveis e desorganizadas são desfavoráveis para o líder.
Poder de posição	Concerne ao relacionamento interpessoal que existe entre o líder e os membros do grupo, ou seja, a aceitação mútua, confiança e lealdade e por outro lado a desconfiança, a reprovação, a falta de lealdade e amizade entre as partes. Se o líder puder promover ou remover qualquer integrante da equipe, e se seu título indicar importância e autoridade, é porque sua posição tem poder. Se o líder não tiver poder, a situação é desfavorável.

Fonte: Maximiano (2009); Asanome (2001), adaptado pelo autor

A teoria contingencial, de Fiedler, propõe estudar a possibilidade de adaptações dos estilos de liderança frente às diferentes situações que se colocavam no ambiente organizacional (Schneider, 2005). Corroborando, Robbins (2007) relata que a eficácia do desempenho do grupo tem relação com a capacidade de adequação entre o líder e o grau de controle que a situação proporciona.

Já Hersey e Ken Blanchard, com suas concepções, desenvolveram a liderança situacional que é uma teoria contingencial, que centra seu foco sobre os liderados. Para eles, a liderança bem-sucedida é resultado da escolha do estilo de liderança adequado, e que seja contingente ao nível de prontidão dos liderados (Robbins, 2005). Defendem que a cada situação o estilo deve se ajustar, exigindo do líder a apresentação de características ideais para cada tipo de situação, como também a capacidade de analisar o contexto e saber como agir frente as diversidades (Temer, 2005).

Segundo os estudos de Asanome (2001) e Hersey e Blanchard (1986), a liderança situacional fundamenta-se na inter-relação entre a quantidade de orientação. Assim, denominada como o

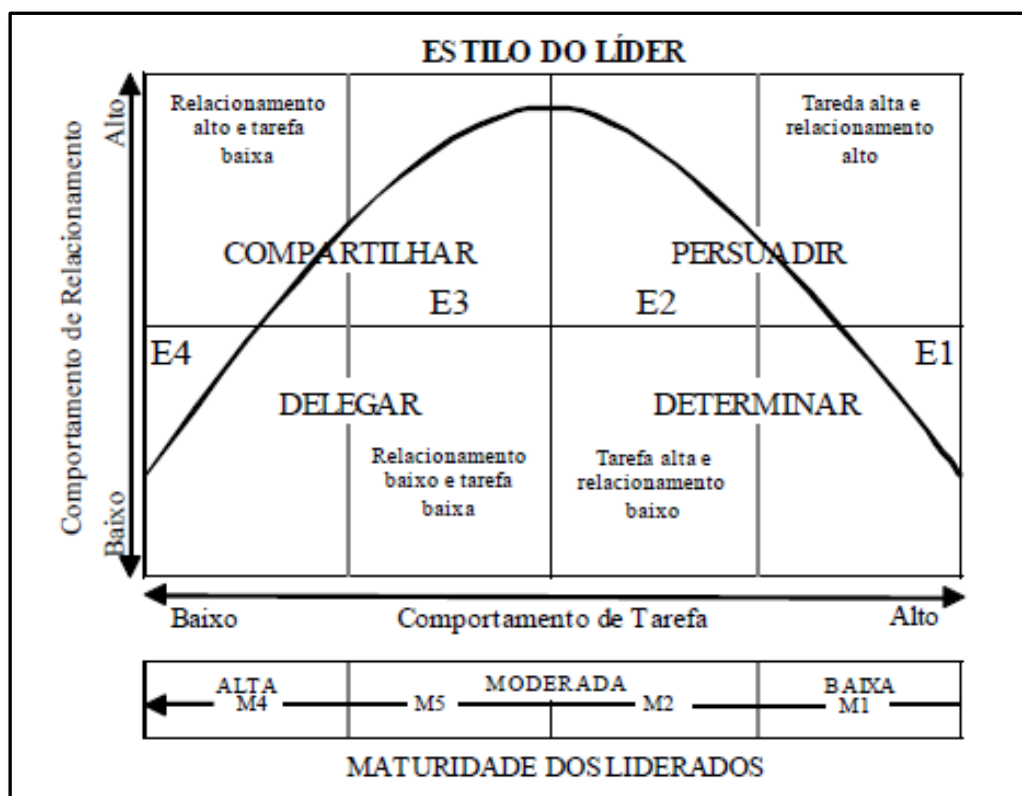
comportamento de tarefa, aquela que busca organizar e definir as funções dos membros do grupo, explicar atividades que cada um deve executar (o quê, quando, onde e como) compreendendo o estabelecimento de metas e de prazos para a organização, a direção e o controle. Já o apoio socioemocional, é caracterizado como o comportamento de relacionamento, dado pelo líder, e, o nível de maturidade dos liderados no desempenho de uma determinada tarefa, abrange o ato de ouvir, prestar atenção, conceder *feedback*, facilitar e apoiar.

De acordo com Dias (2014), e Schermerhorn (1999) essas duas dimensões de liderança, graduam como “alto” e “baixo”, resultando em quatro comportamentos:

- Determinar: ênfase no comportamento diretivo, o líder orienta o que deve ser realizado, apresenta índice alto para tarefa e baixo para relacionamento;
- Persuadir: o líder fornece tanto comportamento diretivo quanto comportamento de apoio, com a relação alto tanto para tarefa quanto para relacionamento;
- Compartilhar: ambos (líder e funcionário) partilham da tomada de decisões e o papel principal do líder é o de simplificar e comunicar. O comportamento para tarefa é baixo e o de relacionamento é alto; e
- Delegar: é fornecido pouca direção e apoio, a tarefa e relacionamento são baixos.

Verifica-se que em cada dimensão, destaca uma combinação com diferentes relações entre os comportamentos, reforçando que o elemento situacional desta abordagem tem ênfase na maturidade dos funcionários, e que não há uma única forma para melhor liderar.

Figura 01: Modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard



Fonte: Hersey e Blanchard (1986)

Para Andrade (2015) e Asanome (2001) os líderes situacionais não detêm apenas um único estilo de liderança, mas um que seja o mais eficaz para cada situação. Corroborando, Muzell (2006, p. 34) destaca que:

“A liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio socioemocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico.”

Sob essa ótica, é dedicada atenção para a maturidade do funcionário, de forma a ser analisada em relação a uma tarefa específica, compreendendo que uma pessoa ou grupo não é jamais imaturo de forma completa, podendo dominar diferentes tarefas de várias formas. Quanto mais consciente e maduro for o funcionário, em menor intensidade deverá ser o uso da autoridade pelo líder, e em maior intensidade a orientação para o relacionamento (Maximiano, 2009).

Outra teoria contingencial concebida por meio de pesquisa empírica é o modelo meta-caminho (*Path-goal*) de House e Mitchell, que surge da tentativa de esclarecer as discrepâncias dos primeiros estudos no Estado de Ohio. Os pesquisadores descobriram que, embora os líderes eficazes tendessem a conseguir um escore alto das dimensões de liderança, tanto na estrutura de iniciação como na estrutura de consideração, havia algumas exceções (Bowditch & Buono, 2006).

Para Bergamini (1994) os pontos de vista da teoria da meta e do caminho, ratificam a questão de que o líder tem forte influência na conciliação dos propósitos estabelecidos entre subordinados e organização, de modo que os subordinados buscam agir corretamente, e o líder deve contribuir nesse processo.

Esse estudo é uma das mais notáveis abordagens sobre liderança, sendo um modelo contingencial que considera elementos da pesquisa da Universidade de Ohio, sobre a estrutura de iniciação e estrutura de consideração. A base dessa teoria elucida que a função do líder é contribuir com os subordinados para o alcance de suas metas, oferecendo orientação e apoio necessário, certificando que as metas sejam compatíveis com os objetivos da organização (Robbins, 2005).

Corroborando, Benevides (2010) relata que a liderança está relacionada à motivação, e elucida que o líder deve estimular seus liderados, favorecendo as expectativas positivas no que se

refere aos objetivos da organização e suas conseqüentes recompensas individuais. Acrescenta ainda, que os fatores motivacionais, estão atrelados a percepção dos liderados sobre suas recompensas para o alcance de metas (objetivos) a confiança de que os caminhos traçados guiam para tal ganho e, que existem chances de alcançar os resultados previstos.

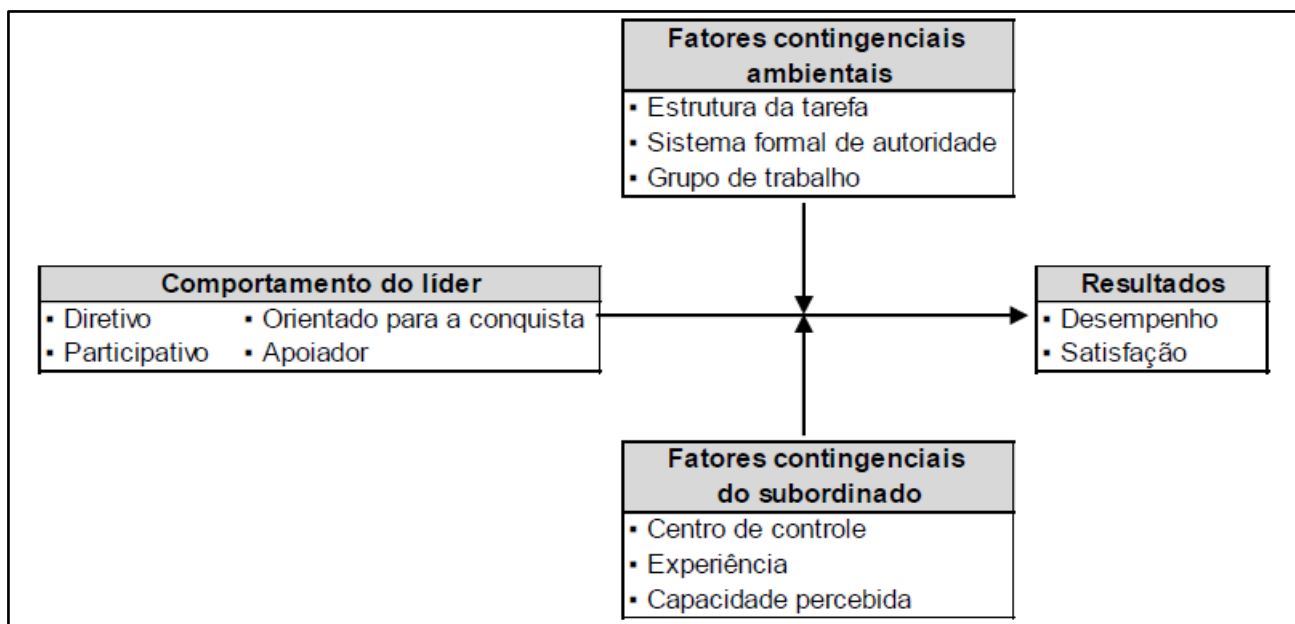
Segundo Robbins (2005) os estudos de House, difere-se da concepção de Fiedler, ao considerar que a teoria caminho-meta parte do pressuposto de que os líderes são flexíveis, e apresentam quatro comportamentos de liderança que podem mostrar a qualquer momento um desses comportamentos, ou todos eles, variando de acordo com a situação.

Quadro 04: Comportamentos do líder

Líder	Comportamento do líder
Diretivo	Faz com que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o trabalho a ser feito e fornece instruções precisas sobre como as tarefas devem ser realizadas.
Apoiador	É amigável e demonstra sensibilidade às necessidades de seus liderados.
Participativo	Consulta os liderados e utiliza suas sugestões antes de tomar uma decisão.
Orientado para a conquista	Estabelece metas desafiadoras e espera que os liderados ofereçam o melhor desempenho possível.

Fonte: Robbins (2005), adaptado pelo autor

Figura 02: Teoria da meta e do caminho (meta-caminho)



Fonte: Robbins (2005, p. 269)

A teoria da meta e do caminho (meta-caminho) relaciona também com dois conjuntos de variáveis contingenciais. A primeira direcionada aos fatores ambientais, que estão fora do controle do funcionário, e a segunda com as características pessoais do subordinado. Os fatores ambientais caracterizam o tipo de comportamento exigido pelo líder, de modo a ser um complemento para que os resultados atingidos pelos funcionários sejam maximizados. Por outro lado, as características pessoais dos subordinados determinam como o ambiente e o comportamento do líder é interpretado (Robbins, 2007). Para Sobral (2008) a teoria meta-caminho relaciona com dois conjuntos de variáveis situacionais: as pressões e as exigências ambientais do local de trabalho com as quais os subordinados precisam lidar para atingir suas metas, e as características pessoais dos funcionários.

Em conformidade aos conceitos já expostos, e ao buscar estudos recentes que delimitam a contextualizar e a investigar aspectos relacionadas com essa teoria, é relevante destacar a pesquisa de Cavichioli, Rovaris, Dall'Asta e Favero (2017), pois destacam o fato de não existir nada imutável e absoluto nas organizações, pois estas estão sempre em constante mudanças. Desta forma, existe a possibilidade de várias alterações dentro dos contextos empresariais.

Os pesquisadores citados acima, se propuseram a analisar de forma bibliométrica a aplicação da teoria contingencial em pesquisas sobre custos entre os anos de 1985 e 2017. Os resultados obtidos, por meio das análises nas bases Scopus, Capes e Scielo permitem inferir que o período de maior publicação abrange os anos de 2012 a 2016, sendo 2014 o ano com maior número de publicações na área. Observam ainda, uma lacuna nacional para a produção de trabalhos vinculados à temática estudada, considerando como escasso o número de obras produzidas no Brasil, o que aponta um campo ainda propício para grandes avanços e investigações na relação entre custos e as variáveis contingenciais.

Já (Boniatí et al., 2015) propôs verificar a influência dos fatores contingenciais que influenciam na estrutura da controladoria de uma instituição de ensino superior comunitária. A pesquisa conclui que a instituição apresenta um ambiente com mudanças quando necessárias, com centralização de decisão em relação à variável estrutura e a estratégia.

Contribuindo com os exemplos apresentados, (Araújo et al., 2014) relatam em sua pesquisa que a abordagem contingencial caminha contrária das demais teorias, que buscam o método eficiente e eficaz como único para todos. Defende a ideia que não existe uma maneira unificada de gerenciar as organizações de modo geral, ou seja, as diferentes formas de como serão gerenciadas dependem diretamente do ambiente interno e externo, e como a organização se relaciona com essas variáveis. No estudo, foram revisitados diversos autores que expressam as interferências contingenciais no

entendimento do assunto, e tomam como base bibliográficas desde os primeiros filósofos, e citam o ambiente e a tecnologia como principais pontos que afetam a gestão da organização. Com base nos pressupostos conceituais e apropriando-se das conclusões expostas nos estudos, nota-se que na administração não existe apenas uma forma de gerenciar, em decorrência de fatores contingenciais, que interferem e transformam o meio em que se está inserido. Não existe uma única e melhor forma de administrar, o que exige dos gestores a capacidade de manter-se em constante evolução, pois participam de um ambiente que é cada vez mais relativo e mutável.

As abordagens apresentadas, contribuem para uma breve reconstrução do cenário acerca da liderança, de forma a contextualizar e consolidar um histórico conceitual. Perante a essa perspectiva, acrescenta-se as teorias da liderança transformacional e transacional. De acordo com Turano e Cavazotte (2016), essas teorias compõem a *Full-Range Leadership Theory (FRL)* ou Modelo de Extensão Total da Liderança e pertencem a escola da nova liderança, com base no trabalho seminal de Burns. Sob essa perspectiva, os autores relatam, que as relações transformadoras têm um efeito maior nos funcionários e nas massas do que as transacionais, porque estão fundamentadas sob um olhar que transcende, e caminha em uma busca contínua ao alcance de metas e ideais de grande impacto, com uma visão compartilhada pelo líder e seus funcionários.

1.2.4. Liderança Transformacional

A liderança transformacional pode ser compreendida como um modelo em que líderes inspiram os membros a ir além dos requisitos de suas tarefas, orientando seus funcionários para a mudança e inspirando-os de modo a criar uma organização adaptativa, inovadora e dinâmica (Ndiga, Mumuikha, Flora, Ngugi & Mwalwa, 2014).

O estudo de liderança vem se revitalizando, e nesta perspectiva, acrescenta-se atenção não apenas na pessoa ou situação, como também, e muito mais, na diferenciação de papel e na interação social, desta forma a liderança transformacional estabelece uma expansão das transações de liderança, ou seja, enquanto a transacional enfatiza a troca que ocorre entre líderes, colegas e funcionários, em uma relação estruturada na discussão com os outros, acerca do que é necessário e especificando as condições e recompensas que esses receberão se alcançarem os requisitos (Dias, 2014).

Para Burns (1978, p.110) “esta liderança (extraordinária) foi encontrada para aumentar os níveis de consciência dos seguidores sobre a importância e o valor dos resultados designados e motivar os seguidores a transcender seu próprio interesse imediato por causa da missão e visão da organização.”

Esse estilo direciona para um nível de transação mais elevado, que busca envolver os funcionários com inspirações que façam com que se comprometam com uma visão e objetivos em prol de uma organização desafiadora, que sejam solucionadores de problemas inovadores. É a liderança dos funcionários em desenvolvimento, que buscam treinamento, orientação, desafio, apoio e suporte (Bass & Riggio, 2006).

O líder estimula a motivação de seus funcionários de modo que eles excedam as expectativas e apresentem uma performance superior ao padrão regular, ou seja, o líder é visto de uma forma idealizada, e sob sua influência, participam de um processo de ações, e na medida em que são envolvidos transfere-se o senso de partilha acerca o que é certo e o que deve ser feito. É importante tanto para seus funcionários quanto para a organização a presença de estímulos que despertem e favoreçam a todos, indo para além das próprias expectativas (Dias, 2015; Da Rosa, 2010; Avolio & Bass, 2004; Bass, 1985).

Corroborando, Cavalcante e Chaves (2013, p. 6) descrevem que o líder transformacional estimula:

“A criatividade, a intelectualidade, inspira e motiva, tem carisma e faz considerações individuais aos liderados. Esse tipo de liderança provoca fortes e intensas emoções, pois os seguidores percebem no gestor alguém com quem podem ser francos, alguém que os compreende, que os individualiza quando o considera como pessoa e não como um número na organização.”

Desta forma, a liderança transformacional envolve muito mais do que o intercâmbio de experiências e de influências entre líderes e liderados. A literatura aponta como o estilo em que o líder articula e compartilha uma visão de futuro com seus funcionários, considerando suas diferenças individuais. Com ênfase a essa perspectiva, os funcionários vislumbram o seu guia, como um indivíduo que os inspira, mas nesse caso, sem impingir sua ideologia ao grupo, mas estimular a habilidade para questionar a realidade de modo a transcender as aspirações individuais em prol da organização (Almada & Policarpo, 2016).

Para Avolio (2009) de acordo com o próprio nome, o estilo transformacional refere-se aos comportamentos gerenciais que transformam os liderados e os inspiram a ir além das expectativas, transcendendo o interesse pessoal pelo bem da organização. Neste entendimento, (Almada & Policarpo, 2016; Gamba, 2015) expõem a relação entre um conjunto de componentes presentes no comportamento do líder:

a) **Influência Idealizada:** aquela que apresenta um caminho, estimula o orgulho e ganha respeito e a confiança;

b) **Motivação Inspiradora:** busca expor claramente suas expectativas com símbolos para focar os esforços;

c) **Estimulação Intelectual:** capacidade do líder de provocar a reflexão e contribuir para que o liderado possa ir além de sua própria visão das coisas, está ligada à inovação e à criatividade, e;

d) **Consideração Individualizada:** concede atenção personalizada, de modo a orientar, aconselhar, almeja proporcionar um estímulo ao autodesenvolvimento por meio de uma atenção individualizada, investindo tempo em atividades de mentoria e reconhece que os liderados têm desejos e necessidades diferentes.

Bass e Riggio (2006) e Bass, Avolio, Jung & Berson (2003) contribuem com a explanação apresentada, abordando no quadro 05 suas respectivas considerações.

Quadro 05: Componentes da liderança transformacional

Influência Idealizada - II	Comportam-se de maneira que lhes permitem servir como modelos, são admirados, respeitados, confiáveis, persistentes, determinados e considerados detentores de capacidades extraordinárias a ponto dos funcionários quererem imitá-los. Compartilham também riscos com seus funcionários e são consistentes, agindo de forma ética, com princípios e valores. Cabe destacar que existem dois aspectos que compõem a Influência Idealizada: os comportamentos do líder (Comportamentos de Influência Idealizada) e os elementos que são atribuídos ao líder por funcionários e outros associados (Atributos de Influência Idealizada).
Motivação Inspiradora – IM	Agem de forma a motivar e inspirar os que os cercam, fornecendo significado e desafio ao trabalho de seus funcionários, despertando o espírito de equipe, entusiasmo, otimismo e têm funcionários envolvidos com a visão de futuro. Eles comunicam claramente e criam expectativas e também querem conhecer a dos participantes, demonstram ainda compromisso com os objetivos e a visão compartilhada.
Estimulação Intelectual – IS	Estimulam os esforços de seus funcionários para serem inovadores e criativos por questionamento pressupostos, reformulação de problemas e aproximação de situações antigas em novos caminhos. A criatividade é encorajada,

	não há críticas públicas de erros de membros individuais. Novas ideias e soluções de problemas criativos são solicitadas por funcionários, que estão incluídos no processo de abordagem de problemas e busca de soluções. Os funcionários são encorajados para buscarem novas abordagens, e suas idéias não são criticadas porque elas diferem das ideias dos líderes.
Consideração Individualizada – IC	Dedicam atenção especial às necessidades de conquista de cada funcionário, atua com um treinador ou mentor, de forma a promover o desenvolvimento sucessivo para níveis de maior potencial. A consideração individualizada é praticada sempre que surgem novas oportunidades de aprendizagem. As diferenças individuais em termos de necessidades e desejos são reconhecidas, e há por parte do líder um comportamento que demonstra aceitação. A comunicação é incentivada, e as interações com os funcionários são personalizadas.

Fonte: Bass e Riggio (2006); Bass, Avolio, Jung e Berson (2003), adaptado pelo autor

A componente influência idealizada, interage com o conceito de carisma, proposto por Max Weber, ao buscar um termo para designar uma forma de influência baseada na percepção dos funcionários frente às características pessoais que o líder apresenta (Agostinho, 2014; Góis, 2011). De acordo com Batista e Costa (2007), os líderes carismáticos chegam a ser considerados pelos subordinados como detentores de capacidades extraordinárias, por muitas vezes até com certo grau de heroísmo. Por meio da sua visão pessoal e da sua energia, inspiram seus funcionários e têm influência nas suas organizações, tendo uma grande identificação com seu grupo, que se colocam dispostos a renunciar os seus interesses em prol do líder e da organização (Agostinho, 2014).

Para Bass e Riggio (2013), os componentes transformacionais, “influência idealizada” e “motivação inspiradora”, caracterizam-se como meios para criar comportamentos de comprometimento e de motivação do funcionário para uma causa que beneficia a todos ou podem ser usados para manipular os funcionários a produzir uma dependência doentia. Já a “consideração individualizada”, é o que melhor difere o líder transformacional autêntico do inautêntico, possibilitando como um meio para verificar se o líder está de fato comprometido com os desejos e necessidades dos funcionários, com real atenção para o desenvolvimento deles.

Com base nos conceitos abordados, Fonseca e Porto (2013) e Avolio, Zhu, Koh e Bhatia (2004) relatam que a liderança transformacional enfatiza as emoções e os valores, reconhecendo a importância dos comportamentos simbólicos, e que o líder também faz uso de estimulação intelectual para desafiar os pensamentos, a imaginação, a criatividade e o reconhecimento de seus valores, suas

crenças e sua mentalidade, para proporcionar a seus funcionários um reexame quanto às formas tradicionais de se fazer as coisas, incentivando-os para projetos inovadores e criativos.

