



Estilo de Liderança: Percepção dos Graduandos de Enfermagem de uma Instituição da Serra Gaúcha

Flavia Gubert, Ricardo José Nascimento, Bruno Ciconet, Maria Emília Camargo

RESUMO

A liderança caracteriza-se por um processo influenciador das atividades propostas aos indivíduos e grupos, com a finalidade de atingir objetivos comuns, em situações distintas. Esta pesquisa se propõe a identificar a percepção dos indivíduos em relação ao estilo de liderança predominante entre os graduandos do curso de enfermagem em uma instituição de ensino situada na Serra Gaúcha. A pesquisa executada foi de carácter quantitativo com método exploratório descritivo. Adotou-se como instrumento de pesquisa o MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) o qual possui a característica de mensurar as dimensões dos estilos de liderança. Utilizou-se uma amostra de 85 alunos, com carácter não probabilístico e selecionados por conveniência, constituída por acessibilidade. Os dados resultantes do questionário foram tratados a partir de técnica estatística descritiva utilizando: medidas de dispersão, de posição, distribuição e frequência T. Os resultados mostraram uma tendência a utilização do estilo de liderança transformacional por parte dos indivíduos da empresa. Os resultados mostraram que há relevante tendência na utilização de atributos correspondentes ao tipo de liderança transformacional. Percebe-se também que os subordinados com diferentes níveis de renda, educação e estilo de vida influenciaram significativamente os resultados sobre percepção de liderança.

Palavras-chave: Liderança; Liderança Transformacional; Liderança Transacional; Liderança Laissez Fraire; MLQ.

1 INTRODUÇÃO

Independentemente do estilo de liderança percebido pelos indivíduos da organização, funcionários e colaboradores necessitam da presença de líderes. Assim, a liderança é vista como um fenômeno de construção social, na qual o líder interage diretamente com seus liderados (MORGAN, 1982).

A partir da década de 80, novas abordagens sobre liderança foram evidenciadas, adquirindo especial atenção em função das novas teorias, incluindo a liderança transformacional, transacional e Laissez-Faire (também conhecida como não-transacional). Schermerhorn et al.(1999) considera estes estilos de liderança como a “Nova Liderança” e Robbins (2013), por sua vez, definiu o conjunto das novas teorias como Terias Neoclássicas. Essas teorias desenvolvem uma visão de liderança mais próxima dos indivíduos, enfatizando comportamentos simbólicos e apelativos, a fim de explicar como os líderes obtém altos níveis de comprometimento de seus liderados.

Percebe-se que a liderança possui um fator de relevância e pode ser atribuída a vantagem competitiva na estratégia da organização. Neste sentido, Hanter (2006, p.20) afirma que “liderar significa conquistar pessoas, envolvê-las para que utilizem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão”. A relação de subordinação entre líderes e liderados é tema relevante, tanto no âmbito social, acadêmico e empresarial, que por sua vez deve encontrar sinergia para alcançar as metas e seus objetivos, correspondendo às expectativas das organizações para as quais desempenham suas funções.

Em face desta relação complexa entre líderes e seus dependentes, dificilmente se pode encontrar interações totalmente harmônicas e estáveis entre estes pares, cuja causa



principal pode ser o reconhecimento do tipo de liderança emergida pela organização. Nesse sentido, a falta de sinergia pode resultar em consideráveis perdas, tanto para a organização como para os indivíduos que nela atuam.

Em termos das perdas sofridas pelas organizações, as mais relevantes são a perda de foco, falta de comprometimento com a estratégia, dificuldades políticas e de procedimentos, causando dificuldades para o alcance dos objetivos. Em relação aos indivíduos, os fatores mais comuns são a perda de interesse pelo trabalho, oscilação de comportamentos e atitudes.

Desta forma, este estudo busca abordar os estilos de liderança percebidos por alunos do curso de enfermagem de uma instituição situada na serra gaúcha. Como o tema liderança está geralmente relacionado ao âmbito da administração (MAXIMIANO, 2005), este artigo busca esclarecimento quanto aos três principais tipos de lideranças contemporâneas, definidas como transformacional, transacional e laissez-faire (ou não-transacional).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS GERAIS

A liderança é comumente estabelecida como a característica dos indivíduos que sempre fazem as melhores escolhas. Um líder é reconhecido quando os subordinados percebem que o mesmo, diante de uma série de alternativas possíveis, opta pela melhor escolha (COELHO, 2008).

