



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIA E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JOHNNATA CAVALCANTE SILVA**

**AS IMPLICAÇÕES DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO PERFIL DE  
LIDERANÇA E NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE  
ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

**FORTALEZA**

**2018**

JOHNNATA CAVALCANTE SILVA

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
NO ENSINO SUPERIOR

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.

FORTALEZA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- S58i Silva, Johnnata Cavalcante.  
As Implicações da Liderança Transformacional no Perfil de Liderança e no Comprometimento Organizacional de Estudantes de Administração : Estudo de Caso em uma Insituição Pública de Ensino Superior / Johnnata Cavalcante Silva. – 2018.  
95 f.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2018.  
Orientação: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.
1. Liderança Transformacional. 2. Comprometimento Organizacional. 3. Administração. 4. Instituição Pública de Ensino Superior. I. Título.

CDD 658

---

JOHNNATA CAVALCANTE SILVA

AS IMPLICAÇÕES DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL NO PERFIL DE  
LIDERANÇA E NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DE ESTUDANTES  
DE ADMINISTRAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE  
ENSINO SUPERIOR

Monografia apresentada ao curso de  
Administração do Departamento de  
Administração da Universidade Federal do  
Ceará, como requisito parcial à obtenção do  
Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dra. Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Ma. Elidihara Trigueiro Guimarães  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## AGRADECIMENTOS

A Deus.

Aos meus pais e a minha irmã, por sempre terem colocado a minha educação e o meu bem-estar no topo de suas prioridades, abrindo mão, para isso, muitas vezes, de seus próprios sonhos.

À minha avó por ter sido a pessoa que mais orgulhava-se de mim e de tudo que eu realizei durante os 20 anos em que compartilhamos juntos.

À Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira por ter compartilhado durante os dois anos de monitoria e durante os cinco meses de orientação tanto do seu conhecimento, generosidade, bondade e de sua sabedoria acadêmica.

Aos professores participantes da banca examinadora, Professora Elidihara e Professor Cláudio, pela disponibilidade, pelas valiosas colaborações e sugestões e pela inspiração durante os meses em que foram meus professores.

Aos meus amigos, Allan, Érica, Jéssica, Larissa, Lucas, Tatyellen e Thais por terem ouvido todas as minhas longas explicações sobre a pesquisa e por terem me apoiado em todos os momentos desde a minha entrada na faculdade.

Aos colegas entrevistados que se dispuseram, com muita dedicação e consideração, a participar da pesquisa.

“It is the quality of one’s convictions that determines success, not the number of followers” (Harry Potter – J.K. Rowling).

## RESUMO

A liderança transformacional representa um nível superior de compartilhamento de objetivos entre uma organização e seus membros. No ensino superior, o desenvolvimento de liderança transcende o aprendizado de competências de gestão, devendo abranger a capacitação dos alunos enquanto agentes eficazes de mudança social. Sendo assim, na literatura, ressalta-se que para administradores em formação o mais importante é o meio em que a liderança é cultivada e compartilhada. Portanto, o objetivo desta pesquisa é analisar como o exercício da liderança transformacional pode influenciar no perfil de liderança e no comprometimento organizacional de estudantes de administração com a Universidade Federal do Ceará. Para isso, a revisão da literatura abordou: 1) a teoria e a pesquisa de liderança, sob a perspectiva das dimensões da Liderança Transformacional no ensino superior; 2) o processo de troca social à luz dos estudos em liderança e comprometimento organizacional no domínio educacional; e 3) a teoria e a pesquisa de comprometimento organizacional no ambiente de trabalho e a sua relação com o ensino superior. A pesquisa foi de natureza exploratória, quantitativa e quantitativa. Foram aplicados 100 questionários com os alunos da FEAAC e, em seguida, foram realizadas as entrevistas com outros 5 alunos. Os dados coletados nos questionários, foram analisados conforme definido pelos autores Bass e Avolio no (MLQ-6S). Quanto às entrevistas, os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (1977). Os resultados demonstraram uma tendência crescente da influência da liderança acadêmica na formação e na percepção dos alunos em relação a eles mesmos e ao curso. A partir disso, confirmaram-se os objetivos da pesquisa: os alunos repetem os bons comportamentos dos professores como um meio para o alcance de resultados melhores. Isso é refletido, portanto, no perfil de liderança e no comprometimento organizacional deles.

