

PERFIL DE LIDERANÇA: ESTILO TRANSFORMACIONAL, TRANSACIONAL E *LAISSEZ-FAIRE*

Luiz Fernando Gonçalves da Silva Araújo
(luizfernandogoncalves_@hotmail.com)

Kátya Alexandrina Matos Barreto Motta
(katyadesenvolverh@hotmail.com)

Ivone Felix de Souza
(ivonefelixsousa@gmail.com)

António Augusto Costa
(a.costa@ulusofona.pt)

Resumo

O objetivo deste estudo foi identificar quais estilos de liderança (transacional, transformacional e *laissez-faire*) predominam nos discentes de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas e comparar as habilidades e competências estabelecidas no Projeto Pedagógico de Curso (PPC) com os estilos de liderança que são desenvolvidos. Este estudo é de natureza quantitativa, exploratória e descritiva, foi realizado com 635 discentes de uma instituição pública de ensino superior. Para a coleta de dados, utilizou o questionário MLQ-Form-5X. Utilizaram-se análises estatísticas descritivas e de variância pelo software SPSS 20. Para os discentes de Administração destacou-se a liderança transformacional, em que o líder inspira e estimula a equipe. Os de Ciências Contábeis apresentaram as características que indicam o líder que estabelece metas e sistemas de recompensas mediante o alcance dos resultados (liderança transacional). Os de Ciências Econômicas apresentaram as características predominantes da liderança transacional e *laissez-faire*, esta, sendo passiva e ausente.

Palavras-chave: Liderança transacional. Liderança transformacional. Liderança *laissez-faire*. Projeto pedagógico de curso (PPC). Habilidades e competências

Leadership profile: transformational style, transactional and *laissez-faire*

Abstract

The objective of this study was to identify which leadership styles (transactional, transformational and *laissez-faire*) predominate in the Administration, Accounting Sciences and Economic Sciences students and compare the skills and competencies established in the Pedagogical Project of the Course (PPC) with the leadership styles that are developed. This is a quantitative, exploratory and descriptive nature study carried out with 635 students from a public institution of higher education. For the data collection, it was used the MLQ-Form-5X questionnaire. Descriptive and variance statistical analyzes were used by the software SPSS 20. For the Administration students highlighted the transformational leadership, in which the leader inspires and stimulates the team. The Accounting Sciences students presented the characteristics that indicate the leader who establishes goals and rewards systems by achieving results (transactional leadership). Those from Economic Sciences presented the predominant characteristics of the transactional and *laissez-faire* leadership, this, being passive and absent.

Keywords: Transactional leadership. Transformational leadership. *Laissez-faire* leadership. Pedagogical project of the course (PPC). Skills and competences.

Introdução

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 concessão e uma visão ampliada de competências-chave para o negócio. O intuito é balizar o desenvolvimento gerencial com metodologias assertivas para que o fator humano esteja efetivamente comprometido com os objetivos organizacionais (Carvalho et al., 2015; Costa & Bento, 2015; Moscardini & Klein, 2015). 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 por compreender a relevância das atividades que executa. 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.

A liderança é uma temática importante para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da gestão organizacional, com destaque às ações de integração entre as variadas áreas da organização, como em todos os níveis hierárquicos (Dias, 2015). 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, Novaes; Yamaguti, 2008).

Avolio, Walumbwa e Weber (2009) descrevem a liderança transaccional 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, sejam de ordem econômica, política ou psicológica. A liderança transformacional é aquela que 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 (Da Rosa, 2010). 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).

Diante do exposto, questiona-se neste estudo: *Qual o estilo de liderança predomina entre os discentes dos cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas e a relação com as habilidades e competências propostas nos PPC's?* Buscando responder esta questão, o presente estudo teve por objetivo identificar a predominância entre os estilos de liderança transaccional, transformacional e *laissez-faire* presente entre os discentes dos cursos de graduação em Administração, Contábeis e Economia, como também, verificar se há relação do estilo de liderança predominante e as habilidades e competências estabelecidas nos projetos pedagógicos de curso.

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 & Stogdill's, 1990).

