

**Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES**  
**Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa**  
**PMA – Programa de Mestrado em Administração**

**Samanta Manzoni Luchini Bigliuzzi**

**Liderança e Formação Acadêmica - Uma Análise da Contribuição dos  
Cursos de Pós-Graduação *Lato-Sensu* em Gestão na Opinião dos Alunos**

**São Caetano do Sul**  
**2007**

**Samanta Manzoni Luchini Bigliuzzi**

**Liderança e Formação Acadêmica - Uma Análise da Contribuição dos Cursos de Pós-Graduação *Lato-Sensu* em Gestão na Opinião dos Alunos**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração:  
Gestão da Regionalidade e das Organizações

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**São Caetano do Sul**  
**2007**

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES**  
CAMPUS II - Rua Santo Antonio, 50 - Centro - São Caetano do Sul (SP)

**REITOR**

Prof. Dr. Laércio Baptista da Silva

**PRÓ-REITOR DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**

Prof. Dr. René Henrique Götz Licht

**COORDENADOR DO PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Dissertação defendida e aprovada em 25/05/2007 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

(orientador)

Profa. Dra. Arilda Schmidt Godoy

Prof. Dr. Mauro Neves Garcia

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho à minha filha Isabela Luchini Bigliazzi, que foi concebida, gerada e veio ao mundo durante o meu programa de mestrado.*

*Cada progresso e cada descoberta enchem minha vida de esperança e satisfação.*

*Cada sorriso e cada lágrima fazem de mim uma pessoa melhor, mais tolerante, mais persistente, mais disposta, mais entusiasmada e mais solidária. Enfim, me fazem acreditar que tudo é possível desde que haja fé, coragem e determinação.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, o Maior Mestre, pela vida, saúde, inteligência, proteção e paz. Pela oportunidade de estar aqui aprendendo e evoluindo como ser humano.

À minha querida mãe, Sonia Manzoni, um exemplo de mulher que procuro seguir integralmente. Pelo incentivo e apoio constantes, pela dedicação e estímulo na conquista de todos os meus sonhos, pela colaboração e auxílio nos momentos mais difíceis e, principalmente, pelo amor incondicional e pela abdicção de seus desejos e necessidades em prol da minha educação e bem-estar.

Ao meu pai Gilson Luchini (*in memorian*), cuja partida precoce nos trouxe muito sofrimento, mas ao mesmo tempo valiosos ensinamentos, como a união, a persistência e o otimismo diante das dificuldades e da vida.

Ao meu pai José Massoni, o “Zézo”, pela continuidade desta importante presença e referência em minha vida e pelo amor, apoio e dedicação à nossa família durante estes dezenove anos de convivência.

Ao Fernando, marido e companheiro, grande incentivador do meu aprimoramento e da busca dos meus ideais, pela visão de um futuro profissional promissor, pelo compartilhamento de sonhos e objetivos, pelo respeito e confiança e, principalmente pelo lar e pela família maravilhosa que estamos construindo juntos.

Aos meus irmãos Rafael e Gláucia, pela colaboração e momentos de diversão, pelo incentivo e torcida constante para que meus objetivos sejam alcançados. A todos os meus familiares, que sempre vibraram pelas minhas conquistas e torceram pelo meu sucesso.

Aos professores do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Imes, pelo compartilhar de conhecimentos e pela disponibilidade em ajudar nos momentos mais complicados, onde as dúvidas e incertezas pareciam nunca cessar.

Aos colegas de turma, Abner, Acácio, Alexandre, Borghi, Damião, Diana, Djairo, Esmeralda, Enrico, Isaac, Jaqueline, Paulette, Renato, Silmara e Thais, pela troca de experiências e momentos de aprendizado. Um agradecimento especial à Daniela, pela amizade e pela construção de novas possibilidades de realização pessoal e profissional.

Aos funcionários da secretaria de pós-graduação da Universidade Imes, pela simpatia, bom atendimento e disponibilidade constantes.

À CPG - Comissão de Pós-Graduação, pela confiança no potencial do meu projeto de pesquisa e na minha qualificação como pesquisadora, ao ponto de recomendar meu trabalho para a concessão de uma valiosa e oportuna bolsa de estudos.

Aos alunos dos cursos de pós-graduação e aos coordenadores das universidades, que com boa-vontade me receberam e possibilitaram a realização desta pesquisa.

Ao Rafael Cinoto, estatístico brilhante, que me auxiliou a enxergar através dos números os resultados do trabalho e também de todo meu esforço.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Arilda Schmidt Godoy, pela presença na banca examinadora e pelas valiosas contribuições durante o exame de qualificação, que clarificaram intensamente minhas idéias e facilitaram a realização do trabalho e o alcance do meu objetivo.

Ao Prof. Dr. Mauro Neves Garcia, pelas sugestões e esclarecimentos prestados durante toda a elaboração do trabalho, pelo entusiasmo e incentivo no meu novo “papel” de mãe e também por fazer parte de minha banca examinadora.

Um profundo agradecimento ao meu orientador, Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva, pela atenção e prestatividade, pela compreensão nos momentos de frustração e descrença, pela flexibilidade na discussão de idéias e possibilidades, pelo compartilhamento de conhecimentos e conquistas e, principalmente pela confiança de que “no final” tudo daria certo.

A todos, muito obrigada!

***“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória  
é o desejo de vencer.”***

*Mohandas K. Gandhi*

***"Mais do que qualquer outro fator, é da persistência que o  
sucesso precisa para acontecer."***

*Ralph Marston*

## RESUMO

A presente dissertação tem por objetivo identificar a opinião do aluno concluinte diante do aprendizado adquirido com o curso de pós-graduação *lato-sensu*, em relação às habilidades de liderança. A pesquisa realizada foi de natureza quantitativa, com método exploratório. Como instrumento de pesquisa, foi adotado o MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*®) de Bass e Avolio (1995), juntamente com um questionário de dados demográficos. Utilizou-se uma amostra de 201 respondentes, não probabilística e constituída por conveniência e acessibilidade. Os dados foram tratados através da técnica estatística multivariada de análise fatorial, incluindo também técnicas estatísticas de análise de frequência e variância. Os resultados demonstraram a contribuição dos cursos de pós-graduação *lato-sensu* para o desenvolvimento da Liderança Transformacional nos alunos, especialmente para aqueles que já ocupam posições de liderança. Os resultados evidenciaram ainda que não existe diferença de opinião, dentro da amostra pesquisada, considerando-se o gênero dos respondentes, o curso escolhido e a universidade na qual ele é ministrado. Diante dessas constatações, destaca-se a relevância dos cursos de pós-graduação *lato-sensu* para o desenvolvimento e aprimoramento das habilidades de liderança.

**Palavras-chave:** liderança, curso de pós-graduação *lato-sensu*, liderança transformacional.

## ABSTRACT

The present thesis purpose is to identify the opinion of the senior student about to graduate before the acquired learning process with the postgraduate course *lato-sensu*, in relation to the leadership skills. The accomplished research was of a quantitative nature, with exploratory method. As a research tool, it was adopted the MLQ ( Multifactor Leadership Questionnaire ) of Bass and Avolio (1995), jointly with a questionnaire of demographic data. It was utilized a sample of 201 respondents, non probabilistic and composed by convenience and accessibility. The data was treated thru the multivariable statistics technique of factorial analyses, also including statistics techniques of frequency and variance analysis. The results have showed a contribution of the postgraduate *lato- sensu* course to the development of Transformational Leadership in the students, specially to those that already occupy positions of leadership. The results still made evident that no difference of opinion exists, in the researched sample, considering the kind of respondents, the chosen course and the university where it is administered. Before these authentications, it stands out the relevance of the postgraduate *lato-sensu* courses for the development and refinement of the leadership skills.

**Key-words:** leadership, postgraduate *lato-sensu* course, transformational leadership

## SUMÁRIO

TERMO DE APROVAÇÃO .....	I
DEDICATÓRIA .....	II
AGRADECIMENTOS .....	III
RESUMO .....	VI
ABSTRACT .....	VII
LISTA DE GRÁFICOS .....	XI
LISTA DE QUADROS .....	XII
LISTA DE TABELAS .....	XIII
1 INTRODUÇÃO	
1.1 Origem do Estudo .....	1
1.2 Problematização .....	3
1.3 Objetivo Geral .....	5
1.4 Objetivos Específicos .....	5
1.5 Justificativa .....	6
1.6 Delimitação do Estudo .....	7
1.7 Vinculação à Linha de Pesquisa .....	8
2 LIDERANÇA	
2.1 A Importância da Liderança .....	9
2.2 A Abordagem do Traço Pessoal .....	13
2.3 Abordagem do Estilo de Liderança .....	14
2.4 Abordagem da Liderança Situacional .....	15
2.5 Abordagem da Nova Liderança .....	17
2.5.1 Liderança Carismática .....	18
2.5.2 Liderança Transacional .....	20
2.5.3 Liderança Transformacional .....	21

3 A FORMAÇÃO DO LÍDER .....	25
4 METODOLOGIA	
4.1 Tipo de Pesquisa .....	31
4.2 Amostra e Sujeitos .....	31
4.3 Coleta de Dados .....	33
4.4 Procedimento de Coleta dos Dados .....	34
4.5 Análise dos Dados .....	35
5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	
5.1 Caracterização da Amostra .....	37
5.2 Tratamento dos Dados	
5.2.1 Análise de Frequência .....	51
5.2.2 Análise Fatorial .....	81
5.2.3 Interpretação dos Fatores .....	83
5.2.4 Comparações Dentro da Amostra .....	89
5.2.4.1 Gênero .....	90
5.2.4.2 Cargo Ocupado .....	93
5.2.4.3 Tipo de Curso .....	98
5.2.4.4 Universidade .....	101
6 CONCLUSÃO .....	105
6.1 Sugestões Para Futuros Estudos .....	109
7 REFERÊNCIAS .....	110

## APÊNDICES

1 – Principais Características dos Cursos de Pós-Graduação <i>Lato-Sensu</i> na área de Gestão do Grande ABC .....	113
2 – Artigos Relacionados à Formação e Aprendizagem Gerencial .....	115
3 – Orientação aos Respondentes .....	118
4 – Dados Demográficos .....	119

## ANEXOS

1 – Questionário Multifactorial de Liderança – MLQ .....	120
2 – Descrição das Assertivas do MLQ e Dimensões da Liderança Transformacional, Transacional, Não-Transacional ( <i>Laissez-Faire</i> ).....	121

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Gênero dos Respondentes .....	35
Gráfico 2 - Líderes e Não-Líderes .....	41
Gráfico 3 - Subsídio Financeiro da Empresa para Realização do Curso .....	45
Gráfico 4 - Realização de Curso de Pós-Graduação Anterior .....	48

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - O Perfil do Gestor Apto para o Mercado .....	3
Quadro 2 - Diferenças Entre Liderança Transacional e Liderança Transformacional .....	23
Quadro 3 - Opções de Cursos de Pós-Graduação <i>Lato-Sensu</i> na Área de Gestão do Grande ABC .....	32
Quadro 4 - Objetivos Específicos x Técnicas Estatísticas .....	36

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faixa Etária dos Respondentes .....	38
Tabela 2 - Formação Superior .....	39
Tabela 3 - Ano de Conclusão da Formação Superior .....	41
Tabela 4 - Cargo Ocupado .....	42
Tabela 5 - Cargos de Comando .....	44
Tabela 6 - Tempo no Cargo .....	45
Tabela 7 - Número de Subordinados .....	46
Tabela 8 - Percentual de Subsídio Financeiro para a Realização do Curso .....	48
Tabela 9 - Curso Escolhido .....	49
Tabela 10 - Frequência Q 10 .....	52
Tabela 11 - Frequência Q 18 .....	52
Tabela 12 - Frequência Q 21 .....	53
Tabela 13 - Frequência Q 25 .....	53
Tabela 14 - Frequência Q 06 .....	54
Tabela 15 - Frequência Q 14 .....	54
Tabela 16 - Frequência Q 23 .....	55
Tabela 17 - Frequência Q 34 .....	55
Tabela 18 - Frequência Q 09 .....	56
Tabela 19 - Frequência Q 13 .....	57
Tabela 20 - Frequência Q 26 .....	57
Tabela 21 - Frequência Q 36 .....	58
Tabela 22 - Frequência Q 02 .....	58
Tabela 23 - Frequência Q 08 .....	59
Tabela 24 - Frequência Q 30 .....	59
Tabela 25 - Frequência Q 32 .....	60
Tabela 26 - Frequência Q 15 .....	61
Tabela 27 - Frequência Q 19 .....	61
Tabela 28 - Frequência Q 29 .....	62
Tabela 29 - Frequência Q 31 .....	62
Tabela 30 - Frequência Compilada dos Atributos da Liderança Transformacional .....	63
Tabela 31 - Frequência Q 01 .....	64

Tabela 32 - Frequência Q 11 .....	65
Tabela 33 - Frequência Q 16 .....	65
Tabela 34 - Frequência Q 35 .....	66
Tabela 35 - Frequência Q 04 .....	67
Tabela 36 - Frequência Q 22 .....	67
Tabela 37 - Frequência Q 24 .....	68
Tabela 38 - Frequência Q 27 .....	68
Tabela 39 - Frequência Q 03 .....	69
Tabela 40 - Frequência Q 12 .....	69
Tabela 41 - Frequência Q 17 .....	70
Tabela 42 - Frequência Q 20 .....	70
Tabela 43 - Frequência Compilada dos Atributos da Liderança Transacional .....	71
Tabela 44 - Frequência Q 05 .....	72
Tabela 45 - Frequência Q 07 .....	72
Tabela 46 - Frequência Q 28 .....	73
Tabela 47 - Frequência Q 33 .....	73
Tabela 48 - Frequência Compilada dos Atributos da Liderança Transacional .....	74
Tabela 49 - Frequência Q 37 .....	75
Tabela 50 - Frequência Q 38 .....	76
Tabela 51 - Frequência Q 39 .....	76
Tabela 52 - Frequência Q 40 .....	77
Tabela 53 - Frequência Q 42 .....	77
Tabela 54 - Frequência Q 43 .....	78
Tabela 55 - Frequência Q 45 .....	78
Tabela 56 - Frequência Q 41 .....	79
Tabela 57 - Frequência Q 44 .....	79
Tabela 58 - Frequência Compilada dos Atributos dos Fatores de Resultados .....	80
Tabela 59 - Variáveis do MLQ Sem Resposta .....	81
Tabela 60 - Análise Fatorial .....	82

Tabela 61 - Variáveis Encontradas Após Rotacional Varimax .....	83
Tabela 62 - Fator 1 .....	85
Tabela 63 - Fator 2 .....	86
Tabela 64 - Fator 3 .....	88
Tabela 65 - Fator 4 .....	89
Tabela 66 - Classificação da Amostra nas Dimensões da Liderança Transformacional, Transacional e Não-Transacional .....	90
Tabela 67 - Comparação de Gênero para Liderança Transformacional .....	91
Tabela 68 - Comparação de Gênero para Liderança Transacional .....	92
Tabela 69 - Comparação de Gênero para Liderança Não-Transacional .....	93
Tabela 70 - Comparação de Cargo para Liderança Transformacional .....	94
Tabela 71 - Comparação de Cargo para Liderança Transacional .....	96
Tabela 72 - Comparação de Cargo para Liderança Não-Transacional .....	97
Tabela 73 - Comparação de Curso para Liderança Transformacional .....	99
Tabela 74 - Comparação de Curso para Liderança Transacional .....	100
Tabela 75 - Comparação de Curso para Liderança Não-Transacional .....	101
Tabela 76 - Comparação de Universidade para Liderança Transformacional .....	102
Tabela 77 - Comparação de Universidade para Liderança Transacional .....	103
Tabela 78 - Comparação de Universidade para Liderança Não-Transacional .....	104

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Origem do Estudo

A partir de 1990, a economia caracterizou-se pela globalização e por uma concorrência bastante acirrada. Uma empresa cuja liderança não se mostre eficaz, pode encontrar dificuldades para se manter competitiva, enfrentar as mudanças e alcançar os objetivos a que se propõe. Echeveste *et ali* (1999), defendem que mediante este cenário, as empresas são pressionadas a recrutar, treinar e desenvolver líderes capazes de atender às demandas de um mercado globalizado, que exige uma reformulação do perfil da liderança: uma nova forma de pensar e liderar, uma nova postura, apta a sustentar as vantagens competitivas. Pfeffer e Fong (2003) corroboram com esta idéia, mostrando que a habilidade de gestão tem sido identificada como uma das principais competências para a prosperidade de uma empresa. Da mesma forma, Bennis e Nanus (1988) defendem que uma empresa que tenha falta de liderança, tem pouca oportunidade de sobreviver.

Pfeffer e Fong (2003) relatam que publicações especiais, mídia e revistas especializadas em negócios abordando a liderança têm se proliferado significativamente. A liderança e tema central no trabalho de reconhecidos autores da academia, dentre eles Bass e Avolio (1993), e se faz presente em livros sobre comportamento organizacional, vídeos e programas de treinamento e desenvolvimento, uma vez que pode ser considerada como uma oportunidade para a inovação organizacional.

Nicolini (2003) comenta o aumento da complexidade das organizações, que cresceram, diversificaram suas operações, somaram uma variedade de novos trabalhos de maneira a aumentar o valor agregado de seus produtos e serviços, extrapolaram seus limites nacionais e tornaram-se mais independentes do ambiente ao qual pertencem.

Esta complexidade é resultante das transformações que, na opinião de Friga *et ali* (2004), ocorrem pela presença de quatro forças primárias - a globalização, que impõe a necessidade do reconhecimento de que o mundo está se tornando cada vez menor, de que a economia atual é realmente mundial e de que as fronteiras nacionais têm perdido a sua importância; as tecnologias de ruptura, trazendo novas aplicações tecnológicas que geram mudanças na cadeia valor das empresas; as mudanças demográficas, destacando-se o crescimento populacional, a diversidade, a exemplo dos indivíduos que requerem formação

gerencial e a presença marcante das mulheres no mercado de trabalho, novos locais de trabalho e maior conforto e familiaridade em relação à tecnologia no processo de aprendizado; e a desregulamentação, que coloca o governo num papel de supervisão através das restrições que coloca em fundos públicos. Estas forças também produzem efeitos na educação e na formação gerencial, que podem ser percebidos pela frequência das viagens de estudo ao exterior, necessidade de domínio de outros idiomas, intercâmbio de estudantes e professores, plataformas de comunicação na internet e maior demanda de serviços e trabalhadores com conhecimentos específicos. Esta realidade pode justificar a crescente demanda de líderes nas organizações, assim como de novos conhecimentos e esclarecimentos a respeito da importância estratégica da liderança.

Um estudo realizado por Leite (2004), concluiu que a função gerencial pode ser aprendida através da experiência, mediante atividades marcantes e também corriqueiras da trajetória profissional. Esta aprendizagem acontece a partir do relacionamento com os colegas, do compartilhamento de experiências, do aconselhamento, da observação, da tentativa e erro, da ocupação de cargos diferentes, da vivência no local de trabalho, da diversidade de tarefas executadas, do aumento da complexidade na função, do treinamento formal que possibilita a associação da teoria à prática. Isso significa que a aprendizagem informal tem papel de grande importância na formação de gerencial.

O trabalho desenvolvido por Echeveste *et ali* (1999), conforme o Quadro 1, concluiu que um gestor apto para atuação no mercado globalizado deve ser, em ordem de importância.

### Quadro 1 – O Perfil do Gestor Apto para o Mercado

1 Íntegro	17 Desenvolvedor de idéias	33 Ágil
2 Dotado de visão estratégica	18 Alguém que gosta do que faz	34 Auto-gerenciado
3 Capaz de liderar	19 Motivado ao auto-desenvolvimento	35 Capaz de tratar com culturas diversas
4 Conhecedor de sua empresa	20 Conhecedor de outros idiomas	36 Experiente
5 Possuidor de capacidade de decisão	21 Predisposto à mobilidade pessoal	37 Administrador de conflitos
6 Focalizado no resultado	22 Antecipador de ameaças e oportunidades	38 Dimensionador do tempo
7 Ético profissional e socialmente	23 Criativo	39 Predisposto ao risco
8 Negociador	24 Gerenciador da inovação	40 Especialista com visão sistêmica
9 Motivado	25 Generalista	41 Conhecedor de negócios internacionais
10 Coordenador de trabalhos em equipe	26 Autoconfiante	42 Intuitivo
11 Hábil nas relações interpessoais	27 Capaz de delegar	43 Resolvedor de problemas
12 Pró-ativo	28 Conhecedor da tecnologia da informação	44 Conhecedor de alianças e <i>joint-ventures</i>
13 Empreendedor	29 Integrador das diversas áreas funcionais	45 Conhecedor da cultura de outros países
14 Aberto a novas idéias	30 Flexível	46 Pós-graduado
15 Dotado de postura negociadora	31 Capaz de superação	47 Humilde
16 Capaz de implementar idéias	32 Capaz de correlacionar fatos	48 Reativo

Fonte: Elaborado pela autora com base no estudo de Echeveste *et ali* (1999), p. 179.

## 1.2 Problematização

Um dado curioso do estudo de Echeveste *et ali* (1999), é que a titulação em nível de pós-graduação *lato-sensu*, freqüentemente valorizada e requerida pelas empresas do mercado por possuir um caráter de especialização em determinada área, foi colocada em antepenúltimo lugar na opinião dos executivos, estando à frente apenas da humildade e da reatividade. Esse dado permite o levantamento de algumas inquietações, uma vez que o apelo das escolas que ministram tais cursos, enfatiza freqüentemente a evolução da carreira do aluno, defendendo a especialização como instrumento indispensável ao aprimoramento profissional, à adaptação frente às mudanças da área de atuação, à atualização do conhecimento e à formação de novas redes de relacionamento. A especialização, na sua essência, é destinada aos profissionais que almejam desenvolver novas habilidades, adquirir uma formação consistente em suas áreas de atuação e construir uma nova imagem pessoal e profissional.

Pfeffer e Fong (2003) relatam que os registros de conclusão, tanto nos cursos de graduação quanto nos de pós-graduação tem aumentado substancialmente nos últimos anos, especialmente na área da Administração. Com base nesta afirmação, os autores tecem alguns questionamentos: Possuir um diploma de especialista realmente garante o sucesso e previne o fracasso nos negócios? A educação em Administração produz efeitos nos resultados alcançados na carreira? Os conteúdos transmitidos nestes cursos, através de diferentes teorias

e técnicas de análise, podem ser aprendidos e instantaneamente imitados por pessoas inteligentes?

Mintzberg (2006) também apresenta um questionamento, afirmando que os programas de *MBA – Master Business Administration*, não passam de cursos de especialização nas funções empresariais, deixando de lado o real desenvolvimento gerencial. Eles, muitas vezes, se dirigem às pessoas erradas, na maioria jovens que não possuem nenhum tipo de experiência gerencial. Os cursos utilizam maneiras equivocadas de apresentarem seus conteúdos, privilegiando análises técnicas e tangíveis em detrimento do desenvolvimento de habilidades humanas, fundamentais para o exercício da liderança. Como consequência, transmitem aos alunos a falsa idéia de que foram treinados como gestores, o que pode produzir um efeito desastroso na educação, na prática gerencial propriamente dita, nas empresas e também na sociedade.

Torna-se relevante, portanto, considerar a especialização obtida através da educação formal, como um dos recursos disponíveis para a qualificação e o desenvolvimento profissional. O presente trabalho vai analisar o aprendizado adquirido nos cursos de pós-graduação *lato-sensu*, como uma das alternativas que os alunos podem adotar, na busca de uma formação mais refinada e atualizada, assim como do aprimoramento de sua atuação profissional em relação às habilidades de liderança.

Assim sendo, esta pesquisa pretendeu responder a seguinte questão: Qual a contribuição dos cursos de pós-graduação *lato-sensu* na opinião do aluno, para o desenvolvimento de habilidades de liderança, no ambiente organizacional?

### **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo geral foi o de identificar e analisar a opinião do aluno concluinte, diante do aprendizado adquirido com o curso de pós-graduação *lato-sensu*, em relação às habilidades de liderança.

### **1.4 Objetivos Específicos**

A partir do alcance do objetivo geral, este trabalho apresentou como objetivos específicos:

- 1) Caracterizar o perfil demográfico da amostra;
- 2) Caracterizar a amostra quanto à liderança transacional, liderança transformacional e liderança não-transacional;
- 3) Comparar os resultados da amostra considerando-se o gênero dos sujeitos;
- 4) Comparar os resultados da amostra considerando-se o cargo ocupado pelos sujeitos;
- 5) Comparar os resultados da amostra considerando-se o curso que os sujeitos fizeram;
- 6) Comparar os resultados da amostra considerando-se a universidade onde os sujeitos estudaram;
- 7) Comparar os resultados obtidos com o referencial teórico utilizado no trabalho.

## 1.5 Justificativa

A liderança é, certamente, um assunto importante tanto para os assuntos humanos quanto para o contexto organizacional. Por isso, a necessidade de novos estudos e a compreensão do que se entende por liderança efetiva é uma realidade.

A motivação para a realização desta pesquisa nasceu de reflexões e inquietações relacionadas à liderança e ao papel do líder. A pesquisa bibliográfica constante sobre o assunto, a atuação direta com o desenvolvimento de gestores e especialmente a conclusão de um curso de pós-graduação *lato-sensu* em Gestão de Pessoas, mostraram que existe de fato a necessidade de desenvolvimento para o real exercício da liderança.

Durante a vivência no curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas (2003/2004), observou-se que boa parte dos alunos estava em busca de conhecimentos e habilidades capazes de qualificá-los para complexa tarefa de gerir pessoas, para estar à frente de uma equipe de trabalho. Alguns deles inclusive foram em busca de uma especialização para que pudessem atender às exigências de suas empresas e também do mercado de trabalho. Entretanto, após a conclusão do curso, tais conhecimentos e habilidades pareciam não estar presentes no comportamento dos alunos, que se “diziam” frustrados quanto ao atendimento de suas expectativas.

Curiosamente, um estudo realizado por Echeveste *et ali* (1999) aponta a pós-graduação em 46º lugar, numa lista ordinal das 48 características que um gestor precisa apresentar para atuar no mercado globalizado.

As empresas requerem de seus colaboradores a atualização e o desenvolvimento constantes, algumas delas até investem na formação e na qualificação das pessoas, mas ao mesmo tempo atribuem baixa importância para a pós-graduação no perfil dos gestores. Daí surgiu mais um motivo para realização deste trabalho, reforçando o interesse em pesquisar a liderança no contexto dos cursos de pós-graduação *lato-sensu*.

Por se tratar de um trabalho realizado dentro da linha de pesquisa Gestão e Inovação Organizacional, a pesquisa contribuiu para a construção de conhecimento nas áreas de Administração, Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, e para o avanço do conhecimento existente sobre o assunto no contexto brasileiro.

Além disso, a identificação da contribuição dos cursos de pós-graduação *lato-sensu* para o desenvolvimento de habilidades de liderança torna-se importante para o entendimento da liderança, na academia e, sobretudo no ambiente organizacional.