O principal propósito da liderança é desenvolver confiança nos seguidores, afinal sem adeptos, não há sentido de haver liderança. Para que haja confiança e credibilidade no líder, não se faz necessário apenas sentimento de apreciação e concordância com o mesmo. Este sentimento de aprovação parte da certeza de que efetivamente o líder fala e age de forma conscienciosa (HESELBEIN; GOLDSMITH; BECKHARD; 1996)

Afirmam Robbins e Decenzo (2004), que a confiança é um dos atributos básicos associados à liderança. É de incumbência do líder descobrir e resolver os problemas, enquanto o sucesso da execução da tarefa dependerá de quanto os colaboradores confiam neles.

O papel do líder é criar oportunidades para as pessoas e encorajá-las a aplicar seus talentos para aproveitar tais oportunidades, como também proporcionar acesso a um exuberante portfólio de projetos, desafiando as pessoas a expressarem a curiosidade e a sonharem com lugares que jamais haviam visto. E, quando a viagem dá frutos, os líderes aplaudem, promovem "sessões de fotos" e fazem soar as trombetas para comemorar as explorações de seus "liderados". Verdadeiros líderes não criam liderados, formam outros líderes – energizados e autônomos. (OLIVEIRA et al., 2005 p.128).

De acordo com Hunter (2006), Bateman e Snell (1998), liderar significa saber avaliar os outros, analisar a situação e selecionar ou modificar comportamentos para responder de forma mais eficaz as exigências das circunstâncias. É conquistar e envolver as pessoas de forma que se empenhem ao máximo a serviço de um objetivo, não simplesmente gerenciando as pessoas, mas sim, liderando-as.

Conforme Chowdhury (2003 p. 23), "estar voltado para o futuro é o que diferencia os líderes de outras pessoas dignas de crédito". Embora a credibilidade seja a base da liderança, a capacidade de pintar um quadro otimista e enobrecedor do futuro é uma das vertentes especiais que realmente distingue os verdadeiros líderes. Um líder não depende exclusivamente de palavras. Seu testemunho, a liderança de si mesmo como pessoa, seu dinamismo, serenidade, humildade e clareza, são componentes suficientes para alguém acreditar, apoiar e segui-lo.



Por possuir total honestidade e integridade, o líder assume a responsabilidade pelos erros cometidos por sua equipe, bem como compartilha os méritos e acertos com seus liderados. As exigências pelos resultados, todavia, acontece entre o líder e seus colaboradores, porém de uma forma em que a valorização da ação ocorra nesta relação (BONIATTI 2008).

A liderança ocorre em um contexto onde pessoas são orientadas a metas e resultados. Seguidores que entregam, voluntariamente, seu comportamento a outra pessoa, é uma clara definição de liderança. Um determinado colaborador, por exemplo, não consegue compreender todo contexto que norteia a organização. É onde o líder oferece um ponto focal, convincente e emocionalmente gratificante para as pessoas que estão tentando entender as causas e as consequências da atividade organizada.

Os líderes, geralmente, são pessoas de visão, inteligentes, que se comunicam com eficácia e tomam decisões de forma competente para melhor desempenho das atividades (HESSELBEIN; GOLDSMITH; BECKHARD, 1996). De acordo com Oliveira et al. (2005), a prioridade em servir faz o líder buscar por primeiro e, acima de tudo, o bem estar integral de todo o grupo. Por outro lado, a prioridade em liderar focaliza tão somente o bem estar da liderança ou do próprio líder.

Os perfis de liderança exigem um modelo de líder participativo, devendo este apresentar grande dedicação aos seus liderados, promovendo a ideia de comunidade e a divisão de poder. O líder prioriza as necessidades de seus colegas de equipe, desejando ajudá-los e mantê-los motivados. A liderança não denomina cargo, é resultado espontâneo da relação entre os líderes e seus liderados. A força através da sua influência e a identificação com seus liderados, expressando interesses coletivos (SROUR, 2012). De acordo com Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1996), não é tarefa de um líder esperar permissão para começar a executar alguma tarefa, mas sim agir com senso de urgência.

2.2 LAISSEZ FAIRE OU NÃO TRANSACIONAL

Conforme Araújo (2006), o líder liberal, que atua com intervenção quase nula, funciona como elemento do grupo e só acaba interferindo se for estritamente solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide. Neste tipo de liderança, o líder não interfere na divisão de tarefas, limitando-se a sua atividade e fornecendo informações.