A liderança está 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, com base nas relações, na referência-exemplo, na conquista, persuasão e comunicação entre a organização e os funcionários (Costa; Bento, 2015; Marques, 2012; Robbins, 2007). De acordo com Avolio, Walumbwa e Weber (2009) a liderança pode ser transacional, transformacional ou *laissez-faire*. Traz-se aqui, portanto os conceitos sobre estas lideranças, no entanto não se tem a pretensão de apresentar conceitos absolutos, mas contribuir com pesquisa na área de liderança (Almada; Policarpo, 2016; Asanome, 2001).

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 almeçadas (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, 2015).

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 almeçados, 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 à punição seja nos aspectos psicológicos ou materiais para o funcionário (Da Rosa, 2010; Calaça; Vizeu, 2015; Dias; Borges, 2015). Esse estilo relaciona-se com as ligações fundamentadas no dar e no receber e evidencia 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). Assim, Almada e Policarpo (2016) sintetizam que o líder transacional 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.

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 (Martins, 2016; Samad, 2012; Bass; Stogdill's, 1990). Para Watson (2009) e Bass e Riggio (2006), 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). No comportamento de recompensa contingente, atribui-se 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. Na gestão por exceção ativa, busca-se organizar e monitorar ativamente os desvios de padrões/erros no desempenho do funcionário frente aos padrões estabelecidos para a respectiva tarefa. Já a gestão por exceção passiva, aguarda passivamente a realização da tarefa, e interfere com ações corretivas quando encontra desvios de padrões/erros no desempenho do funcionário (Bass; Riggio, 2006; Bass et al., 2003).

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. Assim, a liderança adota uma gestão baseada na troca entre algo que o líder pode oferecer em face de um determinado comportamento esperado, com desempenho eficaz e de excelência para a conquista das metas (Agostinho, 2014).

A liderança transformacional pode ser compreendida como um modelo em que líderes inspiram os membros a irem 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 et al., 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. Assim, o líder estimula a motivação de seus funcionários de modo que eles excedam as expectativas e apresentem um desempenho 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 do que é certo e do 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).

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 consideram o como um guia, como um indivíduo que os inspira, mas nesse caso, sem impingir sua ideologia ao grupo, mas estimula a habilidade para questionar a realidade de modo a

transcender as aspirações individuais em prol da organização (Almada & Policarpo, 2016).

Para Avolio, Walumbwa e Weber (2009) 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 e Policarpo (2015) expõem a relação entre um conjunto de componentes presentes no comportamento do líder: Influência Idealizada: aquela que apresenta um caminho, estimula o orgulho e ganha respeito e a confiança; Motivação Inspiradora: busca expor claramente suas expectativas com símbolos para focar os esforços; 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 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.

Com base nestes conceitos abordados, Fonseca e Porto (2013) e Avolio et al., (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.

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.

A liderança *laissez-faire* (LF) caracteriza-se pela situação em que o líder concede liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e sua participação é mínima. A divisão do trabalho e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo, com ausência do líder, e o mesmo não avalia o grupo nem controla os acontecimentos (Chiavenato, 2005). Assim, a liderança *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, 2015).

Na liderança *laissez-faire*, há uma 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).

Projeto pedagógico dos cursos e as habilidades e competências

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). Para Seixas et al., (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.

O curso de Administração segue as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), mediante a resolução do Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior CNE/CES nº 04/2005 com atenção aos aspectos de composição e os elementos estruturais para concepção de um projeto pedagógico. O PPC do curso de Administração tem como

objetivo, formar profissionais éticos e proativos para atuarem de forma eficiente e eficaz na administração pública e privada, dotados de conhecimentos sólidos da administração associados há habilidades humanas, financeiras, contábeis e jurídicas, necessárias à gestão de organizações no contexto internacional, nacional e regional, e assim, contribuir para elevar o nível de desenvolvimento social, político, econômico e cultural da sociedade (Face, 2016).

Em consonância ao perfil desejado para o egresso do curso de Administração, o PPC estabelece habilidades e competências para que os discentes estejam capacitados para atuarem no cenário organizacional, seja, público ou privado, dentre essas: internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional; visão sistêmica e holística da sociedade para a tomada de decisões em um contexto diversificado e interdependente; reconhecer e definir problemas, pensar estrategicamente, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos; desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional; ter iniciativa, criatividade, determinação; e 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 (Face, 2016).