Adiciona-se ainda a relevância desse trabalho no aspecto de desenvolvimento da regionalidade, uma vez que a pesquisa foi realizada em escolas localizadas no Grande ABC e seus resultados podem fornecer subsídios para outras análises focadas nos cursos de pós-graduação *lato-sensu*.

Finalmente, a realização da pesquisa possibilitou o levantamento de reflexões e questionamentos para futuros estudos relacionados ao tema.

## **1.6 Delimitação do Estudo**

De acordo com as determinações encontradas no *website* do Ministério da Educação, os cursos de pós-graduação *lato sensu* abrangem o nível de especialização, enfatizando prioritariamente a área profissional, de mercado, e possuem um caráter de educação continuada. Podem ser considerados como cursos de especialização ou equivalentes, podendo ser oferecidos por instituições de ensino superior ou por instituições especialmente credenciadas para atuarem nesse nível educacional, a exemplo da empresa Integração Consultoria e Treinamento, localizada na cidade de São Paulo, que oferece um MBA Executivo nas áreas de Gestão de RH e Gestão Empresarial com o objetivo de qualificar profissionais para assumirem posições estratégicas nas organizações, conforme divulga em seu *website*. Estes cursos possuem finalidades muito variadas, que podem privilegiar desde o aprofundamento da formação superior numa área específica ou temas mais gerais, que proporcionam um diferencial na formação acadêmica e profissional.

É nesta última égide que residem as propostas dos cursos de pós-graduação *lato-sensu* na área de Gestão, oferecidos por três escolas situadas na região do Grande ABC, cujos alunos concluintes das turmas do primeiro semestre de 2007 possibilitaram a realização da pesquisa.

A escolha deste tipo de curso é justificada pelo fato de apresentarem objetivos, conteúdos e características que podem se aplicar também aos aspectos de formação e aprimoramento da liderança. Estes cursos abrangem desde o desenvolvimento de

competências gerenciais e específicas, como negociação e gestão de pessoas, desenvolvimento de visão estratégica e de negócios, até o aprofundamento de conhecimentos teóricos e práticos, que possibilitem ao aluno a especialização em diversas áreas organizacionais, como marketing, serviços, finanças, administração, logística, comércio exterior, tecnologia da informação, negócios internacionais e recursos humanos. (Apêndice 1).

A pesquisa foi realizada entre os meses de janeiro e março de 2007, nos municípios de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul, onde se localizam as escolas.

### **1.7 Vinculação à Linha de Pesquisa**

A pesquisa vincula-se à segunda linha de pesquisa oferecida pelo Programa de Mestrado em Administração – Gestão e Inovação Organizacional.

Esta vinculação justifica-se pelo fato da liderança ser um tema frequentemente abordado no contexto geral da Administração, especialmente dentro da disciplina de Comportamento Organizacional, que compõe esta linha de pesquisa e reúne os interesses acadêmicos da autora e do orientador deste trabalho.

Além disso, o estudo do tema no contexto brasileiro representa uma oportunidade de inovação para os conhecimentos relacionados à liderança e conseqüentemente, para o ambiente organizacional.

## 2 LIDERANÇA

### 2.1 A Importância da Liderança

O estudo da liderança no ambiente organizacional já motivou diversos trabalhos e pesquisadores. Na opinião de Bergamini (1994), é um tema que possui um forte apelo tanto para quem lidera, como também para os que são liderados. Kotter (1992) afirma que a liderança sempre foi e sempre será um fator importante quando se trata de assuntos humanos.

Mesmo sendo um assunto em contínua evolução, Bennis e Nanus (1988) relatam que a busca pela definição do fenômeno liderança já originou mais de 350 opiniões diferentes, sendo que muitas delas discordam entre si ou refletem tendências passageiras, tanto para a área gerencial, quanto para o meio acadêmico.

Kets de Vries (1997) comenta o crescimento da literatura sobre liderança, considerando especificamente uma das principais publicações do assunto, o *Handbook of Leadership*, que no ano de 1974 contava com apenas 3.000 estudos, número este que subiu para 5.000 depois apenas sete anos e em 1995, já trazia 7.000 estudos.

Com o passar do tempo, algumas teorias lançaram luz sobre a figura do líder, evidenciando seus atributos inatos e aprendidos, outras privilegiaram a situação, os traços e estilos de liderança, como será apresentado mais adiante. Entretanto, a dificuldade de se definir o que é liderança permanecia, pois como Bennis e Nanus (1988) comentam, é muito difícil definir a verdadeira liderança e fazem um comparativo com o sentimento do amor, ou seja, todos sabem que existe, mas ninguém consegue descrever ou definir.

Bennis e Nanus (1988) tentam definir a liderança como sendo a reunião de habilidades possuída por um grande número de pessoas, porém utilizadas por um número muito pequeno delas. No entanto é uma competência passível de ser aprendida por qualquer pessoa e ensinada a todas as pessoas.

Kotter (1992) define liderança como o processo de mover um grupo para uma determinada direção, sem a utilização de meios coercitivos. Este autor também emprega o termo para se referir aos indivíduos que estejam em posições onde a liderança é esperada.

Mas a liderança não é função inerente apenas às pessoas que possuem uma posição hierárquica, ela ocorre sempre que alguém busca influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, conforme o pensamento de Vergara (2000), no qual ser líder é ter a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos, por isso nem todo chefe é líder e nem todo líder é chefe.

Hersey e Blanchard (1977) apresentam uma definição semelhante, colocando a liderança como um processo de exercer influência sobre indivíduos ou grupos, aglutinando esforços para a realização de um objetivo, em uma determinada situação. Assim sendo, a liderança abrange a realização de objetivos com as pessoas e através das pessoas, por isso o líder ser habilitado para cuidar tanto de tarefas como de relacionamentos.

Na opinião de Bergamini (1994), estas e muitas outras definições de liderança trazem em si duas características comuns: primeiramente o fato de concordarem que a liderança está ligada a um processo grupal e, por tratar-se de um processo de influência que o líder exerce de maneira intencional.

Bennis (1995) afirma que “líderes são pessoas que fazem a coisa certa; gerentes fazem a coisa corretamente”. As palavras podem ser parecidas, mas os papéis são muito importantes e essencialmente diferentes. Kets de Vries (1997) também comenta a separação de líderes e gerentes, enfatizando diferenças essenciais. Os líderes estão mais interessados no futuro e preparados para lidar com as mudanças, pensam no longo prazo, têm visão e inspiram as pessoas, enquanto que gerentes se apegam ao presente, preocupam-se com a estabilidade, pensam no curto prazo e precisam ser instruídos.

A diferença de papéis entre líderes e gerentes, para Mintzberg (2006), é necessária. Mas é preciso considerar que um não tem fundamento sem o outro, pois os gerentes precisam liderar e os líderes precisam gerenciar. A gerência sem liderança é improdutiva, ao passo que a liderança sem gerência é desconexa e incentiva a prepotência.

Uma pesquisa realizada por Bennis e Nanus (1988), através de entrevistas e observações combinadas, com noventa dos mais eficazes e bem-sucedidos líderes dos Estados Unidos, sendo sessenta deles do setor privado e trinta do setor público, teve o objetivo de identificar as características comuns a estes líderes, isto é, as áreas de competência que eram compartilhadas por todos eles. Os autores consideraram especialmente um cenário de muitas

dificuldades que se apresentava na época, no qual a falta de comprometimento e a desesperança das pessoas eram alarmantes. Após esse tempo de observação e análise, os autores identificaram quatro estratégias, ou seja, áreas de competência e habilidades evidentes em praticamente todos os líderes do grupo.

A primeira estratégia é a atenção através da visão, que traduz a capacidade de trazer as pessoas para perto de si através de um refinado senso de comprometimento. O líder que possui essa habilidade consegue fazer com que as pessoas o sigam e as leva a lugares onde nunca estiveram antes. Não faz as pessoas perderem tempo, pois mantém o foco nas suas metas e nos resultados que deseja alcançar.

A segunda estratégia é o significado através da comunicação, que possibilita a transmissão do ponto de vista do líder, através da comunicação e do alinhamento. Com essa habilidade, o líder torna as idéias claras, tangíveis e reais para as pessoas, buscando conquistar o seu apoio. O líder soma fatos, conceitos e casos, para que possa produzir um significado para seus seguidores.

A terceira estratégia é a confiança através de posicionamento, que é representada pela demonstração de segurança, constância e coerência do líder. As pessoas normalmente preferem seguir os indivíduos nos quais podem confiar e isso acontece quando líder permanece constante, focado e coerente.

Finalmente, a quarta estratégia é o posicionamento do eu através da autoconsideração positiva, no qual o líder conhece e dispõe de suas habilidades eficazmente, assim como conhece e desenvolve seus pontos fortes. Trata-se de uma forma de auto-conhecimento que propicia ao líder a capacidade de aceitar e correr riscos.

Na opinião de Bennis (1995), a liderança é difícil de ser descrita, porém fácil de ser percebida, sentida e quando ela está fundamentada por estas quatro estratégias, tem o *empowerment* como efeito coletivo natural, proporcionando energia ao trabalho e poder às pessoas. Diante de uma liderança eficaz, as pessoas sentem-se importantes, sentem que fazem parte de uma comunidade, valorizam o aprendizado e as suas competências, e entendem seu trabalho como algo estimulante. Com um pensamento semelhante, Kets de Vries (1997) define a liderança como a capacidade de criar um ambiente no qual as pessoas sintam-se plenas na realização de suas tarefas.

Kouzes e Posner (2003) colocam a liderança como um processo, no qual os líderes devem aprender a enfrentar e a mudar o *status quo*, antecipar o futuro, procurar oportunidades desafiadoras de crescimento e inovação, experimentar novas formas de pensar e agir, correr riscos e aprender com os próprios erros.

Um estudo realizado por Kouzes e Posner (2003), revelou que existem cinco regras essenciais que possibilitam aos líderes uma performance diferenciada e caracterizam um modelo de liderança bastante peculiar: 1) Apontar o caminho - significa ir à frente, não pedir aos seus seguidores, algo que não tenha vontade de fazer primeiro. 2) Inspirar uma visão compartilhada - representa a atitude de compartilhar com a equipe um sonho, uma visão empolgante do futuro, nos quais os líderes acreditam e confiam totalmente. 3) Desafiar o estabelecido - significa se aventurar, buscar novos desafios, tudo que possa colocar o *status quo* em movimento. 4) Permitir que os outros ajam - significa aglutinar o apoio e a colaboração de todas as pessoas envolvidas em seus projetos. 5) Encorajar o coração dos seguidores – significa fomentar a perseverança diante das dificuldades e obstáculos.

Diante do que foi exposto até aqui, este trabalho utilizará como referência a definição oferecida por Kotter (1992), na qual a liderança é entendida como o processo de mover um grupo para uma determinada direção, sem a utilização de meios coercitivos. Definição esta que também é apoiada por Hersey e Blanchard (1977) e Bergamini (1994), acrescentando-se a influência que o líder deve exercer sobre os seguidores, para levá-los às direções e objetivos desejados.

Depois desta breve discussão acerca das diversas definições e opiniões sobre liderança, faz-se necessária também uma revisão histórica dos principais enfoques e escolas de pensamento em liderança. Os itens que seguem abordarão especificamente cada um destes enfoques, contextualizando-os no tempo e apresentando as principais idéias de seus pesquisadores.

Uma maior atenção será atribuída à abordagem da “Nova Liderança”, especialmente ao pensamento dos autores Bass & Avolio (1993), uma vez que o instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa de campo deriva dos estudos realizados por eles, envolvendo as teorias de Liderança Transacional e da Liderança Transformacional.

## 2.2 A Abordagem do Traço Pessoal

Bergamini (1994) comenta que a Teoria dos Traços foi a primeira sistematização dos estudos da liderança, compreendendo períodos entre 1904 e 1948. Ela focava-se basicamente nas qualidades pessoais do líder e seus pesquisadores partiam do princípio de que os líderes deveriam apresentar características de personalidade especiais e marcantes, características estas que seriam as facilitadoras para o processo de influenciar pessoas. Sob essa ótica, os líderes eram tidos como pessoas diferentes de todas as demais, por apresentarem traços profundos de personalidades que os permitiam conquistar e manter suas posições.

Bennis e Nanus (1988) identificam esta abordagem como a “Teoria do Grande Homem”, na qual os líderes eram natos, ou seja, já nasciam com as habilidades de liderança. Eram um número bem reduzido de pessoas, que tinham poder para liderar, sendo que todos os demais deveriam ser liderados. Bergamini (1994) concorda com essa idéia, concluindo que os líderes já nascem feitos, não existindo a possibilidade de desenvolvê-los através de técnicas específicas de desenvolvimento.

Bergamini (1994), citando Bryman, comenta que a literatura traz três grandes tipos de traços: 1) Físicos – que compreendem traços como altura, peso, aparência e idade. 2) Intelectuais – que compreendem traços como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento. 3) Personalidade – que compreendem traços como moderação, introversão, extroversão, auto-confiança e controle emocional. Com esse agrupamento, os pesquisadores pretendiam eleger quais os atributos que melhor identificariam a personalidade do líder em relação às demais pessoas.

A abordagem do Traço Pessoal, segundo Bergamini (1994), predominou até a década de 1940, especialmente pela contribuição bem-sucedida das pesquisas realizadas através dos testes psicológicos, bastante aplicadas no período de 1920 a 1950. O objetivo macro de todos os teóricos da época era o de retratar o líder da forma mais precisa possível. No entanto, nenhum deles correlacionou os traços com outros aspectos, a exemplo do processo de liderança e das condições circunstanciais que poderiam interferir nesse processo.

Hersey e Blanchard (1977) comentam que, durante anos, esta foi a maneira mais utilizada para o estudo da liderança. No entanto ela demonstrava questionar o valor do treinamento de pessoas para que pudessem assumir posições de liderança, valorizando a

instrução apenas para quem possuísse traços intrínsecos de liderança. Para estes autores, boa parte das pessoas pode aprimorar suas capacidades em papéis de liderança através da educação e do desenvolvimento.

De acordo com Pinto (2005), essa abordagem recebeu uma série de críticas que apontavam para a não consideração da necessidade dos seguidores, a falha em esclarecer a importância relativa de vários traços, a não separação entre causa e efeito e o fato de desprezar os fatores situacionais. Tais limitações motivaram os pesquisadores a olharem para outras direções, originando no início da década de 1940, uma tendência oposta à dos traços, que privilegiava os estilos de comportamento dos líderes. Bergamini (1994) também comenta esta questão, acrescentando o surgimento de uma descrença quanto à aceitação incondicional dos traços individuais do líder como sendo o fator determinante de sua eficácia.

### **2.3 A Abordagem do Estilo de Liderança**

De acordo com Bergamini (1994), a abordagem do Estilo de Liderança surgiu no início da década de 1950, quando os pesquisadores da área comportamental começaram a investigar os aspectos que caracterizavam mais especificamente o comportamento do líder, concentrando suas atenções sobre aquilo que o líder fazia e interessando-se particularmente no levantamento nos comportamentos que aumentavam sua eficácia.

Bergamini (1994) comenta que, enquanto na abordagem do Traço Pessoal a premissa era a de que o líder já nascia feito, a abordagem do Estilo de Liderança defende que, uma vez conhecido o comportamento da liderança eficaz, as pessoas poderiam ser desenvolvidas ao ponto de apresentá-lo e melhorarem como líderes.

A mesma autora acrescenta que o surgimento dessa abordagem destacou-se com os estudos realizados paralelamente pela Ohio State University e pela University of Michigan, nos quais os pesquisadores buscavam identificar, através de questionários específicos, os conjuntos de comportamentos que pudessem traduzir a habilidade de liderança e, mais precisamente, que pudessem caracterizar um comportamento eficaz de liderança. Essa caracterização fundamentava-se basicamente em duas categorias de comportamento: 1) orientação para a tarefa, na qual as atividades do líder direcionavam-se às coisas e 2) orientação para as pessoas, na qual as atividades do líder envolviam as pessoas.

A estas duas categorias de comportamento, Hersey e Blanchard (1977) acrescentam a caracterização do líder, comentando que a orientação para a tarefa é representada pela figura do líder autoritário, que normalmente diz aos seguidores o que e como deve ser feito. Já a orientação para as pessoas é representada pela figura do líder democrático, que normalmente compartilha suas responsabilidades de liderança com os seguidores, permitindo que estes participem do planejamento e da execução da tarefa.

Os resultados dos estudos realizados pelas universidades de Ohio e Michigan, segundo Bergamini (1994), foram rapidamente transformados em recursos operacionais para o desenvolvimento da liderança, a exemplo do modelo do “Grid Gerencial”, que propõe a integração das duas orientações no comportamento da liderança, de modo que o líder possa apresentar um alto nível de orientação tanto para as pessoas, quanto para as tarefas, garantindo assim uma performance diferenciada. No entanto, apesar de ser um modelo bastante difundido e oferecido como opção de treinamento e desenvolvimento, a autora comenta que ele necessita de uma fundamentação empírica, que possa testar a sua linha de raciocínio.

A abordagem do Estilo de Liderança predominou até o final da década de 1960 e, assim como a abordagem do Traço Pessoal, não foi suficiente para promover a eficácia da liderança e abriu espaço para o desenvolvimento de outros enfoques, principalmente os que considerassem os aspectos situacionais. (BERGAMINI, 1994)

## **2.4 A Abordagem da Liderança Situacional**

De acordo com Bergamini (1994), as teorias situacionais surgiram no final da década de 1960 e estudam as variáveis que rodeiam o processo de liderança, porém não desprezando os diferentes tipos de comportamento dos líderes. Elas buscam estabelecer padrões de comportamentos expressos por eles quando atingem altos níveis de eficácia em diferentes situações. O objetivo dos pesquisadores era o de determinar de que maneira o comportamento do líder poderia influenciar o seu relacionamento com os subordinados.

A mesma idéia está presente no pensamento de Hersey e Blanchard (1977), que caracterizam a liderança como um processo dinâmico, que se altera de acordo com a situação, trazendo mudanças para o líder, para seus seguidores e também para o ambiente.

Bennis e Nanus (1988) identificam esta abordagem como a “Teoria do Grande Estouro”, na qual a situação, os grandes eventos e o relacionamento com os seguidores fariam a combinação para a atuação do líder.

Dois modelos teóricos caracterizam essa abordagem: o de Fiedler (1967) e o de Hersey & Blanchard (1982).

No modelo de Fiedler (1967), o desempenho eficaz de uma equipe depende da combinação adequada entre o estilo que o líder utiliza para se relacionar com seus seguidores e o grau que a situação lhe oferece em termos de controle e influência.

O autor desenvolveu um instrumento denominado “questionário do colega de trabalho menos preferido” (*Least Preferred Coworker – LPC*) para mensurar se uma pessoa possui orientação para tarefas ou para relacionamentos e também determinou três critérios situacionais que poderiam ser manipulados para estabelecer a combinação adequada para a orientação do líder.

Os critérios são: 1) Relação líder-seguidor: que envolve o grau de segurança, confiança e respeito que os seguidores têm em relação ao líder. 2) Estrutura da tarefa: que determina o tipo de procedimento que as tarefas trazem em si (estruturadas ou não estruturadas). 3) Poder da posição: que determina o grau de influência que o líder exerce sobre determinadas variáveis, a exemplo de contratações, promoções e demissões. Na opinião de Fiedler (1967), estes critérios representam as dimensões contingenciais que definirão os fatores situacionais chaves para a atuação do líder.

Para Hersey e Blanchard (1986), a teoria da liderança situacional se concentra nos seguidores, sendo que a liderança de sucesso só pode ser alcançada através da relação de um estilo correto de liderança, no caso o contingencial, e o nível de disponibilidade que os seguidores apresentam para a realização de uma tarefa específica.

O modelo de Hersey e Blanchard (1986) estabelece uma correlação entre a atuação do líder e a maturidade de seus seguidores, fazendo com que o líder diminua seus comportamentos de tarefa e aumente os de relacionamento à medida que a maturidade dos seguidores se eleve.

Neste modelo, o líder apresenta quatro comportamentos específicos, que caracterizam seu estilo de liderança e incluem a dosagem de comportamento de tarefa e de relacionamento, à medida que a maturidade dos seguidores varia. Estes comportamentos são: 1) Determinar – característico dos líderes que definem o papel dos seguidores, dizendo-lhes o que devem fazer, como quando e onde devem executar suas tarefas, empregando um alto nível de atenção às tarefas em detrimento da atenção aos relacionamentos. 2) Persuadir – caracteriza o líder que equilibra tarefas e relacionamentos, destinando alto nível de atenção para os dois casos. 3) Compartilhar – comportamento do líder que, além de empregar sua atenção para tarefas e relacionamentos, age como facilitador e comunicador, fazendo com que os seguidores participem de sua decisão. 4) Delegar – caracteriza o líder que emprega baixa atenção às tarefas e alta atenção aos relacionamentos, fornecendo pouca direção e apoio aos seguidores.

As teorias situacionais predominaram até o início da década de 1980, quando segundo Bryman (2004), percebeu-se uma considerável desilusão em relação a elas, devido a impopularidade causada por resultados inconsistentes, oriundos de pesquisas feitas com referenciais teóricos e que apresentavam problemas relativos à mensuração de variáveis-chave.

## **2.5 A Abordagem da Nova Liderança**

De acordo com Bryman (2004), a expressão “nova liderança” tem sido empregada para caracterizar as abordagens que surgiram a partir de 1980 e que trazem um novo modo de conceituar e pesquisar o tema liderança.

Woodruffe (2004) comenta que, provavelmente por conta da pressão da competitividade que as empresas enfrentavam nesta época, existia um crescente interesse na figura de um líder que pudesse criar extraordinários níveis de compromisso, esforço e vontade nos colaboradores, para que pudessem correr os riscos existentes na organização.

São diversas as teorias que caracterizam a abordagem da nova liderança e, segundo Robbins (2002), elas trazem três aspectos comuns: 1) Abordam os comportamentos simbólicos e os apelos emocionais que os líderes apresentam aos seus seguidores. 2) Procuram esclarecer a capacidade de determinados líderes em extrair altos níveis de

comprometimento dos seus seguidores. 3) Diminuem a complexidade teórica e tentam visualizar o fenômeno da liderança de forma mais próxima das “pessoas comuns”.

Algumas teorias desta abordagem, assim como a explicitação destes aspectos comuns, serão apresentadas a seguir.

### **2.5.1 Liderança Carismática**

Gary Yukl, apud Bergamini & Coda (1997, p.259) comenta que a palavra carisma tem origem grega e representa um dom de inspiração divina, podendo ser definida como “a habilidade de realizar milagres ou prever acontecimentos futuros”.

De acordo com Robbins (2002), a abordagem da liderança carismática é caracterizada pelas capacidades heróicas e extraordinárias que os seguidores atribuem ao líder, sendo que boa parte de seus estudos dedica-se à identificação dos comportamentos e características que diferenciam os líderes carismáticos dos demais líderes.

Robbins (2002) comenta que os principais estudos do tema identificaram cinco características próprias dos líderes carismáticos: 1) eles têm uma visão, 2) estão dispostos a correr riscos por esta visão, 3) são sensíveis às limitações que o ambiente oferece, 4) são sensíveis às necessidades dos seguidores e 5) apresentam comportamentos não convencionais e inovadores.

House & Mitchell (1974) acrescentam duas proposições que contribuem para esta caracterização. Em primeiro lugar, o comportamento do líder carismático é aceitável e satisfatório para os seguidores, na medida em que eles adotam este comportamento como fonte futura de satisfação. Em segundo lugar, o comportamento do líder carismático é motivador e aumenta o esforço para o alcance dos objetivos, desde que este comportamento produza satisfação do seguidor para o desempenho efetivo e complemente seu meio ambiente, proporcionando treinamento, orientação, apoio e recompensas para o desempenho efetivo.

Com base nestas diferenciações, Robbins (2002) comenta que o principal questionamento acerca da liderança carismática se estabelece na forma como os líderes carismáticos conseguem, de fato, influenciar os seus seguidores.

Para este autor, o processo de influência acontece em quatro etapas: 1) O líder articula uma visão atrativa, que apresente um sentido de continuidade para os seguidores, associando o presente a um futuro melhor. 2) O líder comunica suas expectativas de desempenho e expressa a confiança de que elas serão atendidas, despertando a auto-estima e a auto-confiança nos seguidores. 3) O líder comunica um novo sistema de valores, através de palavras e ações, fornecendo o exemplo de comportamento que os seguidores devem apresentar. 4) O líder submete-se a auto-sacrifícios e manifesta comportamentos diferenciados e inovadores, para demonstrar sua coragem e convicção de que a sua visão será transformada em realidade.

House (1977) defende que carisma é um termo normalmente utilizado para descrever líderes que, através da força de suas habilidades potenciais, são capazes de produzir um efeito profundo e extraordinário nos seguidores. Efeitos estes que incluem o comando real e a devoção pelo líder, inspiração dos seguidores a aceitar e realizar os interesses do líder sem qualquer tipo de hesitação ou questionamento. Por isso, na opinião de Robbins (2002), os seguidores dos líderes carismáticos são motivados a aplicar esforços adicionais ao trabalho e, pelo fato de respeitarem e gostarem de seu líder, expressam níveis maiores de satisfação.

Bennis e Nanus (1988) afirmam que o carisma é um mito que se associa à liderança. Para estes autores, alguns líderes são carismáticos, mas a maior parte não possui essa característica. Durante suas pesquisas eles identificaram que não existia, entre os líderes bem-sucedidos, elementos relacionados a aparência física, personalidade ou estilo que os colocasse em posição diferente de seus seguidores. Isso significa que carisma surge a partir da aplicação de uma liderança efetiva e não o inverso.

House (1977) também comenta que a liderança carismática nem sempre é necessária para que se possa extrair altos índices de desempenho dos seguidores. O fator carisma parece ser mais efetivo quando a atividade dos seguidores apresenta algum componente ideológico ou quando o ambiente se caracteriza por altos graus de incerteza ou tensão. A partir desta idéia, Robbins (2002) explica que normalmente, o líder carismático emerge na política, nas religiões e quando as empresas estão nascendo ou passando por crises.

### 2.5.2 Liderança Transacional

De acordo com a opinião de Burns (1978), a liderança transacional configura-se sempre a partir de uma transação de troca entre o líder e o seguidor, troca esta que pode ser de natureza econômica, política ou psicológica.

Bass & Avolio (1993) comentam que, nesta abordagem, o líder estabelece trocas e acordos com os seguidores, explicitando exatamente o que se ganha, quando ocorrem os acertos e o que se perde quando ocorrem os erros. Os autores acrescentam ainda que o líder utiliza recompensas contingentes, quando os seguidores atingem os objetivos planejados. Deste modo, o líder oferece reforços positivos para que a equipe alcance os objetivos propostos.