A participação do líder é mínima, havendo liberdade para as decisões grupais ou individuais. Geralmente, neste contexto, não há estrutura, autoridade ou supervisão. Os membros definem seus próprios alvos e padrões de desempenho, onde o líder é apenas alguém à disposição, oferecendo o mínimo de direção e o máximo de liberdade. Esse estilo de liderança é próprio de líderes que se ausentam com frequência. (OLIVEIRA et al. 2005).

Conforme Robbins e Decenzo (2004, p.229), “o líder *laissez-faire* geralmente concede aos seus funcionários total liberdade para que tomarem as decisões e completarem seus trabalhos da maneira que julgarem correto. Um líder *laissez-faire* pode simplesmente proporcionar os materiais necessários e responder às perguntas”.

A participação do líder no debate é quase mínima, limitando-se apenas, a apresentar o que for de interesse ao grupo e suas atividades, como por exemplo, os materiais à disposição do grupo para o cumprimento de suas funções. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos dentro do percurso de trabalho, limitando-se a comentários eventuais sobre a atividade cumprida, quando solicitado (RIBEIRO, 2003).

2.3 TRANSFORMACIONAL

Segundo Robbins e Decenzo (2004), os líderes transformacionais também são considerados como carismáticos. Sob esta característica, os líderes prestam atenção às



preocupações e necessidades de desenvolvimento dos seguidores individuais, ajudando os subordinados a enxergarem os antigos problemas através de uma nova perspectiva, entusiasmando e estimulando os seguidores à alcançar os objetivos do grupo.

A liderança transformacional também está ligada a construção da confiança entre os membros da organização, exercendo um efeito profundo e extraordinário em seus seguidores. Neste contexto, geralmente a rotatividade é baixa e, por consequência, a produtividade e a satisfação dos subordinados é alta (ROBBINS; 2004).

Os líderes transformacionais modificam as coisas, traduzindo uma visão em realidade. Fazem com que as pessoas transcendam seus interesses pessoais pelo bem do grupo. São responsáveis por gerar estímulos e revitalizar as organizações. (BATEMAN; SNELL 1998). De acordo com Robbins (2004), a liderança transformacional representa os líderes que, além de carismáticos, oferecem ao mesmo tempo importância individualizada e incentivo intelectual aos seus liderados.

A estratégia desses líderes é se mostrar interesse no desenvolvimento de seus liderados e na transformação de seus valores como forma de enxergar velhos problemas de novas maneiras. Os líderes transformacionais prestam atenção às preocupações e desenvolvimento dos seus seguidores, sendo capazes de alterar a maneira como seus subordinados percebem as situações, promovendo entusiasmo, incitando e inspirando a equipe a dar o melhor de si para alcançar os objetivos (BATEMAN; SNELL 1998).

A liderança transformacional sustenta-se numa forte identificação pessoal com o líder e numa partilha de visão futura. Trata-se de uma relação que envolve orgulho, respeito e fé no líder. Os líderes transformacionais delegam com eminência, porém transmitem coragem. (ROBBINS, 2004). Na convivência com o seguidor, o líder retira informações para exercer seu papel, onde também acaba sendo influenciado pelo seu seguidor (BERGAMINI, 1994).

Conforme Smith (2005), a Liderança Transformacional acontece quando um líder influencia o compartilhamento da visão de seus seguidores, criando um ambiente de otimismo, impulsionando o compromisso, suprimindo as necessidades dos seus liderados. Tal estilo de liderança requer um equilíbrio entre a compreensão conceitual emocional, com o propósito de identificar as características interpessoais entre líder e liderado, permitindo-se aqui, um incentivo a influenciar as ações das pessoas envolvidas. (SMITH, 2005).

2.4 TRANSACIONAL

A liderança transacional ocorre quando um indivíduo toma a iniciativa de entrar em contato com outros com a finalidade de trocar coisas valiosas, ou seja, permite a atribuição de recompensas aos subordinados em troca de sua obediência. (BATEMAN; SNELL, 1998). Afirmam Robbins e Decenzo (2004, p.242), “esses líderes guiam ou motivam seus seguidores na direção das metas estabelecidas, esclarecendo o papel e as exigências da tarefa.