Diante os conceitos elucidados, compreende-se a amplitude e a relevância do estilo transformacional, que abre espaço para a discussão avançar, agora se direcionando para a investigação a respeito das definições e demais características acerca da liderança transacional.

1.2.5. Liderança Transacional

A liderança transacional conduz e motiva seus funcionários pelo fato de apelar ao seu próprio interesse, ou seja, direciona-se pela relação com seus funcionários por meio de metas estabelecidas com esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas, frente às recompensas almejadas (Barracho, 2012; Robbins, 2007).

As bases para o início da era transacional são fundamentalmente estruturadas na influência entre o líder e o funcionário, caracterizada como a fase de desenvolvimento que reconheceu a influência recíproca entre ambos, juntamente com o desenvolvimento de papéis relativos ao longo do tempo (Dias, 2014). É creditado a James McGregor Burns (1978) como um dos primeiros a fornecer uma definição explícita de liderança transformacional, tendo ainda proposto que o “processo de liderança ocorre em uma das duas formas, seja transformacional ou transacional” (Dias, 2014, p. 39).

Burns foi um grande estudioso dos líderes militares e estadista, característica oriunda desde a época em que serviu na II Guerra Mundial, a ponto de descrever em seu livro *Leadership*, relatos da influência da leitura de *O príncipe*, de Maquiavel, recebida quando se dedicava à elaboração desses conceitos. Para ele, os líderes transacionais baseiam-se na autoridade burocrática e na legitimidade dentro da organização, direcionando os padrões de trabalho, as atribuições e as tarefas orientadas para os objetivos, manipulando os recursos para o atendimento dos interesses individuais dos envolvidos. Desta forma, os funcionários compreendem sua influência garantida por meio da barganha, das transações, dos favores e dos benefícios mútuos, mostrando assim, o líder articulador, estrategista, aquele que usa do poder que lhe é atribuído para garantir a obediência por parte dos seus pares (Calaça & Vizeu, 2015; Dias & Borges, 2015).

De acordo com Agostinho (2014) embora se atribua a Burns, como o precursor dos estudos de liderança transformacional e transacional, é pertinente destacar também os trabalhos de Bernard Bass (1985) autor de inúmeros livros e artigos que tratam do assunto, tendo neste mesmo ano, uma das contribuições mais notórias, com a publicação do livro intitulado de *Leadership and Performance Beyond Expectations*, em que diferenciou e ampliou as noções das respectivas lideranças em debate.

Segundo (Da Rosa, 2010), a liderança transacional apresenta-se a partir de uma transação de troca entre o líder e seus liderados ou funcionários, envolvendo uma discussão mútua com os participantes sobre as exigências de se alcançar os objetivos almejados, estabelecendo uma concepção de troca que pode ser de natureza econômica, política ou psicológica. O alcance será psicologicamente ou materialmente recompensado, mas caso contrário, se ocorrer uma falha, ocasionará o desapontamento, as desculpas, o descontentamento, ocorrendo a punição seja nos aspectos psicológicos ou materiais para o funcionário.

Esse estilo relaciona-se com as ligações fundamentadas no dar e no receber e evidência fortemente a gestão comum, de gerentes que focam exclusivamente no atingimento de metas organizacionais por meio do estímulo da troca, utilizando programas de recompensas e reconhecimento pelo trabalho bem realizado, tais como as propostas de aumento de salários, a promoção de cargos, os planos de saúde e odontológicos, os auxílios alimentação, os benefícios indiretos (bolsa de estudo, creche) dentre outras negociações (Cavalcante & Chaves, 2013). Segundo House (1996, p. 345), “estabelece-se uma associação de dependência com recompensas contingentes para induzir o desempenho, utilizando-se de contribuições extrínsecas para exercer influência.”

A liderança transacional conecta a organização e o funcionário, pois consegue interpretar e alinhar os desejos e as necessidades tanto de um lado como do outro. O gerente e sua equipe definem os objetivos e estabelecem medidas claras para que estes possam ser alcançados, abrangendo também as medidas de avaliação e as recompensas. A organização alcança suas metas, o funcionário tem suas necessidades e desejos supridos. A empresa ganha, o funcionário ganha. Nesse estilo, as recompensas tornam-se evidentes tanto para o líder quanto para o seu funcionário, sabendo a forma, o como e o quando o trabalho pode ser recompensado ou punido. Estudos apresentam o alto índice de satisfação quando a recompensa está vinculada ao desempenho dos funcionários, ou seja, suas conquistas. Esses líderes organizam e coordenam os funcionários para que as tarefas sejam executadas com eficiência (Martins, 2016; Avolio, 2011; Samad, 2012; Bass & Stogdill's, 1990).

O estudo de Almada e Policarpo (2016) descreve que o líder enxerga a relação líder-liderado como um processo de troca, havendo um vínculo condicionado com a contrapartida por meio do recebimento de uma recompensa negociada anteriormente. Essa perspectiva tem forte relação com os modelos tradicionais vistos anteriormente, de maneira análoga, é notório nessas teorias que os líderes apresentam determinados comportamentos e esperam, em contrapartida, uma reação dos funcionários em relação aos objetivos e às metas organizacionais, caracterizando uma resposta contingente a determinada recompensa.

Para Lai (2011), Watson (2009), Bass e Riggio (2006), e Bass (1985), os componentes típicos no comportamento dos líderes transacionais, são: Recompensa Contingente (CR), Gestão por Exceção Ativa (MBE-A) e Gestão por Exceção Passiva (MBE-P).

Quadro 06: Componentes da liderança transacional

Recompensa Contingente - CR	Atribui e obtém um acordo com o funcionário acerca do que precisa ser realizado com a definição das respectivas recompensas prometidas ou as reais trocas oferecidas, mediante a realização satisfatória da tarefa. Nessa relação é exposto de forma clara o que pode ser esperado, caso os objetivos sejam alcançados. A recompensa é transacional, quando é oferecido uma contrapartida material, como um bônus; mas pode ser também transformacional, quando a recompensa é psicológica, como o reconhecimento do mérito pela atividade realizada.
Gestão por Exceção Ativa - MBE-A	Organiza e monitora ativamente os desvios de padrões/erros no desempenho do funcionário frente aos padrões estabelecidos para a respectiva tarefa. Tem a atitude de antecipar-se e realizar as medidas corretivas sempre que necessário.
Gestão por Exceção Passiva- MBE-P	Aguarda passivamente a realização da tarefa, e interfere com ações corretivas quando encontra desvios de padrões/erros no desempenho do funcionário frente aos padrões estabelecidos para a respectiva tarefa.

Fonte: Bass e Riggio (2006); Bass, Avolio, Jung e Berson (2003), adaptado pelo autor

De acordo com Bass e Riggio (2013, p. 8), a gestão por exceção ativa ou passiva “tende a ser mais ineficaz do que a recompensa contingente ou dos componentes da liderança transformacional”. Em consonância, Mahdinezhad, Suandi, Silong e Omar (2013) afirmam que a recompensa contingente é uma componente chave desse estilo, podendo ser material ou psicológica, aproximando de modo que essas sejam ofertadas conforme o desempenho do funcionário.

Nesse contexto, o líder deve buscar ao máximo identificar quais as reais necessidades dos funcionários, para desta forma ajustar as consequências positivas àquilo que é valorizado e, por outro lado, conceber melhores condições para o alcance dos padrões de rendimento almejados. A liderança adota uma gestão baseada na troca entre algo que o líder pode oferecer face a um determinado comportamento esperado, com desempenho eficaz e de excelência para a conquista das metas. Este tipo de liderança não requer a transformação de ideais ou de valores (Agostinho, 2014).

Avolio e Bass (2004) e Burns (2003) destacam brevemente um comparativo entre os dois estilos: para eles a liderança transacional se direciona para o auxílio dos seus funcionários frente uma organização mais pragmática, em que as atividades dos funcionários estão orientadas conforme a concepção do líder, mediante os acordos estabelecidos para alcance dos objetivos. Diferentemente, a liderança transformacional se concentra em um olhar mais holístico, com amplitude e profundidade para a mudança, afim de desenvolver uma organização mais ousada, desafiando seus funcionários a mudar, a ter novas necessidades e aspirações, indo além do alcance das metas estabelecidas.

A liderança transformacional, transacional, *laissez-faire* e seus respectivos resultados da liderança, seguem a perspectiva do modelo FRL e podem ser avaliada pelo MLQ de Bass e Avolio, conforme exposto a seguir.

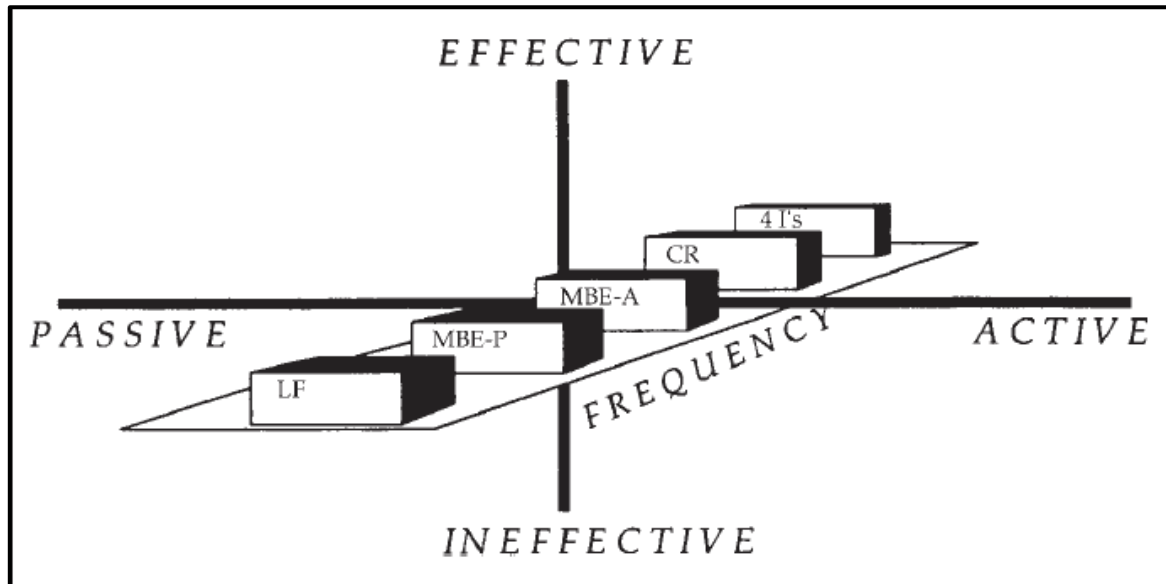
1.3. Os estilos de liderança: transformacional, transacional e *laissez-faire* e os resultados da liderança, segundo o modelo FRL avaliado pelo MLQ

Ao longo dos últimos anos, houve um interesse relevante na investigação de novos paradigmas de liderança, de forma que modelos anteriores ficaram aquém para explicar uma gama completa de estilos, que vão desde os líderes carismáticos e inspiradores até os *laissez-faire* (Bass & Riggio, 2006; Rowold, 2005; Avolio & Bass, 2005; 2004).

O modelo *Full Range of Leadership* (FRL), ou seja, modelo de amplo alcance da liderança, busca avaliar o líder com comportamento transformacional, transacional e *laissez-faire*, de modo que cada um dos componentes pode ser medido com o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) desenvolvido e validado por Bass e Avolio (Bass & Riggio, 2013).

Considerando o exposto, Bass e Riggio (2006) descrevem que o líder ideal (perfil ótimo) apresenta com maior tendência comportamentos transformacionais (Influência Idealizada; Motivação Inspiradora; Estimulação Intelectual; e Consideração Individualizada) tendo por seguinte os comportamentos transacionais (Recompensa Contingente; Gestão por Exceção Ativa; e Gestão por Exceção Passiva) e por fim comportamento *laissez-faire*. A figura 03, apresenta o modelo FRL medido pelo MLQ.

Figura 03: O modelo da gama completa de liderança: perfil ótimo



Fonte: Bass e Riggio (2006, p. 10)

Por outro lado, o modelo FRL descreve que o líder que apresenta maior tendência de comportamento *laissez-faire*, enquadra-se como passivo e ineficaz percebido como um líder não ideal (Bass & Riggio, 2013).

Embora cada um dos componentes do modelo FRL, seja conceitualmente distinto, existem correlações consistentes entre eles, como exemplo, o carisma (influência idealizada) e a liderança inspiradora são altamente correlacionadas, mas os funcionários podem buscar imitar o líder carismático e não necessariamente o líder inspirador. No entanto, pessoas carismáticas, em geral, serão inspiradoras. Em menor medida, todos os componentes da liderança transformacional são susceptíveis de correlacionar uns com os outros. Desta forma, o gerenciamento passivo por exceção (MBE-P) tem características prováveis para correlaciona-se com a liderança do *laissez-faire* (Bass & Riggio, 2006).

O MLQ além de medir os comportamentos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, estende-se aos resultados da liderança, sendo: a) Esforço Extra: Compreende o resultado da liderança em que os líderes conseguem transmitir aos seus funcionários a fazerem mais do que o esperado, excedendo as expectativas e proporcionando-lhes o desejo de se superarem cada vez mais; b) Eficácia: Volta-se para o resultado da liderança em que os líderes conduzem grupos eficazes, em

que se considera os interesses de cada um e do grupo como um todo e; c) Satisfação: Resultado da liderança que avalia a satisfação dos outros perante a atuação dos líderes, perante o seu estilo de liderança, concebendo que se essa forma de agir e liderar contribui para um ambiente de trabalho agradável e visto como adequado (Gois, 2011; Bass & Riggio, 2006; Avolio & Bass, 2004).

1.4. Liderança Transformacional e Liderança Transacional nas organizações

A conjuntura da liderança transformacional e transacional cabe descrevê-las como dois modelos que se complementam. O pressuposto é o de que enquanto é transformadora proporciona aos funcionários níveis de esforço e de desempenho que vão além dos alcançados, vão além de uma estruturada tecnológica, já a outra teoria possui o foco exclusivo nas transações. Desta forma, os referentes estilos podem ser eficazes em situações dissemelhantes, o transformacional pode ser aplicado em momentos de fundação organizacional e de mudança, já o transacional em períodos de evolução lenta e ambientes relativamente regulares (Góis, 2011).

Gonçalves (2008) evidencia algumas das diferenças presentes entre a liderança transformacional e transacional, conforme apresentado no quadro 07.

Quadro 07: Diferenças entre liderança transformacional e liderança transacional

Liderança Transformacional	Liderança Transacional
Desenvolve a necessidade de um significado.	Desenvolve a necessidade de terminar tarefas.
Direciona-se para a preocupação com propósitos.	Direciona-se para a preocupação em ganhar dinheiro/recompensas.
Valores, princípios éticos e morais.	Poder e posição, política e vantagens.
Voltadas para o alcance de objetivos de longo prazo.	Voltada para estudo das questões diárias.
Separa causas e sintomas, trabalha preventivamente.	Relacionada a assuntos táticos.
Focaliza principalmente em missões e nas estratégias para cumpri-las	Focaliza principalmente no padrão de comportamento, atendendo às expectativas.
Inspira-se no amor	Inspira-se no respeito às regras.
Identifica e desenvolve talentos	
Projeta as tarefas mais de uma vez, para torná-las significativas e desafiadoras.	
Aponta novas direções.	
Realiza o alinhamento de valores e objetivos principais.	

Fonte: Gonçalves (2008, p. 30)

Para Spitzmuller e Ilies (2010) os dois estilos apresentam uma relação de contraste, em que há principal diferença reside no que líderes e funcionários têm a oferecer um para o outro. Os transacionais motivam seus funcionários oferecendo-lhes uma contrapartida, um recurso ou suprimento de necessidades. Diferentemente, as transformacionais se concentram nas necessidades de ordem superior, ofertando um propósito que transcende os objetivos de curto prazo. Ao final, ambas não é final oposto de um continuum, mas sim, dois processos de liderança separados possíveis de residir dentro de um líder.

Com relação aos estilos descritos acima, Almada e Policarpo (2016) discorrem acerca de um estudo sobre fusões entre organizações. E diante aos resultados obtidos, foi possível inferir que os estilos transformacional e transacional são os mais adequados para o sucesso em um processo de fusão, frente a um mercado acirrado e competitivo. Para os pesquisadores deste estudo, os respectivos estilos contribuem para a modificação de uma estrutura, suas políticas, práticas e até a cultura organizacional. Os gestores que adotam estes modelos tendem a acelerar os processos de mudanças, a incitar reações positivas de adesão e de comprometimento por parte do funcionário, favorecer a aceitação dos valores e das crenças organizacionais.

O modelo transacional contribui com amplo potencial de eficácia frente à necessidade de reestabelecer o equilíbrio e permitir que os funcionários se desprotejam do desconhecido, eliminando o sentimento de ameaça. Já o transformacional mostra-se importante, ao considerar que o líder nesse processo é a referência que impulsiona a equipe. Apesar das conclusões obtidas, os pesquisadores acreditam ser necessária a realização de novos estudos empíricos para somar e fortalecer as comprovações já alcançadas, para elucidar novos contextos organizações e a relação dos estilos de liderança, e ainda confrontar resultados entre estilos similares e divergentes.

O estudo de Dias e Borges (2015) analisa como os estilos de liderança dos gestores públicos influenciam o desempenho das equipes, para tanto, tomaram por base pesquisas anteriores, e chegaram a hipótese que o estilo de estilo de liderança transformacional levaria a melhores resultados de desempenho. Divergentemente do que se espera obter como resposta, a pesquisa relatou que os funcionários pesquisados apontam que o desempenho das equipes é influenciado positivamente pelo estilo de liderança transacional e não transformacional. Desta forma, os líderes que utilizam mecanismos de negociação que atrelam o desempenho a recompensa são os que obtêm melhores resultados. Os resultados obtidos revelam que na administração pública o estilo transacional conecta melhor com o perfil dos servidores, cujas características possuem uma interface com o novo modelo da política de gestão de pessoas, tendo como um de seus pilares a meritocracia. Diante esse cenário, os autores destacam a necessidade de repensar o papel da liderança no setor público, uma vez que o

estilo predominante, se em amplitude excessiva pode ocasionar um baixo envolvimento entre o líder e sua equipe.

Por fim, Rodrigues e Ferreira (2015) vêm a somar nas indagações acerca desses estilos de liderança, ao questionarem o impacto da liderança transacional e transformacional sobre os comportamentos de cidadania organizacional. O estudo utilizou o *Questionário Multifatorial de Liderança* (MLQ) e a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO), ao final do tratamento e análise dos dados, constataram relações positivas entre os dois estilos. Embora com destaque para os líderes transformacionais, mostrando-se mais aptos a conduzir e a influenciar fortemente os seus funcionários para a adoção de ações que excedam seus papéis prescritos, conectando-os aos comportamentos de cidadania organizacional. Como proposta para estudos futuros, os autores destacam a relevância de investigar quais os mecanismos que facilitam na compreensão dos comportamentos de liderança capazes de influenciar nas ações de cidadania organizacional.

Enfim, ambos os resultados corroboram para relatar a importância dos estudos realizados e suas contribuições para o enriquecimento do conhecimento científico na busca pela investigação e consolidação de novos horizontes acerca do exercício da liderança nas organizações, sejam elas, públicas ou privadas. Sob essa perspectiva os estudos descritos evidenciaram uma possível tendência para o exercício da liderança transformacional na organização privada, diferentemente da organização pública, que estaria mais aberta a uma liderança transacional.

Diante do exposto, o presente estudo adota os estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) para análise das percepções dos discentes quanto a qual estilo o graduando (a) de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, se percebe como líder. Seguindo essa proposta, será apresentado a seguir o contexto acerca do Projeto Pedagógico de Curso (PPC) no anseio de elucidar as exigências legais, estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC) e os objetivos almejados nos PPC's dos respectivos cursos da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE) da Universidade Federal de Goiás (UFG).

CAPÍTULO II - PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO E AS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

2.1. Projeto Pedagógico de Curso (PPC)

O Projeto Pedagógico de Curso (PPC) é “um instrumento de balizamento para o fazer universitário, concebido coletivamente no âmbito da Instituição, orientado para esta, como um todo, e para cada um de seus cursos, em particular.” (ForGRAD, 1999 p. 9).

O MEC munido de suas atribuições legais é o órgão regulador das Instituições de Ensino Superior (IES), e no exercício de suas funções, determina que as IES para que possam exercer suas atividades educacionais, apresentem dentre o portfólio de documentações exigidas o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) documento que esclarece os objetivos e orientações educacionais da instituição de modo a demonstrar sua aptidão para o exercício da atividade educacional. O PDI deve contemplar o PPC, sendo este um subconjunto de considerada relevância (Masetto, 2003).

“O PPC organiza e consolida a programação das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, dos cursos de graduação, especialização e pós-graduação, bem como orienta a política de concentração de docentes e funcionários, o aperfeiçoamento e desenvolvimento deles, o processo de seleção dos candidatos e a infraestrutura acadêmica, administrativa e pedagógica.” (Masetto, 2003, p. 60)

Corroborando com a conceituação apresentada, Moraes (2011) acrescenta que tanto o plano institucional quanto o projeto pedagógico devem caminhar em sintonia de modo a garantir a construção, execução e avaliação por meio de um processo participativo, considerando ambos como uma obra inacabada, necessitando sempre ser atualizado ao contexto social. O PPC apresenta ainda um caráter político caracterizado pela missão social que a IES tem com a sociedade, mediante o papel de formadora de cidadãos envolvidos com o desenvolvimento e melhoria de vida da sociedade, buscando garantir uma formação global e crítica dos participantes para a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional. Para Coelho (1999) o PPC deve ir em direção a compreensão de um projeto como um processo que se encontra em constante construção, e que seja capaz de abranger as dimensões: global, específica e particular.

Os estudos do ForGRAD (1999) destacam que o PPC deverá ter como base a análise crítica do momento vivido, de forma a desenhar a visão pretendida, alcançando as ações propostas, refletindo

sobre elas, avaliando-as e incorporando novos desafios. Destacam ainda que para expressar a dimensão global do PPC, é necessário:

“Reconhecer as demandas sociais, econômicas e políticas esperadas da universidade brasileira, advindas da Constituição Federal, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e do Plano Nacional de Educação (PNE), bem como dos movimentos sociais e das demandas produtivas, articuladas à vocação/resposta que as IES têm produzido para responder a esse contexto.” (ForGRAD, 1999, p. 11)

Para Seixas, Coelho-Lima, Silva e Yamamoto (2013) o PPC pode ser compreendido como um documento normativo dos cursos de graduação que contempla informações pertinentes acerca da criação e da estrutura dos cursos e seus respectivos elementos reguladores.

De acordo com a Câmara Superior de Graduação (CSG) do Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura (CEPEC) da UFG, mediante as atribuições facultadas pelo art. 1º da Resolução do Conselho Universitário (Consuni) nº 22/2014, a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) torna pública a Instrução Normativa nº 03/2016, que rege sobre as orientações para elaboração de projetos pedagógicos de curso (PPC):

“Art. 1º - Projeto Pedagógico de Curso (PPC) é o documento norteador da ação educativa no âmbito da formação acadêmica em nível de graduação e explicita os objetivos, a organização curricular, os processos de avaliação e os fundamentos políticos, filosóficos e teórico-metodológicos de um curso de graduação.” (PROGRAD, 2016, p. 1)

Cabe destacar que nos PPC's estão contidos “aspectos técnicos normativos, concepções de homem e de sociedade, além de um componente político fundamental, sendo elemento agregador de diversas instâncias da realidade, desde sua dimensão cotidiana dos cursos até diretrizes das políticas macroeconômicas” (Seixas, Coelho-Lima, Silva & Yamamoto, 2013, p. 114).