As decisões e atitudes do líder baseiam-se nas regras existentes, que estabelecem a relação de troca. O gerenciamento acontece pela exceção, ou seja, o líder age quando existe não conformidade entre as atividades que os seguidores realizam e aquilo que foi planejado. Este gerenciamento pela exceção pode ocorrer através de duas maneiras: 1) Gerenciamento ativo - quando ele observa e procura pelos desvios das regras e dos padrões estabelecidos, tomando medidas corretivas quando estes são encontrados. 2) Gerenciamento passivo - intervindo quando algum erro acontece “espontaneamente”, já que não existe a procura pelos desvios devido à suposta confiança de que os seguidores executarão suas atividades de maneira satisfatória. (BASS & AVOLIO, 1993)

De acordo com Singer & Singer (2001), apud Almeida (2004), a liderança transacional tende estar mais presente nas organizações que possuem estrutura formal e rígida, nas quais é esperado que os colaboradores sigam as regras e respeitem a hierarquia. Almeida (2004) comenta ainda, citando Sarros & Santora (2001), que este tipo de liderança não se preocupa com o fato dos seguidores superarem expectativas, nem próprias e nem do líder, devendo-se cumprir aquilo que é padrão.

Apesar das opiniões acima citadas, Bass & Avolio (1993) defendem que a liderança transacional não é ineficaz, ela apenas limita-se ao contrato explícito entre líder e seguidor. Na opinião de Robbins (2002), os líderes transacionais são capazes de conduzir ou motivar seus seguidores na direção dos objetivos estabelecidos através do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas.

Associando-se as idéias destes autores à definição tomada como referência para o trabalho, na qual a liderança é tida como o processo de mover um grupo para uma determinada direção, sem a utilização de meios coercitivos Kotter (1992), pode-se dizer que o líder transacional influencia e move o grupo na direção desejada através das relações de troca e do esclarecimento de papéis e tarefas a serem executadas.

### **2.5.3 Liderança Transformacional**

Na opinião de Bass (1995), esta é a única modalidade de liderança que propicia aos seguidores uma performance extraordinária. Ela busca elevar a consciência do grupo e da empresa, favorecendo a evolução das pessoas e alinhando as expectativas individuais e organizacionais.

Os estudos desenvolvidos por Bass & Avolio (1993) procuraram demonstrar que a liderança transformacional é capaz de modificar a cultura da organização, desde que seja mantida uma base efetiva.

A mensuração da liderança transformacional, segundo Bass (1985), se dá através de quatro dimensões que estão intrinsecamente ligadas:

1) Carisma – capacidade de despertar confiança, orgulho e respeito dos seguidores, através da transmissão de um forte senso de missão. É a principal dimensão da liderança transformacional.

2) Inspiração motivacional – compreende a visão do líder e a comunicação desta visão para os seguidores, através de ações motivacionais, que geram altas expectativas, corrigem comportamentos e atitudes, com o objetivo de somar esforços.

3) Estimulação intelectual – proposição de desafios constantes aos seguidores, estimulando sua criatividade para o desenvolvimento de novas idéias e cenários. Esta dimensão incentiva a aprendizagem dos seguidores, para que possam lidar com o desconhecido sem medo.

4) Consideração individualizada – direcionamento de atenção personalizada a cada seguidor, fazendo com que ele sintá-se único e acentuando o relacionamento. Esta dimensão permeia todas as outras e faz com que o líder atue como *coach* ou mentor.

De maneira semelhante, Robbins (2002), comenta que os líderes transformacionais também são carismáticos, capazes de inspirar seus seguidores à transcendência de seus próprios interesses para o bem da organização e de promover efeitos profundos sobre as pessoas com quem trabalha.

Robbins (2002) acrescenta ainda que estes líderes estão sempre atentos às necessidades de desenvolvimento de cada um de seus seguidores; modificam a forma dos seguidores enxergarem a realidade, ajudando-os a encontrar novas soluções para antigos problemas; e são capazes de incitar os seguidores a aplicarem todos seus esforços em prol dos objetivos da equipe.

Bennis e Nanus (1988) acrescentam que a liderança “transformadora” permite ao líder lançar as pessoas à ação, convertendo os seguidores em líderes e, possivelmente, convertendo os líderes em importantes agentes de mudança.

Como o objetivo principal da liderança transformacional, Covey (2002, p.295) coloca:

“transformar pessoas e organizações no sentido literal, tanto no cérebro como no coração, ampliar a visão, a sensibilidade e o entendimento; esclarecer propósitos; tornar o comportamento compatível com as crenças, princípios ou valores; e trazer à tona modificações que são permanentes estando em constante renovação.”

Diante deste objetivo, Covey (2002) comenta o seu entendimento sobre as diferenças existentes entre a liderança transformacional e a liderança transacional, conforme apresenta o Quadro 2.

**Quadro 2 – Diferenças Entre Liderança Transacional e Liderança Transformacional**

<b>Liderança Transacional</b>	<b>Liderança Transformacional</b>
Desenvolve a necessidade de terminar tarefas	Desenvolve a necessidade de um significado
Desenvolve a preocupação em ganhar dinheiro	Desenvolve a preocupação com propósitos
Poder e posição, política e vantagens	Valores, princípios éticos e morais
Voltada para as questões diárias	Voltada para o alcance de objetivos de longo prazo
Voltada para estudo de dados e resultados de curto prazo	Separa causas e sintomas, trabalha preventivamente
Relacionada a assuntos táticos	Proativa, catalítica e paciente
Confia nas relações humanas para auxiliar nas interações humanas	Focaliza principalmente missões e as estratégias para cumprí-las
Segue o padrão de comportamento, atendendo as expectativas	Identifica e desenvolve novos talentos
Apóia sistemas e estruturas que reforçam os resultados	Projeta as tarefas mais de uma vez, para torná-las significativas e desafiadoras
Voltada para a eficiência	Voltada para a eficácia
Inspira-se no respeito às regras	Inspira-se no amor
	Aponta novas direções
	Realiza o alinhamento de valores e objetivos principais

Fonte: Covey, 2002, p. 299

Conforme demonstrado no Quadro 2, a liderança transacional pode ser eficiente à organização, conduzindo ou motivando os seguidores na direção dos objetivos estabelecidos, conforme o pensamento de Robbins (2002). Contudo, é através de liderança transformacional que as empresas alcançarão benefícios e propósitos duradouros; desenvolverão valores e princípios éticos e morais; e chegarão à eficácia.

De acordo com Singer & Singer (2001), apud Almeida (2004), a liderança transformacional tende a estar presente nas organizações orgânicas, nas quais os objetivos e a estruturas são mais flexíveis, os colaboradores dispõem de alto grau de liberdade para a inovação e o clima é caracterizado pela confiança. Considerando as idéias de Bass e Avolio, Robbins (2002) acrescenta que este tipo de liderança também relaciona-se a índices mais baixos de rotatividade de pessoal, produtividade mais elevada e maiores níveis de satisfação dos colaboradores.

Associando-se as idéias destes autores à definição tomada como referência para o trabalho, na qual a liderança é tida como o processo de mover um grupo para uma

determinada direção, sem a utilização de meios coercitivos Kotter (1992), pode-se dizer que a liderança transformacional influencia os seguidores e move o grupo na direção desejada com vistas a extrair uma performance extraordinária das pessoas e mudar a cultura da organização. Para tanto, utiliza-se do comportamento carismático para despertar a confiança dos seguidores, da inspiração motivacional para leva-los na direção da visão do líder, da estimulação intelectual para que os seguidores estejam constantemente diante de desafios, e da consideração individualizada para destinar a atenção personalizada a cada seguidor.

A partir deste tipo de atuação, o líder transformacional pode atingir resultados mais significativos para as pessoas e para a organização.

### 3 A FORMAÇÃO DO LÍDER

Independentemente da modalidade de liderança praticada pelo líder ou favorecida pela cultura da organização, Echeveste *et ali* (1999, p.179) comentam que um gestor apto para atuar no mercado globalizado deve apresentar um conjunto de 48 características pessoais. Dentre estas características figuram o foco em resultados, a capacidade de tomar decisões, a coordenação de trabalhos em equipe, a capacidade de implementar idéias, a integração de diversas áreas funcionais, a capacidade de correlacionar fatos e resolver problemas.

Estas e outras características podem ser desenvolvidas e aprimoradas a partir da educação, da presença do líder em sala de aula, da aprendizagem. Neste capítulo serão apresentadas algumas idéias acerca da formação e da preparação do líder, considerando-se especificamente o ensino formal, obtido nas universidades.

Apesar de este trabalho delimitar os cursos de pós-graduação como ambiente de pesquisa, alguns estudos sobre a formação do líder realizados no ambiente da graduação também serão considerados. Durante a pesquisa bibliográfica, considerando-se os principais periódicos nacionais nos últimos oito anos, foram identificados 24 artigos que abordam a formação e a aprendizagem gerencial, sendo que apenas um deles trata especificamente dos cursos de pós-graduação (Apêndice 2).

Na opinião de Sauaia (1997), as escolas têm enfrentado dificuldades em preparar o administrador para a profissão, em estabelecer um nível de educação formal que seja considerado plenamente satisfatório, tanto do ponto de vista dos alunos recém-formados como do ponto de vista das empresas que os acolhem no mercado de trabalho. Bennis (1995) também afirma que realmente existem falhas por parte das escolas de Administração, que ensinam as pessoas a serem bons técnicos e integrantes de equipes, porém não as prepara para o exercício da liderança, o que faz com que as empresas sejam pouco lideradas e muito gerenciadas.

Estas dificuldades podem ser identificadas no estudo realizado por Silva (2000), com executivos e alunos de um curso de Administração, no qual o ambiente empresarial atual caracteriza-se pela competitividade, incerteza, imprevisibilidade, instabilidade, globalização, desafio, dinamismo, dependência do sistema financeiro mundial, complexidade, mutação

constante, modernização e adaptação às tendências da economia mundial, com muitas oportunidades a serem exploradas.

Um estudo realizado por Rocha-Pinto (1999) com alunos calouros e veteranos de uma conceituada escola de Administração, mostrou que as habilidades impostas por este atual mercado de trabalho são indispensáveis para o desempenho profissional. No entanto a contribuição da universidade para o desenvolvimento destas habilidades se dá em escala menor do que a demanda de mercado, isto é, existe um hiato entre a demanda no mercado e a formação obtida na faculdade.

A sintonia entre o processo de formação superior com as exigências do mercado de trabalho também foi examinada por Araújo e Correia (2001), através da percepção dos alunos concluintes do curso de Administração da UFRN. O estudo revelou que o curso oferecido pela I.E.S. está em conformidade com as exigências do mercado de trabalho em termos de conteúdo. No entanto a parte de habilidades e atitudes não está sendo desenvolvida à contento. Os alunos ressaltaram ainda a necessidade de uma maior relação entre teoria e prática.

Na opinião de Coelho (2001), é possível observar nos últimos anos, um crescente descompasso entre o sistema de ensino superior e as demandas do mercado de trabalho. Daí a necessidade de uma aproximação, no sentido de se orientar para uma convergência. Para este autor, os profissionais têm de se tornar empregáveis e se manter competitivos, preparando-se inclusive para carreiras e trabalhos diferentes. Isso é possível através de três componentes: competência profissional, disposição para aprender e capacidade de empreender. A competência profissional está associada ao aprendizado formal e experiência, é permanentemente construída, aprimorada e renovada, por isso a validade da disposição para aprender.

A mesma idéia foi discutida por Bennis e Nanus (1988) ainda na década de 1980. Estes autores comentam a existência de um “hiato alarmante” entre a formação em Administração e a realidade do local de trabalho, especificamente em relação à liderança. Os graduandos adquirem um conjunto de habilidades técnicas, que possibilitam a resolução de problemas, mas continuam distantes dos processos criativos e humanos, que são essenciais para a liderança. Daí a necessidade de uma formação em liderança, e não apenas em administração.

Diversas são as maneiras pelas quais os líderes podem aprender e se desenvolver, e esta questão já motivou muitos trabalhos. No entanto, o descompasso identificado pelos estudos acima citados pode estar associado à crescente procura pelos cursos de pós-graduação *lato-sensu*, que certificam a especialização numa determinada área de atuação, promovem a aquisição de novas habilidades e competências profissionais e trazem em si, aspectos semelhantes às opiniões e recomendações de diferentes autores.

Um estudo longitudinal, realizado por Grohmann (2005) com oito gerentes de pouca experiência profissional, buscou compreender o impacto que a educação formal, através de um curso de pós-graduação *lato-sensu* voltado à Gestão de Negócios, tem no processo de aprendizagem gerencial. Nesse trabalho foram levantadas as percepções dos gerentes antes de iniciarem o curso e no seu término, a respeito de seus sentimentos, atitudes, habilidades e conhecimentos.

Os resultados mostraram que ao final do curso, no que se refere aos sentimentos, houve uma diminuição da insegurança e o surgimento de um novo sentimento ligado à consciência da limitação do conhecimento que possuíam. Apenas a atitude relacionada ao processo de tomada de decisão sofreu alteração, pois os gerentes passaram a valorizar as atitudes pró-ativas e a buscar métodos mais sistemáticos em suas decisões. As habilidades gerenciais sofreram pouca alteração, os gerentes apenas puderam identificar a importância das habilidades técnicas, juntamente com as humanas. Já na parte dos conhecimentos, a mudança foi maior, pois eles puderam ampliar o conhecimento que já possuíam e dar maior atenção a alguns conhecimentos que até então estavam sendo negligenciados. O estudo constatou que a educação formal através de um curso de pós-graduação *lato-sensu*, teve como principais reflexos na aprendizagem dos gerentes os seguintes aspectos: alguma ampliação em suas habilidades e valorização de outras, a aquisição de novos conhecimentos, principalmente voltados às tarefas e poucas mudanças de atitudes.

As conclusões oriundas do estudo realizado por Moraes e Silva (2004), sobre o processo de aprendizagem gerencial, recomendam que os executivos deveriam ampliar suas redes de relacionamento, tanto dentro como fora da empresa, de maneira a potencializar sua aprendizagem, tendo em vista que a maior parte dela ocorre através de relacionamentos. Essa é uma característica que certamente é comum aos cursos de pós-graduação *lato-sensu*.

Outras características inerentes a estes cursos foram apontadas por Antonello (2004), cujo estudo identificou doze formas pelas quais os gestores desenvolvem suas competências:

- 1) Experiência anterior e transferência extra-profissional – transferência de aprendizagem de ocupação/cargo anterior, transferência de aprendizagem oriunda da educação formal anterior e aprendizagem fora do trabalho.
- 2) Experienciar – exigências, tarefas e problemas complexos, experiências amplas, multi-facetadas e traumáticas, atividades pioneiras e de inovação, processos de mudança organizacional.
- 3) Reflexão – durante e após as ações, reflexões em grupo e sobre como as pessoas fazem as coisas, uso de anotações e registros de aprendizagem, questionamentos, análise do que deu errado e porquê.
- 4) Auto-análise – prática da auto-análise e da auto-avaliação.
- 5) Observação de modelos – observação estruturada e crítica dos outros, observação informal e casual, tentar fazer algo como alguém faz, esforço para não fazer como alguém faz.
- 6) Feedback – oriundo da equipe de trabalho, clientes e outros profissionais, crítica de pares, avaliação de desempenho formal, escuta efetiva, leitura da linguagem corporal.
- 7) Mudança de perspectiva – mudança de papel, troca de trabalho, trabalhar com pessoas de áreas e culturas diferentes, *insights*.
- 8) Mentoria e tutoria – ser assistido por e exercer o papel de mentor e tutor, no que se refere à orientação e instrução.
- 9) Interação e colaboração – trabalho em equipe, colaboração em projetos e networking com outros profissionais.
- 10) Cursos e treinamentos – treinamento no trabalho, rotação de funções e multiplicação de treinamentos e cursos.

11) Informalidade – aprendizagem informal, participação em comunidades de prática, cursos de especialização.

12) Articulação entre teoria e prática – escrever artigos e relatórios, conferências apresentadas, explicar ações, trabalhos e simulações durante cursos, trabalhos de conclusão.

Neste estudo, as formas que mais se destacaram foram a mudança de perspectiva e a aprendizagem informal em cursos e no trabalho. No que se refere à mudança de perspectiva, os gestores têm a oportunidade de trabalhar e/ou estudar com pessoas de outras áreas e disciplinas profissionais. Para a aprendizagem informal, destacam-se os ganhos obtidos através da interação geral com colegas, a troca e o compartilhamento de idéias, problemas e soluções, atualização de conhecimentos e manutenção de uma efetiva rede de contatos, a possibilidade de resolver questões do cotidiano de trabalho e intercâmbio de práticas. Uma outra forma de aprendizagem que não recebeu destaque na pesquisa, mas que também merece consideração foi a articulação entre teoria e prática, através da realização dos trabalhos realizados durante o curso, apresentações, simulações e elaboração do trabalho de conclusão/monografia.

É evidente que gestores não podem ser criados em uma sala de aula, porém na opinião de Mintzberg e Gosling (2003), é nesse local que muitos deles podem melhorar profundamente suas capacidades. Gestores vivem num campo de treinamento diariamente e o que eles necessitam de fato, em tempos de tantas mudanças, é dar um passo para trás e refletir sobre suas experiências, isto é, pensar, analisar, sintetizar, sondar, esforçar-se, confrontar crenças antigas com idéias novas, estar engajados, compartilhar suas reflexões para que aprendam uns com os outros.

Abordando ainda a presença dos líderes em sala de aula, Mintzberg (2006) apresenta uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes, considerando especialmente a formação obtida pelos *MBA – Master Business Administration* americanos. Esta crítica pode se aplicar também aos cursos de especialização que foram utilizados como ambiente de pesquisa deste trabalho, uma vez que alguns deles também se denominam como *MBA*.

Em sua trajetória como professor destes cursos, ele observou um descompasso entre tudo o que conhecia claramente como prática de gestão, e o que acontecia dentro da sala de

aula com o objetivo de desenvolver os participantes. Nesta crítica, Mintzberg (2006) apresenta algumas razões que justificam tal descompasso, conforme comentado abaixo.

- 1) O diploma de um MBA é ostensivamente cintilante. Muitas pessoas ingressam nestes cursos com o objetivo de crescer na empresa ou de encontrar um emprego melhor. Os programas de MBA estão no auge de sua popularidade nos dias atuais, porém caracterizam-se como cursos de especialização em funções empresariais e não como um curso generalista na prática da administração.
- 2) Os programas se destinam às pessoas erradas. Boa parte do público que frequenta estes cursos é formada por jovens, com pouca ou nenhuma experiência gerencial. Utilizar a sala de aula para aprimorar os conhecimentos e habilidade de quem já exerce a gerência é uma idéia acertada. Entretanto, pretender formar gerentes à partir de pessoas que nunca tiveram nenhuma experiência em gerenciamento é ilusão, desperdício de tempo e desvalorização da própria gestão.
- 3) Os programas enfatizam a ciência, na forma da análise e técnica, em detrimento da experiência gerencial. Esta conduta não apenas deixa de desenvolver gestores, como também oferece aos participantes uma falsa impressão do que seja a prática gerencial que, quando aplicada, pode prejudicar as organizações e também a sociedade. A falta de disciplinas que desenvolvam as habilidades humanas como a comunicação, é evidente e, quando elas existem, acabam por se perder em meio a toda análise técnica e tangível que os programas privilegiam.

Na opinião de Mintzberg (2006, p.15), existe uma “enorme e lamentável linha divisória entre desenvolvimento gerencial e educação gerencial”. Ele acredita que, para o real desenvolvimento de gestores, a educação gerencial necessita de uma nova abordagem, capaz de engajar e estimular os alunos a aprenderem a partir de suas próprias experiências, incorporando a habilidade oriunda da experiência e a capacidade de gerir à educação gerencial, para em seguida aplicá-las de volta à prática administrativa.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Tipo de Pesquisa**

Foi realizada uma pesquisa exploratória na região do Grande ABC, para a obtenção de maiores conhecimentos e descobertas acerca do problema de pesquisa (GIL, 2002).

O delineamento da pesquisa foi o levantamento, que oferece a possibilidade de “interrogação direta” dos sujeitos relacionados ao problema de pesquisa (GIL, 2002). Para se atingir o objetivo proposto, o levantamento investigou a opinião do aluno concluinte frente à contribuição do curso de pós-graduação *lato-sensu* para o desenvolvimento das habilidades de liderança.

A pesquisa exploratória foi realizada com alunos concluintes do curso de pós-graduação *lato-sensu* na área de Gestão do Grande ABC, cuja conclusão aconteceu no primeiro semestre de 2007.

### **4.2 Amostra e Sujeitos**

Par a realização desta pesquisa, a amostra foi do tipo não probabilística, constituída por conveniência e acessibilidade.

A amostra foi composta pelos alunos das turmas concluintes dos programas de pós-graduação *lato-sensu* na área de Gestão do Grande ABC, oferecidos pelos núcleos de pós-graduação de três escolas.

Os sujeitos da pesquisa foram os alunos das turmas que concluíram os cursos no primeiro semestre de 2007, cujas possibilidades são demonstradas no Quadro 3.

**Quadro 3 – Opções de Cursos de Pós-Graduação *Lato-Sensu* na Área de Gestão do Grande ABC**

Universidade	Curso
A	MBA Marketing
	MBA Gestão Industrial
	MBA Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
	MBA Finanças Corporativas
B	Gestão Empresarial
	Gestão de Serviços
C	Gestão Financeira
	Gestão de Marketing
	Gestão de Pessoas
	Gestão de Operações e Logística
	Gestão de Negócios Internacionais
	Gestão Industrial
	Gestão Empresarial

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações fornecidas pelas universidades.

De acordo com a sugestão de Hair Jr. *et ali* (2005), a regra geral é a observação de no mínimo 5 (cinco) vezes o número de variáveis a serem pesquisadas. Por outro lado, Malhotra (2001) sugere a observação mínima de 4 (quatro) vezes o número de variáveis a serem pesquisadas.

Como a conclusão de turmas nos cursos de pós-graduação é mais freqüente no final de cada ano e o instrumento de coleta de dados utilizado possui 45 assertivas, foi estabelecida como meta a obtenção mínima de 180 respondentes ( $45 \times 4 = 180$ ).

### 4.3 Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi o questionário *Multifactor Leadership Questionnaire*® – *MLQ*, (Questionário Multifatorial de Liderança) desenvolvido pelos autores Bass e Avolio (1995), apud Almeida (2004) e Dutra (2006).

No contexto brasileiro, este questionário foi utilizado nas dissertações de mestrado de Almeida (2004) e Dutra (2006), no entanto sua utilização tem sido validada em vários países. Segundo Almeida (2004), a utilização do MLQ em dissertações de mestrado teve a autorização dos próprios autores.

O MLQ é composto por 45 assertivas (variáveis) que mensuram as dimensões de liderança propostas por Bass e Avolio, através de uma escala do tipo Likert de cinco pontos. Nesta escala 0 = de modo algum, 1 = de vez em quando, 2 = algumas vezes, 3 = relativamente freqüente e 4 = frequentemente, se não sempre. Nesta escala, os respondentes são solicitados a informarem o nível de sua concordância/discordância em relação às assertivas. (Anexo 1)

Para a posterior análise e interpretação dos dados, as 45 variáveis do MLQ foram organizadas com o objetivo de identificar os fatores caracterizados como Liderança Transformacional, Liderança Transacional e Liderança Não-Transacional, assim como os atributos respectivos a cada um destes fatores. Esta organização está demonstrada no Anexo 2.

Juntamente com o MLQ, foi utilizado um outro questionário, com o objetivo de identificar o perfil demográfico da amostra. (Apêndice 4)

#### **4.4 Procedimento de Coleta de Dados**

Em primeiro lugar, a pesquisadora participou de uma reunião com cada um dos coordenadores dos cursos de pós-graduação das universidades participantes. Nesta reunião, foram apresentados o título do trabalho, o problema de pesquisa, os objetivos pretendidos e o instrumento de coleta de dados. Também foram prestados vários esclarecimentos acerca do projeto e das intenções da pesquisadora e, finalmente, agendadas as datas mais adequadas para a aplicação dos questionários.

A coleta de dados aconteceu através da distribuição dos questionários impressos aos sujeitos, nas salas de aula. Antes da entrega dos questionários, a pesquisadora apresentou a mesma orientação a todos os sujeitos, colocando-se a disposição para o esclarecimento de dúvidas. (Apêndice 3)

A aplicação de todos os questionários foi feita pela própria pesquisadora, que para assegurar a taxa de resposta, permaneceu na companhia dos sujeitos, até o preenchimento total do questionário.

O tempo médio de preenchimento dos questionários foi de 10 minutos.

A pesquisadora realizou cinco plantões de aplicação, no período de janeiro a março de 2007, nos quais foram distribuídos 283 questionários e dos quais se obteve um retorno de 215 questionários respondidos, que correspondem a uma taxa de resposta de 75% da amostra.

Destes 215 foram excluídos 14 respondentes, cuja conclusão do curso aconteceria apenas nos meses de novembro e dezembro de 2007, restando um total de 201 questionários válidos para análise.

#### 4.5 Análise dos Dados

Os dados da pesquisa foram analisados quantitativamente, através de técnicas estatísticas multivariadas.

Primeiramente, foi realizada a Análise de Freqüência, com o objetivo de se conhecer a opinião da amostra em relação aos atributos da Liderança Transacional, Transformacional e Não-Transacional, considerando-se a contribuição oferecida pelos cursos de pós-graduação *lato-sensu*.

Em seguida, foi realizada a Análise Fatorial, que segundo Hair Jr. *et ali* (2005) é bastante recomendada para a análise de fenômenos ou processos sociais, como é o caso da liderança e também para as situações em que o trabalho deve ser realizado com um grande número de variáveis. A escolha desta medida estatística está pautada na intenção de se explicar as correlações e padrões existentes entre as assertivas do questionário, utilizando um número reduzido de fatores de análise. Estes fatores foram os constructos não diretamente observáveis, oriundos do agrupamento dos indicadores. Esperava-se ainda que estes fatores apresentassem um significado de acordo com o referencial teórico adotado (Anexo 2), preservando em si mesmos uma coerência lógica e também como uma forma de reforçar os resultados obtidos com a Análise de Freqüência.

A modalidade de Análise Fatorial utilizada foi a Exploratória, que investiga as dimensões subjacentes, na tentativa de se conhecer saber o que é mais importante ou significativo dentro do conjunto de variáveis. (HAIR JR., 2005)

Finalmente, foram aplicados os testes T e Análise de Variância - ANOVA, para a identificação das características que melhor discriminam grupos previamente definidos e por consequência estabelecer comparações dentro da amostra, a exemplo do gênero dos sujeitos, cargo que ocupam, curso que fizeram e universidade onde estudaram.

Todo o tratamento estatístico foi realizado com o auxílio do software estatístico “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS), versão 10.0. A primeira versão do SPSS surgiu em 1968 e continua sendo um dos programas de análise estatística mais utilizados nas ciências sociais, além da preferência entre pesquisadores de mercado, nas pesquisas relacionadas com a saúde, no governo, na educação, dentre outros setores.

No quadro 4 são apresentadas as técnicas utilizadas para o atendimento dos objetivos específicos da pesquisa e posterior análise dos dados.