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. Neste sentido, a matriz curricular contempla disciplinas com enfoque específico na temática da liderança, tais como: Psicologia das organizações, com estudo dos processos de liderança; Teorias das organizações, que aborda as teorias sobre motivação e liderança; Comportamento organizacional, com estudo sobre grupos equipes nas organizações, seus comportamentos, processo de comunicação, liderança, conflitos, poder e negociação; e Planejamento estratégico, que enfatiza a liderança no processo de administração estratégica (Face, 2016).

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. Sob a premissa do objetivo do curso, 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 (Face, 2015).

O PPC de Ciências Contábeis contempla no perfil de egresso habilidades essenciais, dentre essas: 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; exercer com expressivo domínio as funções contábeis e atuariais, com pleno cumprimento da sua responsabilidade, gerando informações para a tomada de decisão, organização de atitudes e construção de valores orientados para a cidadania; capacidade para analisar o desempenho das organizações, detectar problemas e propor soluções para a tomada de decisões; e capacidade de ter iniciativa, criatividade e reflexão crítica. O PPC se articula 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 (Face, 2015).

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, e tem por objetivo formar bacharéis, em consonância com as prerrogativas legais do exercício profissional do Economista, para que possam atuar em todos os setores do conhecimento econômico. 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. O perfil desejado do egresso volta-se para um profissional com uma base cultural ampla, com

entendimento das questões econômicas no seu contexto histórico social. Com capacidade analítica para a tomada de decisões e de resolução de problemas em uma realidade diversificada e em constante transformação, possuindo uma visão crítica e competência para adquirir novos conhecimentos (Face, 2016).

Diante o perfil desejado do egresso, o PPC estabelece algumas habilidades, dentre essas: assessoria, consultoria e pesquisa econômico-financeira; análise, elaboração e planejamento estratégico nas áreas social, econômica e financeira; e auditoria, fiscalização, estudos e cálculos atuariais. Em uma análise geral, o PPC propõe formar profissionais que estejam aptos a exercer qualquer uma das atividades inerentes à profissão do Economista, munido das respectivas habilidades, considerando o estudo teórico-quantitativo e teórico-prático (FACE, 2016).

Metodologia

A presente pesquisa apresenta uma abordagem metodológica quantitativa, classificada com base nos objetivos como exploratória e descritiva (Gil, 2007). Segundo, Richardson et al., (1999, p. 281), a pesquisa exploratória busca “conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e consequências”. 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 escala (Prodanov & Freitas, 2013).

Quanto aos procedimentos adotou o levantamento tipo *survey*, para a obtenção de dados ou informações relacionadas a determinadas características de um grupo de pessoas, e indicam como representante uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002). A pesquisa foi realizada na Faculdade

de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE) da Universidade Federal de Goiás, situada no campus Samambaia, após aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFG, em agosto de 2017, sob parecer nº 2.244.603.

A população-alvo do estudo representou um total de 1.225 discentes, distribuídos entre os cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas da FACE, devidamente matriculados no segundo semestre do ano letivo de 2017 (tabela 1).

Tabela 1 - 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 pelos autores

Para o cálculo do tamanho da amostra foi utilizada a fórmula descrita por Richardson et al., (1999) com a finalidade de buscar representatividade dos participantes da pesquisa. Utilizou-se do 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. Com base na população-alvo, extraiu-se a amostra estatística representativa equivalente a 592 discentes dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (tabela 2).

Tabela 2 - 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 pelos autores

A amostra representativa foi obtida a partir do total dos 635 discentes pesquisados e submetida aos critérios de inclusão e exclusão estabelecidos (Quadro 1).

Quadro 1 - 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 pelos autores

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados os PPC's dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas, além do questionário *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-Form 5X) de Avolio e Bass (1995) com licença para uso e reprodução adquirida junto à editora *Mind Garden Ind.* A este questionário foi acrescentado campo para coleta de dados sociodemográficos.

O MLQ é validado internacionalmente e reconhecido como um dos mais conceituados para investigação sobre liderança (Avolio & Bass, 2004; Dias, 2015) e apresenta confiabilidade que varia de 0,74 a 0,91 em relação aos fatores de liderança (Bass & Avolio, 1995). O instrumento é composto por 45 questões, medidas com a escala *likert* de cinco categorias de respostas possíveis (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 três relativas à liderança transacional, cinco referentes à liderança transformacional, 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.