Mediante as abordagens descritas, é importante destacar que de acordo com a lei nº 9.131/95, o Ministério da Educação (MEC) exerce as atribuições do poder público federal em matéria de educação, cabendo-lhe formular e avaliar a política nacional de educação, zelar pela qualidade do ensino e velar pelo cumprimento das leis que o regem. Em conformidade ao artigo 1º que alterou os arts. 6º, 7º, 8º e 9º da lei nº 4.024/61. Sob essa premissa, foi estabelecido no artigo 9º parágrafo 2º as atribuições da Câmara de Educação Superior (CES) estando dentre as suas funções a de deliberar sobre as diretrizes curriculares propostas pelo MEC, para os cursos de graduação (Brasil, 1995).

A seguir é elucidado as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) dos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, conjuntamente com a explanação quantos aos objetivos e direcionamentos dos respectivos projetos pedagógicos dos cursos em estudo.

2.1.1. PPC de Administração

A resolução CNE/CES nº 4 de 13 de julho de 2005, publicada no Diário Oficial da União, Brasília em 19 de julho de 2005, seção 1, p. 26, institui as DCN do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Em conformidade ao exposto estabelece:

“Art. 2º - A organização do curso de que trata esta Resolução se expressa através do seu projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica ou o projeto de atividade, como Trabalho de Curso, componente opcional da instituição, além do regime acadêmico de oferta e de outros aspectos que tornem consistente o referido projeto pedagógico.” (MEC, 2005, p. 1)

A presente resolução estabelece ainda que o PPC deverá ter clara concepção do curso de graduação em Administração, abrangendo também suas peculiaridades, currículo pleno, sua operacionalização e contemplando os elementos estruturais.

Quadro 08: Elementos estruturais do PPC de Administração

Item	Descrição
I	Objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucionais, política, geográfica e social;
II	Condições objetivas de oferta e a vocação do curso;
III	Cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso;
IV	Formas de realização da interdisciplinaridade;
V	Modos de integração entre teoria e prática;
VI	Formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;
VII	Modos de integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;
VIII	Incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;
IX	Concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento;
X	Concepção e composição das atividades complementares; e,
XI	Inclusão opcional de trabalho de curso sob as modalidades monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades, centrados em área teórico-prática ou de formação profissional, na forma como estabelecer o regulamento próprio.

Fonte: MEC (2005, p. 1)

O curso segue as deliberações das DCN mediante a resolução CNE/CES nº 04/2005 com atenção aos aspectos de composição e os elementos estruturais para concepção de um projeto pedagógico. O PPC de Administração tem seu registro de aprovação expresso pelo CEPEC da UFG mediante a resolução nº 1428 aprovada em sessão plenária no dia 27 de dezembro de 2016. Sob essa premissa, cabe destacar que o PPC do curso foi recentemente reestruturado, em detrimento as exigências legais e anseios da unidade acadêmica ao considerar a natural evolução dos modelos de gestão, o alinhamento com as novas diretrizes institucionais da UFG, e a orientação em torno de uma formação superior integralizada no binômio teoria e prática, de modo a possibilitar para o estudante de graduação um avanço natural para o mercado ou para pós-graduações seja, *latu* ou *strictu sensu*, mantendo a concepção inicial que originou as bases quanto aos objetivos, habilidades, competências e o perfil do egresso (FACE, 2016).

O curso de Administração da FACE tem como objetivo geral:

“Formar profissionais éticos e proativos para atuarem de forma eficiente e eficaz na administração pública e privada, com sólidos conhecimentos da administração associados a um conjunto de habilidades humanas, financeiras, contábeis e jurídicas, necessárias à gestão de organizações no contexto internacional, nacional e regional, contribuindo assim para elevar o nível de desenvolvimento social, político, econômico e cultural da sociedade.” (FACE, 2016, p. 5)

Para o alcance do objetivo geral traçado é estabelecido os respectivos objetivos específicos, conforme o quadro a seguir:

Quadro 09: Objetivos específicos do PPC de Administração

Item	Descrição
I	Viabilizar a conscientização do aluno para agir dentro de princípios éticos, morais, legais e cívicos, promovendo o ser humano como força de trabalho e capital intelectual.
II	Propiciar formação integral do egresso de tal forma a permitir-lhe pesquisar, estudar, analisar, interpretar, planejar, implantar, coordenar e controlar ações no campo da administração, fazendo vigorar a legislação profissional e normas éticas a que está sujeita a gestão.
III	Formar profissionais capazes de ampliar os níveis de competitividade organizacional frente ao dinamismo das transformações no âmbito interno e externo às organizações.
IV	Enfrentar os desafios e peculiaridades locais e regionais e do próprio mercado de trabalho; compreendendo a função social que deve exercer, por meio de formação sólida, que lhe

	dê um embasamento de cultura geral, complementado com uma visão holística em sua dimensão humanística, além de técnica.
V	Preparar o egresso para atuar como gestor, envolvendo-se com decisões, estratégias e adversidades, buscando estabelecer vantagens competitivas no mercado globalizado, frente às mudanças impostas pelo ambiente.
VI	Preparar futuras lideranças para a administração pública e privada, gerar novos empreendedores e capacitar mão-de-obra já inserida no mercado para atuação na gestão.
VII	Despertar no aluno o interesse de capacitar-se como empresário e executivo empreendedor, gerente e técnico preparado para enfrentar com liderança, as mais diferentes situações de mercado, com iniciativa e criatividade para interferir na realidade, antecipando-se aos fatos ou adequando-se às novas tendências.

Fonte: FACE (2016, p. 5-6)

O PPC de Administração demonstra ainda a preocupação em descrever sobre os princípios norteadores para a formação do profissional de Administração, estando alicerçado esse contexto a transformação e o desenvolvimento da sociedade de Goiás, principalmente a partir da década de 1990, decorrente ao fortalecimento da internalização dos mercados e a valorização das atividades oriundas do Agronegócio, setor da econômica que tem se destacado no Estado. Diante esse cenário, é crucial a formação de profissionais qualificados para atuarem e contribuírem para o desenvolvimento das organizações e da região, de forma harmônica com a missão da UFG que busca gerar, sistematizar e socializar o conhecimento e o saber, formando profissionais e indivíduos capazes de promover a transformação e o desenvolvimento da sociedade (FACE, 2016).

A busca incessante por um projeto pedagógico atual, inovador, atento à diversidade cultural, econômica e social do país e ampliada à diversidade da sociedade globalizada, sendo a premissa chave para a orientação da gestão do curso de Bacharelado em Administração da UFG, com a constante integração pedagógica que permeia todos os níveis do trabalho acadêmico e técnico administrativo para o alcance na ação e na prática para a perfeita integração do PPC, delineando e conferindo identidade ao curso. Diante esses pressupostos, as habilidades, competências e consequentemente o perfil dos egressos são fatores importantes neste processo (FACE, 2016).

Quadro 10: Perfil do egresso do curso de Administração

Item	Descrição
I	Profissional preparado às novas contingências do mercado e das organizações contemporâneas.
II	Administrador versátil e integrado, notadamente um agente de mudanças, que gere novos conhecimentos e caminhos para o aprimoramento e desenvolvimento socioeconômico, político, técnico e cultural.

III	Um profissional autodidata, detentor de amplo portfólio de conhecimento, e consciente da contínua necessidade de aprofundamento do conhecimento da prática da Administração.
IV	Profissionais de competência sólida e moderna, em condições plenas de atuação eficiente e eficaz, preocupados com a relevância social e ética do seu trabalho, de forma a desempenhar proatividade, criatividade, raciocínio lógico, crítico e analítico, assim como visão sistêmica e estratégica para negociações, tomada de decisões, liderança e trabalhos em equipe.

Fonte: FACE (2016), adaptado pelo autor

Em consonância ao perfil desejado para o egresso do curso de Administração, o PPC estabelece as habilidades e competências dos discentes, para que estejam capacitados à atuarem no cenário organizacional público ou privado.

Quadro 11: Habilidades e Competências do egresso do curso de Administração

Item	Habilidades	Competências
I	Internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional.	Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão.
II	Visão sistêmica e holística da sociedade, que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e assim tomar decisões em um contexto diversificado e interdependente.	Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.
III	Formação técnica e científica para atuar na administração das organizações e desenvolver atividades específicas da gestão.	Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
IV	Criação e transformação de novas ideias em oportunidades, produtos e/ou serviços (empreendedorismo).	Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
V	Gestão de projetos e processos organizacionais.	Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI	Análise crítica das organizações, antecipando e promovendo ação interdisciplinar.	Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.
VI		Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em Organizações.
VII		Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Fonte: FACE (2016 pp. 11-12)

Por fim, cabe destacar que a estrutura curricular do curso abrange disciplinas, cujos conteúdos revelam inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio, através da utilização de tecnologias inovadoras, atendendo aos campos interligados de formação com conteúdo de: Formação Básica; Formação Profissional; Estudos Quantitativos e suas Tecnologias e de Formação Complementar (FACE, 2016).

Neste sentido, a matriz curricular do curso contempla disciplinas com enfoque específico na temática da liderança, conforme descrito no quadro 12.

Quadro 12: Disciplinas da matriz curricular com temática sobre liderança

Item	Disciplina	Ementa
I	Psicologia das Organizações	[...] Processos de liderança.
II	Teoria das Organizações	[...] Teorias sobre Motivação e Liderança.
III	Comportamento Organizacional	[...] Grupos e equipes nas organizações: comportamentos, comunicação, liderança, conflitos, poder e negociação.
IV	Gestão e Planejamento Estratégico	[...] Liderança e o processo de administração estratégica.

Fonte: FACE (2016)

É pertinente destacar que além das disciplinas apresentadas no quadro 12, a matriz curricular segue estruturada com o núcleo específico optativo (NEOP) representando um total de 6% da sua carga horária, totalizando 192 horas que somado aos núcleos livres e atividades complementares representam mais 378 horas, proporcionando desta forma contato com os mais variados contextos teóricos e práticos, sendo um deles o da liderança (FACE, 2016).

2.1.2. PPC de Ciências Contábeis

O curso de graduação em Ciências Contábeis segue as diretrizes curriculares nacionais instituída pela CES por meio da resolução CNE/CES nº 10 de 16 de dezembro de 2004, publicada no Diário Oficial da União, Brasília em 28 de dezembro de 2004, seção 1, p. 15 e retificado em 11 de março de 2005, alterando o art. 3º para “onde se lê: “O curso de graduação em Ciências Contábeis deve ensejar condições para que o futuro contabilista”, leia-se: “O curso de graduação em Ciências Contábeis deve ensejar condições para que o futuro contador”. A presente resolução determina em seu art. 2º que as “Instituições de Educação Superior deverão estabelecer a organização curricular para cursos de Ciências Contábeis por meio de projeto pedagógico, com descrição dos seguintes aspectos” (MEC, 2004).

Quadro 13: Aspectos do PPC de Ciências Contábeis

Item	Descrição
I	Perfil profissional esperado para o formando, em termos de competências e habilidades.
II	Componentes curriculares integrantes.
III	Sistemas de avaliação do estudante e do curso.
IV	Estágio curricular supervisionado.
V	Atividades complementares.
VI	Monografia, projeto de iniciação científica ou projeto de atividade – como Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – como componente opcional da instituição.
VII	Regime acadêmico de oferta; e outros aspectos que tornem consistente o referido Projeto.

Fonte: MEC (2004, p. 1)

Em consonância com a referida resolução é estabelecido que o PPC, além da clara concepção do curso, deverá apresentar ainda os respectivos elementos estruturais: a) objetivos gerais, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social; b) condições objetivas de oferta e a vocação do curso; c) cargas horárias das atividades didáticas e para integralização do curso; e d) formas de realização da interdisciplinaridade (MEC, 2004).

Seguindo as orientações das DCN mediante a resolução CNE/CES nº 10/2004 e considerando os aspectos de composição e os elementos estruturais para concepção de um projeto pedagógico, o PPC de Ciências Contábeis da FACE apresenta-se devidamente aprovado pelo CEPEC, mediante a resolução nº 1366 aprovada em sessão plenária no dia 8 de maio de 2015.

O PPC de Ciências Contábeis há pouco tempo foi reformulado, com a proposta para atender a formação sugerida pelo *International Federation Accountants* (IFAC), pelos pronunciamentos do *International Accounting Education Standards Board* (IAESB), e as exigências legais e governamentais, tendo como mudanças centrais os eixos temáticos norteadores do curso; (re)estruturação das disciplinas em obrigatórias e optativas com revisão das suas ementas; carga horária do curso e das disciplinas; inclusão, exclusão e ordenamento das disciplinas na sugestão de fluxo, inclusão, ainda, de disciplinas optativas de temas variados adequados a atender aos objetivos de formação propostos (FACE, 2015).

Diante as formalidades legais destacadas, cabe evidenciar o objetivo geral estabelecido para o curso, que busca “formar pesquisadores e profissionais para atuarem nas empresas privadas e entidades públicas, com habilidade e postura gerencial, contribuindo para o processo de tomada de decisões com maior grau de acerto e consequente criação de valor para a entidade e sociedade” (FACE, 2015, p. 6). Tendo por referência o objetivo central apresentado, o quadro 14 elucida os objetivos específicos do curso.

Quadro 14: Objetivos específicos do PPC de Ciências Contábeis

Item	Descrição
I	Formar profissionais capazes de promover a realização de estudos sobre os fatos contábeis da administração de entidades privadas e/ou públicas.
II	Formar profissionais capazes de promover estudos relativos ao registro e análise dos fatos contábeis ocorridos, setorialmente, em cada organização.
III	Formar profissionais habilitados a analisar e auxiliar na decisão sobre os investimentos a serem realizados pelas empresas, em recursos financeiros e produtivos deles decorrentes.
IV	Formar profissionais habilitados a realizar estudos e registros necessários ao atendimento dinâmico das diversas áreas da legislação fiscal e tributária, que afetam e provocam modificações no patrimônio das entidades.
V	Formar profissionais capazes de promover estudos e interpretações dos dados das empresas, com o objetivo de informar, orientar e guiar a administração em termos de gestão e tomada de decisões.
VI	Formar profissionais capazes de elaborar, acompanhar a execução e/ou analisar o orçamento e o balanço de qualquer entidade.
VII	Formar profissionais dotados de conhecimentos e visão empreendedora e integradora, para atuarem como gestores e/ou como empresário da contabilidade ou, ainda, de forma autônoma, como consultor, auditor, perito e/ou analista.

VIII	Capacitar profissional que possa exercer suas funções, não somente com competência, mas também com plena consciência da responsabilidade ética assumida perante a sociedade e, em particular, junto às legítimas organizações que a integram.
------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: FACE (2015 pp. 7-8)

O PPC de Ciências Contábeis destaca a importância para a formação de profissionais de contabilidade que sejam capazes de responder as nuances do mercado e da sociedade em constante evolução e transformação, de modo a atender as empresas em suas demandas legais e econômicas, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento científico contábil e a construção de uma sociedade civil e empresarial, mais justa e comprometida com a ética, respeito à vida e ao meio ambiente. Na busca incessante em capacitar e formar profissionais na área de Ciências Contábeis, com visão crítica, sistêmica, com habilidades e competências para a avaliação e reavaliação de seu desempenho mediante novas exigências geradas pelo avanço científico, tecnológico e necessidades do mercado e da sociedade. Desta forma, o projeto pedagógico do curso descreve claramente quanto ao perfil do egresso (FACE, 2015).

Quadro 15: Perfil do egresso do curso de Ciências Contábeis

Item	Descrição
I	Pesquisadores e profissionais providos de conhecimentos para uma efetiva atuação em um ambiente econômico globalizado.
II	Profissional capaz de evidenciar as informações quantitativas e qualitativas quanto à saúde econômica e financeira da empresa, bem como de sua análise.
III	Desenvolver um planejamento, executá-lo e controlar o orçamento, tanto no exercício de atividade na área pública ou na área privada.
IV	Possua uma visão global e humanística que o habilite a compreender o meio social, político, econômico, científico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo cada dia mais diversificado e interdependente.
V	Capacidade para a concepção e a implementação de pesquisas e de modelos contábeis voltados à solução de problemas técnicos e científicos.
VI	Esteja em sintonia com as necessidades do mundo moderno, sabendo não apenas reagir em conformidade, mas também transformá-lo.
VII	Gerenciar recursos voltados ao desenvolvimento e à aplicação de sistemas contábeis.
VII	Profissional capaz de sensibilizar-se como componente de apoio em processos decisórios nas empresas.

Fonte: FACE (2015), adaptado pelo autor

Diante o perfil desejado para o egresso de Ciências Contábeis, o quadro 16 evidencia as habilidades estabelecidas pelo PPC do curso.

Quadro 16: Habilidades do egresso do curso de Ciências Contábeis

Item	Habilidades
I	Utilizar adequadamente a terminologia e a linguagem próprias das Ciências Contábeis e Atuariais.
II	Demonstrar uma visão sistêmica e interdisciplinar da atividade contábil.
III	Elaborar pareceres e relatórios que contribuam para o desempenho eficiente e eficaz dos seus usuários, quaisquer que sejam os modelos organizacionais.
IV	Aplicar adequadamente a legislação inerente às funções contábeis.
V	Desenvolver, com motivação e através de permanente articulação, a liderança entre equipes multidisciplinares para a captação de insumos necessários aos controles técnicos, à geração e disseminação de informações contábeis, com reconhecido nível de precisão.
VI	Exercer suas funções com expressivo domínio das funções contábeis e atuariais que viabilizem aos agentes econômicos e aos administradores de qualquer segmento produtivo ou institucional o pleno cumprimento da sua responsabilidade quanto ao gerenciamento, aos controles e à prestação de contas da sua gestão perante a sociedade, gerando também informações para a tomada de decisão, organização de atitudes e construção de valores orientados para a cidadania.
VI	Desenvolver, analisar e implantar sistemas de informação contábil e de controle gerencial.
VII	Exercer com ética e proficiência as atribuições e prerrogativas que lhe são prescritas através da legislação específica, revelando domínios adequados aos diferentes modelos organizacionais.
VIII	Capacidade para analisar o desempenho das organizações, detectar problemas e propor soluções para a tomada de decisões.
IX	Conhecimento do mercado das empresas em que atua.
X	Capacidade de ter iniciativa, criatividade e reflexão crítica.

Fonte: FACE (2015, pp. 10-11)

É importante demonstrar ainda os princípios norteadores para a formação do profissional de Ciências Contábeis que segundo o PPC articula-se em torno de um processo contextualizado com a prática profissional, a formação técnica, a combinação entre teoria e prática, a interdisciplinaridade e a formação ética e a função social. Com relação à temática da liderança a matriz curricular do curso contempla no NEOP um total de 8% da sua carga horária, totalizando 256 horas, dentre esse quantitativo 96 horas são representadas por disciplinas da Administração, podendo abranger os mais variados temas da ementa do curso. Acrescentam-se ainda os núcleos livres e as atividades complementares, que juntos compõem 12% da carga horária, ou seja, 368 horas que reflete na oportunidade ao discente em ter acesso aos mais variados contextos teóricos e práticos, dentre essas, abordagens sobre liderança (FACE, 2015).

2.1.3. PPC de Ciências Econômicas

O curso de graduação em Ciências Econômicas segue as orientações das diretrizes curriculares nacionais instituída pela CES por meio da resolução CNE/CES nº 04 de 13 de julho de 2007, publicada no Diário Oficial da União, Brasília em 16 de julho de 2007, seção 1, pp. 22-23. De acordo com a presente resolução, é exposto em seu art. 2º que:

“A organização do Curso de Graduação em Ciências Econômicas, observadas as Diretrizes Curriculares Nacionais e os Pareceres desta Câmara, indicará claramente os componentes curriculares, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os conteúdos curriculares e a duração do curso, o regime de oferta, as atividades complementares, o sistema de avaliação, o estágio curricular supervisionado, em caráter opcional e o Trabalho de Curso, como componente obrigatório da Instituição, sem prejuízo de outros aspectos que tornem consistente o Projeto Pedagógico.” (MEC, 2007, p. 1)

O PPC de Ciências Econômicas mediante orientações da resolução CNE/CES 04/2007, deverá com suas peculiaridades, seu currículo pleno e sua operacionalização, contemplar, sem prejuízo de outros, os seguintes elementos estruturais conforme apresentado no quadro 17.

Quadro 17: Elementos estruturais do PPC de Ciências Econômicas

Item	Descrição
I	Concepção e objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social.
II	Condições objetivas de oferta e a vocação do curso.
III	Cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso.
IV	Formas de realização da interdisciplinaridade.
V	Modos de integração entre teoria e prática.
VI	Formas de avaliação do ensino e da aprendizagem.
VII	Modos da integração entre graduação e pós-graduação, quando houver.
VIII	Incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica.
IX	Regulamentação das atividades relacionadas com trabalho de curso, como componente obrigatório a ser realizado sob a supervisão docente.
X	Concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado opcional, contendo suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento.
XI	Concepção e composição das atividades complementares.

Fonte: MEC (2007, p. 1)

A FACE mantendo-se sob as premissas e orientações das DCN e considerando os elementos estruturais para concepção de um projeto pedagógico, evidencia que o PPC de Ciências Econômicas se apresenta devidamente aprovado pelo CEPEC, mediante a resolução nº 1429 aprovada em sessão plenária no dia 27 de dezembro de 2016. É pertinente destacar que a versão revisada do PPC foi motivada por já ter passado cerca de dez anos desde a sua criação, e decorrente o aumento do quadro de docentes efetivos, continuidade da qualificação dos docentes e a criação de um programa de pós-graduação, constatou-se a relevância de revisão do mesmo, buscando torná-lo mais compatível com essa nova realidade. O PPC anterior disponibilizava uma matriz adequada em termos de disciplinas obrigatórias, contudo, contava com poucas opções de disciplinas optativas, ademais, passou a ficar desatualizado em termos de atendimento da legislação vigente no que se refere aos conteúdos étnicos, raciais, de direitos humanos e ambientais, alterando também a ordem das disciplinas nos semestres iniciais. Verifica-se que a nova versão do PPC manteve as bases iniciais do anterior, ampliando a visão de interdisciplinaridade e atualização didático-pedagógico (FACE, 2016).

O curso tem por objetivo geral a “formação de bacharéis, em consonância com as prerrogativas legais do exercício profissional do Economista, e que possam atuar em todos os setores do conhecimento econômico” (FACE, 2016, p. 5).

Sob esta perspectiva, a formação contempla e garante o desenvolvimento do raciocínio teórico, histórico e instrumental, de modo a atuar na solução dos problemas econômicos regionais, nacionais e internacionais, evidenciando a sua capacidade de pensar, de compreender, de interagir e de apontar soluções técnicas e éticas para a sociedade no campo da economia. Para o alcance do objetivo geral é detalhado no quadro 18 os objetivos específicos:

Quadro 18: Objetivos específicos do PPC de Ciências Econômicas

Item	Descrição
I	Prezar pelo comprometimento com o estudo das realidades goiana, brasileira e mundial, sem prejuízo de uma sólida formação teórica, histórica e instrumental.
II	Garantir a formação básica das áreas fundamentais das Ciências Econômicas que embasam a formação do economista e zelar pelo pluralismo metodológico, em coerência com o caráter plural da área, formada por correntes de pensamento e paradigmas diversos.
III	Estimular o aluno no que se refere à aplicação da teoria e do ferramental analítico a questões práticas das realidades regional, nacional e internacional.
IV	Capacitar o aluno para compreensão das inter-relações dos fenômenos econômicos com o todo social em que se insere.
V	Estimular no aluno o interesse pelo avanço da ciência, do humanismo e da justiça social.
VI	Dar ênfase na formação ética para o exercício profissional e para a responsabilidade social, indispensáveis ao exercício futuro da profissão.