**Palavras-chave:** Liderança transformacional. Comprometimento organizacional. Administração. Instituição Pública de Ensino Superior.

## **ABSTRACT**

The transformational leadership represents a superior level of goals sharing between an organization and your members. In higher education, the development of leadership transcend the learning of management competencies, should cover the students training as agents effective of social changes. In this way, the literature highlights that for administrators in formation the most important thing is the environment where the leadership is cultivated and shared. Therefore, the goal of this research is analyze how the exercise of transformational leadership can influence in the leadership profile and in the organizational commitment of the management students with the Universidade Federal do Ceará (UFC). For that, the literature review approached: 1) the theory and the research of leadership, under the perspective of the Transformational Leadership in higher education; 2) the social exchange process in light of the leadership and organizational commitment in the educational domain; and 3) the theory and the research in organizational commitment in the work place and your relation with higher education. The research of this work had a nature exploratory, quantitative and qualitative. There was applied 100 questionnaires with the management students of FEAAC and, after that, the interview were realized with 5 other students. The data collected in the questionnaires, were analyzed as defined by Bass and Avolio in (MLQ-6S). About the interviews, the data were analyzed according to content analysis, as defined by Bardin (1977). The results showed an increasing tendency of the academic leadership influence in the formation and the students perception in relation to themselves and to the course. From this, the objectives of the research were confirmed: the students repeat the good behaviors of the teachers as a means to reach better results. This is reflected, therefore, in their leadership profile and organizational commitment.

**Keywords:** Transformational leadership. Organizational commitment. Management. Higher education institution.

## RESUMÉ

Leadership transformationnel c'est un niveau supérieur de partager les objectifs entre une organisation et leur membres. Dans l'enseignement supérieur, le développement de leadership transcende l'apprentissage des compétences de gestion, en devant couvrir la formation des élèves en tant qu'agents efficaces du changement social. De cette façon, la littérature souligne que pour les administrateurs en formation le plus important est le lieu où la leadership est cultivé et partagé. Donc, l'objectif de cette recherche est analyser comme le exercice de leadership transformationnel peut influencer dans le profil de leadership et dans l'engagement organisationnel des étudiants de l'administration avec l'Universidade Federal do Ceará (UFC). Pour ça, la révision de la littérature a approché: 1) la théorie et la recherche de leadership, sous la perspective des dimensions de Leadership Transformationnel dans l'enseignement supérieur; 2) le processus d'échange social à la lumière des études en leadership et l'engagement organisationnel dans le domaine éducatif; et 3) la théorie et la recherche de l'engagement organisationnel dans le lieu de travail et sa relation avec l'enseignement supérieur. La recherche était exploratoire, quantitatif et qualitatif. Les questionnaires ont été appliqués avec 100 étudiants d'administration de la FEAAC et, après ça, les interviews ont été réalisés avec 5 autres étudiants. Les données collectées avec les questionnaires ont été analysées selon les auteurs Bass et Avolio dans le (MLQ-6S). À propos des interviews, les données ont été analysées à travers de l'analyse de contenu, selon Bardin (1977). Les résultats ont montré une tendance croissante de l'influence du leadership académique dans la formation et dans la perception des étudiants par rapport à eux-mêmes et au cours. À partir de là, les objectifs de la recherche ont été confirmés: les élèves répètent les bons comportements des enseignants comme un moyen d'atteindre de meilleurs résultats. Cela se reflète, par conséquent, dans leur profil de leadership et leur engagement organisationnel.