#### **Quadro 4 – Objetivos Específicos x Técnicas Estatísticas**

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Técnica Estatística</b>
Caracterizar a amostra quanto à liderança transacional, liderança transformacional e liderança não-transacional	Análise de Freqüência e Análise Fatorial
Comparar os resultados da amostra considerando-se o gênero dos sujeitos	Teste T
Comparar os resultados da amostra considerando-se o cargo ocupado pelos sujeitos	Teste T
Comparar os resultados da amostra considerando-se o curso realizado pelos sujeitos	Teste T
Comparar os resultados da amostra considerando-se a universidade onde os sujeitos estudam	ANOVA

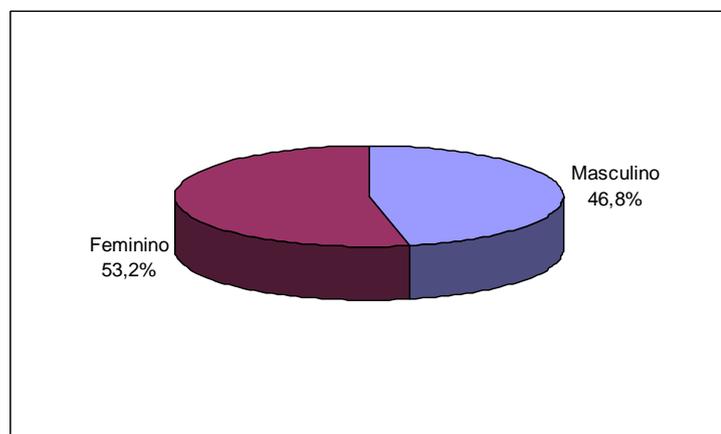
Fonte: Elaborado pela autora

## 5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 Caracterização da Amostra

Quanto aos dados demográficos, a primeira questão investigada foi o gênero dos respondentes.

**Gráfico 1 – Gênero dos Respondentes**



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme representa o Gráfico 1, 94 respondentes (46,8%) são do gênero masculino e 107 (53,2%) do gênero feminino.

Em seguida, o questionário investigou a faixa etária dos respondentes.

**Tabela 1 – Faixa Etária dos Respondentes**

<b>Faixa Etária</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
21 a 25 anos	50	24,9	24,9
26 a 30 anos	62	30,9	55,8
31 a 35 anos	46	22,9	78,7
36 a 40 anos	26	12,9	91,6
41a 50 anos	16	7,9	99,5
não informou	1	0,5	100
	201	100	

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 1 demonstra que 50 respondentes (24,9%) possuem idade entre 21 e 25 anos, 62 (30,9%) possuem de 26 a 30, 46 (22,9%) possuem de 31 a 35, 26 (12,9%) possuem de 36 a 40 e 16 respondentes (7,9%) encontram-se na faixa etária de 41 a 50 anos. Apenas um respondente não informou sua idade no questionário de pesquisa.

Agrupando-se os dois primeiros intervalos de faixa etária, que compreendem as idades entre 21 e 30 anos, os resultados apontam 112 respondentes (55,7%). Este resultado corrobora com o pensamento de Mintzberg (2006), no qual os cursos de especialização e *MBA* destinam-se às “pessoas erradas”, isto é, pessoas muito jovens, cuja baixa idade assegura pouca ou nenhuma experiência gerencial.

Em relação à formação superior dos respondentes, a pesquisa revelou uma variedade de 26 cursos diferentes, sendo que os cursos de Engenharia e Tecnologia foram agrupados numa mesma categoria, para a apresentação e análise dos resultados.

**Tabela 2 – Formação Superior**

<b>Curso</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
Administração	71	35,3	35,3
Engenharia	25	12,4	47,8
Ciências Contábeis	15	7,5	55,2
Psicologia	13	6,5	61,7
Turismo	13	6,5	68,2
Publicidade e Propaganda	9	4,5	72,6
Economia	8	4,0	76,6
Secretariado	6	3,0	79,6
Letras	5	2,5	82,1
Tecnologia	5	2,5	84,6
Propaganda e Marketing	3	1,5	86,1
Relações Públicas	3	1,5	87,6
Ciência da Computação	2	1,0	88,6
Direito	2	1,0	89,6
Fisioterapia	2	1,0	90,5
Jornalismo	2	1,0	91,5
Matemática	2	1,0	92,5
Pedagogia	2	1,0	93,5
Arquitetura e Urbanismo	1	0,5	94,0
Biomedicina	1	0,5	94,5
Farmácia Industrial	1	0,5	95,0
Gestão da Informação	1	0,5	95,5
Nutrição	1	0,5	96,0
Química	1	0,5	96,5
Serviço Social	1	0,5	97,0
Sistemas de Informação	1	0,5	97,5
não informou	5	2,5	100,0
	201	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 2 mostra que 71 respondentes (35,3%) possuem formação superior em Administração, 25 (12,4%) em Engenharia, 15 (7,5%) em Ciências Contábeis, 13 (6,5%) nos cursos de Psicologia e Turismo, 9 (4,5%) em Publicidade e Propaganda, 8 (4,0%) em Economia, 6 (3,0%) em Secretariado, 5 (2,5%) nos cursos de Letras e Tecnologia, 3 (1,5%)

nos cursos de Propaganda e Marketing e Relações Públicas, 2 (1,0%) nos cursos de Ciências da Computação, Direito, Fisioterapia, Jornalismo, Matemática e Pedagogia, 1 (0,5%) nos cursos de Arquitetura e Urbanismo, Biomedicina, Farmácia Industrial, Gestão da Informação, Nutrição, Química, Serviço Social e Sistemas de Informação. Cinco respondentes não informaram a sua formação superior no questionário de pesquisa.

O curso de formação superior que mais apareceu na amostra pesquisada foi o de Administração, com 71 respondentes (35,3%). Esse resultado corrobora com os estudos realizados por Sauaia (1997), Silva (2000), Rocha-Pinto (1999), Araújo e Correia (2001) e Coelho (2001), cujos resultados mostram que as escolas de Administração têm enfrentado dificuldades em preparar o administrador para a atuação, em acompanhar os desafios, mudanças, competitividade, complexidade e modernização do ambiente empresarial e no desenvolvimento das habilidades requeridas pelo mercado de trabalho. Talvez esses fatores estejam contribuindo para a presença marcante de administradores nos cursos de pós-graduação, para que estes alunos possam ter acesso aos conhecimentos e ao desenvolvimento que não obtiveram durante os anos da faculdade.

A Tabela 2 mostra ainda que 15 dos 26 cursos de formação superior presentes na amostra pesquisada, concentram-se na área das ciências humanas e sociais que, em sua natureza pressupõem o relacionamento humano e a necessidade de saber lidar com pessoas. Esta é uma das características necessárias para o exercício da liderança, conforme Echeveste *et ali* (1999) e pode justificar também a procura pelos cursos de pós-graduação na área de gestão.

Para informar o ano de conclusão do curso superior, os respondentes tiveram um campo aberto no questionário. De acordo com os resultados obtidos nesta questão, optou-se por agrupar as respostas em intervalos para a apresentação dos dados, conforme demonstra a Tabela 3.

**Tabela 3 – Ano de Conclusão da Formação Superior**

<b>Ano da Conclusão</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
1980 - 1996	39	19,4	19,4
1997 - 2000	34	16,9	36,3
2001 - 2002	32	15,9	52,2
2003 - 2004	56	27,9	80,1
2005 - 2006	29	14,4	94,5
não informou	11	5,5	100,0
	201	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 3 demonstra que 39 respondentes (19,4%) concluíram sua formação superior entre os anos de 1980 e 1996, 34 (16,9%) entre 1997 e 2000, 32 (15,9%) entre 2001 e 2002, 56 (27,9%) entre 2003 e 2004, 29 (14,4%) entre 2005 e 2006. Onze respondentes não informaram o ano da conclusão de sua formação superior no questionário de pesquisa.

Agrupando-se a conclusão da formação superior ocorrida nos últimos quatro anos (2003-2006), os resultados apontam 85 respondentes (42,3%). Esse resultado também corrobora com os estudos realizados por Sauaia (1997), Silva (2000), Rocha-Pinto (1999), Araújo e Correia (2001) e Coelho (2001), que abordam a questão do descompasso entre o ensino superior, especialmente na área de Administração, e as demandas do mercado de trabalho. Daí a urgência e necessidade em procurar a continuidade da educação, através dos cursos de pós-graduação.

Quanto ao cargo ocupado pelos respondentes, a pesquisa revelou a existência de 160 cargos diferentes dentro da amostra pesquisada. Desta forma, optou-se pelo agrupamento das respostas de acordo com os títulos gerais comumente utilizados pela Classificação Brasileira de Ocupações – CBO, para a apresentação e análise dos resultados.

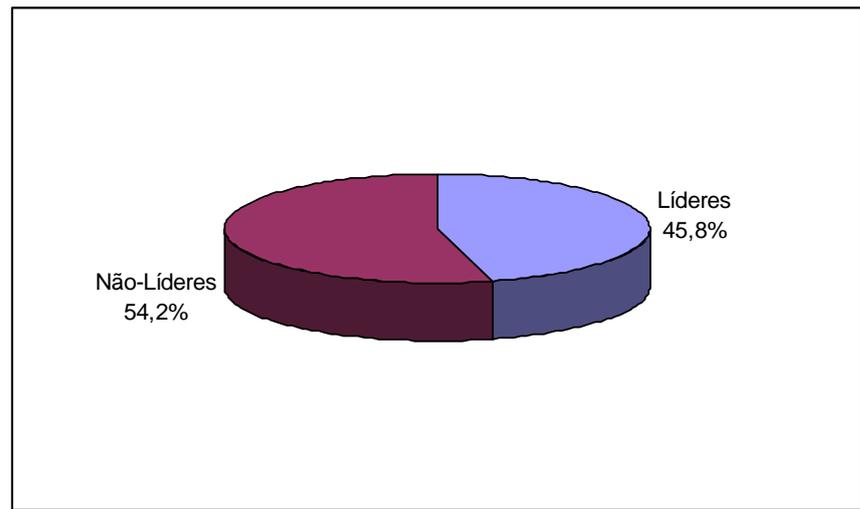
**Tabela 4 – Cargo Ocupado**

<b>Cargo</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
Agente	3	1,5	1,5
Analista	39	19,4	20,9
Assessor	1	0,5	21,4
Assistente	14	7,0	28,4
Auditor	1	0,5	28,9
Auxiliar	3	1,5	30,3
Bancário	1	0,5	30,8
Caixa Executivo	1	0,5	31,3
Chefe	3	1,5	32,8
Comerciante	1	0,5	33,3
Comprador	4	2,0	35,3
Consultor	5	2,5	37,8
Controler	1	0,5	38,3
Coordenador	27	13,4	51,7
Diretor	5	2,5	54,2
Empresário	1	0,5	54,7
Encarregado	2	1,0	55,7
Engenheiro	7	3,5	59,2
Escriturário	2	1,0	60,2
Especialista	3	1,5	61,7
Executivo de Contas	1	0,5	62,2
Farmacêutico Responsável	1	0,5	62,7
Gerente	29	14,4	77,1
Gestor	7	3,5	80,6
Instrutor de Treinamento	1	0,5	81,1
Preparador de Dados	1	0,5	81,6
Psicólogo	1	0,5	82,1
Recepcionista	1	0,5	82,6
Representante de Vendas	1	0,5	83,1
Responsável Técnico	1	0,5	83,6
Secretária	5	2,5	86,1
Selecionador	1	0,5	86,6
Subgerente	2	1,0	87,6
Superintendente	1	0,5	88,1
Supervisor	12	6,0	94,0
Sócio	2	1,0	95,0
Trainee	1	0,5	95,5
Técnico	5	2,5	98,0
Vendedor	2	1,0	99,0
não informou	2	1,0	100,0
	201	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

Mediante o agrupamento dos cargos, o fato da pesquisa abordar o tema liderança e o tipo de tratamento de dados pretendido, fez-se necessário um segundo agrupamento, capaz de identificar dentro da amostra quais sujeitos ocupavam posições de comando, conforme apresenta o Gráfico 2.

**Gráfico 2 – Líderes e Não-Líderes**



Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 2 demonstra que 92 respondentes (45,8%) ocupam de fato cargos de comando, que pressupõem o exercício da liderança, ao passo que os outros 109 respondentes (54,2%) ocupam cargos diversos.

Dentre os 92 respondentes (45,8%) que ocupam posições de comando, a pesquisa identificou 12 cargos diferentes, conforme a Tabela 5.

**Tabela 5 – Cargos de Comando**

<b>Cargo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
Chefe	3	3,3	3,3
Controler	1	1,1	4,3
Coordenador	27	29,3	33,7
Diretor	5	5,4	39,1
Empresário	1	1,1	40,2
Encarregado	2	2,2	42,4
Gerente	29	31,5	73,9
Gestor	7	7,6	81,5
Subgerente	2	2,2	83,7
Superintendente	1	1,1	84,8
Supervisor	12	13,0	97,8
Sócio	2	2,2	100,0
	92	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 5 demonstra que os cargos de comando identificados na pesquisa compreendem níveis hierárquicos que vão desde as primeiras posições de liderança nas empresas, Encarregado e Supervisor, até os níveis mais altos, como Diretor e Superintendente. Os cargos que mais apareceram na amostra pesquisada foram os de Gerente com 29 respondentes (31,5%), Coordenador com 27 respondentes (29,3%) e Supervisor com 12 respondentes (13,0%).

É importante ressaltar que, em muitas empresas, algumas pessoas não ocupam um cargo de comando formal, no entanto possuem subordinados e exercem atividades de liderança, conforme será apresentado mais adiante.

Apesar da frequência e dos percentuais serem aproximados, a incidência de líderes formais (92 respondentes - 45,8%) é menor do que a dos demais cargos (109 respondentes - 54,2%). Isso pode significar que os respondentes que ocupam posições de comando estejam buscando um aprimoramento de suas habilidades de gestão, de pessoas inclusive, através do curso de pós-graduação. Ao passo que, os demais respondentes que não ocupam ainda um cargo de comando, podem estar utilizando o curso e o aprendizado por ele fornecido, para conquistarem melhores posições nas empresas onde trabalham ou ainda para conseguirem melhores oportunidades no mercado, conforme o a opinião de Mintzberg (2006).

A questão que investigou o tempo no cargo atual foi apresentada aos respondentes e também possuía um campo aberto para a resposta. Para a apresentação e análise dos resultados, optou-se pela criação de intervalos, conforme apresenta a Tabela 6.

**Tabela 6 – Tempo no Cargo**

<b>Tempo no Cargo</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
Até 1 ano	50	24,9	24,9
1 - 2 anos	41	20,4	45,3
2 - 3 anos	32	15,9	61,2
3 - 4 anos	25	12,4	73,6
Mais de 4 anos	53	26,4	100,0
	201	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 6 demonstra que 50 respondentes (24,9%) possuem até um ano no cargo atual, 41 (20,4%) de 1 a 2 anos, 32 (15,9%) de 2 a 3 anos, 25 (12,4%) de 3 a 4 anos e 53 (26,4%) possuem mais de 4 anos.

Agrupando-se os quatro primeiros intervalos, que compreendem o tempo de até 4 anos no cargo atual, a pesquisa aponta 148 respondentes (73,6%). Esse resultado também corrobora com o pensamento de Mintzberg (2006), no qual os cursos de especialização e *MBA* destinam-se às “pessoas erradas”, isto é, pessoas com pouca ou nenhuma experiência, especialmente no âmbito gerencial.

A questão que investigou o número de subordinados foi apresentada aos respondentes com um campo aberto para a resposta. Para a apresentação e análise dos resultados, optou-se pela criação de intervalos, conforme demonstra a Tabela 7.

**Tabela 7 – Número de Subordinados**

<b>Subordinados</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
Nenhum	81	40,3	40,3
1 a 3	37	18,4	58,7
4 a 10	43	21,4	80,1
11 a 30	23	11,4	91,5
Mais de 30	17	8,5	100,0
	201	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

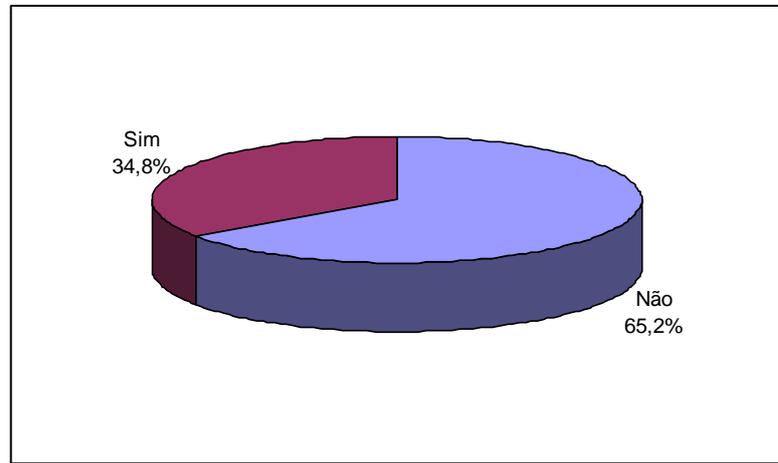
A Tabela 7 demonstra que 81 respondentes (40,3%) não possuem nenhum subordinado na atividade que exercem atualmente, 37 (18,4%) possuem de 1 a 3 subordinados, 43 (21,4%) de 4 a 10 subordinados, 23 (11,4%) de 11 a 30 subordinados e 17 (8,5%) possuem mais de 30 subordinados.

A pesquisa revelou que 120 respondentes (59,7%) possuem subordinados para a realização da atividade profissional, um dado que pode estar associado à procura do curso de pós-graduação no intuito de desenvolverem suas habilidades de gestão e lidarem de maneira mais efetiva com os subordinados. Esse resultado corrobora com o estudo de Echeveste *et ali* (1999), no qual um gestor apto para atuar no mercado globalizado deve estar à frente dos trabalhos em equipe, motivado para o auto-desenvolvimento e ter um curso de pós-graduação. Corrobora também com o estudo de Antonello (2004) no qual os gestores podem desenvolver-se através da interação com a equipe de trabalho, dos cursos de especialização e da articulação entre a teoria e a prática.

É válido ressaltar que 81 respondentes (40,3%) não possuem nenhum subordinado para a realização da atividade profissional. Esse resultado também reforça o pensamento de Mintzberg (2006), no qual os cursos de especialização e *MBA* destinam-se às “pessoas erradas”, com pouca ou nenhuma experiência gerencial, uma vez que a atividade gerencial pressupõe a gestão de pessoas.

O Gráfico 3 representa a natureza do investimento destinado à realização do curso de pós-graduação.

**Gráfico 3 – Subsídio Financeiro da Empresa para Realização do Curso**



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao subsídio financeiro da empresa para a realização do curso, apenas 70 (34,8%) dos respondentes contam com este benefício, ao passo que 131 (65,2%) assumiram individualmente o investimento, conforme mostra o Gráfico 3.

Esse resultado demonstra, de acordo com Echeveste *et ali* (1999), que as empresas valorizam em primeiro lugar, a integridade, visão estratégica, liderança, foco em resultados, ética, dentre outras 45 características que um gestor deve possuir para atuar no mercado globalizado, deixando a pós-graduação em 46º lugar. Isso se reflete na minoria dos respondentes que recebem algum tipo de subsídio financeiro da empresa para a realização do curso.

O fato de 131 respondentes (65,2%) assumirem individualmente o investimento, reforça também o pensamento de Mintzberg (2006), no qual os alunos podem estar utilizando o curso e o aprendizado por ele fornecido, para conquistarem melhores posições nas empresas onde trabalham ou ainda para conseguirem melhores oportunidades no mercado, justificando assim o investimento individual para a realização da pós-graduação.

Ainda em se tratando do subsídio financeiro da empresa para a realização do curso de pós-graduação, os 70 respondentes (34,8%) que contam com este benefício obtiveram auxílio de 20 a 100% do valor do curso, conforme demonstrado na Tabela 8.

**Tabela 8 – Percentual de Subsídio Financeiro para a Realização do Curso**

<b>Subsídio</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
20%	1	1,4	1,4
30%	3	4,3	5,7
37%	1	1,4	7,1
40%	1	1,4	8,6
45%	1	1,4	10,0
50%	32	45,7	55,7
60%	1	1,4	57,1
70%	5	7,1	64,3
75%	4	5,7	70,0
80%	8	11,4	81,4
100%	13	18,6	100,0
	70	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

A escolha do curso de pós-graduação pelos respondentes, está demonstrada pela Tabela 9.

**Tabela 9 – Curso Escolhido**

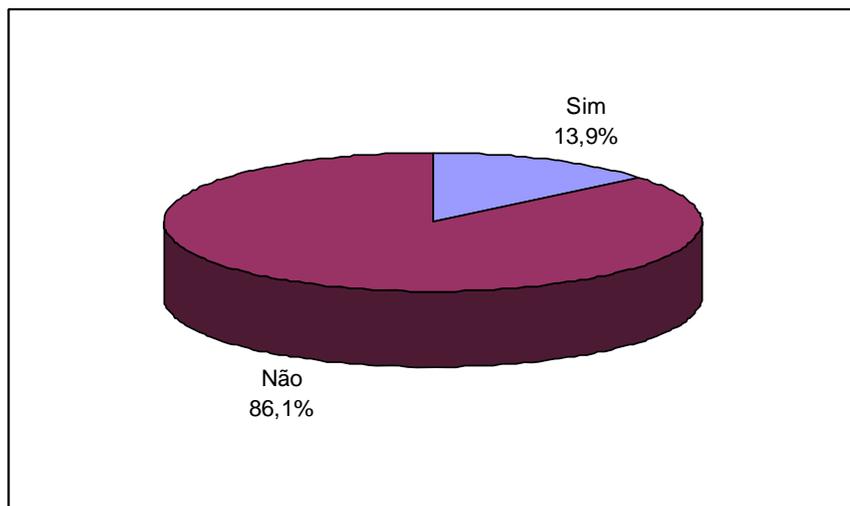
<b>Curso</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
Gestão Empresarial	32	15,9	15,9
Gestão Financeira	15	7,5	23,4
Gestão Industrial	6	3,0	26,4
Gestão de Operações e Logística	8	4,0	30,3
Gestão de Pessoas	14	7,0	37,3
Gestão de Serviços	16	8,0	45,3
Gestão de Marketing	9	4,5	49,8
Gestão de Negócios Internacionais	6	3,0	52,7
MBA Desenvolvimento e Gestão de Pessoas	21	10,4	63,2
MBA Finanças Corporativas	33	16,4	79,6
MBA Gestão Industrial	21	10,4	90,0
MBA Marketing	20	10,0	100,0
	201	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 9 demonstra que 32 respondentes (15,9%) escolheram Gestão Empresarial, 15 (7,5%) Gestão Financeira, 6 (3,0%) Gestão Industrial, 8 (4,0%) Gestão de Operações e Logística, 14 (7,0%) Gestão de Pessoas, 16 (8,0%) Gestão de Serviços, 9 (4,5%) Gestão de Marketing, 6 (3,0%) Gestão de Negócios Internacionais, 21 (10,4%) *MBA* Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, 33 (16,4%) *MBA* Finanças Corporativas, 21 (10,4%) *MBA* Gestão Industrial e 20 (10,0%) *MBA* Marketing.

O segundo curso mais escolhido pelos respondentes foi o de Gestão Empresarial (32 – 15,9%), ficando atrás apenas do *MBA* Finanças Corporativas (33 – 16,4%). Esse resultado corrobora, em parte, com o pensamento de Mintzberg (2006) no qual um curso de especialização deve ser abrangente (como o de Gestão Empresarial), preparando os alunos para a atividade de gestão. Ao contrário dos cursos que enfatizam áreas empresariais específicas, como Marketing, RH, Operações e Logística, Produção, Negócios Internacionais, Serviços e Finanças, que formam especialistas nestas funções em detrimento da formação gerencial e conseqüentemente em liderança.

A realização de um curso de pós-graduação anterior ao considerado nesta pesquisa, está representada no Gráfico 4.

**Gráfico 4 – Realização de Curso de Pós-Graduação Anterior**

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 4 demonstra que apenas 28 respondentes (13,9%) já concluíram um outro curso de pós-graduação, ao passo que 173 (86,1%) estão chegando a este nível acadêmico pela primeira vez.

## 5.2 Tratamento dos Dados

### 5.2.1 Análise de Frequência

A apresentação dos resultados obtidos com a análise de frequência será feita de acordo com o agrupamento dos atributos da Liderança Transacional, Transformacional e Não-Transacional, utilizado nos estudos de Almeida (2004) e Dutra (2006), demonstrado no Anexo 2.

A opinião dos respondentes diante destes atributos, dentro da análise de frequência, foi expressa de acordo com a escala do tipo Likert, onde 0 = de modo algum, 1 = de vez em quando, 2 = algumas vezes, 3 = relativamente freqüente e 4 = frequentemente, se não sempre.

A análise e os comentários emitidos em relação às frequências serão apresentados considerando-se os extremos do *continuum* proposto pela escala, ou seja, foram agrupadas as respostas apresentadas nas posições 0 e 1 configurando-se a opção **raramente**, e as respostas apresentadas nas posições 3 e 4 configurando-se a opção **frequentemente**.

## LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

### Atributo: Carisma

Segundo Bass & Avolio (1995), carisma é capacidade de despertar confiança, orgulho e respeito dos seguidores, através da transmissão de um forte senso de missão. O carisma é o principal atributo da Liderança Transformacional e pode se classificar em atribuído, quando provoca efeitos nas pessoas, ou de comportamento, quando evidencia as atitudes do líder.

No MLQ, o carisma é mensurado pelas questões 10, 18, 21, 25, 6, 14, 23 e 34, cujas frequências são apresentadas a seguir.

#### Questão 10 - Gero orgulho por estarem do meu lado.

**Tabela 10 – Frequência Q10**

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	1	0,5	0,5
De vez em quando	10	5,0	5,5
Algumas vezes	56	27,9	33,3
Relativamente freqüente	88	43,8	77,1
Freqüentemene, se não sempre	39	19,4	96,5
Não respondeu	7	3,5	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 10, 127 respondentes (63,2%) afirmaram que frequentemente geram orgulho nas pessoas que os rodeiam, durante o exercício de suas atividades de liderança. Ao passo que apenas 11 respondentes (5,5%) afirmaram que raramente despertam esse sentimento nas pessoas que os cercam mediante às atividades relacionadas à liderança.

**Questão 18 - Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.**

**Tabela 11 – Frequência Q18**

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	3	1,5	1,5
De vez em quando	11	5,5	7,0
Algumas vezes	47	23,4	30,3
Relativamente freqüente	83	41,3	71,6
Freqüentemene, se não sempre	52	25,9	97,5
Não respondeu	5	2,5	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 11, 135 respondentes (67,1%) afirmaram que frequentemente vão além do interesse pessoal pelo bem do grupo, durante o exercício de suas atividades de liderança. Ao passo que apenas 14 respondentes (7%) afirmaram que raramente apresentam este tipo de atitude na realização das atividades relacionadas à liderança.