Fonte: FACE (2016, pp. 5-6)

O curso de Ciências Econômicas da UFG demonstrou ao longo dos anos atenção constante pela excelência e pela qualidade das suas atividades acadêmicas, respeitando o pluralismo de ideias, por compreender que a formação do economista é estruturada em pilares formados pelas teorias econômicas, pela história econômica e pelos métodos quantitativos. De forma ampla, o curso busca apresentar e discutir, de forma aprofundada e crítica, os principais paradigmas que constituem a teoria econômica, garantindo aos estudantes uma ampla formação com foco a Teoria Econômica aliada à confrontação empírica, por meio da análise de dados socioeconômicos, e fundamentada na história econômica. Perante os argumentos ora destacados, é importante destacar o perfil e as habilidades do egresso, segundo seu PPC (FACE, 2016).

Quadro 19: Perfil do egresso do curso de Ciências Econômicas

Item	Descrição
I	Profissional com uma base cultural ampla, que possibilite o entendimento das questões econômicas no seu contexto histórico social.
II	Capacidade de tomada de decisões e de resolução de problemas numa realidade diversificada e em constante transformação;
III	Profissional com capacidade analítica, visão crítica e competência para adquirir novos conhecimentos.
IV	Apresente domínio das habilidades relativas à efetiva comunicação e expressão oral e escrita.

Fonte: FACE (2016), adaptado pelo autor

Ao considerar o perfil desejado, o curso formará profissionais que estejam aptos a exercer qualquer uma das atividades inerentes à profissão do Economista, munido das respectivas habilidades.

Quadro 20: Habilidades do egresso do curso de Ciências Econômicas

Item	Habilidades
I	Assessoria, consultoria e pesquisa econômico-financeira.
II	Estudos de mercado e de viabilidade econômico-financeira.
III	Análise e elaboração de cenários econômicos, planejamento estratégico nas áreas social, econômica e financeira.
IV	Estudo e análise de mercado financeiro e de capitais e derivativos.
V	Estudo de viabilidade e de mercado relacionado à economia da tecnologia, do conhecimento e da informação, da cultura e do turismo.
VI	Produção e análise de informações estatísticas de natureza econômica e financeira, incluindo contas nacionais e índices de preços.

VII	Planejamento, formulação, implementação, acompanhamento e avaliação econômico-financeira de política tributária e finanças públicas.
VIII	Assessoria, consultoria, formulação, análise e implementação de política econômica, fiscal, monetária, cambial e creditícia.
IX	Planejamento, formulação, implementação, acompanhamento e avaliação de planos, programas, projetos de natureza econômico-financeira.
X	Avaliação patrimonial econômico-financeira de empresas e avaliação econômica de bens intangíveis.
XI	Perícia judicial e extrajudicial e assistência técnica, mediação e arbitragem, em matéria de natureza econômico-financeira, incluindo cálculos de liquidação.
XII	Análise financeira de investimentos.
XIII	Estudo e análise para elaboração de orçamentos públicos e privados e avaliação de seus resultados.
XIV	Estudos de mercado, de viabilidade e de impacto econômico-social relacionado ao meio ambiente, à ecologia, ao desenvolvimento sustentável e aos recursos naturais.
XV	Auditoria e fiscalização de natureza econômico-financeira.
XVI	Formulação, análise e implementação de estratégias empresariais e concorrenciais.
XVII	Economia e finanças internacionais, relações econômicas internacionais, aduanas e comércio exterior.
XVIII	Certificação de renda de pessoas físicas e jurídicas e consultoria em finanças pessoais.
XIX	Regulação de serviços públicos e defesa da concorrência.
XX	Estudos e cálculos atuariais no âmbito previdenciário e de seguros.
XXI	Consultoria econômico-financeira independente.
XXII	Atuação no campo da economia solidária.
XXIII	Atuação no campo da economia criativa.

Fonte: FACE (2016, pp. 6-7)

Ao verificar os princípios norteadores para a formação do profissional de Ciências Econômicas o PPC esclarece que o discente terá contato com estudos relacionados ao aspecto teórico-quantitativo e teórico-prático, além da visão histórica do pensamento econômico aplicado à realidade goiana, brasileira e ao contexto mundial. A estrutura curricular do curso contempla disciplinas do NEOP com 12 optativas, perfazendo 25,6% da carga horária, ou seja, 768 horas. Dentre essas a disciplina de Gestão e Planejamento Estratégico trabalha o contexto da liderança e o processo de administração estratégica. Além das disciplinas optativas, acrescentam-se ainda os núcleos livres e as atividades complementares, que juntos compõem 8,8% da carga horária, totalizando 264 horas, possibilitando ao discente acesso aos mais variados contextos teóricos e práticos, dentre esses, questões que envolvam abordagens sobre liderança (FACE, 2016).

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

3.1. Introdução

Neste capítulo descrevem-se as bases conceituais de ciência, norteado pela metodologia quantitativa, de modo a elucidar os componentes que fundamentam este estudo, caracterizados como: propósito, tipo, objetivos, problema e hipóteses, estratégia de investigação, caracterização da população alvo, amostra, local de pesquisa, instrumento de coleta de dados, procedimentos para a coleta de dados e o tratamento e análise dos dados.

Para Lakatos e Marconi (2003) a complexidade do universo e a variedade de fenômenos conjuntamente aliados à necessidade do homem de estudá-los, para assim compreendê-los, levaram ao surgimento de diversos ramos de estudos e ciências, mas que ambos possuem: a) objetivo ou finalidade; b) função; e c) objeto (material ou formal). Destacam que a ciência é “um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar” (Lakatos & Marconi, 2007, p. 80).

Trujillo Ferrari (1974) evidencia que a ciência é todo um conjunto composto por atitudes e atividades racionais, orientadas ao sistemático conhecimento com objeto limitado, podendo ser submetido à verificação. Sob essa perspectiva, Medeiros (2010) descreve-a como uma área de conhecimento com a utilização de técnicas direcionadas à verificação, compreensão e inferência da realidade.

De acordo com Lakatos e Marconi (2011) o conhecimento científico é contingente, sistemático e com característica de verificação, ou seja, em suas preposições ou hipóteses tem sua veracidade ou falsidade conhecida por meio da experimentação, constituindo um saber ordenado logicamente, formado por um sistema de ideias (teorias). Acrescentam que o conhecimento é falível, tendo por análise o fato de não ser definitivo, absoluto ou final, concebendo-o como aproximadamente exato, de modo que novas proposições e a concepção de técnicas podem reorganizar o acervo de teoria existente.

Corroborando com as ideias apresentadas, Demo (2000) relata que no campo científico é mais assertivo apontar o que as coisas não são, razão que permiti descrever o que não é conhecimento científico: senso comum, bom-senso e não é ideologia. Entende-se por senso comum a aceitação não problematizada, muitas vezes crédula, do que é relatado ou compreendido como válido. O bom-sensu, ou a não sabedoria está relacionada a componentes como convivência e intuição, além da prática

comprovada em sentido moral. A não ideologia apresenta como propósito central abordar a realidade, além de justificar a posição política.

Para esse autor a não ideologia faz parte do conhecimento científico, pois todo ser humano, e também o cientista, tem em sua história concreta, politicamente marcada. Mas, diferencia-se do conhecimento científico, porque, essa busca metodologias que pelo menos na intenção, guarde a captação da realidade. Já a ideologia orienta-se por produzir discurso que é marcado pela justificação (Demo, 2000).

A definição etimológica da palavra Metodologia “tem sua origem do grego “meta” = ao largo; “odos” = caminho; “logos” = discurso, estudo” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 14). O autor expõe que a metodologia pode ser compreendida como uma disciplina que busca estudar, entender e examinar os mais variados métodos disponíveis para a concepção de uma pesquisa.

Para Sarmiento (2013) e Sousa e Baptista (2011) a metodologia científica quantitativa caracteriza-se como um estudo de determinado método aplicado à ciência em que há um processo de seleção de estratégias de investigação para a coleta de dados que sejam adequados aos objetivos estabelecidos. Desta forma, os dados são analisados e processados pelas análises descritivas, correlacionais, dentre outras, apropriando-se dos processos estatísticos que permitem descrever de modo quantitativo as relações dos fenômenos do universo em estudo (Lakatos & Marconi 2003).

Com base nos conceitos descritos e sob a orientação de Prodanov e Freitas (2013), compreende que a metodologia científica é concebida ao aplicar procedimentos e técnicas para a construção do conhecimento, tendo como meta elucidar sua validade e capacidade de utilização nos mais diversos contextos da sociedade.

3.2. Objetivos do estudo

3.2.1. Objetivo Geral

Identificar qual o estilo de liderança predominante nos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas e a relação desses estilos com as habilidades e competências estabelecidas nos PPC's para os discentes de uma instituição pública.

3.2.2. Objetivos Específicos

Avaliar se existem diferenças estatísticas significativas em relação aos tipos de liderança conforme o curso;

Apontar os comportamentos característicos da liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*, predominantes nos discentes de graduação de cada curso;

Analisar a relação dos estilos de liderança predominante nos cursos com as habilidades e competências de liderança estabelecidas nos PPC's de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas.

3.3. Problema de Pesquisa

Considerando que a problematização decorre da ausência de conhecimentos disponíveis acerca de determinado assunto (Lakatos & Marconi, 2011; Gil, 2008) questiona-se: Qual o estilo de liderança predomina entre os discentes dos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas e sua relação com as habilidades e competências propostas no PPC de cada curso?

3.4. Hipóteses de Investigação

As hipóteses/conjecturas surgem como uma proposta em forma de proposição passível de teste, seja direto ou indireto, tendo suas consequências deduzidas. Propõem explicar ou prever o que motivou a ação do pesquisador, seja ela intelectual ou por uma dificuldade teórica e/ou prática, de forma a obter sua compatibilidade e a falseabilidade (Lakatos & Marconi, 2011). É pertinente destacar que das “hipóteses formuladas, deduzem-se consequências que deverão ser testadas ou falseadas. Falsear significa tornar falsas as consequências deduzidas das hipóteses” (Gil, 2008, p. 12). Segue as hipóteses propostas face à problemática levantada neste estudo:

H1- Existem diferenças estatísticas significativas quando se compara os estilos de liderança com relação aos cursos.

H2- A percepção de liderança transformacional dos discentes do curso de Administração difere da percepção dos discentes de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas.

H3- Os discentes de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas apresentam a percepção de liderança com maior predominância na liderança transacional.

H4- O estilo de liderança predominante entre os discentes de cada curso em estudo apresenta-se articulado com as habilidades e competências propostas nos Projetos Pedagógico de cada Curso.

3.5. Justificativa

A presente pesquisa se justifica ao considerar os benefícios que esta pode proporcionar no âmbito acadêmico e social, referente as questões que se relacionam a liderança e o comportamento humano. Da mesma forma que também não é raro o uso do argumento de que, embora esse interesse seja antigo, a alta competitividade imposta pelo mundo moderno aumentou a exigência de que as organizações tenham funcionários cada vez mais produtivos e conectados com as atividades que desempenham, e neste aspecto a liderança exerce um papel importante (Moscon, 2013). De acordo com Garcia (1980) justificar uma pesquisa é apresentar a sua relevância e oportunidade de investigação. Consiste em uma exposição breve, mais estruturada quanto às contribuições da pesquisa (Lakatos & Marconi, 1992).

No aspecto acadêmico o conhecimento gerado se soma aos outros estudos semelhantes, colaborando para a melhor compreensão quanto aos estilos de liderança, sob uma concepção diferenciada que propôs investigar a percepção de liderança predominante em um grupo de discentes e a relação desses estilos com as habilidades e competências estabelecidas nos projetos pedagógicos dos cursos.

Quanto à questão social, diante do significativo papel dos discentes em formação e a relevância em compreender suas percepções, esta pesquisa contribui com a entrega de um relatório estruturado a partir de um estudo quantitativo à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE). Além disso, estes dados estarão disponíveis a todo corpo discente e docente, podendo caracterizar-se como um material para palestras, debates, mesas redondas que aborde a temática sobre liderança.

3.6. Estratégia de investigação

Antes de adentrar na explanação das estratégias de investigação, é pertinente destacar a relevância do método aplicado à pesquisa científica. Para Lakatos e Marconi (2011, p. 43) “métodos

científicos não é da alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos”. Ao termo método, entende-se como o caminho, o modo de pensamento, ou seja, o conjunto de processos ou operações empregadas na pesquisa, de modo a oferecer ao pesquisador meios para estabelecer uma ruptura entre objetivos científicos e não científicos (Prodanov, & Freitas, 2013).

Lakatos e Marconi (2003) destacam que o método científico quantitativo, alcança seus objetivos ao cumprir as fases: a) descobrimento do problema; b) colocação precisa do problema; c) procura de conhecimentos ou instrumentos relevantes ao problema; d) tentativa de solução do problema com auxílio dos meios identificados; e) invenção de novas ideias ou produção de novos dados empíricos; f) obtenção de uma solução; g) investigação das consequências da solução obtida; h) prova (comprovação) da solução; e i) correção das hipóteses, teorias, procedimentos ou dados empregados na obtenção da solução incorreta.

O presente estudo enquadra-se no método hipotético-dedutivo de Karl Popper, que segundo (Prodanov & Freitas, 2013, p. 32) “inicia-se com um problema ou uma lacuna no conhecimento científico, passando pela formulação de hipóteses e por um processo de inferência dedutiva, o qual testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela referida hipótese”.

De acordo Lakatos e Marconi (2011) o método hipotético-dedutivo pode ser representado da seguinte maneira:

Figura 04: Método hipotético-dedutivo de Karl Popper



Fonte: Lakatos e Marconi (2011, p. 74)

Para Popper, esse processo investigatório aborda três componentes principais: a) problema: que surge/motivado, em geral, de conflitos diante expectativas e teorias existentes; b) solução proposta equiparada numa conjectura: dedução de consequências na forma de proposições passíveis de testes; e c) testes de falseamento: tentativa de refutação, entre outros meios, via observação e experimentação (Lakatos & Marconi, 2011).

Em relação à natureza pode classificá-la como pesquisa aplicada, ou seja, aquela que busca gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, abrangendo verdades e interesses locais (Prodanov & Freitas, 2013). A abordagem desta pesquisa enquadra-se

como quantitativa, pois, segundo Fonseca (2002) a pesquisa quantitativa é aquela que está centrada na objetividade, influenciada pelo positivismo, em que recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno e as relações entre variáveis. Roesch (2007) acrescenta que a pesquisa quantitativa busca avaliar o resultado de delineamentos analíticos ou relacionais, de modo a explorar as associações entre variáveis específicas. Somando a esse conceito Viera e Zouain (2004) apontam que a pesquisa quantitativa relaciona os métodos com as informações numéricas, sejam em quantidades ou contagens, expondo os dados por meio de tratamentos estatísticos descritivos e/ou inferenciais.

De acordo com Gil (2007) com base nos objetivos, é possível classificar as pesquisas em três grupos: pesquisa exploratória, pesquisa descritiva e pesquisa explicativa. A partir deste contexto, compreende que o estudo desenvolvido se enquadra como exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória busca “conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e consequências” (Richardson, Peres, Wanderley, Correia, & Peres, 1999, p. 281). Corroborando, Raupp e Beuren (2006) descrevem-na como a investigação voltada à compreensão com maior profundidade de uma determinada situação, que tenha sido pouco abordada e que não esteja elucidada de forma científica.

Já a pesquisa descritiva, possibilita descrever as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, envolvendo a utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados, como a aplicação de questionário (Prodanov & Freitas, 2013). Para Gil (1999) esse tipo de pesquisa busca descrever as características de uma determinada população a partir de um levantamento.

Seguindo essa premissa, Chimuco (2015) relata que os estudos descritivos propõem evidenciar as características de determinada população, analisar as relações entre as variáveis investigadas, para a obtenção de conhecimentos relativos a determinadas características e dimensões acerca de uma problemática.

Prodanov e Freitas (2013, p. 53) evidenciam que:

“Pesquisas descritivas são, juntamente com as pesquisas exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. Em sua forma mais simples, as pesquisas descritivas aproximam-se das exploratórias, quando proporcionam uma nova visão do problema”.

Quanto aos procedimentos esta pesquisa adota o levantamento tipo *survey*, quando a obtenção de dados ou informações relacionadas a determinadas características de um grupo de pessoas, e indicam como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (Fonseca, 2002). De acordo com Santos (1999) essa metodologia busca informações diretamente com um grupo específico, sendo um procedimento recomendado em pesquisas exploratórias e descritivas.

Gil (2008) expõe que as pesquisas *survey* resguardam total sigilo do respondente, e tem como vantagens o conhecimento direto da realidade, economia, rapidez e a quantificação dos dados. Por outro lado, tem suas desvantagens, como a ênfase nos aspectos perspectivos, pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais e limitada apreensão do processo de mudança. O autor acrescenta, que na maioria dos levantamentos:

[...] “não são pesquisados todos os integrantes da população estudada. Antes selecionamos, mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação. As conclusões obtidas a partir dessa amostra são projetadas para a totalidade do universo, levando em consideração a margem de erro, que é obtida mediante cálculos estatísticos.” (GIL, 2010, p. 35)

Com base nas informações elucidadas o quadro 21, apresenta a estrutura metodológica desta pesquisa, elencando todas as classificações descritas.

Quadro 21: Quadro Metodológico

Descrição da classificação da pesquisa	
Natureza	Pesquisa aplicada
Método científico	Hipotético-dedutivo
Abordagem da pesquisa	Quantitativa
Quanto ao objetivo	Exploratória e Descritiva
Quanto aos procedimentos	Levantamento (<i>survey</i>) - Questionário

Fonte: Elaborado pelo autor

3.6.1. Caracterização da População-Alvo e Amostra

Em um trabalho científico o universo ou a população-alvo é compreendido como o conjunto dos seres animados e inanimados que apresenta pelo menos uma característica em comum, sendo

representado por N - número total de elementos do universo ou da população (Lakatos & Marconi, 2007).

A presente pesquisa tem como população-alvo 1.225 discentes dos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da FACE, devidamente matriculados no segundo semestre do ano letivo de 2017.

Tabela 01: População-alvo de discentes por curso

Curso	Turno	População-alvo
Administração	Noturno	473
Ciências Contábeis	Matutino/Noturno	384
Ciências Econômicas	Matutino/Noturno	368
		1.225 discentes

Fonte: Elaborado pelo autor

Lakatos e Marconi (2007) esclarece que a amostra equivale a uma parcela devidamente selecionada do universo, ou seja, caracteriza-se como um conjunto menor da população pesquisada. Nesta concepção, a amostra pode ser probabilística e não probabilística. Cabe destacar que somente as amostras probabilísticas podem, por definição, originar uma generalização estatística, por apoiar-se em cálculo estatístico. As amostras probabilísticas (causais) são aquelas em que se denominam conter qualquer elemento da população-alvo com probabilidade diferente de zero para fazer parte dela (Prodanov & Freitas, 2013).

No cálculo para o tamanho da amostra foi utilizada a fórmula descrita por Richardson, Peres, Wanderley, Correia e Peres (1999) com a finalidade de buscar representatividade dos participantes da pesquisa. Segundo estes autores a composição de uma amostra pode ser calculada conforme dois métodos: probabilístico e não probabilístico/ou intencional.

Neste estudo foi utilizado o método de seleção por conveniência, pois, a escolha da amostra ocorreu de forma intencional pela facilidade de acesso e disponibilidade dos discentes em participarem do estudo. Ainda de acordo com esses autores a fórmula para calcular uma amostra aleatória simples para população finita com variáveis nominais e ordinais, tem a seguinte expressão:

$$n = \frac{(\sigma^2 * p * q * N)}{(E^2 * (N-1)) + (\sigma^2 * p * q)}$$

Sendo:

n = tamanho da amostra;

N = tamanho da população;

σ = nível de confiança;

p = proporção das características pesquisadas no universo;

q = proporção do universo que não possui as características pesquisadas ($1 - p$) e;

E^2 = erro de estimação permitido.

Como critério para a definição do tamanho da amostra serão estabelecidos:

N = a calcular junto aos discentes da FACE (Instituição parceira do Estudo) => População finita;

σ = Nível de confiança de 95% => $\sigma=1,96$ (Fonseca, & Martins, 1996, p. 178);

p = Estimativa da verdadeira proporção de um dos níveis da variável escolhida => No caso da impossibilidade de prever com exatidão o valor de “ p ” deve ser admitido “ $p = 0,50$ ”, pois, dessa forma, tem-se o maior tamanho da amostra (Fonseca & Martins, 1996, p. 181); apresentando:

$q = 1 - p = 1 - 0,50 = 0,50$; e

E^2 = erro de estimativa suportado de 5% ($E = 0,05$).

Em conformidade ao cálculo para amostragem do estudo, a tabela 02 apresenta a amostra representativa e a amostra pesquisada da população.

Tabela 02: Amostra representativa e Amostra pesquisada

Curso	Turno	Amostra representativa	Amostra pesquisada
Administração	Noturno	212	217
Ciências Contábeis	Matutino/Noturno	192	212
Ciências Econômicas	Matutino/Noturno	188	206
		592 discentes	635 discentes

Fonte: Elaborado pelo autor

O critério para inclusão e exclusão dos participantes da amostra foi estabelecido seguindo as respectivas premissas:

Quadro 22: Critérios de inclusão e exclusão da amostra

INCLUSÃO	EXCLUSÃO
Discente do curso de graduação em Administração, Ciências Contábeis ou Ciências Econômicas.	O discente pode desistir de fazer parte da pesquisa a qualquer momento.
Matrícula ativa no semestre letivo 2017/2, ou seja, discente deve constar na relação de matriculados. Para coleta dessas informações, utilizou-se relatórios emitidos pelo Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA).	Preenchimento incompleto do questionário (dados sociodemográficos, mais as 45 questões do MLQ).
Idade a partir dos 18 anos.	Casos não observados na aplicação dos instrumentos que não atenderam ao critério de inclusão, assim como idade inferior a 18 anos.
TCLE com assinatura.	

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando as respectivas premissas de inclusão e exclusão para a composição da amostra, a tabela 03 apresenta o quantitativo de discentes que participaram da pesquisa, elucidando ainda o total de discentes que foram incluídos ou excluídos.

Tabela 03: Participantes da pesquisa, excluídos e incluídos da amostra

Curso	Turno	Participantes	Excluídos	Incluídos
Administração	Noturno	226	09	217
Ciências Contábeis	Matutino/Noturno	223	11	212
Ciências Econômicas	Matutino/Noturno	232	26	206
		681	46	635

Fonte: Elaborado pelo autor

Diante do total de 46 discentes excluídos da amostra, é importante destacar os motivos. No curso de Administração, foram desconsiderados 09 participantes, decorrente do preenchimento incompleto do questionário. O curso de Ciências Contábeis (matutino e noturno) obteve 11 exclusões, sendo 10 por preenchimento incompleto do questionário e 01 referente a participante com idade inferior a 18 anos. Já o curso de Ciências Econômicas (matutino e noturno), somou 26 exclusões, sendo 03 relacionada a participantes com idade inferior a 18 anos e 23 por preenchimento incompleto do questionário.

3.6.2. Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada no Centro de Aulas Baru (CA B) situado no campus Samambaia da UFG, local estabelecido pela PROGRAD para realização das aulas dos cursos de graduação da FACE, não estando restrito apenas as aulas desta unidade acadêmica (faculdade), mas aberto a várias outras unidades que compõem o quadro da Universidade. Cabe destacar que os alunos da FACE podem matricular-se em disciplinas ofertadas por outras unidades acadêmicas, desta forma a disciplina pode não ocorrer exclusivamente no CA B, mas em outros centros de aula ou até na própria unidade acadêmica ofertante.