**Mots-clés:** Leadership transformationnel. L'engagement organisationnel. Administration. Établissement d'enseignement supérieur.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Legenda dos elementos destacados no Apêndice A .....	45
Quadro 2	Resumo dos resultados apresentados sobre a percepção dos respondentes em relação ao exercício da liderança enquanto agente ativo (MLQ-6S) .....	49
Quadro 3	O perfil de liderança dos estudantes de administração da FEAAC .....	52
Quadro 4	Resultados da 2º parte do questionário MLQ-6S .....	53
Quadro 5	Perfil dos sujeitos da pesquisa (Entrevistas) .....	56
Quadro 6	O perfil ideal de liderança .....	59
Quadro 7	Entendimento sobre o que significa a liderança dos professores .....	60
Quadro 8	O perfil de liderança acadêmica do estudante de administração .....	62
Quadro 9	Perfis de liderança da Líder Idealizadora .....	63
Quadro 10	Perfil final de liderança da Líder Idealizadora .....	64
Quadro 11	Equivalência de características para a Líder Idealizadora (Perfil Final) .....	65
Quadro 12	Perfis de liderança da Líder Racional .....	66
Quadro 13	Perfil final de liderança da Líder Racional .....	66
Quadro 14	Equivalência de características para a Líder Racional (Perfil Final) .....	67
Quadro 15	Perfis de liderança do Líder Pensativo .....	67
Quadro 16	Perfil final de liderança do Líder Pensativo .....	68
Quadro 17	Equivalência de características para o Líder Pensativo (Perfil Final) .....	68
Quadro 18	Perfis de liderança da Líder Espontânea .....	69
Quadro 19	Perfil final de liderança da Líder Espontânea .....	69
Quadro 20	Equivalência de características para a Líder Espontânea (Perfil Final) .....	70
Quadro 21	Perfis de liderança do Líder Transformacional .....	70
Quadro 22	Perfil final de liderança do Líder Transformacional .....	71
Quadro 23	Equivalência de características para o Líder Transformacional (Perfil Final) .	71

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Perfil dos Sujeitos da Pesquisa (Questionários) .....	42
Tabela 2	Compilação dos Elementos Destacados no Apêndice A .....	45
Tabela 3	Resultados dos 14 respondentes analisados de forma individual .....	51
Tabela 4	Porcentagens da comparação final entre os perfis de liderança dos alunos e dos professores .....	72

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
2	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	17
2.1	<b>Teoria e Pesquisa em Liderança</b> .....	17
2.1.1	<i>Variáveis Essenciais das Teorias de Liderança</i> .....	17
2.1.2	<i>Dimensões da Liderança Transformacional</i> .....	19
2.1.3	<i>As relações entre a Liderança e as Instituições de Ensino Superior</i> .....	22
2.1.4	<i>Dimensões da Liderança no Ensino Superior</i> .....	23
2.1.5	<i>Por que a Liderança Transformacional no Ensino Superior?</i> .....	24
2.1.6	<i>Caracterização das Instituições de Ensino Superior</i> .....	26
2.2	<b>Teoria e Pesquisa em Comprometimento Organizacional</b> .....	28
2.2.1	<i>Conceitos Básicos</i> .....	28
2.2.2	<i>Comprometimento, Liderança e Troca social</i> .....	30
2.2.3	<i>Comprometimento Organizacional e Liderança Transformacional</i> .....	31
2.2.4	<i>Comprometimento Organizacional e Satisfação no Ambiente de Trabalho</i> ...	32
2.2.5	<i>Comprometimento Organizacional no Ensino Superior</i> .....	33
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	36
3.1	<b>Delineamento da Pesquisa</b> .....	36
3.2	<b>Sujeitos da Pesquisa</b> .....	37
3.3	<b>Coleta e Análise de Dados</b> .....	38
4	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	42
4.1	<b>Perfil dos Sujeitos da Pesquisa (Questionários)</b> .....	42
4.2	<b>Percepção dos estudantes em relação ao exercício da liderança enquanto agente ativo (MLQ-6S)</b> .....	44
4.3	<b>Percepção dos estudantes em relação ao exercício da liderança enquanto agente passivo</b> .....	53
4.4	<b>A compreensão da liderança na graduação em administração</b> .....	55
4.4.1	<i>Perfil dos Sujeitos da Pesquisa (Entrevistas)</i> .....	56
4.4.2	<i>Entendimento sobre o que a liderança representa e representava para os estudantes de administração</i> .....	56