Os questionários foram aplicados no período de 1º de setembro a 06 de outubro de 2017, ocorrendo sempre no expediente de aula, com tempo médio de aplicação entre 15 a 20 minutos por sala, considerando desde a apresentação do tema da pesquisa, escala de medida, TCLE, entrega e devolução dos questionários. Para o tratamento e análise utilizou o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS-20).

As variáveis demográficas (sexo, idade, estado civil, formação acadêmica, turno, período da graduação e o percentual de integralização do curso) e o estilo de liderança foram levantados pela análise descritiva. Para analisar as relações entre as variáveis utilizou-se análises de variância (ANOVA), que segundo Dancey e Reidy (2006) verifica 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.

Análise e discussão dos resultados

De acordo com os dados descritivos observa-se prevalência para o sexo masculino, com 58%. Quanto à idade, 91,5% enquadram-se no grupo considerado jovem, e 8,5% no grupo de adultos. 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% (tabela 3).

Tabela 3 - 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
	Divorciado	10	1,6
Formação académica	Administração	217	34,2
	Ciências Contábeis	212	33,4
	Ciências Económicas	206	32,4
Turno	Matutino	183	28,8
	Noturno	452	71,2
Período	Primeiro período	32	5,0
		135	21,3
	Segundo período		
	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
Percentual de integralização do curso	Oitavo período	142	22,4
	≤14,81%	159	25,1
	>14,81% e <59,73%	319	50,2
	≥59,73%	157	24,7

Fonte: Elaborado pelos autores

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 que ampla maioria, com 50,2% apresentam integralização do curso maior que 14,81% e menor que 59,73%. O restante dos participantes representa 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 3).

Na análise de variância (ANOVA), verificou-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 ($M=55,32$; $DP=1,05$) e Ciências Econômicas ($M=50,86$; $DP=1,04$) e o tipo de liderança transformacional (tabela 4).

Tabela 4 - 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	59,22a (1,03)	55,32b (1,05)	50,86c (1,04)	32,365	0,000
Transacional	26,91a (0,50)	26,68a (0,50)	28,72b (0,51)	9,594	0,000
Laissez-faire	3,98a (0,29)	4,79b (0,29)	6,71c (0,29)	46,777	0,000

Fonte: Elaborado pelos autores

Com referência aos resultados obtidos, 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).

Observou-se em relação à liderança transacional 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 ($F=9,594$; $p<0,00$) em relação aos cursos de Administração e Ciências Contábeis quando comparado com o curso de Ciências Econômicas ($M=28,72$; $DP=0,51$). Percebe-se que os

discentes de Administração e Ciências Contábeis apresentaram percepções semelhantes para com as propostas da liderança transaccional, 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).

No curso de Ciências Econômicas verificou-se que a liderança transaccional 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. Assim, 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 ($M=6,71$; $DP=0,29$). Desta forma, 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).

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. Acrescentam-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, foca-se principalmente

em missões e nas estratégias para cumpri-las e projeta as tarefas mais de uma vez, para torná-las significativas e desafiadoras.

Para os 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.

Com isso, 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 (2015) 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. Constatou-se que os resultados para Administração e Ciências Contábeis não apresentaram diferenças estatísticas significativas, ou seja, os discentes têm percepções próximas com relação à **liderança transacional**. Sob esse resultado, verifica-se que as habilidades e competências estabelecidas nos PPC desses cursos contribuem para tal percepção.

O curso de 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, verifica-se que voltam para a proposta em 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). Compreende-se que a proposta em capacitar os futuros profissionais para uma liderança articulada entre equipes multidisciplinares com exigência de controles técnicos, se relaciona 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, verifica que as médias são reflexos da percepção reduzida para o líder transformacional, uma vez que diante as habilidades esperadas para esse profissional estão atividades de assessoria, consultoria e pesquisa econômico-financeira com análise e elaboração de cenários econômicos, planejamento estratégico nas áreas social, econômica e financeira, 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*, 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 reforça 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, como 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 às 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 para com os 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, 2007).