O centro de aulas Baru foi entregue à comunidade universitária em 2010 destacando-se por sua estrutura física com 2.494 metros, com acessibilidade, sistema anti-incêndio e tecnologia, incorporando-se como um recurso a mais para a prática de ensino, pesquisa e extensão da Universidade. O Centro de aulas tem sua estrutura composta por dois andares, mais o térreo, somando 26 salas de aula com capacidade variando entre 20 e 60 alunos, todas com sistema de ar condicionado. Conta ainda com 03 laboratórios de informática, sala dos professores, sala de recursos didáticos, sala do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID) além de um depósito para material de limpeza, copa e banheiros no térreo e nos demais andares.

3.6.3. Coleta de dados

Antes de iniciar a aplicação dos questionários, a direção da FACE que anteriormente havia concedido autorização para a realização da pesquisa, foi comunicada via e-mail sobre a aprovação do projeto de pesquisa junto ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFG. O parecer consubstanciado favorável à realização deste estudo obteve a autorização nº 2.244.603 e Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº 68688617.7.0000.5083, emitido em de 29 de agosto de 2017. Posterior a essa comunicação, o diretor da unidade acadêmica pronunciou-se via e-mail, mantendo a autorização para aplicação da pesquisa.

A partir deste momento obteve-se a permissão para contatar os coordenadores de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, e apresentar a proposta da pesquisa e informá-los que estaria iniciando aplicação juntos aos discentes da FACE.

Os questionários foram aplicados no período de 1º de setembro a 06 de outubro de 2017, ocorrendo sempre no expediente de aula, estabelecido entre os horários de: 08h00min às 09h40minh; 10h00min às 11h40minh; 18h50min às 20h20minh; e 20h30min às 22h00min horas, de segunda a

sexta-feira, nos turnos matutino e noturno. Foi estabelecido como procedimento padrão antes do início da aplicação do questionário, a apresentação do tema da pesquisa, a escala de medida e o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).

Durante o período de coleta dos dados foram visitadas 35 salas de aula, 16 do curso de Administração, 10 de Ciências Contábeis e 09 de Ciências Econômicas. Na Administração foram realizadas duas visitas por período, considerando o número maior de discentes, a concentração em apenas um turno e por estarem divididos entre as várias disciplinas. Já nos outros dois cursos, não foi necessário, uma vez que o quantitativo por turno era consideravelmente menor e com maior concentração por período.

Nos cursos de Ciências Contábeis e de Ciências Econômicas os questionários foram aplicados para o 2º, 4º, 6º e 8º período, uma vez que não há oferta de vagas para discentes ingressarem no segundo semestre letivo do ano, diferentemente do curso de Administração, que oferta vagas para discentes ingressos no segundo semestre, desta forma, o questionário foi aplicado do 1º ao 8º período.

Destaca-se duas situações verificadas durante a aplicação dos questionários. A primeira refere-se que alguns discentes de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas informaram que no presente semestre letivo estão cursando o 3º, 5º ou 7º período, divergindo do fluxo do semestre (2017/2). Esse fato decorre em maioria por trancamento do curso, uma vez que o discente ao retornar reinicia a contagem a partir daquele semestre. A segunda questão engloba os três cursos, ao considerar que um número significativo de discentes alegou já terem cursado os oito períodos da graduação, estando no presente semestre cursando disciplinas que ficaram pendentes, sejam por motivo de trancamento ou reprovação. Essa amostra foi acrescida juntamente com o 8º período e somam 28 discentes, 02 da Administração, 18 de Ciências Contábeis e 08 de Ciências Econômicas.

O tempo médio de aplicação esteve entre 15 a 20 minutos por sala, considerando desde a apresentação do tema da pesquisa, escala de medida, TCLE, entrega e devolução dos questionários. Algumas dúvidas surgiram no decorrer do preenchimento, estando entre as mais frequentes as que se relacionavam ao percentual de integralização do curso, devido alguns analisarem como o percentual que restava cursar e não ao que havia sido cursado. Outra dúvida recorrente foi quanto à identificação no TCLE, muitos questionavam por que há necessidade de colocar nome e CPF/RG uma vez que a pesquisa trata os dados por análises estatísticas.

Todas as perguntas levantadas pelos participantes foram sanadas em sala durante aplicação da pesquisa, não ocorrendo em nenhum momento discussão ou negação por partes deles quanto à participação. Em ampla maioria os participantes se mostraram disponíveis a participarem da pesquisa.

Entre os desafios encontrados, o maior esteve na adequação dos horários disponíveis para visita em sala, por vezes não foi possível realizar mais do que duas aplicações no mesmo dia, devido à disponibilidade do professor e ao choque de horários entre as salas, fato este que se intensificou por não ter auxílio de terceiros. Assim, o autor deste estudo optou em participar ativamente de todas as visitas, estando à frente para sanar qualquer dúvida.

A devolutiva dos questionários foi realizada durante o período em que estava em sala de aula, não deixando para recolher em outro horário, por considerar que surgiria a necessidade de negociar uma nova permissão para acesso a sala, podendo ocorrer ainda dos discentes, se esquecerem de entregar ou não estarem presentes quando retornasse.

Após recolher os questionários, os mesmos passaram por um processo de separação composto por três etapas: classificação por curso, turno e período. Posterior a separação e classificação dos questionários, estes foram arquivados em envelopes, com identificação por curso, turno e período e guardados em caixas BOX, sendo manuseados posteriormente durante a etapa de inserção dos dados no SPSS. Ao término da inserção dos dados, os questionários foram novamente arquivados, mantendo a estrutura de classificação.

3.6.4. Instrumento de Coleta de Dados

Os dados em uma pesquisa equivalem a todas as informações das quais o pesquisador pode se servir para as diferentes etapas de investigação. Dentre as mais variadas técnicas de coleta de dados, o presente estudo utiliza a observação direta extensiva, ou seja, aquela que se realiza por meio de questionário, formulário, medidas de opinião dentre outras (Prodanov & Freitas, 2013).

Para a coleta de dados da pesquisa foi utilizado o questionário, que segundo Lakatos e Marconi (2003) constitui-se em um instrumento de coleta de dados, formado por uma série ordenada de perguntas. Descrevem ainda, que como toda técnica de coleta de dados, apresentam vantagens e desvantagens, conforme descrito no quadro 23.

Quadro 23: Vantagens e Desvantagens do questionário

Vantagens	Desvantagens
Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados.	Porcentagem pequena dos questionários que voltam.
Atinge maior número de pessoas simultaneamente.	Grande número de perguntas sem respostas.
Abrange uma área geográfica mais ampla.	Não pode ser aplicado a pessoas analfabetas.

Economiza pessoal, tanto em adestramento quanto em trabalho de campo.	Impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas.
Obtém respostas mais rápidas e mais precisas.	A dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, leva a uma uniformidade aparente.
Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato.	Na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra.
Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas.	A devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização.
Há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador.	O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação.
Há mais tempo para responder e em hora mais favorável.	Nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões.
Há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.	Exige um universo mais homogêneo
Obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.	

Fonte: Lakatos e Marconi (2003, pp. 201-202)

Conforme exposto, o questionário possibilita a obtenção de forma estruturada de informações sobre a população que se estuda, permitindo a análise das variáveis que são objeto de investigação. O questionário aplicado aos sujeitos deste estudo foi estruturado em dois blocos, o primeiro evidencia o título da pesquisa, a garantia do sigilo, as orientações para o preenchimento e contém perguntas abertas e fechadas acerca dos dados sociodemográficos. O segundo bloco, é composto pela escala *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ - Form 5X) de Bass e Avolio.

3.6.4.1. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ - Form 5X) de Avolio e Bass (1995)

A escala escolhida para a coleta de dados foi o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-Form 5X) da autoria de Bruce Avolio e Bernard Bass (1995) com licença para uso e reprodução adquirida junto à editora *Mind Garden Ind.*, por meio da plataforma digital <<http://www.mindgarden.com/>> em 03 de junho de 2017.

O MLQ é validado internacionalmente e reconhecido como um dos mais conceituados para investigação sobre liderança (Avolio & Bass, 2004). De acordo com Dias (2014), Avolio e Bass (1995), o MLQ é o instrumento mais utilizados para avaliar estilos de liderança, sendo considerado a melhor medida validada de liderança transformacional e transacional, com grau de confiabilidade que varia de 0,74 a 0,91 em relação aos fatores de liderança.

O questionário MLQ é composto por 45 questões, medidas com a escala *likert* de 5 categorias de respostas possíveis, sendo: 0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 –Algumas vezes; 3 – Muitas vezes; e 4 – Frequentemente. Deste total, 36 são voltadas à verificação dos estilos de liderança, divididos em três subescalas compostas por nove categorias, sendo cinco referentes à liderança transformacional, três relativas à transacional e a última para a *Laissez-faire*. As outras nove questões estão voltadas para os resultados da liderança, divididas em três categorias: esforço-extra; eficácia e satisfação.

O quadro 24 apresenta as distribuições acerca dos tipos de liderança e os resultados da liderança, conforme MLQ.

Quadro 24: Distribuição dos tipos de liderança e resultados da liderança segundo MLQ

Tipos de Liderança	Subescalas	Categorias (comportamentos)			
	Liderança Transformacional	II	Influência Idealizada	IIA - Atributos de Influência Idealizada	
IIB - Comportamentos de Influência Idealizada					
IM			Motivação Inspiradora		
IS			Estimulação Intelectual		
IC			Consideração Individual		
Liderança Transacional	CR	Recompensa Contingente			
		MBE (A)			Gestão por Exceção Ativa
		MBE (P)			Gestão por Exceção Passiva
<i>Laissez-Faire</i>	LF	<i>Laissez-Faire</i>			
Resultados da liderança	EE	Esforço Extra			
	E	Eficácia			
	S	Satisfação			

Fonte: Avolio e Bass (1995), adaptado pelo autor

O quadro a seguir, apresenta as 12 categorias do MLQ e suas respectivas asserções:

Quadro 25: Categorias do MLQ e suas asserções

Categorias		Asserções			
I	Atributos de Influência Idealizada	10	18	21	25
II	Comportamentos de Influência Idealizada	06	14	23	34
III	Motivação Inspiradora	09	13	26	36
IV	Estimulação Intelectual	02	08	30	32
V	Consideração Individual	15	19	29	31
VI	Recompensa Contingente	01	11	16	35
VII	Gestão por Exceção Ativa	04	22	24	27
VIII	Gestão por Exceção Passiva	03	12	17	20

IX	<i>Laissez-Faire</i>	05	07	28	33
X	Esforço Extra	39	42	44	
XI	Eficácia	37	40	43	45
XII	Satisfação	38	41		

Fonte: Avolio e Bass (1995), adaptado pelo autor

3.6.5. Tratamento e análise dos dados

Para o tratamento e análise de dados em um estudo quantitativo, Lakatos e Marconi (2011) destacam que há o enfoque em evidenciar a observação e valorização dos fenômenos, estabelecendo suposições ou ideias que permitam demonstrar e comprovar o grau de relevância, de modo a sugerir novas observações e valorações para esclarecer, modificar ou fundamentar os pressupostos levantados.

Os dados sociodemográficos e as questões do MLQ foram tratados e analisados por meio do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 1.8, buscando compreender quantitativamente a relação entre as variáveis do estudo e conseqüentemente a percepção dos discentes quanto ao estilo de liderança predominante e a relação desses estilos com as habilidades e competências estabelecidas nos PPC's.

De acordo com Pereira (2003) o SPSS é uma poderosa ferramenta de informática que permite a realização de cálculos estatísticos, com a elaboração de tabelas, gráficos, cruzamentos de variáveis, verificação de associação e/ou correlação de variáveis, testes paramétricos e não paramétricos, regressão linear, dentre outros recursos, de modo a alcançar a análise estatística dos dados.

Para a inserção dos dados no SPSS realizou-se a codificação dos dados, transformando as variáveis sociodemográficas em códigos formados por números cardinais que variaram entre 0 a 8, conforme exposto no quadro a seguir.

Quadro 26: Codificação das variáveis sociodemográficas

Variável	Codificação
Sexo	Para participante do sexo Masculino, atribuiu-se (1); para Feminino (2).
Estado civil	Para participante Solteiro (1), Casado (2), Divorciado (3) e Viúvo (4).
Formação Acadêmica	Atribuiu para o curso de Administração (1), Ciências Contábeis (2) e Ciências Econômicas (3).
Turno	Para o turno Matutino, atribuiu (1) e (2) para o Noturno.

Período da graduação	Com relação aos períodos, atribuiu-se (1) para o 1º período (1), (2) para o 2º, (3) para o 3º, (4) para o 4º, (5) para o 5º, (6) para o 6º, (7) para o 7º e (8) para o 8º período.
----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor

Na construção do banco de dados, definiu-se também procedimentos para facilitar o tratamento das variáveis. Após a inserção das questões da escala, classificou-as em conformidade as suas categorias, e posterior a essa etapa as categorias foram agrupadas segundo o tipo de liderança e resultados da liderança. Para os tipos de liderança, definiu-se (LTF) para a liderança transformacional, (LTS) para a liderança transacional, (LF) para a *laissez-faire* (LLF) e (RL) para os resultados da liderança.

Foi realizado no banco de dados outras duas categorizações, uma voltada à idade dos discentes e a outra ao percentual de integralização do curso. Com relação à idade, foi criada dois grupos, um correspondente ao discente com idade entre 18 a 29 anos, denominada como “Jovem”, o outro com idade entre 30 a 51 anos, classificada como “Adulto”. Para a composição do primeiro grupo, observou o Estatuto da Juventude em conformidade com a Lei nº 12.852 de 05 de agosto de 2013.

Realizou-se a categorização para o percentual de integralização do curso, ou seja, quanto da carga horária encontra-se cumprida, por considerar o alto volume de dados e a pouca representatividade destes dados quando analisados separadamente. Desta forma, estabeleceram-se três grupos, o primeiro com discentes com integralização do curso menor ou igual a 14,81%, o segundo com integralização maior que 14,81% e menor que 59,73%, e por último, os discentes com integralização maior ou igual a 59,73%.

Para a análise dos dados foi realizado inicialmente a estatística descritiva, contemplando as variáveis (sexo, idade, estado civil, formação acadêmica, turno, período da graduação e o percentual de integralização do curso).

De acordo com Freund e Simon (2000) a estatística descritiva refere-se ao tratamento dos dados que buscam resumi-los ou descrevê-los, não indo além desse limite, restringindo-se a esse propósito, sem inferir qualquer análise que ultrapasse os dados. A análise descritiva é um importante recurso estatístico para melhor compreensão dos dados obtidos, portanto extraiu-se o número de participantes por variável e seu respectivo percentual.

Por último, realizou-se análise de variância (ANOVA) que segundo Dancey e Reidy (2006) busca verificar as diferentes fontes de variações que podem ocorrer em um conjunto de dados acerca

das médias, ou seja, testa se existe uma diferença significativa entre elas, comparando-as com a média global. Desta forma, a ANOVA evidencia que médias são significativamente diferentes, quando existe um alto grau de variação entre elas, diferentemente de quando as médias não são significativamente diferentes, evidenciando que não existem variações estatisticamente representativas.

CAPÍTULO IV- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análises descritivas das variáveis sociodemográficas

Essa seção apresenta inicialmente os resultados descritivos relativos às variáveis sociodemográficas com análise geral e segmentada por curso. Posterior, são apresentadas as análises de variância, referentes aos estilos de liderança e os cursos e também a relação desses estilos com as habilidades e competências estabelecidas nos PPC's.

A amostra pesquisada de 635 discentes evidencia que há uma prevalência para o sexo masculino (58%). Quanto à idade, 91,5% enquadram-se no grupo considerado jovem, e 8,5% no grupo de adultos (tabela 04).

Tabela 04: Análise descritiva das variáveis sociodemográficas

Variáveis analisadas		n	%
Sexo	Masculino	368	58,0
	Feminino	267	42,0
Idade	Jovem (de 18 a 29 anos)	581	91,5
	Adulto (de 30 a 51 anos)	54	8,5
Estado civil	Solteiro	572	90,1
	Casado	53	8,3
Formação acadêmica	Divorciado	10	1,6
	Administração	217	34,2
	Ciências Contábeis	212	33,4
Turno	Ciências Econômicas	206	32,4
	Matutino	183	28,8
Período	Noturno	452	71,2
	Primeiro período	32	5,0
	Segundo período	135	21,3
	Terceiro período	28	4,4
	Quarto período	115	18,1
	Quinto período	36	5,7
	Sexto período	122	19,2
Sétimo período	25	3,9	

	Oitavo período	142	22,4
	≤14,81%	159	25,1
Percentual de integralização do curso	>14,81% e <59,73%	319	50,2
	≥59,73%	157	24,7

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação ao estado civil, a maioria representada por 90,1% são solteiros (as), os demais discentes com 8,3% são casados e 1,6% divorciados. A formação acadêmica dos pesquisados evidencia que 34,2% pertencem ao curso de Administração, 33,4% de Ciências Contábeis e 32,4% de Ciências Econômicas, sendo a maioria do turno noturno, representada por 71,2%, e do turno matutino, 28,8%.

Em relação aos períodos, constatou-se maior concentração no 2º, 4º, 6º e 8º período, que juntos equivalem a 81% da amostra. Por último, analisou-se o percentual de integralização do curso, ou seja, quanto da carga horária do curso encontra-se cumprida. Nesta categoria, verificou-se que ampla maioria, com 50,2% apresentam integralização do curso maior que 14,81% e menor que 59,73%. O restante dos participantes representam 25,1% dos discentes com integralização menor ou igual a 14,81% e por fim, os outros 24,7% tem percentual de integralização maior ou igual a 59,73% (tabela 4).

Os dados da tabela 05 evidenciam que o curso de Administração possui 57,1% de discentes do sexo masculino e 42,9% do sexo feminino. Já o curso de Ciências Contábeis apresenta uma pequena diferença entre os discentes por sexo, sendo 49,5% masculino e 50,5% feminino. Divergindo consideravelmente dos percentuais já elucidados. Em relação ao curso de Ciências Econômicas evidencia que 67,5% são do sexo masculino e apenas 32,5% feminino.

Tabela 05: Sexo

		Sexo		
		Masculino	Feminino	Total
Administração	N	124	93	217
	% em Formação acadêmica	57,1%	42,9%	100,0%
	% em Sexo	33,7%	34,8%	34,2%
	% do Total	19,5%	14,6%	34,2%
Ciências Contábeis	N	105	107	212
	% em Formação acadêmica	49,5%	50,5%	100,0%
	% em Sexo	28,5%	40,1%	33,4%
	% do Total	16,5%	16,9%	33,4%
Ciências Econômicas	N	139	67	206
	% em Formação acadêmica	67,5%	32,5%	100,0%

	% em Sexo	37,8%	25,1%	32,4%
	% do Total	21,9%	10,6%	32,4%
	N	368	267	635

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao comparar os três cursos e o número de discentes por sexo, constata-se que Ciências Econômicas tem predominância do sexo masculino, representando 37,8% do total, enquanto Administração tem 33,7% e Ciências Contábeis 28,5%. Com relação ao sexo feminino, verifica-se que o curso com maior representação é Ciências Contábeis com 40,1% à frente da Administração com 34,8%, como também das Ciências Econômicas que conta com apenas 25,1%.

Por último, ao verificar o total de discentes por sexo/course e o total da amostra, reafirma a predominância do sexo masculino no curso de Ciências Econômicas, depois na Administração e por último em Ciências Contábeis. Já o público feminino, tem maior número no curso de Ciências Contábeis, posteriormente da Administração e em menor representatividade em Ciências Econômicas (tabela 05).

Com relação à idade e a análise dos cursos separadamente, verifica-se que a grande maioria dos discentes pertencem ao grupo caracterizado como “jovem” com idade entre 18 a 29 anos, o curso de Ciências Econômicas tem lugar de destaque, com representação de 95,6%, seguido por Administração representada por 90,8% e por último, Ciências Contábeis com 88,2%. Quanto ao grupo formado por discentes com idade entre 30 a 51 anos “adultos”, o curso de Ciências Contábeis sai a frente com 11,8%, depois Administração com 9,2% e posterior, Ciências Econômicas com 4,4% (tabela 06).

Tabela 06: Idade

		Idade		
		Jovem (de 18 a 29 anos)	Adulto (de 30 a 51 anos)	Total
Administração	n	197	20	217
	% em Formação acadêmica	90,8%	9,2%	100,0%
	% em Idade	33,9%	37,0%	34,2%
	% do Total	31,02%	3,15%	34,2%
Ciências Contábeis	n	187	25	212
	% em Formação acadêmica	88,2%	11,8%	100,0%
	% em Idade	32,2%	46,3%	33,4%
	% do Total	29,45%	3,94%	33,4%
Ciências Econômicas	n	197	9	206
	% em Formação acadêmica	95,6%	4,4%	100,0%

% em Idade	33,9%	16,7%	32,4%
% do Total	31,02%	1,42%	32,4%
n	581	54	635

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar a variável idade considerando o total de discentes dos três cursos e o grupo “jovem”, consta-se que os cursos de Administração e Ciências Econômicas apresentam o mesmo quantitativo, ou seja, 33,9% e Ciências Contábeis 32,2% são jovens. Já o grupo “adulto” dos três cursos tem predominância em Ciências Contábeis com 46,3%, Administração com 37% e Ciências Econômicas com apenas 16,7%.

Considerando o total de discentes referente à idade por curso e o total da amostra, reforça o exposto, em que Administração e Ciências Econômicas detêm a maioria de discentes jovens, com 31,02% cada um e Ciências Contábeis com 29,45%. Os discentes pertencentes ao grupo adulto, também mantem a predominância, sendo 3,94% do curso de Ciências Contábeis, 3,15% da Administração e 1,42% das Ciências Econômicas (tabela 06).

Ao verificar o estado civil partindo da análise individual por curso, observa-se que na Administração há uma representação ampla com 89,4% solteiro (a), o restante equivalente a 10,6% está dividido entre casado (a) com 8,8% e 1,8% divorciado (a). Em Ciências Contábeis a grande maioria é solteira (a) sendo 86,8%, os demais são representados por 10,4% estando casado (a) e 2,8% divorciado (a). Já o curso de Ciências Econômicas, saía à frente com 94,2% solteiro (a) e 5,8% casado (a) (tabela 07).

Tabela 07: Estado Civil

		Estado Civil			
		Solteiro	Casado	Divorciado	Total
Administração	n	194	19	4	217
	% em formação acadêmica	89,4%	8,8%	1,8%	100,0%
	% em Estado civil	33,9%	35,9%	40,0%	34,2%
	% do Total	30,6%	3,0%	,6%	34,2%
Ciências Contábeis	n	184	22	6	212
	% em Formação acadêmica	86,8%	10,4%	2,8%	100,0%
	% em Estado civil	32,2%	41,5%	60,0%	33,4%
	% do Total	29,0%	3,5%	,9%	33,4%
Ciências Econômicas	n	194	12	0	206
	% em Formação acadêmica	94,2%	5,8%	0,0%	100,0%
	% em Estado civil	33,9%	22,6%	0,0%	32,4%
	% do Total	30,6%	1,9%	0,0%	32,4%
n		572	53	10	635

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao comparar os três cursos, consta-se que em Administração e Ciências Econômicas há o mesmo percentual de solteiro (a), totalizando cada um 33,9%, enquanto Ciências Contábeis representa 32,2%. Com relação aos discentes casados (as) há predominância no curso de Ciências Contábeis com 41,5%, seguido pela Administração com 35,9% e em menor número representando 22,6% na Ciências Econômicas. Com relação aos discentes divorciados (as) verifica-se maior representatividade no curso de Ciências Contábeis com 60% e 40% na Administração. Ao analisar o total de discentes solteiros, casados e divorciados por curso comparando com o total da amostra, reafirma-se que na Administração e Ciências Econômicas há maior concentração de solteiros (as) e em Ciências Contábeis prevalência de casados (as) e divorciados (as) (tabela 07).