4.4.3	<i>Entendimento sobre a atuação do líder enquanto agente transformador</i> .....	58
4.4.4	<i>O impacto da liderança acadêmica no comprometimento organizacional dos estudantes no curso de administração</i> .....	61
4.4.5	<i>O estudante de administração enquanto líder acadêmico</i> .....	62
4.5	<b>A equivalência de características entre os perfis de liderança do aluno e do professor de administração</b> .....	63
4.5.1	<i>Comparação entre o perfil dos estudantes que foi formado nos questionários e nas entrevistas com o perfil de líder acadêmico ideal</i> .....	63
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	73
5.1	<b>Principais resultados</b> .....	73
5.2	<b>Implicações da pesquisa</b> .....	77
5.3	<b>Sugestões de estudos futuros</b> .....	78
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	80
	<b>APÊNDICE A – Questionário</b> .....	86
	<b>APÊNDICE B – Roteiro semiestruturado de entrevista</b> .....	89
	<b>APÊNDICE C – Resultado dos fatores relacionados à liderança transformacional</b> .....	90

## 1 INTRODUÇÃO

O ato de liderar é notoriamente antigo, no entanto a etimologia da palavra “liderança” é relativamente moderna. No contexto do inglês moderno, em torno de 1821, quando o termo *leader* passou a ser combinado com o sufixo *ship*, derivando do verbo *to ship*, cujo significado consiste na guia e na condução de algo ou alguém, o conceito passou a denominar um estado pessoal ou uma posição de conduta representada pela ação de liderar. Já em relação ao Inglês Antigo (ver Mitchell e Robinson – *A guide to Old English*, 2001), o termo *leader* possui uma ascendência na palavra *laedere* (aquele que lidera), substantivo de *laedan* (guiar, produzir) (LEADERSHIP ISSUES, 2014).

Outros traços históricos levam a “*laithjan*”, um conceito oriundo do oeste e do norte germânico, sendo uma derivação do termo “*laitho*”, cujo significado era viagem ou jornada. Esses dois termos vêm da palavra inglesa “*load*” (carregar) que etimologicamente liga-se ao termo “*lead*” (liderar, conduzir) (LEADERSHIP-CENTRAL.COM, [entre 2010 e 2016]).

De forma complementar, “liderar” e “líder” não têm derivação do latim ou do grego. Apesar disso, dentro do latim, o termo *ducere* (liderar, considerar, respeitar) é o que mais se aproxima do significado de liderança que é conhecido atualmente, estando presente na linguagem moderna da Romênia, na qual os termos liderança e liderar são representados pela palavra *conducere* (LEADERSHIP ISSUES, 2014).

No que concerne à liderança na literatura acadêmica, Schein (2010) a define como a habilidade de dar um passo além da cultura e de iniciar um processo de mudança evolucionária e motivacional que seja mais universal e adaptativo. De forma mais simples, a maioria das definições de liderança reflete uma premissa que envolve um processo no qual é desenvolvida, de forma intencional, uma influência para guiar outras pessoas e estruturas, visando a facilitação dos relacionamentos em um grupo ou organização e da realização de suas atividades (YUKL, 2010).

A partir disso, apresenta-se o conceito de liderança transformacional, representando uma saída efetiva para descrever como os líderes podem inspirar, influenciar e transformar os seus seguidores apelando para os ideais e as emoções deles no ambiente organizacional (YUKL, 2010). Conger, Kanungo e Menon (2000) enfatizam que outro ponto importante dessa abordagem está relacionado à capacidade do líder em contar histórias que retratam um passado de sucesso, atos heroicos e outras ações simbólicas. Isso pode representar um meio eficaz de exercer influência motivadora sobre os líderes em formação, maximizando, portanto a forma como eles se comprometem com as suas funções e com os objetivos organizacionais.

A liderança transformacional é, portanto, constantemente relacionada às atribuições de líderes carismáticos, uma vez que eles compartilham da capacidade de auxiliar na identificação social e na articulação da visão de autoconceito dos seus seguidores. Sendo essa visão composta por valores associados à identidade de grupo (YUKL, 2013).