**Questão 21 - Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.**

**Tabela 12 – Frequência Q21**

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	2	1,0	1,0
De vez em quando	9	4,5	5,5
Algumas vezes	25	12,4	17,9
Relativamente freqüente	89	44,3	62,2
Freqüentemente, se não sempre	72	35,8	98,0
Não respondeu	4	2,0	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 12, 161 respondentes (80%) afirmaram que frequentemente conseguem conquistar o respeito das pessoas através de suas atitudes relacionadas à liderança. Ao passo que apenas 11 respondentes (5,5%) afirmaram que raramente conseguem esse feito em suas atividades de liderança.

**Questão 25 - Demonstro um senso de poder e confiança.**

**Tabela 13 – Frequência Q 25**

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	2	1,0	1,0
De vez em quando	12	6,0	7,0
Algumas vezes	39	19,4	26,4
Relativamente freqüente	100	49,8	76,1
Freqüentemente, se não sempre	44	21,9	98,0
Não respondeu	4	2,0	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 13, 144 respondentes (71,6%) afirmaram que frequentemente demonstram um senso de poder e confiança durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 14 respondentes (7%) afirmaram que raramente conseguem esse resultado.

**Questão 6 - Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.**

**Tabela 14 – Freqüência Q 06**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	7	3,5	3,5
De vez em quando	39	19,4	22,9
Algumas vezes	58	28,9	51,7
Relativamente freqüente	58	28,9	80,6
Freqüentemente, se não sempre	37	18,4	99,0
Não respondeu	2	1,0	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 14, 95 respondentes (47,3%) afirmaram que frequentemente conversam sobre suas crenças e valores mais importantes durante o exercício das atividades de liderança. Por outro lado, 97 respondentes (48,3%) afirmaram que raramente compartilham suas crenças e valores no desempenho de atividades de liderança.

Este é um dado interessante pois, para que o líder possa mover às pessoas na direção dos objetivos traçados, ele precisa compartilhar suas visões, crenças e valores, de modo que os seguidores estejam “com” ele de fato. Se 48,3% da amostra pesquisada afirmou que raramente pratica esse compartilhamento, provavelmente estes líderes poderão encontrar dificuldades em conduzir as equipes na direção desejada.

#### **Questão 14 - Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.**

**Tabela 15 – Freqüência Q 14**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	5	2,5	2,5
De vez em quando	8	4,0	6,5
Algumas vezes	26	12,9	19,4
Relativamente freqüente	85	42,3	61,7
Freqüentemente, se não sempre	75	37,3	99,0
Não respondeu	2	1,0	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 15, 160 respondentes (79,6%) afirmaram que frequentemente mostram a importância de se ter um forte senso de obrigação durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 13 respondentes (6,5%) afirmaram que raramente evidenciam esta questão nas atividades de liderança.

**Questão 23 - Considero as conseqüências éticas e morais das decisões.**

**Tabela 16 – Freqüência Q 23**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	0	0,0	0,0
De vez em quando	8	4,0	4,0
Algumas vezes	22	10,9	14,9
Relativamente freqüente	87	43,3	58,2
Freqüentemente, se não sempre	82	40,8	99,0
Não respondeu	2	1,0	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 16, 169 respondentes (84,16%) afirmaram que frequentemente consideram as conseqüências éticas e morais das decisões durante o exercício das atividades de liderança.

Por outro lado, 30 respondentes (14,9%) afirmaram que raramente evidenciam esta questão nas atividades de liderança. Esse é um dado interessante, pois o líder deve fornecer, através de suas atitudes e ações, o exemplo de ética e da moral para os seguidores. Se 14,9% da amostra pesquisada afirmou considerar raramente estas questões diante das conseqüências de suas decisões, é provável que estes líderes não estejam fornecendo bons exemplos às suas equipes.

**Questão 34 - Ênfase a importância de se ter um senso único de missão.**

**Tabela 17 – Freqüência Q 34**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	3	1,5	1,5
De vez em quando	16	8,0	9,5
Algumas vezes	60	29,9	39,3
Relativamente freqüente	71	35,3	74,6
Freqüentemente, se não sempre	41	20,4	95,0
Não respondeu	10	5,0	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 17, 112 respondentes (55,7%) afirmaram que frequentemente enfatizam a importância de se ter um senso único de missão durante o

exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 19 respondentes (9,4%) afirmaram que raramente enfatizam esta questão no exercício das atividades de liderança.

### **Atributo: Inspiração Motivacional**

Segundo Bass & Avolio (1995), a inspiração motivacional diz respeito à visão do líder e a comunicação desta visão para os seguidores, através de ações motivacionais, que geram altas expectativas, corrigem comportamentos e atitudes, com o objetivo de somar esforços.

No MLQ, a inspiração motivacional é mensurada pelas questões 9, 13, 26 e 36, cujas frequências são apresentadas a seguir.

#### **Questão 9 - Falo de forma otimista sobre o futuro.**

**Tabela 18 – Frequência Q 09**

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	1	0,5	0,5
De vez em quando	8	4,0	4,5
Algumas vezes	31	15,4	19,9
Relativamente freqüente	92	45,8	65,7
Freqüentemente, se não sempre	68	33,8	99,5
Não respondeu	1	0,5	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 18, 160 respondentes (79,6%) afirmaram que frequentemente falam de forma otimista sobre o futuro durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 9 respondentes (4,5%) afirmaram que raramente tratam desta questão no exercício das atividades de liderança.

#### **Questão 13 - Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.**

**Tabela 19 – Freqüência Q 13**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	1	0,5	0,5
De vez em quando	4	2,0	2,5
Algumas vezes	28	13,9	16,4
Relativamente freqüente	100	49,8	66,2
Freqüentemente, se não sempre	66	32,8	99,0
Não respondeu	2	1,0	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 19, 166 respondentes (82,6%) afirmaram que frequentemente falam com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 5 respondentes (2,5%) afirmaram que raramente demonstram esta atitude no exercício das atividades de liderança.

**Questão 26 - Artigo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.**

**Tabela 20 – Freqüência Q 26**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	0	0,0	0,0
De vez em quando	4	2,0	2,0
Algumas vezes	35	17,4	19,4
Relativamente freqüente	81	40,3	59,7
Freqüentemente, se não sempre	78	38,8	98,5
Não respondeu	3	1,5	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 20, 159 respondentes (79,1%) afirmaram que frequentemente articulam uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 4 respondentes (2,0%) afirmaram que raramente promovem essa ação no exercício das atividades de liderança.

**Questão 36 - Expresso confiança de que metas serão alcançadas.**

**Tabela 21 – Freqüência Q 36**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	1	0,5	0,5
De vez em quando	3	1,5	2,0
Algumas vezes	15	7,5	9,5
Relativamente freqüente	101	50,2	59,7
Freqüentemente, se não sempre	78	38,8	98,5
Não respondeu	3	1,5	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 21, 179 respondentes (89,1%) afirmaram que frequentemente expressam confiança de que as metas serão alcançadas durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 4 respondentes (2,0%) afirmaram que raramente expressam esse sentimento no exercício das atividades de liderança.

#### **Atributo: Estimulação Intelectual**

Segundo Bass & Avolio (1995), a estimulação intelectual refere-se à proposição de desafios constantes aos seguidores, estimulando sua criatividade para o desenvolvimento de novas idéias e cenários.

No MLQ, a estimulação intelectual é mensurada pelas questões 2, 8, 30 e 32, cujas freqüências são apresentadas a seguir.

#### **Questão 2 - Examino situações críticas perguntando se são adequadas.**

**Tabela 22 – Freqüência Q 02**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	7	3,5	3,5
De vez em quando	12	6,0	9,5
Algumas vezes	43	21,4	30,8
Relativamente freqüente	82	40,8	71,6
Freqüentemente, se não sempre	53	26,4	98,0
Não respondeu	4	2,0	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 22, 135 respondentes (67,2%) afirmaram que frequentemente examinam questões críticas perguntando se são adequadas durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 19 respondentes (9,4%) afirmaram que raramente promovem essa ação no exercício das atividades de liderança.

### Questão 8 - Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.

**Tabela 23 – Frequência Q 08**

Resposta	Frequência	Percentual	% Acumulado
De modo algum	3	1,5	1,5
De vez em quando	7	3,5	5,0
Algumas vezes	32	15,9	20,9
Relativamente freqüente	85	42,3	63,2
Freqüentemente, se não sempre	73	36,3	99,5
Não respondeu	1	0,5	100,0
Total	201	100,0	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 23, 158 respondentes (78,6%) afirmaram que frequentemente procuram alternativas diferentes ao solucionar problemas durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 10 respondentes (5,0%) afirmaram que raramente agem dessa forma no exercício das atividades de liderança.

### Questão 30 - Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.

**Tabela 24 – Frequência Q 30**

Resposta	Frequência	Percentual	% Acumulado
De modo algum	0	0,0	0,0
De vez em quando	12	6,0	6,0
Algumas vezes	41	20,4	26,4
Relativamente freqüente	85	42,3	68,7
Freqüentemente, se não sempre	61	30,3	99,0
Não respondeu	2	1,0	100,0
Total	201	100,0	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 24, 146 respondentes (72,6%) afirmaram que frequentemente fazem com que as pessoas olhem para os problemas de diferentes ângulos durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 12 respondentes (6,0%) afirmaram que raramente agem dessa forma no exercício das atividades de liderança.

**Questão 32 - Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.**

**Tabela 25 – Freqüência Q 32**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	0	0,0	0,0
De vez em quando	6	3,0	3,0
Algumas vezes	24	11,9	14,9
Relativamente freqüente	99	49,3	64,2
Freqüentemente, se não sempre	70	34,8	99,0
Não respondeu	2	1,0	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 25, 169 respondentes (84,1%) afirmaram que frequentemente fazem sugerem novas alternativas e maneiras de completar as atividades durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 6 respondentes (3,0%) afirmaram que raramente agem dessa forma no exercício das atividades de liderança.

**Atributo: Consideração Individual**

Segundo Bass & Avolio (1995), a consideração individual se estabelece a partir do direcionamento de atenção personalizada a cada seguidor, fazendo com que ele sinta-se único e acentuando o relacionamento.

No MLQ, a consideração individual é mensurada pelas questões 15, 19, 29 e 31, cujas freqüências são apresentadas a seguir.

**Questão 15 - Invisto meu tempo ensinando e treinando.**

**Tabela 26 – Freqüência Q 15**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	8	4,0	4,0
De vez em quando	23	11,4	15,4
Algumas vezes	70	34,8	50,2
Relativamente freqüente	70	34,8	85,1
Freqüentemente, se não sempre	26	12,9	98,0
Não respondeu	4	2,0	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 26, 96 respondentes (47,8%) afirmaram que frequentemente fazem investem seu tempo ensinando e treinando, durante o exercício das atividades de liderança.

Por outro lado, 31 respondentes (15,4%) afirmaram que raramente se dedicam a essas atividades no exercício das atividades de liderança. Esse é um dado interessante, pois uma importante atribuição do líder é favorecer o aprendizado e o desenvolvimento de seus seguidores, atuando como um mentor. Se 15,4% da amostra pesquisada afirmou que raramente se dedica a essa atribuição, provavelmente esses líderes não estão sendo eficazes em preparar e formar os seus seguidores.

**Questão 19 - Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.**

**Tabela 27 – Freqüência Q 19**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	4	2,0	2,0
De vez em quando	10	5,0	7,0
Algumas vezes	13	6,5	13,4
Relativamente freqüente	67	33,3	46,8
Freqüentemente, se não sempre	107	53,2	100,0
Não respondeu	0	0,0	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 27, 174 respondentes (86,6%) afirmaram que frequentemente tratam os outros como pessoas ao invés de trata-los apenas como membro do grupo durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 14 respondentes (7,0%) afirmaram que raramente agem dessa forma no exercício das atividades de liderança.

**Questão 29 - Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.**

**Tabela 28 – Freqüência Q 29**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	1	0,5	0,5
De vez em quando	10	5,0	5,5
Algumas vezes	28	13,9	19,4
Relativamente freqüente	74	36,8	56,2
Freqüentemente, se não sempre	85	42,3	98,5
Não respondeu	3	1,5	100,0
Total	201	100,0	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 28, 159 respondentes (79,1%) afirmaram que frequentemente consideram cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 11 respondentes (5,5%) afirmaram que raramente apresentam essa consideração no exercício das atividades de liderança.

**Questão 31 - Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.**

**Tabela 29 – Freqüência Q 31**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	0	0,0	0,0
De vez em quando	9	4,5	4,5
Algumas vezes	42	20,9	25,4
Relativamente freqüente	85	42,3	67,7
Freqüentemente, se não sempre	61	30,3	98,0
Não respondeu	4	2,0	100,0
Total	201	100,0	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 29, 146 respondentes (72,6%) afirmaram que frequentemente ajudam os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 9 respondentes (4,5%) afirmaram que raramente promovem essa ação no exercício das atividades de liderança.

De acordo com a análise da frequência de cada uma das questões que mensuram os atributos da Liderança Transformacional, optou-se por analisar também a frequência compilada destas questões, de forma a caracterizar a opinião da amostra pesquisada, de maneira geral, diante dos atributos deste tipo liderança.

Esta análise compilada também foi realizada considerando-se os extremos do *continuum* proposto pela escala, agrupando-se as respostas apresentados nas posições 0 e 1 configurando-se a opção **raramente**, e as respostas apresentadas nas posições 3 e 4 configurando-se a opção **frequentemente**.

**Tabela 30 – Frequência Compilada dos Atributos da Liderança Transformacional**

<b>Utiliza os Atributos da Liderança Transformacional</b>	<b>Percentual %</b>
Raramente	6,7
Algumas vezes	18,3
Frequentemente	73,4
Não respondeu	1,6
Total	100,0

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 30, 73,4% dos respondentes afirmaram utilizar frequentemente os atributos da Liderança Transformacional durante o exercício de suas atividades de liderança, ao passo que apenas 6,7% afirmaram utilizar raramente tais atributos quando exercem papel de líder.

Este resultado não só confirma a teoria de Bass & Avolio (1995) dentro da amostra pesquisada, quanto à caracterização da Liderança Transformacional, como também indica a provável contribuição dos cursos de pós-graduação *lato-sensu* para o desenvolvimento deste tipo de liderança entre os alunos.

O resultado ressalta a importância da contribuição da pós-graduação para o aprimoramento do aluno e, conseqüentemente para as escolas que ministram os cursos e para as empresas que acolhem os alunos. Na opinião de Bass (1985), a Liderança Transformacional é a única modalidade de liderança que propicia aos seguidores uma performance extraordinária, buscando elevar a consciência do grupo e da empresa, favorecendo a evolução das pessoas e alinhando as expectativas individuais e organizacionais.

Bass & Avolio (1993) defendem ainda que a Liderança Transformacional é capaz de modificar a cultura da organização e, se este tipo de liderança é favorecido pelos cursos de pós-graduação *lato-sensu*, estes alunos podem vir a oferecer uma performance diferenciada às suas equipes de trabalho e às empresas.

## LIDERANÇA TRANSACIONAL

### Atributo: Tamanho da Recompensa

Segundo Bass & Avolio (1995), o líder transacional oferece recompensas quando os seguidores atingem um determinado objetivo.

No MLQ, o tamanho da recompensa é mensurado pelas questões 1, 11, 16 e 35, cujas frequências são apresentadas a seguir.

#### Questão 1 - Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.

**Tabela 31 – Frequência Q 01**

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	24	11,9	11,9
De vez em quando	31	15,4	27,4
Algumas vezes	39	19,4	46,8
Relativamente freqüente	68	33,8	80,6
Freqüentemente, se não sempre	36	17,9	98,5
Não respondeu	3	1,5	100,0
Total	201	100,0	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 31, 104 respondentes (51,76%) afirmaram que frequentemente fornecem ajuda aos outros em troca de seus esforços durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 55 respondentes (27,4%) afirmaram que raramente promovem essa ação no exercício das atividades de liderança.

#### Questão 11 - Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.

**Tabela 32 – Freqüência Q 11**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	13	6,5	6,5
De vez em quando	16	8,0	14,4
Algumas vezes	52	25,9	40,3
Relativamente freqüente	74	36,8	77,1
Freqüentemente, se não sempre	41	20,4	97,5
Não respondeu	5	2,5	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 32, 115 respondentes (57,2%) afirmaram que frequentemente discutem sobre os responsáveis pelas metas de desempenho durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 29 respondentes (14,4%) afirmaram que raramente promovem essa ação no exercício das atividades de liderança.

**Questão 16 - Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas.**

**Tabela 33 – Freqüência Q 16**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	10	5,0	5,0
De vez em quando	22	10,9	15,9
Algumas vezes	43	21,4	37,3
Relativamente freqüente	67	33,3	70,6
Freqüentemente, se não sempre	43	21,4	92,0
Não respondeu	16	8,0	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 33, 110 respondentes (54,7%) afirmaram que frequentemente deixam claro o que as pessoas podem receber quando as metas de desempenho são alcançadas durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 32 respondentes (15,9%) afirmaram que raramente esclarecem essa questão no exercício das atividades de liderança.

**Questão 35 - Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.**

**Tabela 34 – Frequência Q 35**

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	0	0,0	0,0
De vez em quando	1	0,5	0,5
Algumas vezes	17	8,5	9,0
Relativamente freqüente	73	36,3	45,3
Freqüentemente, se não sempre	108	53,7	99,0
Não respondeu	2	1,0	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 34, 181 respondentes (90,0%) afirmaram que frequentemente expressam satisfação quando as pessoas correspondem às expectativas durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 01 respondente (0,05%) afirmou que raramente expressa esse sentimento no exercício das atividades de liderança.

#### **Atributo: Gerenciamento por Exceção**

Segundo Bass & Avolio (1995), no gerenciamento por exceção o líder age quando existe não conformidade entre as atividades que são executadas e o que foi planejado. O gerenciamento pela exceção pode ocorrer de maneira ativa, quando o líder procura pelos desvios das regras e dos padrões estabelecidos, ou passiva, quando o líder intervém apenas quando os erros acontecem espontaneamente.

No MLQ, o gerenciamento por exceção é mensurado pelas questões 4, 22, 24, 27, 3, 12, 17 e 20, cujas frequências são apresentadas a seguir.

#### **Questão 4 - Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.**

**Tabela 35 – Freqüência Q 04**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	11	5,5	5,5
De vez em quando	33	16,4	21,9
Algumas vezes	57	28,4	50,2
Relativamente freqüente	55	27,4	77,6
Freqüentemente, se não sempre	42	20,9	98,5
Não respondeu	3	1,5	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 35, 97 respondentes (48,2%) afirmaram que frequentemente focam sua atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 44 respondentes (21,9%) afirmaram que raramente adotam essa postura no exercício das atividades de liderança.

**Questão 22 - Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.**

**Tabela 36 – Freqüência Q 22**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	17	8,5	8,5
De vez em quando	24	11,9	20,4
Algumas vezes	66	32,8	53,2
Relativamente freqüente	65	32,3	85,6
Freqüentemente, se não sempre	27	13,4	99,0
Não respondeu	2	1,0	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 36, 92 respondentes (45,8%) afirmaram que frequentemente concentram total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 41 respondentes (20,4%) afirmaram que raramente adotam essa postura no exercício das atividades de liderança.

**Questão 24 - Mantenho-me a par de todos os erros.**

**Tabela 37 – Frequência Q 24**

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	1	0,5	0,5
De vez em quando	11	5,5	6,0
Algumas vezes	56	27,9	33,8
Relativamente freqüente	85	42,3	76,1
Freqüentemente, se não sempre	41	20,4	96,5
Não respondeu	7	3,5	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 37, 126 respondentes (62,7%) afirmaram que frequentemente mantêm-se a par de todos os erros durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 12 respondentes (6,0%) afirmaram que raramente adotam essa postura no exercício das atividades de liderança.

### **Questão 27 - Dirijo minha atenção às falhas.**

**Tabela 38 – Frequência Q 27**

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	11	5,5	5,5
De vez em quando	25	12,4	17,9
Algumas vezes	66	32,8	50,7
Relativamente freqüente	71	35,3	86,1
Freqüentemente, se não sempre	27	13,4	99,5
Não respondeu	1	0,5	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 38, 98 respondentes (48,8%) afirmaram que frequentemente dirigem sua atenção às falhas durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 36 respondentes (17,9%) afirmaram que raramente adotam essa postura no exercício das atividades de liderança.

### **Questão 3 - Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.**

**Tabela 39 – Freqüência Q 03**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	58	28,9	28,9
De vez em quando	53	26,4	55,2
Algumas vezes	54	26,9	82,1
Relativamente freqüente	27	13,4	95,5
Freqüentemente, se não sempre	8	4,0	99,5
Não respondeu	1	0,5	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 39, 35 respondentes (17,4%) afirmaram que frequentemente não interferem nos problemas até o momento em que eles se tornem sérios durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 111 respondentes (55,2%) afirmaram que raramente deixam de interferir nos problemas no desempenho das atividades de liderança.

#### **Questão 12 - Espero as coisas darem errado para começar agir.**

**Tabela 40 – Freqüência Q 12**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	133	66,2	66,2
De vez em quando	47	23,4	89,6
Algumas vezes	13	6,5	96,0
Relativamente freqüente	6	3,0	99,0
Freqüentemente, se não sempre	1	0,5	99,5
Não respondeu	1	0,5	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 40, apenas 7 respondentes (3,5%) afirmaram que frequentemente esperam as coisas darem errado para começarem a agir durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 180 respondentes (89,5%) afirmaram que raramente adotam essa postura no desempenho das atividades de liderança.

Esse é um resultado interessante pois, de acordo com Echeveste et ali (1999), para atuar no mercado globalizado, umas das características que o líder deve possuir é a pró-atividade, que consiste numa atuação que antecipa os obstáculos, para que eles não se convertam em problemas. Se 89,5% da amostra pesquisada afirmou que raramente esperam as

coisas darem errado para começarem a agir, provavelmente estes líderes adotam uma postura pró-ativa no exercício de suas atividades.

**Questão 17 - Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dando certo”.**

**Tabela 41 – Frequência Q 17**

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	49	24,4	24,4
De vez em quando	61	30,3	54,7
Algumas vezes	65	32,3	87,1
Relativamente freqüente	18	9,0	96,0
Freqüentemente, se não sempre	5	2,5	98,5
Não respondeu	3	1,5	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 41, 23 respondentes (11,4%) afirmaram que frequentemente demonstram acreditar que “não se mexe no que está dando certo” durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 110 respondentes (54,7%) afirmaram que raramente demonstram essa crença no desempenho das atividades de liderança.

Esse resultado mostra que, a maioria dos respondentes (54,7%) afirma que exercem intervenções, mesmo naquelas situações onde as coisas estão dando certo. Trata-se de uma postura de liderança que se preocupa com a melhoria contínua, na qual até as coisas que estejam acontecendo de acordo com os padrões estabelecidos podem ser melhoradas e aprimoradas.

**Questão 20 - Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir.**

**Tabela 42 – Frequência Q 20**

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	90	44,8	44,8
De vez em quando	31	15,4	60,2
Algumas vezes	36	17,9	78,1
Relativamente freqüente	29	14,4	92,5
Freqüentemente, se não sempre	10	5,0	97,5
Não respondeu	5	2,5	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 42, 39 respondentes (19,4%) afirmaram que frequentemente demonstram que os problemas devem tornar-se graves antes de agir durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 121 respondentes (60,2%) afirmaram que raramente adotam essa postura no desempenho das atividades de liderança.

Este é mais um resultado que evidencia a atitude pró-ativa revelada em mais de 60% da amostra pesquisada.

De acordo com a análise da frequência de cada uma das questões que mensuram os atributos da Liderança Transacional, optou-se por analisar também a frequência compilada destas questões, de forma a caracterizar a opinião da amostra pesquisada, de maneira geral, diante dos atributos deste tipo liderança.

Esta análise compilada também foi realizada considerando-se os extremos do *continuum* proposto pela escala, agrupando-se as respostas apresentados nas posições 0 e 1 configurando-se a opção **raramente**, e as respostas apresentadas nas posições 3 e 4 configurando-se a opção **frequentemente**.

**Tabela 43 – Frequência Compilada dos Atributos da Liderança Transacional**

<b>Utiliza os Atributos da Liderança Transacional</b>	<b>Percentual %</b>
Raramente	32,0
Algumas vezes	23,4
Frequentemente	42,6
Não respondeu	2,0
Total	100,0

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 43, 42,6% dos respondentes afirmaram utilizar frequentemente os atributos da Liderança Transacional durante o exercício de suas atividades de liderança, ao passo que 32,0% afirmaram utilizar raramente tais atributos quando exercem papel de líder.

Este resultado confirma, com menor intensidade, a teoria de Bass e Avolio (1995) dentro da amostra pesquisada, quanto à caracterização da Liderança Transacional e indica uma menor contribuição dos cursos de pós-graduação *lato-sensu* para o desenvolvimento deste tipo de liderança entre os alunos.

## LIDERANÇA NÃO-TRANSACIONAL

### Atributo: *Laissez-faire*

Segundo Bass & Avolio (1995), o atributo *laissez-faire* identifica a atuação do líder como um figurante apenas, que evita a responsabilidade, a resolução de problemas e a tomada de decisões.

No MLQ, este atributo é mensurado pelas questões 5, 7, 28 e 33, cujas frequências são apresentadas a seguir.

#### Questão 5 - Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.

**Tabela 44 – Frequência Q 05**

Resposta	Frequência	Percentual	% Acumulado
De modo algum	123	61,2	61,2
De vez em quando	38	18,9	80,1
Algumas vezes	23	11,4	91,5
Relativamente freqüente	12	6,0	97,5
Freqüentemente, se não sempre	2	1,0	98,5
Não respondeu	3	1,5	100,0
Total	201	100,0	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 44, apenas 14 respondentes (7,0%) afirmaram que frequentemente evitam se envolver quando assuntos importantes surgem durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 161 respondentes (80,1%) afirmaram que raramente adotam essa postura no desempenho das atividades de liderança.

#### Questão 7 - Estou ausente quando necessitam de mim.

**Tabela 45 – Frequência Q 07**

Resposta	Frequência	Percentual	% Acumulado
De modo algum	127	63,2	63,2
De vez em quando	54	26,9	90,0
Algumas vezes	12	6,0	96,0
Relativamente freqüente	3	1,5	97,5
Freqüentemente, se não sempre	2	1,0	98,5
Não respondeu	3	1,5	100,0
Total	201	100,0	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 45, apenas 5 respondentes (2,5%) afirmaram que frequentemente estão ausentes quando são solicitados durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 184 respondentes (91,5%) afirmaram que raramente adotam essa postura no desempenho das atividades de liderança.

### Questão 28 - Evito tomar decisões.

**Tabela 46 – Freqüência Q 28**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	104	51,7	51,7
De vez em quando	50	24,9	76,6
Algumas vezes	24	11,9	88,6
Relativamente freqüente	15	7,5	96,0
Freqüentemente, se não sempre	6	3,0	99,0
Não respondeu	2	1,0	100,0
Total	201	100,0	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 46, 21 respondentes (10,4%) afirmaram que frequentemente evitam tomar decisões durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 154 respondentes (76,6%) afirmaram que raramente adotam essa postura no desempenho das atividades de liderança.