Os dados relativos ao turno evidenciam que no curso de Administração a representatividade é totalmente noturno, uma vez que não há oferta no matutino. Em Ciências Contábeis verifica-se que 41% pertencem ao turno matutino e 59% ao noturno. Já em Ciências Econômicas há maior número de discentes no turno noturno com 53,4% e 46,6% no matutino (tabela 08).

Tabela 08: Turno

		Turno		
		Matutino	Noturno	Total
Administração	n	0	217	217
	% em Formação acadêmica	0,0%	100,0%	100,0%
	% em turno	0,0%	48,0%	34,2%
	% do Total	0,0%	34,2%	34,2%
Ciências Contábeis	n	87	125	212
	% em Formação acadêmica	41,0%	59,0%	100,0%
	% em turno	47,5%	27,7%	33,4%
	% do Total	13,7%	19,7%	33,4%
Ciências Econômicas	n	96	110	206
	% em Formação acadêmica	46,6%	53,4%	100,0%
	% em turno	52,5%	24,3%	32,4%
	% do Total	15,1%	17,3%	32,4%
n		183	452	635

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar conjuntamente os três cursos e o total de cada turno, constata-se prevalectimento de discentes do curso Ciências Econômicas com 52,5% e 47,5% em Ciências Contábeis em relação ao turno matutino. Diferentemente são os resultados no turno noturno, estando a Administração com maior número, sendo 48% ao comparar com 27,7% em Ciências Contábeis e 24,3% em Ciências

Econômicas. Quanto ao total de discentes por turno/curso e o total da amostra, verifica-se o prevalectimento conforme exposto na tabela 08, estando o curso de Ciências Econômicas representando 15,1% dos discentes do turno matutino e Ciências Contábeis 13,7%. No turno noturno, a Administração compreende 34,2%, seguida por Ciências Contábeis com 19,7% e 17,3% em Ciências Econômicas (tabela 08).

Em conformidade a análise realizada, consta-se que o curso de Administração apresenta quantitativos de discentes por período com percentuais bem próximos entre um e o outro, mas com destaque para o 6º e o 8º período. O curso de Ciências Contábeis tem predominância de discentes entre o 2º, 4º, 6º e 8º período, tendo maior número neste último. No curso de Ciências Econômicas verifica-se também a maior concentração de discentes no 2º, 4º, 6º e 8º período, sendo que entre esses o 2º período em maior quantitativo. O motivo pelo qual os cursos de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas apresentam nenhum quantitativo de discentes no 1º período e reduzindo número também no 3º, 5º e 7º se explica por se enquadrarem como cursos anuais e não semestrais, ofertando vagas apenas no primeiro semestre letivo do ano (tabela 09).

Tabela 09: Período

		Período								
		1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	Total
Administração	n	32	29	20	26	26	37	10	37	217
	% em Formação acadêmica	14,7%	13,4%	9,2%	12,0%	12,0%	17,1%	4,6%	17,1%	100,0%
	% em Período	100,0%	21,5%	71,4%	22,6%	72,2%	30,3%	40,0%	26,1%	34,2%
	% do Total	5,0%	4,6%	3,1%	4,1%	4,1%	5,8%	1,6%	5,8%	34,2%
Ciências Contábeis	n	0	49	3	43	4	42	8	63	212
	% em Formação acadêmica	0,0%	23,1%	1,4%	20,3%	1,9%	19,8%	3,8%	29,7%	100,0%
	% em Período	0,0%	36,3%	10,7%	37,4%	11,1%	34,4%	32,0%	44,4%	33,4%
	% do Total	0,0%	7,7%	,5%	6,8%	,6%	6,6%	1,3%	9,9%	33,4%
Ciências Econômicas	n	0	57	5	46	6	43	7	42	206
	% em Formação acadêmica	0,0%	27,7%	2,4%	22,3%	2,9%	20,9%	3,4%	20,4%	100,0%
	% em Período	0,0%	42,2%	17,9%	40,0%	16,7%	35,2%	28,0%	29,6%	32,4%
	% do Total	0,0%	9,0%	,8%	7,2%	,9%	6,8%	1,1%	6,6%	32,4%
n		32	135	28	115	36	122	25	142	635

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao verificar os três cursos e o total destes, por período, observa-se que o curso de Administração tem maior número de discentes nos 1º, 3º 5º e 7º períodos. Já o curso de Ciências

contábeis tem maior concentração no 8º período. Por último, Ciências Econômicas evidencia maior número de discentes no 2º, 4º e 6º períodos. A mesma classificação é obtida ao analisar o total de discentes por período/curso e o total da amostra (tabela 09).

Com base nos dados obtidos, verifica-se que o curso de Administração apresenta maioria, sendo 47% dos discentes com percentual de integralização (> 14,81% e < 59,73%), seguido por 33,6% com percentual (≤ 14,81%) e 19,4% com percentual (≥ 59,73%). O curso de Ciências Contábeis tem 56,6% dos discentes com percentual de integralização (> 14,81% e < 59,73%), e o restante com 26,4% (≥ 59,73%) e 17% com percentual (≤ 14,81%). Já o curso de Ciências Econômicas, tem representação de 47,1% dos discentes com integralização (> 14,81% e < 59,73%), e 28,6% sendo (≥ 59,73%) e 24,3% com percentual (≤ 14,81%), (tabela 10).

Tabela 10: Percentual de integralização do curso

		Percentual de integralização do curso			
		≤ 14,81%	> 14,81% e < 59,73%	≥ 59,73%	Total
Administração	n	73	102	42	217
	% em Formação acadêmica	33,6%	47,0%	19,4%	100,0%
	% em Percentual de integralização do curso	46,0%	32,0%	26,7%	34,2%
	% do Total	11,5%	16,1%	6,6%	34,2%
Ciências Contábeis	n	36	120	56	212
	% em Formação acadêmica	17,0%	56,6%	26,4%	100,0%
	% em Percentual de integralização do curso	22,6%	37,6%	35,7%	33,4%
	% do Total	5,7%	18,9%	8,8%	33,4%
Ciências Econômicas	n	50	97	59	206
	% em Formação acadêmica	24,3%	47,1%	28,6%	100%
	% em Percentual de integralização do curso	31,4%	30,4%	37,6%	32,4%
	% do Total	7,9%	15,3%	9,3%	32,4%
n		159	319	157	635

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar os resultados apresentados comparando os três cursos e os respectivos percentuais de integralização, verifica-se que o curso de Administração tem 46%, seguido por Ciências Econômicas com 31,4% e Ciências Contábeis com 22,6% de discentes com integralização maior que 14,81%. Um dos motivos que contribuiu para que o curso de Administração apresentasse

maior percentual refere-se por ter realizado processo seletivo no respectivo semestre letivo, desta forma, muitos discentes tem percentual de integralização igual zero, pois não concluíram o primeiro semestre.

Com relação ao percentual de integralização maior que 14,81% e menor que 59,73%, o curso de Ciências Contábeis tem 37,6% dos discentes, seguido por 32% na Administração e 30,4% em Ciências Econômicas. Por último, ao analisar o grupo de discentes com integralização do curso maior ou igual a 59,73%, verificou-se que o curso de Ciências Econômicas tem 37,6% de discentes, Ciências Contábeis com 35,7% e Administração com 26,7% dos discentes. A mesma classificação é verificada ao analisar o total de integralização/curso e o total da amostra (tabela 10).

Diante do exposto, percebe-se que as análises descritivas contribuíram para explanação das variáveis sociodemográficas, evidenciando sua representatividade, ou seja, sua relevância quantitativa e percentual em cada curso e entre eles.

4.2. Análises do objetivo geral, dos específicos e das hipóteses.

Com relação ao objetivo geral o estudo propôs ‘identificar qual o estilo de liderança predominante nos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas e a relação desses estilos com as habilidades e competências estabelecidas nos PPC’s, em discentes de uma instituição pública’. Para respondê-lo a presente seção inicia uma discussão apresentando os resultados das análises das médias, desvio padrão e teste estatístico referente aos tipos de liderança e os cursos. Essa seção compõe-se pela análise dos resultados a fim de responder aos objetivos específicos, desta forma, a primeira inserção busca ‘avaliar se existem diferenças estatísticas significativas em relação aos tipos de liderança conforme o curso’.

Em conformidade aos resultados apresentados na tabela 11, verifica-se que existe diferenças estatísticas significativas ($F=32,365$; $p<0,00$) entre as médias dos cursos de Administração ($M=59,22$; $DP=1,03$), Ciências Contábeis ($M=55,32$; $DP=1,05$), Ciências Econômicas ($M=50,86$; $DP=1,04$) e o tipo de liderança transformacional.

Tabela 11: Médias, desvio padrão (entre parênteses) e teste estatístico dos tipos de liderança em relação aos cursos

Tipos de liderança	Cursos			Teste Estatístico	
	Administração (N = 217)	Ciências Contábeis (N = 212)	Ciências Econômicas (N = 206)	F	p<
Transformacional	59,22 _a (1,03)	55,32 _b (1,05)	50,86 _c (1,04)	32,365	0,000
Transacional	26,91 _a (0,50)	26,68 _a (0,50)	28,72 _b (0,51)	9,594	0,000
Laissez-faire	3,98 _a (0,29)	4,79 _b (0,29)	6,71 _c (0,29)	46,777	0,000

Nota: As médias que não compartilham o mesmo subscrito possuem diferença significativa, $p < 0,001$, no teste *Scheffé*.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta forma, constata-se que a liderança transformacional é predominante no curso de Administração, ou seja, os discentes apresentaram maior percepção para uma liderança que busca aumentar os níveis de consciência dos funcionários, motivando-os a ir além de seus próprios interesses, estando envolvidos com os princípios da organização (Burns, 1978). A essa liderança, Ndiga et al., (2014) descrevem que nesse modelo os líderes buscam construir em seus liderados preceitos que ultrapassem a barreira da execução das tarefas, e voltem-se para a influência, motivação, estimulação e consideração individualizada, de modo a conceber uma organização adaptativa, inovadora e dinâmica (Bass & Riggio, 2006).

Na liderança transacional, verificou-se que não há diferenças estatísticas significativas entre os cursos de Administração (M=26,91; DP=0,50) e Ciências Contábeis (M=26,68; DP=0,50), mas há diferenças significativas ($F=9,594$; $p<0,00$) com relação aos cursos de Administração e Ciências Contábeis quando comparado com Ciências Econômicas (M=28,72; DP=0,51).

Com base nos resultados acima, compreende que os discentes de Administração e Ciências Contábeis apresentam percepções semelhantes para com as propostas da liderança transacional, o que indica que buscam um estilo de liderança em que o líder estabelece uma transação de troca com seus funcionários, envolvendo-os em um processo de discussão mútua sobre os objetivos almejados e as recompensas, sejam econômicas, políticas ou psicológicas (Da Rosa, 2010).

Com relação ao curso de Ciências Econômicas verifica-se que a liderança transacional apresenta maior predominância, neste caso, os discentes têm uma percepção mais acentuada para o líder que estabelece suas metas, define medidas de desempenho e recompensas para seus funcionários. Compreendem que dessa forma, a organização ganha, o funcionário ganha e as

recompensas tornam-se evidentes, tanto para o líder, quanto para o seu funcionário (Martins, 2016; Avolio, 2011; Samad, 2012; Bass & Stogdill's, 1990).

Ao analisar a liderança *laissez-faire*, constatou-se que há diferenças estatísticas significativas ($F=46,777$; $p<0,00$) entre os cursos e que Administração apresenta ($M=3,98$; $DP=0,29$), Ciências Contábeis ($M=4,79$; $DP=0,29$) e Ciências Econômicas ($M=6,71$; $DP=0,29$). Com referência aos resultados expostos, verifica-se que os discentes de Ciências Econômicas apresentaram também uma percepção predominante para o líder *laissez-faire*. Neste estilo de liderança o líder se torna ausente em muitos momentos, ignorando suas responsabilidades e a participação em assuntos importantes. A esse líder é identificado que a tomada de decisão é ignorada ou atrasada e não atua com atenção aos problemas deixando-os tomar proporções maiores (Góis, 2011; Bass & Riggio, 2006; 2004).

Com referência as análises iniciais já realizadas, as tabelas a seguir, apresentam os comportamentos (categorias) dos estilos de liderança e buscam analisar os resultados com relação ao objetivo específico que propõe ‘apontar os comportamentos característicos da liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*, predominantes nos discentes de graduação de cada curso’.

Em conformidade com o aporte teórico deste estudo, verifica-se que a liderança transformacional é composta por um conjunto de quatro comportamentos: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individual. O primeiro comportamento é formado pelos atributos de influência idealizada e comportamentos de influência idealizada. Apresenta-se na tabela 12, os comportamentos (categorias) característicos da liderança transformacional relacionando aos cursos. Desta forma, verifica-se que os três cursos em ampla maioria apresentaram diferenças estatísticas significativas, exceto na categoria (estimulação intelectual) em que os cursos de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas não têm diferenças significativas.

Tabela 12: Médias, desvio padrão (entre parênteses) e teste estatístico das categorias da liderança transformacional em relação aos cursos.

Categorias (comportamentos)	Cursos			Teste Estatístico	
	Administração (N = 217)	Ciências Contábeis (N = 212)	Ciências Econômicas (N = 206)	F	p<
IIA	11,00 _a (2,32)	10,36 _b (2,53)	9,04 _c (2,95)	30,761	0,000
IIB	11,76 _a (2,42)	11,02 _b (2,76)	10,02 _c (3,20)	20,539	0,000
IM	12,52 _a	11,43 _b	10,54 _c	22,504	0,000

	(2,62)	(3,06)	(3,40)		
IS	11,87 _a (2,23)	11,22 _b (2,57)	10,76 _b (2,58)	10,825	0,000
IC	12,07 _a (2,34)	11,28 _b (2,70)	10,50 _c (3,14)	17,463	0,000

Nota: As médias que não compartilham o mesmo subscrito possuem diferença significativa, $p < 0,001$, no teste *Scheffé*.

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar a ausência de diferenças estatísticas significativas entre os cursos de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas na categoria ‘estimulação intelectual’, aponta-se que os discentes em maioria têm a percepção que não seja significativo estimular os esforços dos funcionários para que sejam inovadores, criativos e voltados à reformulação de problemas (Bass & Riggio, 2006).

O curso de Administração apresenta as maiores médias em todos os comportamentos característicos da liderança transformacional, com destaque para a estimulação intelectual ($M=11,87$; $DP=2,23$), consideração individual ($M=12,07$; $DP=2,34$) e motivação inspiradora ($M=12,52$; $DP=2,62$) o que possibilitou inferir que os discentes de Administração consideram que o líder deve ter a capacidade de provocar a reflexão, contribuindo para que o liderado possa ir além de sua própria visão das coisas. Compreendem que concedendo atenção personalizada, com orientação, aconselhamento e estímulo ao autodesenvolvimento, contribuem para os funcionários, motivando-os a expor claramente suas expectativas, inspirando-os e fornecendo significado e desafio ao trabalho, despertando o espírito de equipe (Almada & Policarpo, 2016; Gamba, 2015).

Ao voltar-se para as categorias (comportamentos) características da liderança transacional, a fim de responder ao objetivo específico apresentado, verifica-se que os discentes dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas não apresentaram diferenças estatísticas significativas com relação à ‘recompensa contingente’. Esse comportamento refere-se a obtenção de um acordo com o funcionário acerca do que precisa ser realizado, com a definição das respectivas recompensas prometidas ou as reais trocas oferecidas, mediante a realização satisfatória da tarefa (Bass & Riggio, 2006).

Diante dos resultados evidenciados, constata-se que, mesmo o curso de Ciências Econômicas tendo apresentado a maior média com relação à liderança transacional, conforme descrito na tabela 12, os resultados apresentados na tabela 13, descrevem que o comportamento ‘recompensa contingente’, tem a maior média para o curso de Administração ($M=11,39$; $DP=2,27$). Sob essa perspectiva o resultado pode ser relacionado com o aporte teórico exposto por Bass e Riggio (2006) e Bass, Avolio, Jung e Berson (2003) ao descreverem que a recompensa contingente é transacional,

quando é oferecida uma contrapartida material, como um bônus; mas pode ser também transformacional, quando a recompensa é psicológica, como o reconhecimento do mérito pela atividade realizada.

Tabela 13: Médias, desvio padrão (entre parênteses) e teste estatístico das categorias da liderança transacional em relação aos cursos.

Categorias (comportamentos)	Cursos			Teste Estatístico	
	Administração (N = 217)	Ciências Contábeis (N = 212)	Ciências Econômicas (N = 206)	F	p<
CR	11,39 _a (2,27)	11,12 _a (2,31)	11,24 _a (2,42)	0,715	0,490
MBE_A	9,99 _{ab} (2,43)	9,75 _a (2,47)	10,36 _b (2,84)	3,001	0,050
MBE_P	5,54 _a (2,41)	5,82 _a (2,52)	7,11 _b (3,36)	18,997	0,000

Nota: As médias que não compartilham o mesmo subscrito possuem diferença significativa, $p < 0,001$, no teste *Scheffé*.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação ao comportamento ‘gestão por exceção ativa’, verificou-se que a média do curso de Administração ($M=9,99$; $DP=2,43$) não apresentou diferenças estatísticas significativas quando comparada com os outros dois cursos. Já os discentes de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas apresentaram diferenças estatísticas significativas, sendo a maior média para o último curso. Os resultados expostos expressam que os discentes de Ciências Econômicas consideram relevante o comportamento de gestão por exceção ativa, tendo a percepção que o líder deve organizar e monitorar ativamente os desvios de padrões e erros no desempenho do funcionário com base nos padrões estabelecidos para a respectiva tarefa (Bass & Riggio, 2006).

O comportamento de gestão por exceção ativa quando perseguido exaustivamente pelo líder transacional pode se aproximar do estilo autoritário. De acordo com Melo, Rivas e González (2015) neste estilo o líder realiza a monitoração do desempenho das tarefas, sendo o tomador de decisões superior na organização, sem incentivar os subordinados a se envolverem no processo de planejamento e resolutividade das tarefas. Considera que uma equipe liderada sob esse estilo tende a gerar níveis mais elevados de estresse e até adoecimento dos funcionários.

Ao analisar os resultados do comportamento de ‘gestão por exceção passiva’, depara-se com ausência de diferenças estatísticas significativas entre o curso de Administração ($M=5,54$; $DP=2,41$) e Ciências Contábeis ($M=5,82$; $DP=2,52$). Esses resultados direcionam-se e contribuem com o

contexto apresentados na tabela 12, em que esses dois cursos também não apresentaram diferenças estatísticas significativas com relação ao estilo transacional.

Desta forma, os discentes desses cursos têm a percepção com menor importância atribuída ao líder que aguarda passivamente a realização da tarefa. Já o curso de Ciências Econômicas apresentou diferença estatística significativa ($M=7,11$; $DP=3,36$) quando comparado com os outros dois cursos. Com referência ao exposto, verifica-se que o resultado do comportamento de gestão por exceção passiva dos discentes desse curso, tem maior percepção para o líder que interefe com ações corretivas quando encontra desvios de padrões ou erros no desempenho do funcionário frente aos padrões estabelecidos para a respectiva tarefa (Avolio, Jung & Berson, 2003).

Os comportamentos constituintes de cada tipo de liderança refletem no resultado da liderança formado pelo ‘esforço extra, eficácia e satisfação’, conforme apresentado na tabela 14. Com referência ao ‘esforço extra’, verificou-se que existem diferenças estatísticas significativas entre os cursos, ($F=28,017$; $p<0,00$).

O curso de Administração apresentou a maior média ($M=8,56$; $DP=2,09$) considera assim, que os discentes têm a percepção que o esforço extra é resultante de ações em que o líder transmite aos seus funcionários a importância de fazerem mais do que o esperado, excedendo as expectativas e proporcionando-lhes o desejo de se superarem cada vez mais (Gois, 2011; Bass & Riggio, 2006; Avolio & Bass, 2004).

Tabela 14: Médias, desvio padrão (entre parênteses) e teste estatístico das categorias do resultado da liderança em relação aos cursos.

Resultado da liderança	Cursos			Teste Estatístico	
	Administração (N = 217)	Ciências Contábeis (N = 212)	Ciências Econômicas (N = 206)	F	p<
EE	8,56 _a (2,09)	7,86 _b (2,44)	6,82 _c (2,66)	28,017	0,000
E	11,59 _a (2,36)	10,63 _b (2,99)	10,46 _b (2,41)	11,904	0,000
S	5,88 _a (1,20)	5,29 _b (1,44)	5,13 _c (1,42)	18,284	0,000

Nota: As médias que não compartilham o mesmo subscrito possuem diferença significativa, $p < 0,001$, no teste *Scheffé*.

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao verificar o resultado da liderança voltado à ‘eficácia’, constatou-se que o curso de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas não apresentaram diferenças estatísticas significativas,

diferentemente ocorreu no curso de Administração, sendo ($M=11,59$; $DP=2,36$). Segundo Bass e Riggio (2006) esse resultado da liderança, volta-se para os líderes que conduzem grupos eficazes e que consideram os interesses de cada um e do grupo como um todo. Essas características reforçam os resultados expostos pelos discentes de Administração para a liderança transformacional, com a percepção para o líder que dedica atenção especial às necessidades de conquista de cada funcionário, além de incentivar e participar das ações do grupo. É aquele que se preocupa com as necessidades do outro, tende a ouvir o grupo, a considerar o potencial individual e a buscar o envolvimento do funcionário ao atender suas necessidades mais individuais.

Com relação ao resultado da liderança resultante em ‘satisfação’, entende-se como aquele que busca avaliar a satisfação dos outros perante a atuação dos líderes e ao seu estilo de liderança, proporcionando um ambiente de trabalho agradável e adequado (Bass & Riggio, 2006). Diante os conceitos expostos, identificou que existem diferenças estatísticas significativas entre os cursos e o respectivo resultado da liderança, sendo ($F=18,284$; $p<0,00$) tendo maior representatividade no curso de Administração com ($M=5,88$; $DP=1,20$). A percepção dos discentes de Administração para a satisfação reforça que o líder quando transformacional contribui para um ambiente de trabalho agradável e visto como adequado por parte dos funcionários, de forma a envolvê-los com os objetivos organizacionais.

Ao descrever os resultados obtidos até o presente momento, verifica-se que parte do objetivo geral foi abordado e discutido, restando apresentar o objetivo específico que busca ‘analisar a relação dos estilos de liderança predominante nos cursos com as habilidades e competências estabelecidas nos PPC’s de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas’. Ao iniciar a apresentação dos resultados que se direcionam a esse objetivo, é pertinente destacar alguns dos dados discutidos e que corroboram significativamente com o estudo.

Os discentes pesquisados do curso de Administração apresentaram maior percepção para a liderança transformacional, seguida em menor percepção pelos discentes dos cursos de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. Com relação a esse estilo, pode-se inferir que a predominância tenha uma relação direta com as habilidades e competências estabelecidas pelo projeto pedagógico do curso para o perfil desejado do egresso.

Em conformidade ao PPC de Administração, entre os objetivos do curso, busca-se formar profissionais para a administração pública e privada, capazes de ampliar os níveis de competitividade organizacional frente ao dinamismo das transformações no âmbito interno e externo às organizações, para enfrentar com liderança, as mais diferentes situações de mercado, com iniciativa e criatividade

para interferir na realidade, antecipando-se aos fatos ou adequando-se às novas tendências (FACE, 2016).

Diante a percepção dos discentes de Administração para a liderança transformacional, verifica-se uma relação com a estrutura do PPC entrelaçada aos objetivos, habilidades e competências do egresso. Desta forma, espera dos futuros administradores competência sólida e moderna, em condições plenas de atuação eficiente e eficaz, com visão sistêmica e estratégica para negociações, tomada de decisões, liderança e trabalhos em equipe. Entre as competências, busca desenvolver a capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se um profissional adaptável.