Considerações finais

O estudo permitiu responder aos objetivos, apresentando que o estilo de liderança predominante nos discentes de administração é a liderança transformacional. Estes conteúdos são contemplados pelas disciplinas ofertadas e que contribuem com o perfil esperado para os

egressos, formando 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-se 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 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 que as percepções dos discentes não encontram-se bem articuladas com as habilidades e competências desejadas para o egresso, por compreender que mesmo exercendo atividades mais analíticas, espera que esse futuro profissional tenha a 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*.

As contribuições desta investigação 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 contribui inicialmente apresentando para a instituição de ensino (FACE) quais as percepções de liderança com tendência predominante entre os discentes, e as respectivas competências e habilidades esperadas para o perfil de egresso, com relação à liderança, ou seja, se estão alinhadas ou não ao que propõe o projeto pedagógico de curso. O estudo contribui 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, entre jovens e adultos, evidencia também o estado civil e demonstra ainda, a relação entre o percentual de integralização dos discentes por curso.

Quanto às limitações desta pesquisa, não considerou a relação das variáveis sociodemográficas como possíveis fatores influenciados para os estilos de liderança predominantes. Como também, não foi analisada a percepção de liderança predominante entre os discentes com relação ao percentual de integralização do curso. Considera 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 (Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas). Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa – Escola Superior de Comunicação Social.

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*. São Paulo. 23: pp. 10-19.

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. 1: pp. 7-25.

Asanome, C. R. (2001). *Liderança sem seguidores: Um novo paradigma*. Tese (Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC: Florianópolis.

Avolio, B. J.; Bass, B. (1995). *Multifactor leadership questionnaire 5X*. Menlo Park: Mindgarden Inc.

Avolio, B. J.; Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. 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.; Avolio, B. J.; Jung, D. I.; Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 88 (2): pp. 207-218.

Bass, B. M.; Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Bass, B. M.; Stogdill's, R. M. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Collier Macmillan.

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.

Calaça, 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*, 13.

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: pp. 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.

Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Elsevier.

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: pp. 663-680.

da Rosa, E. F. M. (2010). *Liderança Transformacional e Transacional: estilo de liderança predominante no departamento de finanças de uma instituição bancária*. Dissertação (mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre.

Dancey. C. P.; Reidy. A. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia*. Porto Alegre: Anmcd.

Dias, M. A. M. J.; Borges, S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*. 80: pp. 200-221.

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas - FACE. *Projeto Pedagógico do Curso de Administração*. 2016. Disponível em: <<https://www.face.ufg.br/administracao/>>. Acesso em: 09 ago. 2017.

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas - FACE. *Projeto Pedagógico do Curso de Ciências Contábeis*. 2015. Disponível em: < de <https://www.face.ufg.br/contabeis/noticia/projeto-pedagogico2>>. Acesso em: 11 ago. 2017.

Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas - FACE. *Projeto Pedagógico do Curso de Ciências Econômicas*. 2016. Disponível em: <<https://www.face.ufg.br/economia/noticia/21427>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

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.

ForGRAD - 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*. 1999. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2629509/mod_resource/content/0/Referencia_para_construcao_projetos_pedagogicos_ForGrad.PDF>. Acesso em: 28 ago. 2017.

Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Góis, C. S. (2011). *Lideranças Transformacional, Transacional E Laissez-Faire: Um Estudo de Caso*. Dissertação (mestrado em Educação), Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Lisboa.

Gonçalves, M. N. (2008). *Estilos de Liderança: um estudo de auto percepção de enfermeiros e gestores*. Dissertação (mestrado em Ciências Empresariais). Universidade Fernando Pessoa, Porto.

Martins, 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.

Maximiano, A. C. A. (2002). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas.

Melo, N. A. P.; Verástegui, J. L.; Rivas, G. D.; González, I. B. (2015). Práticas de liderança em empresas comerciais em Tamaulipas – México. *Revista da Faculdade de Ciências Econômicas: Investigação e Reflexão*. 23: pp. 251-265.

Moscardini, T. N.; Klein, A. (2015). Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*. 19: pp. 84-106.

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: pp. 801-810.

Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. Novo Hamburgo: Feevale.

Raupp, F.M.; Beuren, I.M. (2006). *Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas.

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*. São Paulo: Atlas.

Robbins, S. P. (2007). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 57: pp. 486-493.

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: pp. 113-122.

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): pp. 434-457.

Watson, L. M, et al. (2009). Leadership's Influence on Job Satisfaction. *American Society of Radiologic Technologists*, 80 (4), march/april.