A liderança transacional é justificada quando o comportamento entre dois indivíduos é mais inteligível de ser considerado em termos de transações (STEINER, 1976). A Liderança Transacional envolve transações baseadas em recompensas entre os líderes e seus liderados, ou melhor, um processo de troca social entre ambos. Este estilo de líder transmite as expectativas de desempenho, metas e o ponto em que serão confrontadas as metas e as recompensas. O líder transacional supervisiona o desempenho e propõe ações corretivas quando necessário. (SMITH, 2005).



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando a relevância das ciências sociais aplicadas para metodologia em geral e, para fundamentação desta pesquisa, não somente descrever os fatos é de suma importância, mas sim, compreender e assimilar os fenômenos que as conduzam e orientem para obtenção de resultados. Devido a isso, é importante coletar dados que demonstrem de maneira inteligível e compreensível o fenômeno a ser estudado (VERGARA, 2004).

Tendo em vista essas considerações, o presente estudo caracterizou-se como uma abordagem quantitativa, a qual consiste no meio pela qual as teorias objetivas são testadas. O método consiste em analisar as correlações entre as variáveis, as quais são medidas tipicamente por instrumentos, a fim de possibilitar que os dados numéricos sejam analisados através procedimentos estatísticos (CRESWELL, 2010).

Dentro deste contexto, o estudo é de caráter descritivo, o qual o método utilizado no desenvolvimento da pesquisa baseou-se nas proposições de Hair Jr et al. (2010) e Malhotra, Birks e Wills (2012), caracterizando-se como um levantamento (*survey*) com corte transversal.

Os estudos de natureza descritiva são determinados pela maior rigidez na formulação de hipóteses, sendo utilizados para descrever as características de determinados grupos de variáveis, bem como para fazer previsões exclusivas. Em pesquisas descritivas, o método de levantamento (*survey*), de corte transversal é amplamente utilizado, sendo que a coleta de dados é realizada apenas uma vez com uma amostra determinada (CHURCHILL Jr., 2001; HAIR Jr. et al., 2010).

Os dados analisados quantitativamente, através de técnicas estatísticas para mensuração de dados, explicitam características de determinada população ou fenômeno, servindo como ponto inicial para estudos decorrentes, descrevendo as características de determinada população (LAKATOS; MARCONI, 2011; VERGARA, 2004).

A população utilizada para obtenção de dados desta pesquisa compreendeu alunos do curso de Enfermagem, matriculados em uma Instituição de Ensino Superior localizada na Serra Gaúcha. Abrangendo ao total de 230 alunos, a coleta de evidências foi realizada durante evento oferecido pela mesma Instituição, orientada especificamente para o público do referido curso no mês de maio de 2016, abrangendo ao final 85 respondentes.

A amostra adotada foi do tipo não-probabilística por conveniência, que se caracteriza por estabelecer uma quota por conveniência para os elementos que compõem a amostra (HAIR et al., 2005).

Assim, como forma de atingir os objetivos da referida pesquisa, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário semiestruturado adaptado do *Multifactor Leadership Questionnaire*®, desenvolvido por Avolio e Bass (1995). O instrumento mensura as dimensões de liderança propostas pelos autores as quais identificam-se as lideranças transformacional, transacional e *laissez-faire* (não transacional).

O questionário apresenta 45 variáveis, mensurando as três dimensões de liderança, bem como os fatores de resultado. Os respondentes foram incentivados a indicarem o nível de sua concordância ou discordância, citados conforme os enunciados em uma escala *Likert* de cinco pontos, utilizada para marcação de escala, onde: 0 = de modo algum, 1 = de vez em quando, 2 = algumas vezes, 3 = relativamente freqüente e 4 = freqüentemente, se não sempre.



4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Como forma de representar e analisar os dados, empregou-se o método de análise univariada, por meio dos resultados de média, desvio padrão e variância dos construtos. Também identificou-se o Alfa de Crombach (α) e o Kayser-Meyer-Olkin (KMO) para verificar a confiabilidade do conjunto de dados obtidos. Para organização e operacionalização dos dados, empregou-se o SPSS (“Statistical Package for the Social Sciences”) como software estatístico para a facilitar a organização e operacionalização dos dados.