Para tanto, a matriz curricular do curso prevê disciplinas de psicologia das organizações, teoria das organizações, comportamento organizacional e gestão e planejamento estratégico. Essas disciplinas abordam em suas ementas conteúdos sobre processos de liderança, teorias sobre motivação e liderança, grupos e equipes nas organizações e seus comportamentos, comunicação, liderança, conflitos, poder e negociação. Acrescenta-se também conteúdos sobre liderança e o processo de administração estratégica.

Com reflexão aos contextos das disciplinas e ao perfil do egresso que busca formar um administrador versátil e integrado, notadamente um agente de mudanças, que gere novos conhecimentos e caminhos para o aprimoramento e desenvolvimento. Alinhando-se a essa proposta, identifica a relação para o líder transformacional, que segundo Gonçalves (2008) é aquele que se direciona para a preocupação com propósitos, identifica e desenvolve talentos, focaliza principalmente em missões e nas estratégias para cumpri-las e projeta as tarefas mais de uma vez, para torná-las significativas e desafiadoras.

Com relação aos discentes de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, compreende-se que a liderança transformacional tem menor percepção entre os pesquisados, por contribuição do PPC, uma vez que o quantitativo de disciplinas específicas acerca da temática de liderança apresenta-se em menor número quando comparada com o curso de Administração. Os respectivos cursos citados, não contemplam em sua matriz curricular disciplinas específicas/obrigatórias de liderança, porém são ofertadas disciplinas optativas e núcleos livres, representando desta forma, a possibilidade para contato com a temática estudada.

No curso de Ciências Contábeis há um total de 8% da carga horária da matriz curricular voltada a disciplinas optativas, ou seja, 256 horas. Deste montante, 96 horas são representadas por disciplinas da Administração. Cabe acrescentar ainda os núcleos livres e as atividades

complementares, que juntos compõem 12% da carga horária, sendo 368 horas que reflete na oportunidade ao discente em ter acesso aos mais variados contextos teóricos ou práticos, dentre essas, questões sobre liderança (FACE, 2015).

O curso de Ciências Econômicas contempla em sua matriz curricular o total de doze disciplinas optativas, perfazendo 25,6% da carga horária, ou seja, 768 horas. Dentre essas a disciplina de Gestão e Planejamento Estratégico aborda o contexto da liderança e o processo de administração estratégica. Além das disciplinas optativas, acrescentam-se ainda os núcleos livres e as atividades complementares, que juntos compõem 8,8% da carga horária, sendo 264 horas, possibilitando ao discente a possibilidade de acesso aos mais variados contextos teóricos ou práticos, dentre essas, questões que envolvem abordagens sobre liderança (FACE, 2016).

Diante os pressupostos apresentados, é possível inferir que a carga horária de disciplinas de liderança no curso de Administração, reflete diretamente na capacidade de reflexão e abertura para novas abordagens para que se desprendam de uma liderança baseada apenas nos conceitos tradicionais, e volta-se para abordagens mais contemporâneas, conforme destacado por Dias (2014) ao expor que o estudo de liderança vem se revitalizando, e nesta perspectiva, acrescenta-se atenção não apenas na pessoa ou situação, como também, e muito mais, na diferenciação de papel e na interação social, desta forma a liderança transformacional estabelece uma expansão das transações de liderança.

Seguindo a perspectiva em responder ao objetivo específico, analisa-se a relação dos resultados da liderança transacional com relação aos cursos. Desta forma, constatou-se que os resultados para Administração e Ciências Contábeis não apresentaram diferenças estatísticas significativas, ou seja, os discentes têm percepções próximas com referência à liderança transacional.

Sob esse resultado, verifica que as habilidades e competências estabelecidas nos PPC's desses cursos contribuem para essa percepção. A Administração busca possibilitar ao egresso a competência para reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade no processo da tomada de decisão (FACE, 2016). Nesta perspectiva o futuro profissional tem a concepção que o líder transacional realiza trocas que podem ir além das recompensas materiais, voltando-se para as recompensas motivacionais e trocas contingenciais.

No curso de Ciências Contábeis ao relacionar os resultados da liderança transacional com as habilidades do egresso, essas voltam-se para desenvolver com motivação e permanente articulação, a liderança entre equipes multidisciplinares para a captação de insumos necessários aos controles

técnicos, à geração e disseminação de informações contábeis, com reconhecido nível de precisão (FACE, 2015). Com isso, verifica que busca capacitar os futuros profissionais para uma liderança articulada entre equipes multidisciplinares com exigência de controles técnicos, desta forma, relaciona-se com a necessidade de transações, direcionando-se pela relação com seus funcionários por meio de metas estabelecidas com esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas frente às recompensas almejadas (Barracho, 2012; Robbins, 2007).

Já o curso de Ciências Econômicas apresentou a maior média para a liderança transacional, ao analisar o respectivo resultado com direcionamento para as habilidades do egresso, compreende que as médias são reflexo da percepção reduzida para o líder transformacional, uma vez que diante as habilidades esperadas para esse profissional estão atividades de assessoria, consultoria, produção e análise de informações estatísticas, avaliação patrimonial econômico-financeira, estudos de mercado, auditoria e fiscalização, estudos e cálculos atuariais (FACE, 2016) e muitas dessas, com foco voltado as entregas que cada funcionário tem a realizar, e por consequência desses resultados o líder estabelece suas recompensas.

Ao analisar o estilo de liderança *laissez-faire* com relação aos cursos, elucida-se que os discentes de Administração têm a menor média, apresentando assim, percepções mais distantes em concordância as ações do líder ausente. Esse resultado elucida fortemente que quanto mais abrangente for o estudo da liderança entre os discentes, maior a possibilidade para compreensão acerca desta temática, ampliando as discussões relacionadas ao papel do líder, seja ele um agente de transformação e inspiração, ou o mediador de transações e recompensas para seus funcionários.

O curso de Ciências Econômicas apresentou a maior média referente as percepções para com as ações do líder *laissez-faire*, sob esse resultado relaciona-se inicialmente com a ausência de disciplinas obrigatórias em seu PPC, ou seja, um possível distanciamento à conteúdos de liderança pode afetar esses discentes uma vez que não tendo amplo campo de abordagem e discussão sobre essa temática, restringem-se a disciplinas optativas, núcleos livros ou atividades complementares.

Outra característica que vem ao encontro do objetivo e agrega com relação às habilidades e ao perfil do egresso, se faz mediante a busca em formar um profissional com capacidade de tomada de decisões e de resolução de problemas em uma realidade diversificada e em constante transformação e que apresente domínio das habilidades relativas à efetiva comunicação (FACE, 2016). Diante essa perspectiva, constata-se que a percepção acentuada para a liderança *laissez-faire* poderá comprometer a proposta de formação desses discentes, uma vez que o cenário contemporâneo exige que a liderança esteja relacionada com a capacidade de influenciar e guiar, de forma ética e positiva as pessoas, de modo que contribuam com engajamento para com os objetivos propostos, não

estando mais direcionada ao comando, controle ou força, mas estabelecida com base nas relações, na referência-exemplo, na conquista, persuasão e comunicação entre a organização e os funcionários (Costa & Bento, 2015; Marques, 2012; Robbins, 2005).

Conforme exposto por Reis (2015) o estudo da liderança evoluiu ao longo da história, acompanhando as mudanças do cenário econômico, social e cultural, desbravando novas formas de lidar com as indagações relativas ao comportamento humano e a busca incessante pela eficácia. Diante os resultados verificados, constata-se que em um número representativo de discentes de Ciências Econômicas tem a percepção para a liderança *laissez-faire* e esse estilo quando comparado com a liderança transformacional ou transacional, destaca-se como o mais passivo e ineficaz, com ausência de transações, sendo o líder aquele que evita tomar decisões, esquiva-se dos problemas, tem ações atrasadas para à solução de problemas e imparcialidade diante suas responsabilidades diante sua gestão (Bass & Riggio, 2013).

No curso de Administração os discentes tendem, segundo Bass (1990) apresentar uma liderança mais interativa construída por meio de orientações, coordenações, estímulos motivacionais e o fortalecimento de competências com foco na excelência do desempenho, do resultado e da coesão da equipe. Destaca ainda, que o líder deve apresentar clareza na definição dos planos, ações bem estruturadas, apoio constante e o envolvimento de todos no processo de tomada de decisão desde que influencie sobre o rendimento individual e da equipe enquanto coletivo.

Os discentes de Ciências Contábeis apresentam percepções para uma liderança que considera os comportamentos do líder transformacional, como também transacional, ou seja, compreendem a importância de comportamentos que permitam e auxiliem os funcionários a alcançarem os objetivos projetados, estando sob a responsabilidade do líder o planejamento de estratégias eficientes e eficazes (Almeida, 2012).

Já os discentes de Ciências Econômicas apresentam maior percepção na liderança transacional com destaque para os comportamentos de gestão por exceção ativa e passiva, seja na organização e monitoramento ativo dos desvios ou aguardando passivamente a realização de uma tarefa (Bass & Riggio, 2006). Esses discentes têm entre as habilidades esperadas um perfil de assessor e analista, e não de um líder inspirador, mas capaz de observar o fluxo de informações, elaborando projeções de mercado, a fim de identificar melhorias no desempenho econômico-financeiro das organizações. Os discentes desse curso apresentam ainda, percepções acentuadas para a liderança *laissez-faire*, assim podem no futuro apresentar comportamentos de líder ausente, que não oferece apoio, nem recompensas e nem estímulos ao trabalho.

4.3 As hipóteses propostas face à problemática do estudo

Com relação às hipóteses delimitadas para o estudo, buscou verificar se as mesmas têm sustentação em conformidade as análises e discussões apresentadas, de forma a evidenciar a compatibilidade ou falseabilidade (Lakatos & Marconi, 2011).

A hipótese (H1) levantou a questão se existiam diferenças estatísticas significativas quando se compara os estilos de liderança com relação aos cursos. Em face à proposta inicial e com referência aos resultados obtidos, pode-se aceitar parcialmente a H1 uma vez que ao verificar a percepção dos discentes de Administração (M=26,91; DP=0,50) e Ciências Contábeis (M=26,68; DP=0,50) com relação à liderança transacional, constatou-se ausência de diferenças estatísticas significativas. Os demais estilos de liderança, seja a transformacional e a *laissez-faire* apresentaram diferenças estatísticas significativas, confirmando parcialmente a hipótese levantada.

A hipótese (H2) apresentou a questão se a percepção para a liderança transformacional dos discentes do curso de Administração difere-se da percepção dos discentes de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. Diante o resultado apresentado é possível aceitar integralmente essa afirmação, uma vez que os discentes do curso de administração apresentaram a maior média (M=59,22; DP=1,03) com diferença estatística significativa em relação aos outros dois cursos.

Já a hipótese (H3) apontou se os discentes de Ciências Contábeis e Ciências Econômicas apresentavam a percepção de liderança com maior predominância para a liderança transacional. Considerando os dados elucidados, a hipótese (H3) pode ser aceita parcialmente, uma vez que os discentes do curso de Ciências Econômicas apresentaram predominância acentuada para a liderança transacional com média (M=28,72; DP=0,51). Por outro lado, na mesma hipótese há falseabilidade com relação ao curso de Ciências Contábeis, por saber que os discentes não apresentaram média com diferença estatística significativa para a liderança transacional com relação ao curso de Administração.

Por último, a hipótese (H4) direcionou-se para a relação quanto aos estilos de liderança predominante em cada curso e se estavam articulados com as habilidades e competências propostas nos PPC's. Diante o exposto, se aceita parcialmente a hipótese (H4) por compreender que os estilos de liderança predominantes entre os cursos apresentam compatibilidades com as habilidades e competências esperadas para o perfil do egresso. Porém, rejeita-se a hipótese H4 com relação ao estilo de liderança *laissez-faire* predominante entre os discentes de Ciências Econômicas ao considerar que as habilidades e competências esperadas para o perfil do egresso, voltam-se mais para a liderança

transacional e não para um líder ausente que concede liberdade total para as decisões grupais ou individuais.

CONCLUSÃO

Principais asserções

As organizações na atualidade estão inseridas em um contexto global e complexo com constantes e rápidas mudanças. Esses novos paradigmas influenciam na relação entre organização e seus funcionários, exigindo por parte da gestão atenção aos padrões de relacionamento, aprendizagem permanente, maior flexibilização e uma visão ampliada de competências-chave para o negócio.

Diante esse cenário altamente competitivo o presente estudo aborda entre suas principais asserções os conceitos sobre liderança e seus estilos com direcionamento para a liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. Para tanto, cabe revisitar a problemática levantada que propôs investigar o estilo de liderança que predomina entre os discentes dos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas e a sua relação com as habilidades e competências propostas nos PPC's de cada curso.

O estudo permitiu responder aos objetivos e a verificar a compatibilidade ou falseabilidade das hipóteses. Desta forma, o estilo de liderança predominante entre os discentes do curso de Administração, apresentam em maioria percepções voltadas para a liderança transformacional. Com isso, verifica-se que a oferta de disciplinas com estudo sobre liderança vem a contribuir com o perfil esperado para os egressos desse curso que buscam formar um administrador versátil e integrado, preparado às novas contingências do mercado e das organizações contemporâneas, com visão sistêmica e estratégica para negociações, tomada de decisões, liderança e trabalhos em equipe.

Entre os discentes de Ciências Contábeis verificou-se a percepção direcionada para a liderança transacional. Esse estilo alinha-se com a proposta que busca formar um profissional capaz de atuar em um ambiente econômico globalizado e que seja capaz de desenvolver planejamentos, executá-lo e apoiar processos decisórios das empresas, seja na área pública ou privada mantendo uma visão global e humanística em sintonia com as necessidades do mundo moderno. Considera que na formação desses discentes há o anseio em capacitar esses futuros profissionais para uma liderança articulada entre equipes multidisciplinares com exigência de controles técnicos e transações cotidianas.

No curso de Ciências Econômicas os discentes apresentam percepções predominantes na liderança transacional e na liderança *laissez-faire*. A proposta estabelecida pelo PPC busca formar um profissional com entendimento das questões econômicas no seu contexto histórico social e que seja capaz de realizar tomada de decisões e de resolução de problemas de forma analítica, com visão crítica e habilidade para comunicação. Com isso verifica-se que a liderança transacional se articula com as habilidades e competências esperadas, uma vez que esses futuros profissionais tendem a exercer atividades mais analíticas e menos inspiradoras, como análise e elaboração de cenários econômicos, consultorias econômico-financeiras, produção e análise de informações estatísticas de natureza econômica e financeira, dentre outras.

Em relação à liderança *laissez-faire* constata-se que as percepções dos discentes não encontram-se bem articuladas com as habilidades e competências esperadas para o egresso, por compreender que mesmo que exerçam atividades mais analíticas, o perfil esperado do egresso busca formar um profissional com capacidade de tomada de decisões e domínio das habilidades relativas à efetiva comunicação e expressão oral e escrita, características que destoam de um líder ausente e displicente na tomada de decisões e apoio a sua equipe como é percebido na liderança *laissez-faire*.

Um dos motivos que justificam essa predominância seria a relação da percepção desses discentes para o comportamento de gestão por exceção passiva, ou seja, teriam considerado em igual importância as relações do líder que aguarda passivamente a realização da tarefa com aquele que se abstém do acompanhamento da tarefa.

Contribuições da investigação

As contribuições desta investigação se voltam para a entrega de um estudo quantitativo com a identificação dos estilos de liderança predominante entre os cursos e a relação desses estilos com as habilidades e competências estabelecidas nos PPC's. O estudo contribuiu inicialmente apresentando para a instituição de ensino (FACE) quais as percepções de liderança predominante entre os discentes, e verifica se as competências e habilidades esperadas para o perfil do egresso com relação à liderança estão em direção ou não ao que propõe o projeto pedagógico do curso.

O estudo contribuiu também ao entregar um levantamento sociodemográfico, a fim de elucidar melhor o perfil dos discentes de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. Com essa proposta apresenta quais os cursos têm maior representatividade de discente do sexo masculino ou feminino, expõe os grupos de idade categorizados por discentes considerando como

jovens e adultos, evidencia também o estado civil e demonstra ainda a relação entre o percentual de integralização dos discentes por curso.

O presente estudo contribui positivamente e tem relevância social e acadêmica, seja por estudar uma temática que há vários anos encontra-se entre as mais pesquisadas por inúmeros autores, sendo objeto das mais variadas abordagens e que ainda assim, encontra-se atualizada diante esse cenário altamente competitivo e globalizado. Em face à sua relevância acadêmica contribui significativamente com o conhecimento empírico sobre liderança, principalmente aos estudos que se voltam para as lideranças contemporâneas como a transformacional e a transacional. Destaca-se ainda, como um estudo que se abre para uma nova vertente de investigação ao utilizar o MLQ para avaliar a percepção de liderança de discentes e conseqüentemente confrontar se a compreensão de liderança predominante segue em direção ou não com a proposta de formação estabelecida pelo curso.

Recomendações

Os estudos de liderança se fazem presentes nas mais diversas áreas do conhecimento, em especial nas ciências sociais aplicadas. Com isso, recomenda-se para instituição de ensino (FACE) que em posse dos resultados elucidados verifiquem com atenção as contribuições do estudo que em síntese evidencia o perfil sociodemográfico dos discentes, suas percepções predominantes para a liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* e a relação desses estilos com as habilidades e competências estabelecidas nos projetos pedagógicos dos cursos.

Estudos futuros e limitações

Com base na delimitação do presente estudo, que propôs investigar o estilo de liderança predominante entre os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas e a relação desses estilos com as habilidades e competências estabelecidas nos PPC's, sugere-se analisar a percepção de liderança dos discentes considerando os grupos jovens e adultos, a fim de verificar se o fator idade influencia diretamente na percepção de liderança. Acrescenta-se também, a relevância de correlacionar as demais variáveis sociodemográficas, tais como sexo, estado civil e percentual de integralização com a proposta de analisar as diferenças entre as percepções apresentadas em cada grupo.

Em acréscimo, sugere-se a realização deste estudo em outras instituições de ensino, sejam públicas ou privadas, a fim de analisar as possíveis divergências de estilos de liderança predominantes e a relação com as habilidades e competências estabelecidas pelos projetos pedagógicos dos cursos.

Quanto as limitações desta pesquisa, destacam-se não ter considerado a relação das variáveis sociodemográficas como possíveis fatores influenciados para os estilos de liderança predominantes entre os discentes de cada curso. Como também, não foi analisada a percepção de liderança predominante entre os discentes com relação ao percentual de integralização do curso.

Considera-se ainda como uma limitação desta pesquisa, o acesso a literaturas sobre estudos empíricos com a temática de liderança direcionada à percepção dos discentes e a relação com o perfil desejado para o egresso. Cabe salientar que inúmeras pesquisas foram realizadas nos mais variados acervos digitais e impressos.

REFERÊNCIAS

- Agostinho, A. M. N. (2014). Liderança Transformacional/Transacional: Que impacto no Cinismo Organizacional? Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa – Escola Superior de Comunicação Social, Lisboa, Portugal.
- Aguiar, M. A. F. de. (2005). *Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multidisciplinar*. São Paulo: Saraiva.
- Alba, G. dos R., Toigo, T. & Barcellos, P. F. P. (2010). Percepção de atletas profissionais de basquetebol sobre o estilo de liderança do técnico. *Revista Brasileira de Ciência do Esporte*, 32 (1), 143-159, set.
- Almada, L. & Policarpo, R. V. S. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *REGE - Revista de Gestão*, 23, PP. 10-19.
- Almeida, M. C. P. de. (2012). Liderança escolar e satisfação com o líder: uma relação possível? Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Educação e Ciências (ISEC), Lisboa, Portugal.
- Almeida, M. I. R. de.; Novaes, M. B. C. de.; Yamaguti, C. L. (2008). Liderança e Gestão Estratégia de Pessoas: duas faces da mesma moeda. *ReA – Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. I, n. 1, p. 7-25, jan. /abr. 2008.
- Andrade, R M. C. de. (2015). A liderança em organizações com valores de cooperativismo. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão (ISG), Lisboa, Portugal.
- Araújo, A. L. M., Nunes, C. L., Galvan, D. dos R., Silva, E. P. P. da., Cassiano, H. da S., & Alves, M. G., et. al., (2014). Teoria contingencial: o ambiente e a tecnologia como indicadores organizacionais. *AmplaRH - Revista Ampla de Gestão Empresarial*, 3 (2), 141-147, outubro.
- Araújo, J. (2002). *Liderança: Reflexões sobre uma experiência profissional*. Porto: Vida Económica.

- Asanome, C. R. (2001). *Liderança sem seguidores: Um novo paradigma*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.
- Avolio, B. J. & Bass, B. (2005). *Multifactor leadership questionnaire*. Menlo Park: Mindgarden Inc.
- Avolio, B. J. & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Menlo Park: Mindgarden Inc.
- Avolio, B. J. & Bass, B. (1995). *Multifactor leadership questionnaire 5X*. Menlo Park: Mindgarden Inc.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 951-968.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, pp. 421-449.
- Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*. Lisboa: Escolar Editora.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13, pp. 26-40.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2013). *Transformational leadership*. (2a. ed.). New York: Psychology Press.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. (2a ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Bass, B. M. & Stogdill's, R. M. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. (3a ed.). New York: Collier Macmillan.

- Batista, B. & Costa, J. (2007). Lideranças transformacional, transaccional, *laissez-faire* e resultados da liderança: um estudo sobre a liderança feminina nos cargos de gestão escolar. Em Pedro, A., Martins, A. & Fernandes, C. (Ed.), *Congresso Educação e Democracia – Representações Sociais, Práticas Educativas e Cidadania*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Behmer, S. I. (2005). Liderança Visionária: Um estudo com executivos no contexto organizacional brasileiro. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica (PUC/SP), São Paulo, SP, Brasil.
- Benevides, V. L. de A. (2010). Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros. Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Bergamini, C. W. & Coda, R. (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional. Motivação e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. (1994). Uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança enfatiza a importância de líderes organizacionais eficazes. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 34 (3), 102-114 mai./jun.
- Boniati, J. S., Brizolla, M. M. B., Filipin, R., Steinbrenner, A. F., Vieira, E. P. & Basso, L. (2015). Influência dos fatores contingenciais na unidade de controladoria de uma instituição de ensino superior comunitária. *CIGU - XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária*.
- Bowditch, J. L. & Buono, A. F. (2005). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. (L. H. B. Machado, Trad.). Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- Brasil. *Lei Federal n. 12.852, de 05 de agosto de 2013*. Estatuto da Juventude. Retirado: novembro, 04, 2017 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112852.htm
- Brasil. *Lei Federal n. 9.131, de 24 de novembro de 1995*. Altera dispositivos da lei n. 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. Retirado: agosto, 28, 2017 de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9131.htm

- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: The new pursuit of happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Calça, P. A. & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPE.BR*, 13 (1), jan./mar.
- Carvalho, A. G. F., Cunha, I. C. K. O., Balsanelli, A. P. & Bernardes, A. (2016). Liderança autêntica e perfil pessoal e profissional de enfermeiros. *Revista Acta Paulista de Enfermagem*, 29 (6), 618-625.
- Cavalcante, R. A. & Chaves, V. F. (2013). Líderes Transacionais e Transformacionais em uma organização pública: Um estudo com gerações Boomers, X E Y. *Anais do Congresso CONSAD de Gestão Pública*, Brasília, DF, Brasil.
- Cavichioli, D., Rovaris, N. R. de S., Dall'Asta, D. & Favero, E. (2017). Teoria contingencial: uma análise da produção científica na área de custos. *XI Congresso ANPCONT*, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Elsevier.
- Chiavenato I. (2003). *Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos*. (2a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Chimuco, E. P. (2015). A importância da liderança e da comunicação nas organizações: o caso de uma empresa angolana. Dissertação de mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT), Lisboa, Portugal.