### Questão 33 - Demoro a responder as questões urgentes.

**Tabela 47 – Freqüência Q 33**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	81	40,3	40,3
De vez em quando	63	31,3	71,6
Algumas vezes	31	15,4	87,1
Relativamente freqüente	17	8,5	95,5
Freqüentemente, se não sempre	3	1,5	97,0
Não respondeu	6	3,0	100,0
Total	201	100,0	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 47, 20 respondentes (10,0%) afirmaram que frequentemente demoram para responder as questões urgentes durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que 144 respondentes (71,6%) afirmaram que raramente adotam essa postura no desempenho das atividades de liderança.

De acordo com a análise da frequência de cada uma das questões que mensuram os atributos da Liderança Não-Transacional, optou-se por analisar também a frequência compilada destas questões, de forma a caracterizar a opinião da amostra pesquisada, de maneira geral, diante dos atributos deste tipo liderança.

Esta análise compilada também foi realizada considerando-se os extremos do *continuum* proposto pela escala, agrupando-se as respostas apresentados nas posições 0 e 1 configurando-se a opção **raramente**, e as respostas apresentadas nas posições 3 e 4 configurando-se a opção **frequentemente**.

**Tabela 48 – Frequência Compilada dos Atributos da Liderança Não-Transacional**

<b>Utiliza os Atributos da Liderança Não-Transacional</b>	<b>Percentual %</b>
Raramente	79,6
Algumas vezes	11,2
Freqüentemente	7,5
Não respondeu	1,7
Total	100,0

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 48, apenas 7,5% dos respondentes afirmaram utilizar freqüentemente os atributos da Liderança Não-Transacional durante o exercício de suas atividades de liderança, ao passo que 79,6% afirmaram utilizar raramente tais atributos quando exercem papel de líder.

Este resultado confirma a teoria de Bass & Avolio (1995) dentro da amostra pesquisada, quanto à caracterização da Liderança Não-Transacional e indica a não contribuição dos cursos de pós-graduação *lato-sensu* para o desenvolvimento deste tipo de liderança entre os alunos.

Este resultado é positivo para o trabalho, pois conforme Pfeffer e Fong (2003), a liderança é uma das principais competências para a sustentabilidade das empresas. Echeveste *et ali* (1999) e Bennis e Nanus (1988) também comentam que as empresas do mercado globalizado necessitam de líderes que tenham uma postura efetiva e diferenciada, que utilizem novas formas de pensar e liderar, para que possam manter suas vantagens competitivas.

A opinião dos autores é contraditória a dimensão da Liderança Não-Transacional, uma vez que os líderes do tipo *laissez-faire*, não contribuem para o bom desempenho das pessoas e das empresas. Sendo assim, a não-contribuição dos cursos de pós-graduação para este tipo de liderança pode ressaltar o caráter de desenvolvimento e aprimoramento das habilidades de liderança oferecido pelos cursos.

## FATORES DE RESULTADOS

### Atributo: Esforço e Efetividade

Segundo Bass & Avolio (1995), o atributo esforço e efetividade refere-se ao esforço e a efetividade que o líder emprega no desempenho de seu papel.

No MLQ, este atributo é mensurado pelas questões 37, 38, 39, 40, 42, 43 e 45, cujas freqüências são apresentadas a seguir.

#### Questão 37 - Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.

**Tabela 49 – Freqüência Q 37**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	0	0,0	0,0
De vez em quando	6	3,0	3,0
Algumas vezes	23	11,4	14,4
Relativamente freqüente	104	51,7	66,2
Freqüentemente, se não sempre	63	31,3	97,5
Não respondeu	5	2,5	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 49, 167 respondentes (83,1%) afirmaram que frequentemente são eficazes em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 6 respondentes (3,0%) afirmaram que raramente adotam essa postura no desempenho das atividades de liderança.

**Questão 38 - Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.**

**Tabela 50 – Freqüência Q 38**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	5	2,5	2,5
De vez em quando	8	4,0	6,5
Algumas vezes	47	23,4	29,9
Relativamente freqüente	97	48,3	78,1
Freqüentemente, se não sempre	28	13,9	92,0
Não respondeu	16	8,0	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 50, 125 respondentes (62,2%) afirmaram que frequentemente utilizam métodos de liderança que são satisfatórios durante o exercício das atividades. Ao passo que apenas 13 respondentes (6,5%) afirmaram que raramente utilizam estes métodos no desempenho das atividades de liderança.

**Questão 39 - Faço com que os outros façam mais do que o esperado.**

**Tabela 51 – Freqüência Q 39**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	6	3,0	3,0
De vez em quando	6	3,0	6,0
Algumas vezes	68	33,8	39,8
Relativamente freqüente	81	40,3	80,1
Freqüentemente, se não sempre	31	15,4	95,5
Não respondeu	9	4,5	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 51, 112 respondentes (55,7%) afirmaram que frequentemente fazem com que os outros façam mais do que o esperado durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 12 respondentes (6,0%) afirmaram que raramente adotam essa postura no desempenho das atividades de liderança.

**Questão 40 - Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.**

**Tabela 52 – Frequência Q 40**

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	5	2,5	2,5
De vez em quando	10	5,0	7,5
Algumas vezes	20	10,0	17,4
Relativamente freqüente	90	44,8	62,2
Freqüentemente, se não sempre	63	31,3	93,5
Não respondeu	13	6,5	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 52, 153 respondentes (76,1%) afirmaram que frequentemente são eficazes em representar o grupo perante níveis hierárquicos superiores durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 15 respondentes (7,5%) afirmaram que raramente apresentam essa eficácia no desempenho das atividades de liderança.

**Questão 42 - Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.**

**Tabela 53 – Frequência Q 42**

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	1	0,5	0,5
De vez em quando	4	2,0	2,5
Algumas vezes	31	15,4	17,9
Relativamente freqüente	93	46,3	64,2
Freqüentemente, se não sempre	65	32,3	96,5
Não respondeu	7	3,5	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 53, 158 respondentes (78,6%) afirmaram que frequentemente elevam o desejo das pessoas em obterem sucesso durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 5 respondentes (2,5%) afirmaram que raramente adotam essa postura no desempenho das atividades de liderança.

**Questão 43 - Sou eficaz em atender as necessidades da organização.**

**Tabela 54 – Freqüência Q 43**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	0	0,0	0,0
De vez em quando	1	0,5	0,5
Algumas vezes	19	9,5	10,0
Relativamente freqüente	105	52,2	62,2
Freqüentemente, se não sempre	71	35,3	97,5
Não respondeu	5	2,5	100,0
Total	201	100,0	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 54, 176 respondentes (87,6%) afirmaram que frequentemente são eficazes em atenderem as necessidades da organização durante o exercício das atividades de liderança. Ao passo que apenas 1 respondente (0,5%) afirmou que raramente apresenta essa eficácia no desempenho das atividades de liderança.

#### **Questão 45 - Lidero um grupo que e eficiente.**

**Tabela 55 – Freqüência Q 45**

<b>Resposta</b>	<b>Freqüência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	11	5,5	5,5
De vez em quando	6	3,0	8,5
Algumas vezes	31	15,4	23,9
Relativamente freqüente	74	36,8	60,7
Freqüentemente, se não sempre	50	24,9	85,6
Não respondeu	29	14,4	100,0
Total	201	100,0	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 55, 124 respondentes (61,7%) afirmaram que frequentemente lideram um grupo que é eficiente. Ao passo que apenas 17 respondentes (8,5%) afirmaram que raramente experimentam essa atividade no desempenho do papel de líder.

#### **Atributo: Satisfação como Líder**

Segundo Bass & Avolio (1995), o atributo satisfação como líder refere-se à satisfação que o líder obtém em relação ao desempenho de seu papel.

No MLQ, este atributo é mensurado pelas questões 41 e 44, cujas frequências são apresentadas a seguir.

**Questão 41 - Trabalho com os outros de maneira satisfatória.**

**Tabela 56 – Frequência Q 41**

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	3	1,5	1,5
De vez em quando	2	1,0	2,5
Algumas vezes	18	9,0	11,4
Relativamente freqüente	108	53,7	65,2
Freqüentemente, se não sempre	67	33,3	98,5
Não respondeu	3	1,5	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 56, 175 respondentes (87,1%) afirmaram que frequentemente trabalham com as outras pessoas de maneira satisfatória. Ao passo que apenas 5 respondentes (2,5%) afirmaram que raramente experimentam essa atividade no desempenho do papel de líder.

**Questão 44 - Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.**

**Tabela 57 – Frequência Q 44**

<b>Resposta</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>% Acumulado</b>
De modo algum	0	0,0	0,0
De vez em quando	8	4,0	4,0
Algumas vezes	41	20,4	24,4
Relativamente freqüente	91	45,3	69,7
Freqüentemente, se não sempre	55	27,4	97,0
Não respondeu	6	3,0	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 57, 146 respondentes (72,6%) afirmaram que frequentemente aumentam a vontade das pessoas em trabalharem com maior dedicação. Ao passo que apenas 8 respondentes (4,0%) afirmaram que raramente adotam essa postura no desempenho do papel de líder.

De acordo com a análise da frequência de cada uma das questões que mensuram os atributos dos Fatores de Resultados, optou-se por analisar também a frequência compilada

destas questões, de forma a caracterizar a opinião da amostra pesquisada, de maneira geral, diante dos atributos destes resultados.

Esta análise compilada também foi realizada considerando-se os extremos do *continuum* proposto pela escala, agrupando-se as respostas apresentadas nas posições 0 e 1 configurando-se a opção **raramente**, e as respostas apresentadas nas posições 3 e 4 configurando-se a opção **frequentemente**.

**Tabela 58 – Frequência Compilada dos Atributos dos Fatores de Resultados**

<b>Utiliza os Atributos dos Fatores de Resultados</b>	<b>Percentual %</b>
Raramente	4,5
Algumas vezes	16,5
Frequentemente	73,8
Não respondeu	5,2
Total	100,0

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 58, 73,8% dos respondentes afirmaram utilizar frequentemente os atributos dos Fatores de Resultados durante o exercício de suas atividades de liderança, ao passo que apenas 4,5% afirmaram utilizar raramente tais atributos quando exercem papel de líder.

Os Fatores de Resultados identificam a opinião do respondente em relação à sua atuação como líder e também os resultados que são alcançados através dela. Esse resultado pode indicar que existe efetividade e satisfação para a realização de atividades relacionadas à liderança, de acordo com a opinião da amostra pesquisada.

### 5.2.2. Análise Fatorial

A aplicação da análise fatorial só foi possível com a utilização de 133 questionários completos, isto é, que continham respostas em todas as 45 variáveis do *Multifactor Leadership Questionnaire® – MLQ*, (Questionário Multifatorial de Liderança). Este número não atende a recomendação de Malhotra (2001), que sugere a observação mínima de quatro vezes o número de variáveis a serem pesquisadas, considerada como meta de observação no trabalho ( $45 \times 4 = 180$ ).

Os outros 68 questionários, apresentaram pelo menos uma das 45 variáveis sem resposta, conforme mostra a Tabela 59.

**Tabela 59 – Variáveis do MLQ Sem Resposta**

Variáveis Sem Resposta	Frequência	Percentual	% Acumulado
0	133	66,2	66,2
1	30	14,9	81,1
2	14	7,0	88,1
3	6	3,0	91,0
4	6	3,0	94,0
5	3	1,5	95,5
6	1	0,5	96,0
7	1	0,5	96,5
8	1	0,5	97,0
9	1	0,5	97,5
10	1	0,5	98,0
11	1	0,5	98,5
12	1	0,5	99,0
20	1	0,5	99,5
23	1	0,5	100,0
	201	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa

A partir destes 133 questionários completos, que representam 66,2% da amostra pesquisada, a Análise Fatorial apresentou os dados que seguem na Tabela 60.

**Tabela 60 – Análise Fatorial**

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
1	10.89492	8.07533	0.2421	0.2421
2	2.81959	0.70365	0.0627	0.3048
3	2.11594	0.07242	0.0470	0.3518
4	2.04352	0.18601	0.0454	0.3972

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apresenta a Tabela 60, a aplicação da Análise Fatorial na amostra pesquisada (133 questionários completos) identificou a existência de 04 fatores de análise dentre as 45 variáveis do *Multifactor Leadership Questionnaire® – MLQ*, (Questionário Multifatorial de Liderança).

Conforme os dados descritos na primeira coluna, estes 04 fatores apresentaram um autovalor (*eigenvalue*) acima de 1.0, que indica a correlação das variáveis, que é explicada em relação ao fator a que está associada. Desta maneira, um autovalor maior que 1.0 significa que o fator contribui para explicação de um maior número de variáveis.

É necessário ressaltar a importância do Fator 1 (*eigenvalue* 10.89492) em relação aos outros 3 fatores. Esse fator é o que reúne o maior número de variáveis (assertivas do MLQ) que representam as dimensões da Liderança Transformacional, cuja interpretação será apresentada a seguir.

Depois da análise realizada com a rotação varimax, foram destacados os componentes de cada um dos fatores, representados pelas 45 assertivas do MLQ. As assertivas (variáveis) que compõem cada um dos 04 fatores estão demonstradas na Tabela 61.

**Tabela 61 – Variáveis Encontradas Após a Rotação Varimax**

fator 1	q2	q6	q8	q9	q10	q13	q14	q15	q18	q19	q21	q25	q26	q29	q30
	q31	q32	q34	q35	q36										
fator 2	q1	q3	q4	q11	q12	q16	q17	q20	q22	q24	q27	q35			
fator 3	q37	q38	q39	q40	q41	q42	q43	q44	q45						
fator 4	q5	q7	q28	q33											

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 61 demonstra que os fatores obtidos com a análise fatorial confirmam a descrição das dimensões originais do *Multifactor Leadership Questionnaire*® (Questionário Multifatorial de Liderança - MLQ), demonstrada no Anexo 2. No entanto, esta confirmação aplicou-se apenas à identificação da amostra para a Liderança Transformacional (Fator 1), Liderança Transacional (Fator 2), Fatores de Resultados (Fator 3) e Liderança Não-Transacional/*Laissez-Faire* (Fator 4).

A descrição e o agrupamento das variáveis que compõem os 11 atributos representativos cada uma das dimensões, sugerido no Anexo 2, não foi confirmada na amostra. Esse resultado pode ter sido influenciado pelo número de questionários válidos para a análise (133), considerado inadequado para o processamento da Análise Fatorial.

O critério de aceitação das variáveis dentro de cada fator foi o valor mínimo de correlação igual a 0,3. Esse valor foi adotado como sendo a representatividade mínima aceitável das variáveis dentro de cada fator.

### 5.2.3 Interpretação dos Fatores

#### Fator 1 – Liderança Transformacional

Este fator representa os atributos da Liderança Transformacional, mensuradas pelas seguintes assertivas do MLQ:

2. Examino situações críticas perguntando se são adequadas.
6. Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.

8. Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.
9. Falo de forma otimista sobre o futuro.
10. Gero orgulho por estarem do meu lado.
13. Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.
14. Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.
15. Invisto meu tempo ensinando e treinando.
18. Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.
19. Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.
21. Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.
23. Considero as consequências éticas e morais das decisões.
25. Demonstro um senso de poder e confiança.
26. Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.
29. Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.
30. Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.
31. Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.
32. Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.
34. Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.
36. Expresso confiança de que metas serão alcançadas.

Estas variáveis são utilizadas para mensurar os atributos, de acordo com a descrição de Bass e Avolio (1995):

**1) Carisma:** capacidade de despertar confiança, orgulho e respeito dos seguidores, através da transmissão de um forte senso de missão. O carisma é o principal atributo da Liderança Transformacional e pode se classificar em atribuído, quando provoca efeitos nas pessoas, ou de comportamento, quando evidencia as atitudes do líder.

Variáveis: 10, 18, 21 e 25, 6, 14, 23 e 34

**2) Inspiração motivacional:** visão do líder e a comunicação desta visão para os seguidores, através de ações motivacionais, que geram altas expectativas, corrigem comportamentos e atitudes, com o objetivo de somar esforços.

Variáveis: 9, 13, 26 e 36

**3) Estimulação intelectual:** proposição de desafios constantes aos seguidores, estimulando sua criatividade para o desenvolvimento de novas idéias e cenários.

Variáveis: 2, 8, 30 e 32

**4) Consideração individualizada:** direcionamento de atenção personalizada a cada seguidor, fazendo com que ele sinta-se único e acentuando o relacionamento.

Variáveis: 15, 19, 29 e 31

As variações de cada assertiva dentro do fator estão demonstradas na Tabela 62.

**Tabela 62 – Fator 1**

Variável	Correlação
2	0,7516
6	0,83475
8	-0,65312
9	0,80758
10	0,65615
13	0,40803
14	-0,6616
15	0,67478
18	-0,40719
19	0,50739
21	-0,44095
23	0,47234
25	-0,43587
26	0,79514
29	0,59262
30	0,63473
31	0,55022
32	0,50926
34	-0,42565
36	0,65744

Fonte: Dados da pesquisa

O fator 1 foi o mais importante de acordo com a análise fatorial, pois reuniu o maior número de variáveis do MLQ e apresentou um *eigenvalue* de 10.89492. Além disso, neste fator, as correlações das variáveis apresentaram também valores adequados, próximos de 1,0.

Este resultado é confirmado pela análise de frequência compilada, que demonstrou que 73,4% dos respondentes afirmaram utilizar frequentemente os atributos da Liderança Transformacional durante o exercício de suas atividades de liderança.

Diante destes dados, pode-se considerar que os atributos que compõem o fator Liderança Transformacional estão presentes na amostra pesquisada.

### **Fator 2 – Liderança Transacional**

Este fator representa os atributos da Liderança Transacional, mensuradas pelas seguintes variáveis do MLQ:

1. Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.
3. Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.
4. Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.
11. Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.
12. Espero as coisas darem errado para começar agir.
16. Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas.
17. Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dando certo”.
20. Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir.
22. Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.
24. Mantenho-me a par de todos os erros.
27. Dirijo minha atenção às falhas.
35. Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.

Estas assertivas são utilizadas para mensurar os atributos de acordo com a descrição de Bass e Avolio (1995):

**1) Tamanho da Recompensa:** quando os seguidores atingem um determinado objetivo, são recompensados.

Variáveis: 1, 11, 16 e 35

**2) Gerenciamento pela exceção:** o líder age quando existe não conformidade entre as atividades que são executadas e o que foi planejado. O gerenciamento pela exceção pode ocorrer de maneira ativa, quando o líder procura pelos desvios das regras e dos padrões estabelecidos, ou passiva, quando o líder intervém apenas quando os erros acontecem espontaneamente.

Variáveis: 4, 22, 24 e 27, 3, 12, 17 e 20

As variações de cada variável dentro do fator estão demonstradas na Tabela 63.

**Tabela 63 – Fator 2**

Variável	Correlação
1	0,82593
3	-0,645
4	-0,7632
11	-0,46297
12	0,63684
16	-0,69434
17	-0,83985
20	0,69981
22	-0,56378
24	0,47234
27	-0,71819
35	-0,43323

Fonte: Dados da pesquisa

O fator 2 foi o segundo mas importante dentro da amostra pesquisada e, de acordo com a Tabela 14, as correlações das variáveis apresentaram também valores adequados, próximos de 1,0.

Embora este fator tenha apresentado menor importância (*eigenvalue* = 2,81959) em relação ao Fator 1 – Liderança Transformacional, pode-se considerar que as dimensões da Liderança Transacional estão presentes na amostra pesquisada, porém com menor representatividade.

Este resultado também é confirmado pela análise compilada de frequência, onde 42,6% dos respondentes afirmaram utilizar frequentemente os atributos da Liderança Transacional durante o exercício de suas atividades de liderança.

### **Fator 3 – Resultados**

Este fator representa os Resultados, mensuradas pelas seguintes variáveis do MLQ:

- 37. Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.
- 38. Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.
- 39. Faço com que os outros façam mais do que o esperado.
- 40. Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.
- 41. Trabalho com os outros de maneira satisfatória.
- 42. Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.
- 43. Sou eficaz em atender as necessidades da organização.
- 44. Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.
- 45. Lidero um grupo que é eficiente.

Estas variáveis são utilizadas para mensurar os atributos de acordo com a descrição de Bass e Avolio (1995):

#### **1) Esforços extras e efetividade individual e no grupo.**

Variáveis: 37, 38, 39, 40, 42, 43 e 45

#### **2) Satisfação como líder.**

Variáveis: 41 e 44

As variações de cada variável dentro do fator estão demonstradas na Tabela 64.

**Tabela 64 – Fator 3**

Variável	Correlação
37	0,58423
38	0,44627
39	0,39725
40	0,58318
41	-0,77274
42	0,58633
43	-0,43482
44	0,49577
45	0,68108

Fonte: Dados da pesquisa

O fator 3 foi o terceiro mais importante dentro da amostra pesquisada e, de acordo com a Tabela 15, as correlações das variáveis apresentaram também valores adequados, próximos de 1,0.

Neste fator, ao contrário dos fatores 1 e 2, não são identificadas as características de liderança e sim a opinião do respondente em relação à sua atuação como líder e também os resultados que são alcançados através dela.

Esse resultado pode indicar que existe efetividade e satisfação para a realização de atividades relacionadas à liderança, de acordo com a opinião da amostra pesquisada. Confirma-se ainda pela análise da frequência compilada, na qual 73,8% dos respondentes afirmaram utilizar e experimentar frequentemente os atributos dos Fatores de Resultados durante o exercício de suas atividades de liderança.

#### **Fator 4 – Liderança Não-Transacional (*Laissez-Faire*)**

Este fator representa a Liderança Não-Transacional (*Laissez-Faire*), mensuradas pelas seguintes variáveis do MLQ:

- 5. Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.
- 7. Estou ausente quando necessitam de mim.
- 28. Evito tomar decisões.
- 33. Demoro a responder as questões urgentes.

Todas estas variáveis mensuram a dimensão *laissez-faire*, que de acordo com o referencial teórico utilizado neste trabalho, identifica a atuação do líder como um figurante apenas, que evita a responsabilidade, a resolução de problemas e a tomada de decisões.

As variações de cada variável dentro do fator estão demonstradas na Tabela 65.

**Tabela 65 – Fator 4**

Variável	Correlação
5	0,55245
7	-0,59398
28	0,6455
33	0,77216

Fonte: Dados da pesquisa

O fator 4 foi o menos representativo dentro da amostra pesquisada e, de acordo com a Tabela 16, as correlações das variáveis apresentaram também valores adequados, próximos de 1,0. Este resultado também é confirmado pela análise da frequência compilada, na qual apenas 7,5% dos respondentes afirmaram utilizar frequentemente os atributos da Liderança Não-Transacional durante o exercício de suas atividades de liderança

A baixa representatividade deste fator é positiva para o trabalho pois a opinião dos autores Peffer e Fong (2003), Echeveste *et ali* (1999) e Bennis e Nanus (1988) contradiz a dimensão da Liderança Não-Transacional, uma vez que os líderes do tipo *laissez-faire*, não contribuem para o bom desempenho das pessoas e das empresas.

#### **5.2.4 Comparações Dentro da Amostra**

Como o problema de pesquisa e os objetivos do trabalho não contemplavam a identificação da dimensão de liderança dominante dos respondentes, fez-se necessária uma classificação para distribuí-los entre 3 grupos – Liderança Transformacional, Transacional e Não-Transacional, para que pudessem ser feitas as comparações dos resultados da amostra considerando-se o gênero, cargo ocupado, tipo de curso e universidade.

A classificação foi estabelecida de acordo com a resposta de todas as variáveis das dimensões da Liderança Transformacional, Transacional e Não-Transacional (*laissez-faire*), utilizado nos estudos de Almeida (2004) e Dutra (2006), demonstrado no Anexo 2.

**Tabela 66 – Classificação da Amostra nas Dimensões da Liderança Transformacional, Transacional e Não-Transacional**

<b>Fator</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Percentual</b>
Transformacional	165	82,1
Transacional	173	86,1
Não-Transacional	189	94,0

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 66 demonstra que 165 respondentes (82,1%) responderam todas as variáveis do fator Liderança Transformacional, 173 (86,1%) da Liderança Transacional e 189 (94,0%) da Liderança Não-Transacional.

O critério de resposta em todas as questões de cada grupo foi utilizado para considerar a opinião do aluno em relação à contribuição do curso de pós-graduação *lato-sensu* no desenvolvimento de habilidades de liderança, de acordo com o problema de pesquisa.

É importante ressaltar que esse resultado não define a dimensão de liderança da amostra, mas sim possibilita a realização das comparações que serão apresentadas a seguir.

#### **5.2.4.1 Gênero**

Para a comparação entre o gênero dos respondentes, foi utilizado o Teste T de Student.

O primeiro fator analisado foi o da **Liderança Transformacional**, que considerou 165 respondentes, 82,1% da amostra pesquisada, conforme demonstra a Tabela 21.

**Tabela 67 – Comparação de Gênero para Liderança Transformacional**

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
masculino	80	60.2375	.9076405	8.118184	58.43089	62.04411
feminino	85	60.04706	1.010021	9.31193	58.03852	62.0556
combined	165	60.13939	.6794359	8.727513	58.79782	61.48096
diff		.1904412	1.363578		-2.502114	2.882997

Degrees of freedom: 163

Ho: mean(masculino) - mean(feminino) = diff = 0

Ha: diff < 0	Ha: diff != 0	Ha: diff > 0
t = 0.1397	t = 0.1397	t = 0.1397
P < t = 0.5555	P >  t  = 0.8891	P > t = 0.4445

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 67, o resultado da comparação de gênero para a dimensão da Liderança Transformacional identificou um valor de  $p = 0.8891$ .

Esse resultado mostra que não existe diferença de opinião, considerando-se o gênero dos respondentes, reforçado pelo fato da amostra ser constituída por 53,2% de respondentes do gênero feminino e 46,8% do gênero masculino.

O segundo fator analisado foi o da **Liderança Transacional**, que considerou 173 respondentes, 86,1% da amostra pesquisada, conforme demonstra a Tabela 22.

**Tabela 68 – Comparação de Gênero para Liderança Transacional**


---



---

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
masculino	83	28.74699	.469725	4.279399	27.81256	29.68142
feminino	90	28.36667	.487919	4.628806	27.39718	29.33615
combined	173	28.54913	.3387641	4.455746	27.88046	29.2178
diff		.3803213	.6794412		-.9608507	1.721493

Degrees of freedom: 171

Ho: mean(masculino) - mean(feminino) = diff = 0

Ha: diff < 0	Ha: diff != 0	Ha: diff > 0
t = 0.5598	t = 0.5598	t = 0.5598
P < t = 0.7118	P >  t  = 0.5764	P > t = 0.2882

---



---

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 68, o resultado da comparação de gênero para a dimensão da Liderança Transacional identificou um valor de  $p = 0.5764$ .

Esse resultado mostra que também não existe diferença de opinião, considerando-se o gênero dos respondentes dentro da dimensão da Liderança Transacional.

O terceiro fator analisado foi o da **Liderança Não-Transacional** (*Laissez-faire*), que considerou 189 respondentes, 94,0% da amostra pesquisada, conforme demonstra a Tabela 69.