4.1 DADOS SOCIO-ECONÔMICOS

Dentre os resultados obtidos através dos questionários, identificou-se que 91,8% dos respondentes são do sexo feminino, ante 8,2% do sexo masculino. Em relação ao nível de renda total da família, verificou-se que a maioria dos entrevistados (25,9%) possuem salário entre R\$ 1.577,00 e R\$ 2.364,00- 25,9% identificou-se que 58,8% se encontram sob as idades de 18 até 25 anos. Levando-se em consideração o estado civil das pessoas indagadas, concluiu-se que 68,2% dos respondentes encontram-se solteiros. O tempo de trabalho e a permanência no mesmo emprego, por sua vez, obteve maior taxa entre 1 a 5 anos, correspondendo por 44,7%. Por fim, em relação a profissão exercida, verificou-se predominância de 37,6% de técnicos de enfermagem.

Quanto a validade do conjunto de dados obtidos, tanto o α e o KMO, retirado por construto e no geral total, tiveram valores suportados pela literatura, conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1 – Alfa de Crombach e KMO

CONSTRUTO	KMO	α	VARIÁVEIS
TRANSAC	0,615	0,648	12
TRANSFO	0,814	0,864	20
LAIFAIR	0,614	0,615	4
FATRESU	0,792	0,822	9
TOTAL	0,702	0,883	45

Fonte: Resultados da Pesquisa (2016).

Referindo-se a análise univariada, o construto referente ao estilo de Liderança *Leiszez Fair* (LAIFAIR) composto por 4 variáveis apresentou a menor média (1,11) e o maior desvio padrão (1,285). Por sua vez, os Fatores de Resultado (FATRESU) apresentaram a maior média (2,97) e o menor desvio padrão (0,869). A Tabela 2 apresenta os valores correspondentes aos cinco construtos de pesquisa.

Tabela 2 – Média, Desvio Padrão e Variância

CONSTRUTO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	VARIÂNCIA
TRANSAC	2,24	1,129	1,298
TRANSFO	2,93	0,937	0,892
LAIFAIR	1,11	1,285	1,660
FATRESU	2,97	0,869	0,764

Fonte: Resultados da Pesquisa (2016).



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar o estilo de liderança predominante entre os alunos do curso de enfermagem, matriculados em uma instituição de ensino da serra gaúcha. A pesquisa abordou três estilos de liderança: Transformacional, Transacional e Laizzez-faire (não transacional). Os resultados indicaram que o estilo de liderança predominante é o transformacional, caracterizado pelo comprometimento dos liderados com os objetivos da organização o qual estão engajados, bem como pela motivação e inspiração que os líderes exercem sobre seus liderados. Os resultados concluíram que há considerável tendência na utilização de características correspondentes ao tipo de liderança transformacional. Constataram-se também que os subordinados com diferentes níveis de renda, educação e estilo de vida influenciaram significativamente os resultados sobre percepção de liderança o qual ocorre uma compreensão maior referente ao assunto abordado.

Foi possível ainda identificar as limitações desta pesquisa em relação à dificuldade de generalização de seus resultados. Como sugestão de estudo futuro, pretende-se dar continuidade a pesquisa com os demais alunos matriculados para obtenção de resultados para a replicação deste em outros setores econômicos e também em outros, a fim de identificar a existência de outro padrão de liderança.

REFERÊNCIAS

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. Individual consideração visto em vários níveis de análise: Uma estrutura multi-nível para examinar a difusão de liderança transformacional. **A Leadership Quarterly**, v 6, n. 2, p. 199-218, 1995.

BERGAMINI, C. W. Liderança: A Administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, v 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BONIATTI, R. V. **Gerenciamento compartilhado**. Caxias do Sul: Gráfica da UCS, 2008.

CHOWDHURY, S. **Administração no século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

CHURCHILL, G. A. ; BROWN, T. J. ; SUTER, T. A pesquisa de marketing básica. De 2001.

COELHO, M. **A essência da administração: conceitos introdutórios**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CRESWELL, J. W. Mapping a paisagem desenvolvimento da pesquisa de métodos mistos. **Manual SAGE de métodos mistos na pesquisa social e comportamental**, v. 2, p. 45-68, 2010.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Tradução: Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 5 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005a.

HAIR Jr., J. F. et al. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.



LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica e relatório, publicações e trabalhos científicos. -6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. São Paulo: Paerson, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: Da Revolução Urbana à Revolução Industrial. 5. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M.(org.) **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**. São Paulo, SP: Saraiva, 2003.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Pearson Educação Superior da UA de 2013.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

SCHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3. ed., rev. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

STEINER, C. **Os Papéis Que Vivemos na vida**. Rio de Janeiro: Editora Artenova, 1976.

VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.