- Coelho, I., M. (1999). *Realidade e utopia na construção da universidade: memorial*. (2a ed.). Goiânia: Editora UFG.
- Costa, A. R. da C. & Bento, A. V. (2015). Práticas e comportamentos de liderança na gestão dos recursos humanos escolares. *Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 23 (88), 663-680, jul./set.
- Costa, J. A. & Castanheira, P. (2015). A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. *RBPAAE - Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 31, n. 1, pp. 13-44 jan./abr.
- Costa, I. T. da., Samulski, D. M. & Marques, M. P. (2006). Análise do perfil de liderança dos treinadores de futebol do campeonato mineiro de 2005. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, 14 (3), 55-62.
- Da Rosa, E. F. M. da. (2010). Liderança Transformacional e Transacional: estilo de liderança predominante no departamento de finanças de uma instituição bancária. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil.
- Dancey, C. P.; Reidy J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia*. (Lorí Víali. Trad.). Porto Alegre: Anmcd.
- Dias, M. A. M. J.; Borges, S. G. e. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 80 (1), 200-221, jan./abr.
- Dias, M. A. M. J. (2014). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Demo, P. (2010). Metodologia do conhecimento científico. São Paulo: Atlas.
- Escandon-Barbosa, D. M. & Hurtado-Ayala, (2016). A Influência de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. Publicado por Elsevier España, S.L.U. en nombre de Universidad ICESI. *Estudios Gerenciales*, 32, pp. 137-145.

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômica - FACE. Projeto Pedagógico do Curso de Ciências Econômicas. (2016). Retirado: agosto, 15, 2017 de <https://www.face.ufg.br/economia/noticia/21427>

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas - FACE. Projeto Pedagógico do Curso de Administração. (2016). Retirado: agosto, 09, 2017 de <https://www.face.ufg.br/administracao/>

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas - FACE. Projeto Pedagógico do Curso de Ciências Contábeis. (2015). Retirado: agosto, 11, 2017 de <https://www.face.ufg.br/contabeis/noticia/projeto-pedagogico2>

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Fonseca, A. M. de O. & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Revista Avaliação Psicológica*, 12, pp. 157-166.

Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.

Fonseca, J. S.; Martins, G. A. (1996). *Curso de estatística*. (6a. ed.). São Paulo: Atlas.

ForGRAD (1999). Fórum de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras. *Do Pessimismo da Razão ao Otimismo da Vontade: referências para a construção de Projetos Pedagógicos nas IES Brasileiras*. Retirado: agosto, 28, 2017 de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2629509/mod_resource/content/0/Referencia_para_construcao_projetos_pedagogicos_ForGrad.PDF

Freund, J. E.; Simon, G. A. (2000). *Estatística aplicada*. (9a. ed.). Porto Alegre: Bookman.

Garcia, O. (1980). *Comunicação e prosa moderna: aprenda a escrever, aprendendo a pensar*. (8a. ed.). Rio de Janeiro: FGV.

- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (1999) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Góis, C. S. (2011). *Lideranças Transformacional, Transacional E Laissez-Faire: Um Estudo de Caso*. Dissertação de mestrado, Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Lisboa, Portugal.
- Gonçalves, M. N. da C. (2008). *Estilos de Liderança: um estudo de auto percepção de enfermeiros e gestores*. Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.
- Hersey, P.; Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7, pp. 323-352.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M. & Dickson, M., et al., (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W.H. Mobley, M.J. Gessner & V. Arnold (Eds.). Stamford, *Advances in global leadership*, 1, pp. 171-233.
- Jesuíno, J. C. (1996). *Processos de liderança*. (4a ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Lai, A. (2011). Transformational-Transactional Leadership Theory. *AHS Capstone Projects*.
- Lakatos, E. M., Marconi, M. de A. (2011). *Metodologia Científica*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M., Marconi, M. de A. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.

- Lakatos, E. M., Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M., Marconi, M. de A. (1992). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Machado, J. P. (1990). *Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa*. (6a ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Mahdinezhad, M., Suandi, T. B., Silong, A. D. B. & Omar, Z. B. (2013). Transformational, Transactional Leadership Styles and Job Performance of Academic Leaders. *International Education Studies*, 6 (11).
- Martin, J. (2016) Perceptions of Transformational Leadership in Academic Libraries. *Journal of Library Administration*, 56, pp. 266-284.
- Marques, J. R. (2012). *Leader coach: coaching como filosofia de liderança*. São Paulo: Ser Mais.
- Masetto, M. T. (2003). *Competência Pedagógica do Professor Universitário*. São Paulo: Sammus.
- Maximiano, A. C. A. (2009). *Introdução à Administração*. (7a ed.). São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2002). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Medeiros, J. B., (2010). *Redação Científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas*. (11a ed.). São Paulo: Atlas.
- Melo, N. A. P., Verástegui, J. L., Rivas, G. D. & González, I. B. (2015). Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas – México. *Revista da Faculdade de Ciências Econômicas: Investigação e Reflexão*, 23 (1), 251-265, jan./jun.

- Mendes, L. S. (2012). *Concepções de liderança em diferentes contextos*. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-CAMPINAS), Campinas, São Paulo, Brasil.
- Ministério da Educação (MEC). Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Ciências Econômicas: Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2007. Retirado: agosto, 20, 2017 de http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2007/rces004_07.pdf
- Ministério da Educação (MEC). Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Administração: Resolução CNE/CES nº 4, de 13 de julho de 2005. Retirado: agosto, 20, 2017 de http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf
- Ministério da Educação (MEC). Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Ciências Contábeis: Resolução CNE/CES nº 10, de 16 de dezembro de 2004. Retirado: agosto, 20, 2017 de http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces10_04.pdf
- Moraes, K., S. (2011). Tendências da Administração no século XXI: Parâmetros para um projeto pedagógico do curso de Administração. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), São Paulo, SP, Brasil.
- Moscardini, T. N. & Klein, A. (2015). Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas *Multisite*. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, (19) 1, art. 5, pp. 84-106, jan./fev.
- Moscon, D. C. (2013). As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações. Tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, BA, Brasil.
- Muzell, M. Wilma D. (2006). Aplicação do modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard em gabinetes de desembargadores federais do Tribunal Regional Federal da 4ª região. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil.

- Ndiga, B., Mumuikha, C., Flora, F., Ngugi, M. & Mwalwa, S. (2014). Principals' Transformational Leadership Skills in Public Secondary Schools: A Case of Teachers' and Students' Perceptions and Academic Achievement in Nairobi County, Kenya. *American Journal of Educational Research*, 2 (9), 801-810.
- Nova, L. C. B. V. & Cruz, H. A. da. (2012). Liderança: uma avaliação do perfil de liderança dos gestores da empresa Ego's Acessórios de Florianópolis/SC. *IX SEGeT - IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Oliveira, H. P. de L. (2010). Um estudo sobre percepção de valores de liderança dos gerentes de empresas no porto digital. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife, PE, Brasil.
- Pereira, A. (2003). *SPSS Guia Prático de Utilização: análise de dados para ciências sociais e psicologia*. Lisboa: Sílabo.
- Pereira, M. F., Siliprandi, E. M., Garcia, J. R. & Ribeiro, M. L. G. (2004). Liderança: a Produção Científica da Universidade Federal de Santa Catarina. *IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*. Florianópolis, SC, Brasil.
- Prodanov, C. C., Freitas, E. C. de (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2a ed.). Novo Hamburgo: Feevale.
- Pró Reitoria de Graduação - PROGRAD. (2016). Instrução normativa para elaboração de PPC's. Retirado: agosto, 03, 2017 de <https://www.prograd.ufg.br/n/92153-camara-superior-aprova-instrucao-normativa-para-elaboracao-de-ppcs>
- Raupp, F.M. & Beuren, I.M. (2006). *Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas.
- Reis, J. P. C. (2015). A influência do estilo de liderança na construção de relações de confiança em uma instituição financeira. Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

- Richardson, R. J., Peres, J. A. S. de, Wanderley, J. C. V., Correia, L. M., & Peres, M. H. M. de (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. P. (2007). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, A. de O. & Ferreira, M. C. (2015). The Impact of Transactional and Transformational Leadership Style on Organizational Citizenship Behaviors. *Psico-USF*, 20 (3), 493-504, set./dez.
- Roesch, S. M. A. (2007). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e estudos de caso*. (3a ed.). São Paulo. Atlas.
- Rowold, J. (2005). *Multifactor Leadership Questionnaire: Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold*. Menlo Park: Mind Garden Inc.
- Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, pp. 486-493.
- Sant'anna, A. de S., Campos, M. S. & Lótfi, S. (2012). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *RAM - Revista de Administração de Mackenzie*, 13 (6), 48-76, dez.
- Santiago, F. Z. (2007). *Liderança - Características e Habilidades: Um Estudo em organizações Prestadoras de Serviços e Consultoria em Seguros no Estado de Minas Gerais*. Dissertação de mestrado, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, Brasil.
- Santos, A. R. (1999). *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

- Schaefer, R., Minello, I. F. & Pozobon, R. O. (2015). Novos Contextos Demandam Novos Líderes: uma revisão histórica das Pesquisas sobre liderança. *Business and Management Review*, 4 (10), 332-343.
- Schneider, A. M. (2005). Análise da influência dos valores do cooperativismo na definição dos estilos de liderança. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, RS, Brasil.
- Schermerhorn, Jr., John R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (1999). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman.
- Seixas, P., S., Coelho-Lima, F., Silva, S. G., Yamamoto, O. H. (2013). Projeto Pedagógico de Curso e formação do psicólogo: uma proposta de análise. *Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional*, 17 (1), 113-122, jan./jun.
- Silva, M. R. J. D. (2004). O valor da Liderança Estratégica para a disseminação da Cultura Organizacional: Caso ABN AMRO REAL. *Convibra - Congresso Brasileiro de Administração*. São Paulo, SP, Brasil.
- Sobral, F. & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Prentice Hall.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo bolonha*. (4a ed.). Lisboa: Pactor.
- Spitzmuller, M. & Ilies, R. (2010). Do they [all] see my true self? Leader's relational authenticity and followers' assessments of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, pp. 304-332.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Trujillo Ferrari, A. (1974). *Metodologia da ciência*. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

- Turano, L. M. & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do *The Leadership Quarterly*. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 20 (4), art. 3, pp. 434-457, jul./ago.
- Vieira, M. M. F. & Zouain, D. M. (Orgs). (2004). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Watson, L. M, et al (2009). Leadership's Influence on Job Satisfaction. *American Society of Radiologic Technologists*, 80 (4), march/april.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. USA: Prentice Hall Inc.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. (4a ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.

APÊNDICES

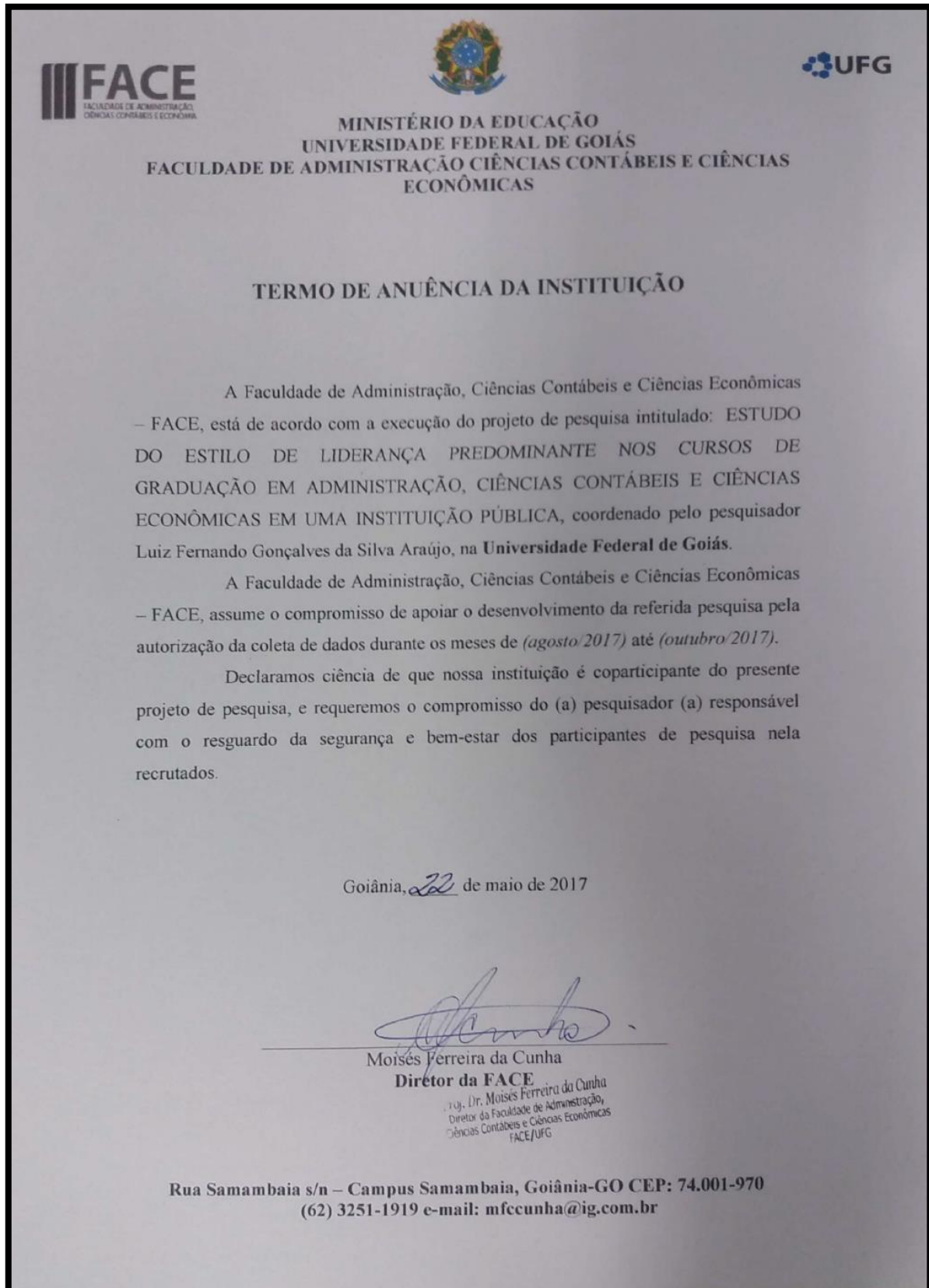
APÊNDICE I – ESCALA DE ESTILO DE LIDERANÇA

ESCALA DE ESTILO DE LIDERANÇA																	
<p>Você está convidado (a) para participar, como voluntário de uma pesquisa intitulada: ESTUDO DO ESTILO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA.</p> <p>Asseguramos que você não se sentirá constrangido ou desconfortável, garantimos o sigilo e ressaltamos que os dados serão analisados por aglomerados, não importando o que pensa cada aluno individualmente, pois os dados serão analisados de forma quantitativa.</p> <p>Solicitamos a sua colaboração, respondendo ao questionário. Leia atentamente o conteúdo cada afirmativa abaixo e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa em relação ao seu comportamento na condução de uma equipe. Para responder, assinale com um “X” apenas em um dos itens da escala de 0 a 4, escolha o ponto que melhor descreve a sua opinião, conforme a quadro abaixo.</p> <p>Obrigado pela disponibilidade e pela colaboração no estudo. Luiz Fernando Gonçalves da Silva Araújo</p>																	
<u>DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS</u>																	
Marque um X no <input type="checkbox"/> correspondente à sua situação ou preencha conforme solicitado:																	
SEXO: Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/>																	
IDADE: _____ anos																	
ESTADO CÍVIL: SOLTEIRO (A) <input type="checkbox"/> CASADO (A) <input type="checkbox"/> DIVORCIADO (A) <input type="checkbox"/> VIÚVO (A) <input type="checkbox"/>																	
FORMAÇÃO ACADÊMICA: Cursando Bacharelado em:																	
Administração <input type="checkbox"/> Ciências Contábeis <input type="checkbox"/> Ciências Econômicas <input type="checkbox"/>																	
TURNO: MATUTINO <input type="checkbox"/> NOTURNO <input type="checkbox"/>																	
PERÍODO DA GRADUAÇÃO: 1° <input type="checkbox"/> 2° <input type="checkbox"/> 3° <input type="checkbox"/> 4° <input type="checkbox"/> 5° <input type="checkbox"/> 6° <input type="checkbox"/> 7° <input type="checkbox"/> 8° <input type="checkbox"/>																	
PERCENTUAL DE INTEGRALIZAÇÃO DO CURSO: _____ %																	
<table border="1"><thead><tr><th></th><th>0</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th></tr><tr><th></th><th>NUNCA</th><th>RARAMENTE</th><th>ALGUMAS VEZES</th><th>MUITAS VEZES</th><th>FREQUENTEMENTE</th></tr></thead></table>							0	1	2	3	4		NUNCA	RARAMENTE	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	FREQUENTEMENTE
	0	1	2	3	4												
	NUNCA	RARAMENTE	ALGUMAS VEZES	MUITAS VEZES	FREQUENTEMENTE												
01	Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços.				0	1	2	3	4								
02	Reexamino pressupostos críticos, para verificar se são apropriados.				0	1	2	3	4								
03	Não atuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.				0	1	2	3	4								
04	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.				0	1	2	3	4								
05	Evito envolver-me quando surgem questões importantes.				0	1	2	3	4								

Em conformidade a orientação observada na licença obtida junto a Mind Garden a escala não pode ser publicada por completa, uma vez que a licença está restrita a cópias para coleta de dados. Segue abaixo texto extraído da licença da escala de Bass e Avolio (1995).


[...] Até cinco itens de exemplo deste instrumento podem ser reproduzidos para inclusão em uma proposta, tese ou dissertação. O instrumento inteiro pode não ser incluído ou reproduzido a qualquer momento em qualquer outro material publicado.

APÊNDICE II – TERMO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO (FACE/UFG)



The document is a formal letter on a light gray background with a black border. At the top left is the FACE logo (Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Econômicas). At the top center is the coat of arms of Brazil. At the top right is the UFG logo. Below these is the text: 'MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS'. The title 'TERMO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO' is centered. The text describes the agreement between the faculty and a researcher for a study on leadership styles. It includes the date 'Goiânia, 22 de maio de 2017' and a signature of Moisés Ferreira da Cunha, Director of FACE. Contact information for the faculty is provided at the bottom.

FACE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO,
CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONÔMICAS



UFG

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS
ECONÔMICAS

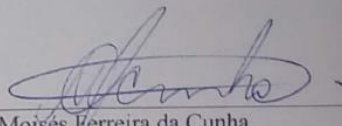
TERMO DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO

A Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE, está de acordo com a execução do projeto de pesquisa intitulado: ESTUDO DO ESTILO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA, coordenado pelo pesquisador Luiz Fernando Gonçalves da Silva Araújo, na **Universidade Federal de Goiás**.

A Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas – FACE, assume o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa pela autorização da coleta de dados durante os meses de *(agosto/2017)* até *(outubro/2017)*.

Declaramos ciência de que nossa instituição é coparticipante do presente projeto de pesquisa, e requeremos o compromisso do (a) pesquisador (a) responsável com o resguardo da segurança e bem-estar dos participantes de pesquisa nela recrutados.

Goiânia, 22 de maio de 2017



Moisés Ferreira da Cunha
Diretor da FACE

Prof. Dr. Moisés Ferreira da Cunha
Diretor da Faculdade de Administração,
Ciências Contábeis e Ciências Econômicas
FACE/UFG

Rua Samambaia s/n – Campus Samambaia, Goiânia-GO CEP: 74.001-970
(62) 3251-1919 e-mail: mfccunha@ig.com.br

APÊNDICE III – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Você/Sr./Sra. está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada “Estudo do estilo de liderança predominante nos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas em uma instituição pública”. Meu nome é Luiz Fernando Gonçalves da Silva Araújo, sou o pesquisador responsável e minha área de atuação é Gestão Empresarial. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra pertence ao (à) pesquisador (a) responsável. Esclareço que em caso de recusa na participação, você não será penalizado (a) de forma alguma. Mas, se aceitar participar, as dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas pelos pesquisadores responsáveis, via e-mail (luizfernandogoncalves_@hotmail.com) e, inclusive, sob a forma de ligação a cobrar, através do seguinte contato telefônico: (62) 991416364. Ao persistirem as dúvidas sobre os seus direitos como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, no telefone (62)3521-1215.

A finalidade geral deste estudo é identificar qual o estilo de liderança predominante nos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas e a relação desses estilos com as habilidades e competências estabelecidas nos PPC's, em discentes de uma instituição pública, sendo os objetivos específicos: 1. Avaliar se existe diferenças estatísticas significativas em relação aos tipos de liderança conforme o curso; 2. Apontar os comportamentos característicos da liderança Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*, predominantes nos discentes de graduação de cada curso; e 3. Analisar a relação dos estilos de liderança predominante nos cursos com as habilidades e competências de liderança estabelecidas nos PPC's de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas.

Específico as seguintes garantias da pesquisa: você pode recusar a responder qualquer pergunta do questionário ou desistir de participar a qualquer momento, tendo a liberdade de retirar o seu consentimento, deixando de participar do estudo, sem sofrer qualquer tipo de punição ou constrangimento. No caso de despesas decorrentes da participação da pesquisa, o entrevistado tem direito ao ressarcimento. Têm a garantia de receber resposta a qualquer pergunta ou esclarecimento de qualquer dúvida relacionada com a pesquisa durante a aplicação do questionário e posteriormente, por meio do telefone (62 - 9 9141-6364), tendo o direito de pleitear indenização (reparação a danos imediatos ou futuros), garantida em lei, decorrentes da participação na pesquisa. Têm a segurança de que não será identificado e que será mantido o caráter confidencial das informações relacionadas à privacidade de cada um. Os dados serão utilizados em pesquisa e artigos científicos e os discentes tem o direito de conhecer os resultados encontrados. Posso garantir que você não se sentirá constrangido ou desconfortável, asseguramos o sigilo e ressaltamos que os dados serão analisados por aglomerados, não importando o que pensa cada discente individualmente. Desta forma, não há possibilidade de citar nenhum participante separado e nenhum prejuízo ou desconforto pela participação no estudo. A assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE dá a permissão para o pesquisador publicar os resultados obtidos, sem a identificação dos indivíduos.

Após os esclarecimentos do trabalho de pesquisa que pretendo aplicar e você, concordando com ele, solicito a sua assinatura no final do termo.

Espero contar com sua colaboração para concretizar a aplicação da pesquisa. E desde já, agradeço a gentileza e a atenção dispensada,

Atenciosamente,
Luiz Fernando Gonçalves da Silva Araújo
Pesquisador Responsável (62 - 9 9141-6364)

APÊNDICE IV – CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DO (A) DISCENTE NA PESQUISA



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DO (A) DISCENTE NA PESQUISA

Eu,, inscrito (a) sob o RG/CPF....., abaixo assinado, concordo em participar do estudo intitulado “ESTUDO DO ESTILO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA”. Informo ter mais de 18 anos de idade e destaco que minha participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo pesquisador responsável Luiz Fernando Gonçalves da Silva Araújo, sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

Goiânia, de de

Assinatura por extenso do (a) discente

Assinatura por extenso do pesquisador

ANEXOS

ANEXO I – LICENÇA “AVOLIO & BASS”

For use by LUIZ FERNANDO ARAÚJO only. Received from Mind Garden, Inc. on June 3, 2017



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material for his/her thesis or dissertation research:

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*



Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

ANEXO II – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP/UFG

	UFG - UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS	
PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP		
DADOS DO PROJETO DE PESQUISA		
Título da Pesquisa: ESTUDO DO ESTILO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E CIÊNCIAS ECONÔMICAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA.		
Pesquisador: LUIZ FERNANDO GONCALVES DA SILVA ARAUJO		
Área Temática:		
Versão: 2		
CAAE: 68688617.7.0000.5083		
Instituição Proponente:		
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio		
DADOS DO PARECER		
Número do Parecer: 2.244.603		