**Tabela 69 – Comparação de Gênero para Liderança Não-Transacional**


---



---

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
masculino	89	13.69663	.2487992	2.347167	13.20219	14.19107
feminino	100	12.53	.2679722	2.679722	11.99829	13.06171
combined	189	13.07937	.1882967	2.588651	12.70792	13.45081
diff		1.166629	.3684934		.439691	1.893567

Degrees of freedom: 187

Ho: mean(masculino) - mean(feminino) = diff = 0

Ha: diff < 0	Ha: diff != 0	Ha: diff > 0
t = 3.1659	t = 3.1659	t = 3.1659
P < t = 0.9991	P >  t  = 0.0018	P > t = 0.0009

---



---

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 69, o resultado da comparação de gênero para a dimensão da Liderança Não-Transacional identificou um valor de  $p = 0.0018$ .

O resultado mostra que existe diferença de opinião, considerando-se o gênero dos respondentes dentro da dimensão da Liderança Não-Transacional. Para o gênero masculino nota-se uma média de 13.69663, que pode indicar uma contribuição diferenciada do curso para o desenvolvimento deste tipo de liderança.

#### 5.2.4.2 Cargo Ocupado

Conforme descrito no item 5.1 Caracterização da Amostra, todos os cargos identificados pela pesquisa foram divididos em 2 grupos – Líderes e Não-Líderes, para a apresentação e análise dos dados. Este agrupamento identificou que 92 respondentes (45,8%) ocupam de fato cargos de comando, que pressupõem o exercício da liderança, ao passo que os outros 109 respondentes (54,2%) ocupam cargos diversos.

Para a comparação entre os cargos dos respondentes, foram utilizados estes dois grupos – Líderes e Não-Líderes – a partir da aplicação do Teste T de Student.

O primeiro fator analisado foi o da **Liderança Transformacional**, que considerou 165 respondentes, 82,1% da amostra pesquisada, conforme demonstra a Tabela 70.

**Tabela 70 – Comparação de Cargo para Liderança Transformacional**

---



---

Two-sample t test with equal variances

---

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
Líder	76	62.76316	.9835254	8.574176	60.80387	64.72244
Nãolíder	89	57.89888	.8758543	8.262793	56.1583	59.63945
combined	165	60.13939	.6794359	8.727513	58.79782	61.48096
diff		4.864281	1.313128		2.271347	7.457216

---

Degrees of freedom: 163

Ho: mean(Líder) - mean(Nãolíder) = diff = 0

Ha: diff < 0	Ha: diff != 0	Ha: diff > 0
t = 3.7043	t = 3.7043	t = 3.7043
P < t = 0.9999	P >  t  = 0.0003	P > t = 0.0001

---



---

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 70, o resultado da comparação de cargo para a dimensão da Liderança Transformacional identificou um valor de  $p = 0.0003$ .

O resultado mostra que existe diferença de opinião, considerando-se o cargo ocupado pelos respondentes. Os respondentes que ocupam posições de liderança, que estão em menor número na amostra observada (76), obtiveram uma média de 62.76316.

Esse resultado pode significar que a contribuição do curso de pós-graduação *lato-sensu* tem um valor diferente na opinião os alunos que ocupam posições de liderança e corrobora com o pensamento de Mintzberg (2006), onde os programas de especialização e MBA deveriam se destinar aos alunos que tivessem experiência gerencial, para assegurar os resultados em termos de aprendizagem e desenvolvimento.

Considerando que 73,4% dos respondentes afirmaram utilizar frequentemente os atributos da Liderança Transformacional durante o exercício de suas atividades de liderança, é provável que a contribuição dos cursos de pós-graduação *lato-sensu* favoreça o desenvolvimento desta dimensão entre os alunos líderes. Esta contribuição pode ser positiva para todos os envolvidos – alunos, escolas e empresas, pois na opinião de Bass (1985), a Liderança Transformacional é a única modalidade de liderança que propicia aos seguidores uma performance extraordinária, buscando elevar a consciência do grupo e da empresa, favorecendo a evolução das pessoas e alinhando as expectativas individuais e organizacionais.

Se estes alunos-líderes estiverem realmente se aprimorando através do curso de pós-graduação, poderão oferecer uma performance diferenciada às suas equipes de trabalho e às empresas, pois de acordo com Bass & Avolio (1993), a Liderança Transformacional é capaz de modificar a cultura da organização.

O segundo fator analisado foi o da **Liderança Transacional**, que considerou 173 respondentes, 86,1% da amostra pesquisada, conforme demonstra a Tabela 71.

Nesta comparação, foi necessária a realização prévia do teste T para variâncias desiguais, como forma de um ajuste entre as variâncias dos grupos de Líderes e Não-Líderes.

**Tabela 71 – Comparação de Cargo para Liderança Transacional**


---



---

Two-sample t test with unequal variances

---

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
Líder	84	29.29762	.4147938	3.801648	28.47261	30.12263
Nãolíder	89	27.8427	.5207392	4.912643	26.80784	28.87756
combined	173	28.54913	.3387641	4.455746	27.88046	29.2178
diff		1.454922	.6657501		.1404215	2.769423

---

Satterthwaite's degrees of freedom: 164.769

Ho: mean(Líder) - mean(Nãolíder) = diff = 0

Ha: diff < 0	Ha: diff != 0	Ha: diff > 0
t = 2.1854	t = 2.1854	t = 2.1854
P < t = 0.9849	P >  t  = 0.0303	P > t = 0.0151

---



---

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 71, o resultado da comparação de cargo para a dimensão da Liderança Transacional identificou um valor de  $p = 0.0303$ . Dentre as três comparações por cargos, esta foi a diferença menos significativa.

O resultado mostra que também existe diferença de opinião, considerando-se o cargo ocupado pelos respondentes. Os respondentes que ocupam posições de liderança, que estão em menor número na amostra observada (84), obtiveram uma média de 29.29762.

Apesar da análise de frequência compilada ter revelado que 42,6% dos respondentes afirmaram que utilizam frequentemente os atributos da Liderança Transacional no exercício de suas atividades de liderança, é provável que a contribuição dos cursos de pós-graduação *lato-sensu* para desenvolvimento desta dimensão entre os alunos líderes seja percebida de maneira diferente, talvez positiva.

Essa possibilidade faz sentido pois, na opinião de Bass & Avolio (1993) a liderança transacional limita-se ao contrato explícito entre líder e seguidor, uma atitude que pode ser

observada na postura de vários líderes. Reforça-se ainda pela opinião de Robbins (2002), na qual os líderes transacionais são capazes de conduzir ou motivar seus seguidores na direção dos objetivos estabelecidos através do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas.

O terceiro fator analisado foi o da **Liderança Não-Transacional (*Laissez-faire*)**, que considerou 189 respondentes, 94,0% da amostra pesquisada, conforme demonstra a Tabela 72.

**Tabela 72 – Comparação de Cargo para Liderança Não-Transacional**

---



---

Two-sample t test with equal variances

---

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
Líder	91	13.79121	.2453556	2.340544	13.30377	14.27865
Nãolíder	98	12.41837	.2670342	2.643504	11.88838	12.94836
combined	189	13.07937	.1882967	2.588651	12.70792	13.45081
diff		1.372841	.3642777		.6542196	2.091463

---

Degrees of freedom: 187

Ho: mean(Líder) - mean(Nãolíder) = diff = 0

Ha: diff < 0	Ha: diff != 0	Ha: diff > 0
t = 3.7687	t = 3.7687	t = 3.7687
P < t = 0.9999	P >  t  = 0.0002	P > t = 0.0001

---



---

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 72, o resultado da comparação de cargo para o fator da Liderança Não-Transacional identificou um valor de  $p = 0.0002$ .

O resultado mostra que também existe diferença de opinião, considerando-se o cargo ocupado pelos respondentes. Os respondentes que ocupam posições de liderança, que estão em menor número na amostra observada (91), obtiveram uma média de 13.79121.

Considerando que a análise de frequência compilada revelou que apenas 7,5% dos respondentes afirmaram utilizar freqüentemente os atributos da Liderança Não-Transacional

durante o exercício de suas atividades de liderança, é provável que os cursos de pós-graduação *lato-sensu* não contribuam para o desenvolvimento desta dimensão entre os alunos líderes.

Esse resultado corrobora com o estudo de Echeveste *et ali* (1999), no qual a titulação em nível de pós-graduação, no perfil do líder do mercado globalizado, deve estar acompanhada de competências como visão estratégica, foco em resultado, pró-atividade e trabalho em equipe, que não fazem parte do líder que possua a dimensão da Liderança Não-Transacional (*Laissez-faire*).

Corrobora também com o trabalho realizado por Grohmann (2005), que identificou que um curso de pós-graduação *lato-sensu* produz poucas mudanças de atitude nos líderes, porém favorece a melhoria no processo de tomada de decisão, no desenvolvimento de habilidades técnicas e humanas e aumento de conhecimentos, o que também não representa o perfil de liderança do tipo *Laissez-faire*.

#### **5.2.4.3 Tipo de Curso**

Conforme descrito no item 5.1 Caracterização da Amostra, a pesquisa identificou 12 tipos de cursos dentro da amostra, todos na área de gestão. Para realizar as comparações, optou-se por dividir estes cursos em dois grupos: Pessoas e Demais.

O agrupamento dos cursos foi realizado de acordo com a área de concentração, pois dois cursos enfatizavam a gestão de pessoas, que em sua essência remetem às habilidades de liderança, conforme descrito no item 1.5 Justificativa. Os outros cursos enfatizavam a gestão em diversas áreas organizacionais.

O grupo denominado Pessoas foi composto pelos cursos Gestão de Pessoas e *MBA* Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. O grupo denominado Demais foi composto pelos cursos Gestão Empresarial, Gestão Financeira, Gestão Industrial, Gestão de Operações e Logística, Gestão de Serviços, Gestão de Marketing, Gestão de Negócios Internacionais, *MBA* Finanças Corporativas, *MBA* Gestão Industrial e *MBA* Marketing.

O primeiro fator analisado foi o da **Liderança Transformacional**, que considerou 165 respondentes, 82,1% da amostra pesquisada, conforme demonstra a Tabela 73.

**Tabela 73 – Comparação de Curso para Liderança Transformacional**

---



---

Two-sample t test with equal variances

---

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
Pessoas	31	60.80645	1.833042	10.20594	57.06288	64.55002
Demais	134	59.98507	.724314	8.384541	58.55241	61.41774
combined	165	60.13939	.6794359	8.727513	58.79782	61.48096
diff		.821377	1.74354		-2.62146	4.264214

---

Degrees of freedom: 163

Ho: mean(Pessoas) - mean(Demais) = diff = 0

Ha: diff < 0	Ha: diff != 0	Ha: diff > 0
t = 0.4711	t = 0.4711	t = 0.4711
P < t = 0.6809	P >  t  = 0.6382	P > t = 0.3191

---



---

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 73, o resultado da comparação do tipo de curso para o fator da Liderança Transformacional identificou um valor de  $p = 0.6382$ .

O resultado mostra que não existe diferença de opinião, considerando-se o tipo de curso escolhido pelos respondentes, reforçando a experiência vivida pela pesquisadora (2003/2004), na qual o curso de pós-graduação em gestão de pessoas não ofereceu o desenvolvimento de habilidades de liderança esperado pelos alunos na época.

O segundo fator analisado foi o da **Liderança Transacional**, que considerou 173 respondentes, 86,1% da amostra pesquisada, conforme demonstra a Tabela 74.

**Tabela 74 – Comparação de Curso para Liderança Transacional**


---



---

Two-sample t test with equal variances

---

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
Pessoas	30	28.93333	.9836985	5.387939	26.92144	30.94522
Demais	143	28.46853	.3555922	4.252264	27.76559	29.17147
combined	173	28.54913	.3387641	4.455746	27.88046	29.2178
diff		.4648019	.8966854		-1.305196	2.2348

---

Degrees of freedom: 171

Ho: mean(Pessoas) - mean(Demais) = diff = 0

Ha: diff < 0	Ha: diff != 0	Ha: diff > 0
t = 0.5184	t = 0.5184	t = 0.5184
P < t = 0.6976	P >  t  = 0.6049	P > t = 0.3024

---



---

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 74, o resultado da comparação do tipo de curso para a dimensão da Liderança Transacional identificou um valor de  $p = 0.604$ .

O resultado mostra que também não existe diferença de opinião, considerando-se o tipo de curso escolhido pelos respondentes.

O terceiro fator analisado foi o da **Liderança Não-Transacional (*Laissez-faire*)**, que considerou 189 respondentes, 94,0% da amostra pesquisada, conforme demonstra a Tabela 75.

Nesta comparação, foi necessária a realização prévia do teste T para variâncias desiguais, como forma de um ajuste entre as variâncias dos grupos de Pessoas e Demais.

**Tabela 75 – Comparação de Curso para Liderança Não-Transacional**


---



---

Two-sample t test with unequal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
Pessoas	32	12.5	.5837172	3.302003	11.3095	13.6905
Demais	157	13.19745	.1926375	2.413741	12.81694	13.57797
combined	189	13.07937	.1882967	2.588651	12.70792	13.45081
diff		-.6974522	.6146829		-1.94178	.5468752

Satterthwaite's degrees of freedom: 38.0306

Ho: mean(Pessoas) - mean(Demais) = diff = 0

Ha: diff < 0	Ha: diff != 0	Ha: diff > 0
t = -1.1347	t = -1.1347	t = -1.1347
P < t = 0.1318	P >  t  = 0.2636	P > t = 0.8682

---



---

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 75, o resultado da comparação do tipo de curso para o fator da Liderança Não-Transacional identificou um valor de  $p = 0.2636$ .

Este resultado também mostra que não existe diferença de opinião, considerando-se o tipo de curso escolhido pelos respondentes.

#### 5.2.4.4 Universidade

Foram três as universidades ministradoras dos cursos de pós-graduação *lato-sensu* considerados pela pesquisa. Desta forma, as comparações entre as universidades foram realizadas através da técnica estatística ANOVA, para a análise da variância existente entre os dados da amostra.

O primeiro fator analisado foi o da **Liderança Transformacional**, que considerou 165 respondentes, 82,1% da amostra pesquisada, conforme demonstra a Tabela 76.

**Tabela 76 – Comparação de Universidade para Liderança Transformacional**

Analysis of Variance					
Source	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	114.878253	2	57.4391266	0.75	0.4731
Within groups	12376.9157	162	76.4007141		
Total	12491.7939	164	76.1694752		

Bartlett's test for equal variances:  $\chi^2(2) = 4.0511$  Prob> $\chi^2 = 0.132$

Comparison of trform by univ (Bonferroni)			
Row Mean-	A		B
Col Mean			
B	-.811765		
	1.000		
C	-1.91961	-1.10784	
	0.666	1.000	

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 76, o resultado da comparação da universidade para o fator da Liderança Transformacional identificou um valor de  $p = 0,4731$ .

O resultado mostra que não existe diferença de opinião, considerando-se a universidade escolhida pelos respondentes.

O segundo fator analisado foi o da **Liderança Transacional**, que considerou 173 respondentes, 86,1% da amostra pesquisada, conforme demonstra a Tabela 77.

**Tabela 77 – Comparação de Universidade para Liderança Transacional**

Analysis of Variance					
Source	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	29.8896167	2	14.9448084	0.75	0.4737
Within groups	3384.94275	170	19.911428		
Total	3414.83237	172	19.8536766		

Bartlett's test for equal variances:  $\chi^2(2) = 4.8241$  Prob> $\chi^2 = 0.090$

Comparison of trsacio by univ (Bonferroni)			
Row Mean-	A		B
Col Mean	-----		
B	.312741		
	1.000		
C	-.771978	-1.08472	
	0.985	0.780	

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 77, o resultado da comparação da universidade para o fator da Liderança Transacional identificou um valor de  $p = 0.4737$ .

O resultado mostra que não existe diferença de opinião, considerando-se a universidade escolhida pelos respondentes.

O terceiro fator analisado foi o da **Liderança Não-Transacional (*Laissez-faire*)**, que considerou 189 respondentes, 94,0% da amostra pesquisada, conforme demonstra a Tabela 78.

**Tabela 78 – Comparação de Universidade para Liderança Não-Transacional**

Analysis of Variance					
Source	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	31.1110846	2	15.5555423	2.35	0.0977
Within groups	1228.69844	186	6.60590559		
Total	1259.80952	188	6.70111449		

Bartlett's test for equal variances:  $\chi^2(2) = 3.7800$  Prob> $\chi^2 = 0.151$

Comparison of naotran by univ (Bonferroni)			
Row Mean-	A		B
Col Mean	-----		
B	-.332219		
	1.000		
C	-.934783	-.602564	
	0.094	0.777	

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstra a Tabela 78, o resultado da comparação da universidade para o fator da Liderança Não-Transacional identificou um valor de  $p = 0.0977$ , um valor bastante inferior ao das duas análises anteriores.

Esse resultado mostra que não existe, de fato, diferença de opinião considerando-se a universidade escolhida pelos respondentes. No entanto, apresenta-se uma tendência para esta diferenciação entre as universidades A e C, no fator da Liderança Não-Transacional.

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste estudo foi o de identificar a opinião do aluno concluinte, diante do aprendizado adquirido com o curso de pós-graduação *lato-sensu*, em relação às habilidades de liderança.

Para o atendimento deste objetivo, o desenvolvimento do trabalho contemplou, inicialmente, a explicitação e discussão de diferentes conceitos que abordam o tema liderança. Em seguida foi realizada uma contextualização histórica, cuja revisão da literatura identificou os principais pensamentos e pressupostos do tema, envolvendo as teorias do Traço Pessoal, Estilo de Liderança, Liderança Situacional e da Nova Liderança, sendo que esta última contemplou a abordagem da Liderança Carismática, Liderança Transacional e Liderança Transformacional.

Diante do objetivo geral e também dos objetivos específicos do trabalho, optou-se pela utilização do questionário *Multifactor Leadership Questionnaire*® (Questionário Multifatorial de Liderança - MLQ), desenvolvido e validado por Bass e Avolio (1995). Juntamente com o MLQ, foi utilizado um questionário de dados demográficos, para a caracterização da amostra.

A pesquisa de campo teve duração de três meses e foi aplicada a 201 alunos concluintes dos cursos de pós-graduação *lato-sensu* na área de Gestão, de três universidades localizadas nos municípios de Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul, região do Grande ABC Paulista.

Para a análise dos dados, foram utilizadas as técnicas estatísticas multivariadas de Análise de Freqüência, Análise Fatorial, Teste T e ANOVA, cujo tratamento foi realizado pelo software estatístico “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS), versão 10.0.

Em relação ao perfil demográfico da amostra, a pesquisa revelou que existe um discreto predomínio de alunos do gênero feminino (53,2%) sobre os do gênero masculino (46,8%). Estes alunos, em sua maioria, encontram-se na faixa etária de 21 a 35 anos e possuem formação superior na área das ciências humanas e sociais, sendo que 35,3% deles são graduados em Administração.

Quanto ao cargo ocupado, 45,8% dos respondentes possuem cargo de liderança e 59,7% possuem subordinados para o exercício da atividade atual. Apenas 34,8% dos

respondentes receberam subsídio financeiro da empresa para a realização do curso. Em relação ao curso, 17,4% dos respondentes escolheram a área de Pessoas, ao passo que 82,6% escolheram diversas áreas organizacionais, como finanças, marketing, serviços, negócios internacionais, operações e logística, industrial e gestão empresarial.

A análise de frequência revelou que, em relação aos atributos correspondentes à Liderança Transformacional, 73,38% dos respondentes afirmaram utilizá-los frequentemente durante o exercício de suas atividades de liderança. Este resultado indica o favorecimento dos cursos de pós-graduação *lato-sensu*, para o aprendizado desta modalidade de liderança, de acordo com a opinião dos alunos.

Em relação aos atributos correspondentes à Liderança Transacional, 43,45% dos respondentes afirmaram utilizá-los frequentemente durante o exercício de suas atividades de liderança, ao passo que 32,68% afirmaram que raramente os utilizam. Este resultado pode indicar que os cursos de pós-graduação *lato-sensu*, não enfatizam especificamente o aprendizado referente aos atributos desta modalidade de liderança, de acordo com a opinião dos alunos.

No que tange aos atributos correspondentes à Liderança Não-Transacional (*Laissez-faire*), 81,02% dos respondentes afirmaram utilizá-los raramente durante o exercício de suas atividades de liderança, ao passo que apenas 7,59% afirmaram que frequentemente os utilizam. Este resultado é positivo para o trabalho, pois indica que os cursos de pós-graduação *lato-sensu*, não favorecem o aprendizado referente aos atributos desta modalidade de liderança, de acordo com a opinião dos alunos.

Os fatores obtidos com a aplicação da análise fatorial confirmam a descrição dos fatores originais do *Multifactor Leadership Questionnaire*® (Questionário Multifatorial de Liderança - MLQ) no que se refere à identificação da amostra para a Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Fatores de Resultados e Liderança Não-Transacional/*Laissez-Faire*. Estes fatores, por sua vez, indicam a presença dos atributos representativos de cada modalidade na amostra pesquisada, especialmente porque reforçaram os resultados obtidos com a análise de frequência.

Esse resultado poderia ter sido mais representativo, caso o número de questionários válidos para a análise (133) tivesse atendido às recomendações teóricas para o adequado processamento da Análise Fatorial (mínimo de 180).

A interpretação dos fatores revelou que o fator mais importante dentro da amostra pesquisada foi o da Liderança Transformacional, que segundo Bass (1985), é a única modalidade de liderança capaz de propiciar aos seguidores uma performance extraordinária, buscando elevar a consciência do grupo e da empresa, favorecendo a evolução das pessoas e alinhando as expectativas individuais e organizacionais.

O fator menos representativo dentro da amostra pesquisada foi o da Liderança Não-Transacional (*Laissez-faire*), que coloca o líder como um figurante, que evita a responsabilidade, a resolução de problemas e a tomada de decisões. Esta caracterização contradiz o fator da Liderança Transformacional, uma vez que os líderes do tipo *laissez-faire*, não contribuem para o bom desempenho das pessoas e das empresas. Esse resultado é positivo, pois indica que os alunos não estão tendo acesso a conhecimentos que possam desenvolver a postura de liderança *laissez-faire*, uma vez que as empresas do mercado globalizado necessitam de líderes que tenham uma postura efetiva e diferenciada, que utilizem novas formas de pensar e liderar, para que possam manter suas vantagens competitivas.

Esses resultados podem ressaltar a importância do curso de pós-graduação para o aprimoramento do aluno e, conseqüentemente para as escolas que ministram e para as empresas que acolhem os alunos. A Liderança Transformacional pode ser identificada como a única modalidade de liderança que propicia aos seguidores uma performance extraordinária, eleva a consciência do grupo e da empresa, favorece a evolução das pessoas e alinha as expectativas individuais e organizacionais.

Neste aspecto, a relevância do curso também pode se justificar pelo fato da Liderança Transformacional ser capaz de modificar a cultura da organização e, se este tipo de liderança é favorecido pelos cursos de pós-graduação *lato-sensu*, os alunos podem vir a oferecer uma performance diferenciada às suas equipes de trabalho e às empresas onde trabalham.

No que se refere à comparação pelo gênero, a pesquisa revelou que não existe diferença na opinião dos alunos, em relação à contribuição do curso para o desenvolvimento da Liderança Transformacional e Transacional. Apenas o fator da Liderança Não-

Transformacional foi observada diferença, sendo que para o gênero masculino a média foi maior, o que pode indicar uma contribuição do curso para o desenvolvimento deste tipo de liderança.

Na comparação pelo tipo de cargo – líder e não líder – foi observada diferença de opinião nos três fatores, sendo que a média dos líderes esteve sempre maior do que a dos não líderes. Esse resultado pode significar que a contribuição do curso de pós-graduação *lato-sensu* tem um valor diferente na opinião os alunos que ocupam posições de liderança e corrobora com o pensamento de Mintzberg (2006), onde os programas de especialização e MBA devem se destinar aos alunos que tivessem experiência gerencial, para assegurar os resultados em termos de aprendizagem e desenvolvimento.

Na comparação do tipo de curso escolhido pelos alunos (gestão de pessoas e gestão em áreas organizacionais diversas) e da universidade escolhida para a realização do curso, não foi observada nenhuma diferença de opinião. Este é um dado interessante, pois indica que não existe diferença na contribuição oferecida pelos cursos voltados especificamente para a gestão de pessoas, em relação o desenvolvimento de habilidades de liderança, ao contrário do que muitas pessoas acreditam e defendem.

Diante de tudo o que foi apresentado neste trabalho, pode-se concluir que, mesmo a amostra pesquisada ter sido composta por pessoas muito jovens e com pouca experiência, especialmente na área gerencial, os cursos de pós-graduação *lato-sensu* contribuem sim para o desenvolvimento de habilidades de liderança, contribuição esta que parece ser mais significativa para os alunos que já exerçam o papel de líderes.

Entendendo a liderança como o processo de mover um grupo para uma determinada direção, sem a utilização de meios coercitivos e considerando que os cursos de pós-graduação *lato-sensu* podem ajudar os alunos a desenvolver as habilidades inerentes à Liderança Transformacional, as empresas e as pessoas podem obter muitos benefícios e alcançar resultados excelentes, uma vez que este tipo de liderança desenvolve a necessidade de significado, preocupa-se com valores e propósitos, trabalha pro-ativamente visualizando objetivos de longo prazo, identifica e desenvolve novos talentos e aponta novas direções.

Estas conclusões confirmam a expectativa da pesquisadora em relação à relevância de um curso de pós-graduação *lato-sensu* para a formação e para o desenvolvimento gerencial,

tendo-se em vista a aquisição de conhecimentos técnicos, habilidades, atitudes e especialmente o aprimoramento dos relacionamentos interpessoais.

Com relação ao objetivo geral do trabalho, o procedimento metodológico identificou que os cursos de pós-graduação *lato-sensu* contribuem para o desenvolvimento de habilidades de liderança inerentes à modalidade da Liderança Transformacional, respondendo assim o problema de pesquisa.

Vale ressaltar ainda que os resultados e conclusões desta dissertação, limitam-se à amostra definida para a pesquisa, conforme os procedimentos metodológicos.

### **6.1 Sugestões para Futuros Estudos**

Sugere-se que a temática estudada neste trabalho faça parte de estudos mais aprofundados, para que as conclusões desta dissertação possam, eventualmente, ser ampliadas e com isso contribuir para que novas descobertas e conhecimentos beneficiem a área da Administração.

Refazer a pesquisa ampliando-se o número de alunos e a quantidade de escolas para melhor compreensão do assunto, especialmente para o favorecimento da técnica estatística de Análise Fatorial.

Investigar a contribuição oferecida pelos cursos de pós-graduação *lato-sensu* de maneira mais sistemática e refinada, que permita eventualmente avaliar os efeitos que ela produz no desempenho e na carreira dos alunos, bom como no resultados das empresas.

Refazer a pesquisa, complementando-a com entrevistas estruturadas com os alunos, visando identificar uma opinião mais aprofundada acerca da contribuição dos cursos para o aprimoramento profissional e das habilidades de liderança.

Refazer a pesquisa utilizando variáveis diferentes das habilidades de liderança, como por exemplo avaliação de desempenho e alcance de metas e resultados no ambiente corporativo.

## 7 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. M. A. **A Influência da Espiritualidade nos Estilos de Liderança**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2004. (Dissertação de mestrado).
- ANTONELLO, C. S. As Formas de Aprendizagem Utilizadas por Gestores no Desenvolvimento de Competências. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD., XXVIII, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, 1 CD-ROM
- ARAÚJO, M. A. D., CORREIA, A. C. Uma Avaliação do Processo Formativo do Administrador: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Superior. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD., XXV, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001, 1 CD-ROM
- BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectation**. New York: Free Press, 1985
- BASS, B. M. , AVOLIO, B. J. Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**. v. 17, n.1. p. 112-121, 1993.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança – Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W., CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BENNIS, W. **A Invenção de Uma Vida - Reflexões Sobre Liderança e Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BENNIS, W., NANUS, B. **Líderes - Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança**. São Paulo: Harba, 1988.
- BRASIL, MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Especialização Lato Sensu**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=view&id=427&Itemid=296>> Acesso em 24 nov. 2005.
- BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Código Brasileiro de Ocupações - 2002**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br>>. Acesso em: 16 mar. 2007.
- BRYMAN, A. **Handbook de Estudos Organizacionais**. Leadership and Organizations. Cap. 10, v.3. São Paulo: Atlas, 2004.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row Publishers, 1978.
- COELHO, F. S. A Educação Superior Brasileira: Convergências e Divergências com o Mundo do Trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD., XXV, 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001, 1 CD-ROM

- COVEY, S. **Liderança Baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DUTRA, N. H. **Estilos de Liderança em Evidência na Indústria de Calçados de Médio Porte da Cidade de Franca – SP**. Franca: Uni-FACEF Centro Universitário de Franca, 2006. (Dissertação de mestrado).
- ECHEVESTE, S., VIEIRA, B. VIANA, D., TREZ, G., PANOSSO, C., Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, p-167-186, mai/ago 1999.
- FIEDLER, F. E. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: MacGraw-Hill, 1967.
- FRIGA, P. N., BETTIS, R. A., SULLIVAN, R. S. Mudanças no Ensino em Administração: Novas Estratégias para o Século XXI. **Revista de Administração de Empresas**, v.44, n.1, p.96-115, jan/mar 2004.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GROHMANN, M. Z. Influências de um Curso de Pós-Graduação “LatoSensu” na Aprendizagem Gerencial. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD., XXIX, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005, 1 CD-ROM
- HAIR JR., J., BABIN, B., MONEY, A. H., SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. **Psicologia Para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: E.P.U., 1986.
- HOUSE, R. J. A Theory of Charismatic Leadership. In: Hunt, J. G., Larson, L. L. (eds). **Leadership: the cutting edge**, 1977. Carbonalle, I. L., **Southern Illinois University Press**, 1977.
- HOUSE, R. J., MITCHELL, T. R. **Path Goal Theory of Leadership**. v.3 J. Contemporary Business, 1974.
- INTEGRAÇÃO ESCOLA DE NEGÓCIOS. **MBA Executivo**. Disponível em: <<http://www.integracao.com.br/mba/cwsd/default.asp>> Acesso em 17 set. 2006.
- KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1997.
- KOTTER, J. P. **O Fator Liderança**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. **O Desafio da Liderança**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LEITE, I. C. B. V. **O Aprendizado da Função Gerencial – um estudo sob a ótica de gerentes de agências de bancos de varejo.** São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2004. (Dissertação de mestrado).

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINZTBERG, H. **MBA? Não Obrigado. Uma Visão Crítica Sobre a Gestão e o Desenvolvimento de Gerentes.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H., GOSLING, J. Educando Administradores Além das Fronteiras **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.2, p.29-43, abr/mai/jun 2003.

MORAES, L.V. S., SILVA, M. A. O Processo de Aprendizagem Gerencial em uma Organização Hospitalar. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD., XXVIII, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, 1 CD-ROM

NICOLINI, A. Qual Será o Futuro das Fábricas de Administradores? **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.2, p.44-54, abr/mai/jun 2003.

PFEFFER, J., FONG, C. T. O Fim das Escolas de Negócio? **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.2, p.11-28, abr/mai/jun 2003.

PINTO, M. M. R. **Cultura Organizacional e Características de Liderança em Empresas de Uberlândia e Região.** Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia – Faculdade de Psicologia, 2005. (Dissertação de mestrado).

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

ROCHA-PINTO, S. R. Capacitação Profissional do Administrador: Uma Investigação Sobre as Habilidades Requeridas e a Formação Universitária Adquirida. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD., XXIII, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999, 1 CD-ROM

SAUAIA, A. C. A. Jogos de Empresas: Aprendizagem com Satisfação. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.32, n.3, p.13-27, jul/set 1997.

SILVA, A. B. Proposta de um Perfil de Administrador para a Era da Informação e do Conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD., XXIV, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000, 1 CD-ROM.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.

WOODRUFFE, C. The Psychology of Leadership: Six Main Approaches. **Training Journal:** Oct 2004; p. 54-57.

## Apêndice 1 – Principais Características dos Cursos de Pós-Graduação *Lato-Sensu* na Área de Gestão do Grande ABC

Universidade	Curso	Público Alvo	Objetivos Relacionados à Liderança
<b>A</b>	MBA Marketing	Profissionais graduados nas mais diversas áreas de atuação que necessitam adquirir ou aprofundar conhecimento das técnicas de Marketing para assumir posições de comando em suas empresas.	Familiarizar os participantes com os conceitos e técnicas modernas do Marketing através da identificação das melhores práticas gerenciais adotadas por empresas de sucesso. Desenvolver nos participantes a habilidade de pensar e agir estrategicamente, voltada para a obtenção de resultados. Promover a troca contínua de experiências de profissionais de renome e os participantes do curso, desenvolvendo habilidades interpessoais notadamente a capacidade de trabalhar em equipe. Oferecer aos participantes conhecimentos que possam ser aplicados no seu dia-a-dia profissional e que contribuam para alavancar a sua carreira ou a desenvolver o seu próprio negócio.
	MBA Gestão Industrial	Gerentes, técnicos e profissionais comprometidos com a busca de melhorias de produtividade e qualidade em seus ambientes de trabalho. O curso é de especial interesse para os empreendedores que estão direta ou indiretamente envolvidos com a seleção, adequação, implantação e/ou utilização de tecnologias para a gestão da produção sendo, nesse sentido, de interesse para profissionais de praticamente todas as áreas da empresa.	Apresentar as abordagens integradas e os métodos avançados de gestão da produção, avaliando o estado da arte, discutindo experiências práticas e prospectando caminhos futuros. Procura-se desenvolver no participante a capacidade de adequar e utilizar, em ambientes de produção distintos, as técnicas estudadas considerando aspectos econômicos, organizacionais e humanos visando o aumento da lucratividade e competitividade de suas empresas.
	MBA Desenvolvimento e Gestão de Pessoas	Profissionais que atuem em outras áreas, mas que percebam o Desenvolvimento e Gestão de Pessoas como um fator importante para o seu desenvolvimento profissional. Executivos, assessores, gerentes e profissionais que atuem na área de gestão de pessoas que visam aprimorar seus conhecimentos para viabilizar seu crescimento na carreira, abrindo novas possibilidades de atuação.	Formar profissionais da área de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas com capacidade de utilizarem conceitos práticos e teóricos em benefício de um processo decisório mais eficiente. Proporcionar uma visão geral do profissional de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas em sua relação com outras áreas da empresa, capacitando-o a um conhecimento mais homogêneo. Permitir ao participante estruturar seus conhecimentos, oferecer condições para desenvolver a capacidade de análise e reflexão crítica das diferentes áreas funcionais da organização, e sua interligação com a gestão de pessoas. Promover a colaboração, a integração e a troca de experiências gerenciais entre seus participantes.
	MBA Finanças Corporativas	Profissionais que exerçam funções para as quais é indispensável uma visão profunda de Finanças. Profissionais liberais que visam aprimorar seus conhecimentos para viabilizar seu crescimento na carreira, abrindo novas possibilidades de atuação. Administradores que, embora atuem em outras áreas, percebam a importância do conhecimento de Finanças no seu desenvolvimento profissional.	Formar executivos financeiros. Capacitar seus participantes a utilizarem os conceitos e práticas financeiras para maiores responsabilidades no processo decisório. Permitir os participantes estruturar informações e oferecer condições para o desenvolvimento da capacidade de reflexão, análise e síntese. Promover a colaboração e a integração entre os participantes.
<b>B</b>	Gestão Empresarial	Profissionais das diversas áreas de conhecimento que tenham interesse em desenvolver conhecimentos teóricos e técnicos específicos em gestão empresarial e que pretendam assumir posições executivas, bem como aqueles que já as ocupam há algum tempo.	Fornecer aos participantes uma visão sistêmica e abrangente das atividades dos gestores e funções básicas da organização, em nível empresarial, o que permitirá conhecer e analisar as condições de um ambiente empresarial competitivo e seus relacionamentos com o meio ambiente.
	Gestão de Serviços	Empresários e profissionais das diversas áreas de conhecimento que tenham interesse em desenvolver conhecimentos teóricos e técnicos específicos em gestão de serviços e que pretendam assumir posições executivas, bem como aqueles que já as possuem há algum tempo.	Aprofundar conhecimentos específicos sobre gestão, pessoas, serviços e clientes e sua importância na adoção de técnicas que auxiliem o relacionamento empresa-mercado.

continua...

<b>C</b>	Gestão Financeira	Profissionais das áreas de Economia, Administração e Contábeis que tenham necessidade de implementar sistemas de gestão e de planejamento financeiro, com vistas a auxiliar as tomadas de decisões gerenciais das empresas de pequeno médio e grande porte.	Formar especialistas para gerir e assessorar empresas de pequeno, médio ou grande porte em matéria de planejamento, Programação e Controle Financeiro. Propiciar aos alunos o desenvolvimento de técnicas inovadoras e visão estratégica contábil financeira, que permitirão se diferenciarem no mercado, agregando valor e obtendo vantagens competitivas para suas organizações.
	Gestão de Marketing	Profissionais das áreas de Administração, Economia, Marketing, Comunicação e Vendas.	Oportunizar aos profissionais vinculados às empresas e aos profissionais liberais, a habilitação com vistas ao aprimoramento qualificado de conhecimentos, desenvolvendo o pensamento estratégico, o exercício da intuição e a capacidade de discernimento, para o desenvolvimento das funções ligadas à Administração de Marketing.
	Gestão de Pessoas	Profissionais de nível superior que atuem na área de gestão de pessoas em empresas privadas ou públicas, gestores de equipes, psicólogos, administradores.	Formar especialistas para gerir e assessorar empresas, no tocante ao desenvolvimento das pessoas e sua valorização enquanto fonte geradora de resultados.
	Gestão de Operações e Logística	Profissionais graduados que atuem ou pretendam atuar na área de logística e que estejam envolvidos, direta ou indiretamente, na gestão das empresas e na busca de diferenciais competitivos para seus negócios.	Proporcionar ao aluno conhecimentos na área de gestão de operações, logística de compras, logística comercial, industrial e transporte, possibilitando a compreensão das implicações das decisões na área de gestão da logística nas empresas.
	Gestão de Negócios Internacionais	Profissionais graduados em diversas áreas, que pretendam conhecer as normas e regulamentos, os métodos e técnicas aplicáveis às negociações de operações de comércio exterior e finanças internacionais.	Oferecer ferramentas para o desenvolvimento e gestão de negócios internacionais em suas mais diversas manifestações, desde uma exportação/importação até projetos mais complexos (parcerias, joint-ventures por exemplo).
	Gestão Industrial	Profissionais de nível superior, em especial administradores, economistas e engenheiros que atuem ou pretendam exercer cargos e funções de gestão no setor industrial.	Fornecer aos candidatos instrumental metodológico para tomada de decisões, solução de problemas na produção e elaboração de plano estratégico de logística no suprimento interno e distribuição externa. Capacitar o estudante a ocupar cargos de gerenciamento de produção e logística.
	Gestão Empresarial	Empresários, empreendedores e profissionais de nível superior que ocupem ou necessitem ser preparados para ocupar cargos de gerência, chefia ou assessoramento em empresas de grande ou médio porte.	Fornecer aos candidatos instrumental metodológico para tomada de decisões, solução de problemas e pronta intervenção nas organizações. Capacitar o estudante a pensar estrategicamente, gerenciar pessoas, agir como implementador de mudanças, atuar de maneira segura nas mais diversas áreas funcionais, tornando-o apto a ocupar cargos de alta direção.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações disponíveis nos *web-sites* das universidades.

## Apêndice 2 – Artigos Relacionados à Formação e Aprendizagem Gerencial

Publicação	Edição	Título do Artigo	Objetivo do Estudo
Anais EnANPAD	1999 RH-13	Capacitação profissional do administrador: uma investigação sobre as habilidades requeridas e a formação universitária	Investigar se os futuros administradores percebem as habilidades demandadas pelas maiores empresas do mundo e se a universidade está contribuindo para o desenvolvimento das referidas habilidades.
	2000 ARH-1155	Proposta de um perfil de administrador para a era da informação e do conhecimento	Analisar um perfil de administrador na era da informação e do conhecimento.
	2001 GRT-1363	A educação superior brasileira: convergências e divergências com o mundo do trabalho	Discutir a compatibilidade do ensino superior brasileiro com as demandas do mundo de trabalho contemporâneo.
	2001 EPA-438	Uma avaliação do processo formativo do administrador: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior	Examinar a percepção do aluno concluinte do segundo semestre de 2000 sobre o processo formativo e sua sintonia com as exigências do mercado de trabalho.
	2003 COR-1449	A aprendizagem gerencial dos professores que se tornam dirigentes universitários: o caso da UDESC	Compreender o processo de aprendizagem gerencial dos professores que se tornam dirigentes de unidades universitárias da UDESC.
	2003 EPA-1290	Aprendizagem de gerentes: a perspectiva da experiência vivida	Destacar a história da transformação vivenciada por dois empresários ao passarem da condição de empregados para a condição de dirigentes de empresa.
	2004 GRT-1356	As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências	Identificar e analisar como ocorre o processo de intercâmbio entre as práticas formais e informais de aprendizagem no desenvolvimento de competências gerenciais dos participantes de programas de especialização e mestrado profissional na UFRGS.
	2004 COR-2367	O processo de aprendizagem gerencial em uma organização hospitalar	Compreender o processo de aprendizagem gerencial dos executivos de uma organização hospitalar.
	2005 EPQ-A977	Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso à partir das opiniões de alunos formandos de um curso de Administração de Empresas	Identificar e analisar as opiniões dos alunos sobre as competências adquiridas nos cursos de graduação em Administração de Empresas de uma universidade privada.
	2005 EOR-A125	“Máquinas de ensinar?”: um estudo comparativo do controle simbólico do tempo com docentes de cursos de Administração em duas IES de Belo Horizonte – MG	Apontar elementos que possibilitem evidenciar sobre o controle simbólico do tempo em IES sob a ótica de docentes de cursos de Administração em Belo Horizonte – MG, com vistas a compreender as causas e conseqüências desse fenômeno sobre os indivíduos envolvidos.
2005 EOR-B2273	A aprendizagem de gerentes-proprietários de pequenas empresas varejistas que acontece por meio de relacionamentos sociais	Entender como gerentes-proprietários de pequenas empresas varejistas da cidade de Florianópolis têm aprendido por meio de relacionamentos sociais.	

continua...

	2005 EOR-B822	O desenvolvimento de gestores e os estilos de aprendizagem em uma perspectiva de aprendizagem organizacional	Refletir sobre os estilos de aprendizagem gerencial, as atitudes dos gestores em relação à aprendizagem e a relação com os níveis de aprendizagem organizacional.
	2005 EPQ-A1304	É possível integrar a teoria à prática no contexto de sala de aula? Uma resposta através da pesquisa-ação em um curso de Administração	Apresentar um método de ensino-aprendizagem que permita integrar a teoria à prática no contexto de sala de aula, como espaço de construção de múltiplos saberes.
	2005 GPR-A316	Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências	Discutir a utilização da noção de trilhas de aprendizagem como alternativa para o desenvolvimento de competências.
	2005 EPQ-A2512	Influências de um curso de pós-graduação “ <i>Lato Sensu</i> ” na aprendizagem gerencial	Compreender qual o impacto que a educação formal, através de um curso de pós-graduação, tem no processo de aprendizagem gerencial.
RAE	Abr- Jun/2003 v.43, n.2	O fim das escolas de negócios?	Revisar a evidência empírica sobre o que as escolas de negócio efetivamente fazem e quais são os efeitos produzidos nos alunos e na profissão de administrador.
	Abr- Jun/2003 v.43, n.2	Qual será o futuro das fábricas de administradores?	Verificar quais as chances de sobrevivência do modelo de ensino de graduação em administração em uso no Brasil.
	Abr- Jun/2003 v.43, n.2	Educando administradores além das fronteiras	Defender que as salas de educação em gestão devem ser ambientes em que os administradores possam refletir profundamente sobre sua experiência.
	Jan- Mai/2004 v.44, n.1	Mudanças no ensino em administração: novas estratégias para o século XXI	Examinar opções estratégicas para as escolas de administração. Comparar as mudanças na indústria da saúde, serviço financeiro e companhias aéreas com o desenvolvimento da educação gerencial.
RAC	Mai- Ago/1999 v.3, n.2	Perfil do executivo no mercado globalizado	Traçar o perfil ideal do executivo em face às exigências do mercado globalizado.
REAd	Mai- Jun/2003 Ed.33	Formação acadêmica do administrador: um estudo nas IES da cidade do Natal	Identificar quais os conhecimentos, habilidades, valores e atitudes presentes na formação acadêmica do administrador nas IES da cidade do Natal.
Organização e Sociedade	Mai- Ago/2001 n.21	O executivo como gestor de educação e aprendizagem	Identificar as dimensões das competências educacionais requeridas pelo gerente para a atuação como gestor de educação e aprendizagem de sua equipe em situação de trabalho.
RAUSP	Abr- Jun/1997 v.32, n.2	As qualificações dos administradores varejistas no Brasil	Identificar as qualificações dos administradores varejistas e fornecer subsídios ao posicionamento que a Universidade deve assumir na formação e no treinamento desses profissionais.

continua...

	Jul-Set/1997 v.32, n.3	Jogos de empresas: aprendizagem com satisfação	Investigar as principais dimensões presentes em jogos de empresas. Com base nas Teorias de Aprendizagem, na Teoria da Aprendizagem Vivencial e na Teoria da Motivação, foram incorporados ao modelo deste estudo os conceitos de satisfação e de aprendizagem no processo de educação gerencial.
--	---------------------------	---	--

### Apêndice 3 – Orientação aos Respondentes

Boa noite,

Meu nome é Samanta e eu sou aluna do Programa de Mestrado da Universidade Imes.

Estou fazendo uma pesquisa com alunos de cursos de pós-graduação e por esse motivo estou aqui hoje.

Esta pesquisa visa identificar a opinião do aluno em relação à contribuição do curso de pós-graduação para o desenvolvimento de habilidades de liderança, no ambiente organizacional.

Gostaria de saber se vocês responderiam ao meu questionário.

Trata-se de um questionário anônimo, que pode ser respondido por todos os alunos, mesmo aqueles que ainda não possuem um cargo de liderança.

As orientações para o preenchimento estão descritas no questionário, mas eu estarei à disposição para o esclarecimento de qualquer dúvida.

Ao término do preenchimento, basta me entregar o questionário.

Desde já eu agradeço muito a participação de todos vocês.

**Apêndice 4 – Dados Demográficos**

Sexo: ( ) masculino ( ) feminino

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Formação Superior - Curso: \_\_\_\_\_

Ano da conclusão: \_\_\_\_\_ (aaaa)

Cargo atual: \_\_\_\_\_

Tempo no cargo atual: \_\_\_\_\_ anos, \_\_\_\_\_ meses

Nº subordinados: \_\_\_\_\_

Você recebeu algum subsídio financeiro da empresa para a realização deste curso de pós-graduação? ( ) sim ( ) não

Se sim, qual o percentual? \_\_\_\_\_ %

Nome do curso (pós-graduação): \_\_\_\_\_

Conclusão: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ (mês/ano)

Este foi seu primeiro curso de pós-graduação? ( ) sim ( ) não

Se não, informe por favor os dados do curso anterior:

Curso: \_\_\_\_\_

Universidade: \_\_\_\_\_

Conclusão: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ (mês/ano)

**Anexo 1 – QUESTIONÁRIO MULTIFACTORIAL DE LIDERANÇA**  
(*Multifactor Leadership Questionnaire®*) - Desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio

**Instruções:** Pense no que você tem conseguido aplicar deste curso quando exerce atividades relacionadas à liderança.

Por favor, responda todas as questões. Se algum item for irrelevante, se você não tem como mensurá-lo ou ainda, não saiba a resposta, deixe a sentença sem resposta.

Você deve indicar o nível de frequência com que a sentença se aplica a você, de acordo com a escala de 5 pontos, na qual “0” significa “de modo algum” e “4” significa “frequentemente, se não sempre”. Coloque sua resposta assinalando o número que represente o seu posicionamento com relação a sentença.

A palavra “outro” pode significar seus pares, clientes, subordinados, a quem você se reporta, etc.

0		1		2		3		4	
De modo algum.		De vez em quando.		Algumas vezes.		Relativamente frequente.		Frequentemente, se não sempre.	
1.	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.	0	1	2	3	4			
2.	Examino situações críticas perguntando se são adequadas.	0	1	2	3	4			
3.	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.	0	1	2	3	4			
4.	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	0	1	2	3	4			
5.	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem.	0	1	2	3	4			
6.	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes.	0	1	2	3	4			
7.	Estou ausente quando necessitam de mim.	0	1	2	3	4			
8.	Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.	0	1	2	3	4			
9.	Falo de forma otimista sobre o futuro.	0	1	2	3	4			
10.	Gero orgulho por estarem do meu lado.	0	1	2	3	4			
11.	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	0	1	2	3	4			
12.	Espero as coisas darem errado para começar agir.	0	1	2	3	4			
13.	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	0	1	2	3	4			
14.	Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.	0	1	2	3	4			
15.	Invisto meu tempo ensinando e treinando.	0	1	2	3	4			
16.	Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	0	1	2	3	4			
17.	Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dando certo”.	0	1	2	3	4			
18.	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	0	1	2	3	4			
19.	Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	0	1	2	3	4			
20.	Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir.	0	1	2	3	4			
21.	Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	0	1	2	3	4			
22.	Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	0	1	2	3	4			
23.	Considero as conseqüências éticas e morais das decisões.	0	1	2	3	4			
24.	Mantenho-me a par de todos os erros.	0	1	2	3	4			
25.	Demonstro um senso de poder e confiança.	0	1	2	3	4			
26.	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	0	1	2	3	4			
27.	Dirijo minha atenção às falhas.	0	1	2	3	4			
28.	Evito tomar decisões.	0	1	2	3	4			
29.	Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	0	1	2	3	4			
30.	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	0	1	2	3	4			
31.	Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	0	1	2	3	4			
32.	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	0	1	2	3	4			
33.	Demoro a responder as questões urgentes.	0	1	2	3	4			
34.	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	0	1	2	3	4			
35.	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	0	1	2	3	4			
36.	Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	0	1	2	3	4			
37.	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	0	1	2	3	4			
38.	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	0	1	2	3	4			
39.	Faço com que os outros façam mais do que o esperado.	0	1	2	3	4			
40.	Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	0	1	2	3	4			
41.	Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	0	1	2	3	4			
42.	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	0	1	2	3	4			
43.	Sou eficaz em atender as necessidades da organização.	0	1	2	3	4			
44.	Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	0	1	2	3	4			
45.	Lidero um grupo que e eficiente.	0	1	2	3	4			

**Fonte:** Adaptado pela autora, de Bass e Avolio (1995), extraído de Almeida (2004) e Dutra (2006)

## Anexo 2 – Descrição das Assertivas do MLQ e Dimensões da Liderança Transacional, Transformacional e *Laissez-Faire*

Assertivas do <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> ®	Atributo	Fator	
10 Gero orgulho por estarem do meu lado. 18 Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo. 21 Atuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim. 25 Demonstro um senso de poder e confiança.	Carisma (atribuído)	Liderança Transformacional	
6 Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes. 14 Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação. 23 Considero as conseqüências éticas e morais das decisões. 34 Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	Carisma (comportamento)		
9 Falo de forma otimista sobre o futuro. 13 Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado. 26 Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro. 36 Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	Inspiração Motivacional		
2 Examino situações críticas perguntando se são adequadas. 8 Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas. 30 Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos. 32 Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	Estimulação Intelectual		
15 Invisto meu tempo ensinando e treinando. 19 Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo. 29 Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros. 31 Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	Consideração Individual		
1 Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços. 11 Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho. 16 Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas. 35 Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	Tamanho da Recompensa		Liderança Transacional
4 Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. 22 Concentro minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. 24 Mantenho-me a par de todos os erros. 27 Dirijo minha atenção às falhas.	Gerenciamento por Exceção (ativo)		
3 Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios. 12 Espero as coisas darem errado para começar agir. 17 Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dando certo”. 20 Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir.	Gerenciamento por Exceção (passivo)		
5 Evito me envolver quando assuntos importantes surgem. 7 Estou ausente quando necessitam de mim. 28 Evito tomar decisões. 33 Demoro a responder as questões urgentes.	<i>Laissez-faire</i>		Liderança não Transacional
39 Faço com que os outros façam mais do que o esperado. 42 Elevo o desejo dos outros de obter sucesso. 37 Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho. 40 Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores. 43 Sou eficaz em atender as necessidades da organização. 45 Lidero um grupo que é eficiente. 38 Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	Esforço extra por sócios Efetividade individual no grupo/organização		Fatores de Resultados
41 Trabalho com os outros de maneira satisfatória. 44 Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	Satisfação como líder		

**Fonte:** Adaptado pela autora, de Bass e Avolio (1995), extraído de Almeida (2004) e Dutra (2006)

## FICHA CATALOGRÁFICA

Bigliuzzi, Samanta Manzoni Luchini

Liderança e Formação Acadêmica: Uma Análise dos Cursos de Pós-Graduação Lato-Sensu em Gestão na Opinião dos Alunos /

Samanta Manzoni Luchini Bigliuzzi. — São Caetano do Sul: IMES / Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, 2007.

xiii, 93 f. : il. ; 31 cm.

Orientador: Eduardo de Camargo Oliva

Dissertação (mestrado) — IMES / Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa / Programa de Mestrado em Administração, 2006.

Referências bibliográficas: f. 79-81.

1. Liderança. 2. Cursos de Pós-Graduação Lato-Sensu. 3. Liderança Transformacional. 4. Gestão e Inovação Organizacional - Tese.

I. Oliva, Eduardo. II. Universidade Municipal de São Caetano, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Programa de Mestrado em Administração. III. Título.