Popularizado como um dos temas que mais se relacionam à liderança, o comprometimento organizacional pode ser entendido, dentre inúmeras definições, como um processo, no qual os objetivos individuais e organizacionais vão se tornando integrados e congruentes com o passar do tempo (HALL; SCHNEIDER; NYGREN, 1970). Em outras palavras, de acordo com Mowday, Porter e Steers (1979) ele atua como um vetor de identificação dos indivíduos e do nível de envolvimento particular deles com uma organização.

Por conseguinte, os estudos de comprometimento organizacional destacam-no como um fenômeno psicossocial que busca entender os diversos vínculos existentes entre os indivíduos e o mundo organizacional, no qual eles estão inseridos, uma vez que o comprometimento é essencial em qualquer tipo de organização (BASTOS *et al.*, 2014). Esses vínculos formados com a organização são percebidos, a partir do momento em que seus membros desenvolvem e valorizam um sentimento de afetividade e, com isso, buscam alcançar um sucesso conjunto. Isso se dá não apenas pelo desejo de manter-se na organização, mas de crescer com ela, resultado do envolvimento emocional entre eles (MENEZES; BASTOS, 2011).

Seguindo esse pensamento, destaca-se a existência do comprometimento passivo e do comprometimento ativo dentro das organizações. A primeira abordagem é geralmente associada à lealdade de uma pessoa ao seu ambiente de trabalho ou de estudo, por exemplo, representando uma forma de comprometimento continuado. Ou seja, representa um desejo de manter-se na organização. Já a segunda abordagem, o comprometimento ativo, caracteriza-se por meio de um sentimento de identificação e envolvimento particular com uma organização (BAR-HAYIM; BERMAN, 1992).

Com isso, a relação entre esses dois campos de pesquisa concretiza-se, sobretudo na cultura da organização e seus impactos sobre as configurações de trabalho (BASS; RIGGIO, 2006). De forma mais específica, como a liderança transformacional exige a interação de valores, de crenças e de consciência compartilhada, o comprometimento organizacional é responsável por manter e aprimorar esse alinhamento (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1979).

No que se refere à liderança no ensino superior, alguns autores salientam que o que a difere da que é exercida em outras organizações é a necessidade de uma forma de liderança como um fenômeno de compartilhamento, menos centralizada que na maioria nas empresas. Ou seja, a liderança acadêmica requer uma liderança focada na transformação das atividades da instituição de modo a empoderar não só os seus líderes, mas também os seus seguidores (ROWLEY, 1997).

Dentro dessa perspectiva, o ensino superior está se tornando uma atividade de maior complexidade, sendo dirigida a um grupo diversificado de estudantes em ambientes de aprendizagem flexíveis. Assim, o papel principal dos professores universitários tem cada vez mais deixado de ser apenas a responsabilidade de tornar possível a aprendizagem dos alunos (STREENTING, 2008), devendo abranger um papel mais ativo no comprometimento, na motivação e retenção dos alunos na universidade (LÉTOURNEAU, 2018).

A abordagem desta pesquisa caracteriza-se como quantitativa e qualitativa, apoiando-se nas ideias de diversos autores que a defendem com o intuito de proporcionar uma base contextual mais rica para a interpretação e a validação dos resultados (KAPLAN; DUCHON, 1988). Por conseguinte, a pesquisa possui caráter exploratório em relação aos seus objetivos e à sua finalidade. Além disso, ela caracteriza-se como um estudo de caso, no qual os dados serão coletados por meio da aplicação de um questionário estruturado, seguido por um roteiro de entrevista semiestruturado. Por fim, os dados colhidos foram analisados por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (1977).

A partir disso, a questão norteadora dessa pesquisa é: Como a liderança transformacional está relacionada com o perfil de liderança e com o comprometimento organizacional de estudantes de administração com a universidade?

Para responder e explicar o questionamento acima, definiu-se o seguinte objetivo geral: Analisar como o exercício da liderança transformacional pode influenciar no perfil de liderança e no comprometimento organizacional de estudantes de administração com a Universidade Federal do Ceará.

Os objetivos específicos são:

- a) Identificar a percepção dos acadêmicos em relação ao seu perfil de liderança, focando em seu papel de estudante, de bolsista ou de estagiário e;
- b) Identificar como os estudantes associam os professores da graduação em administração à figura do líder;

- c) Identificar os perfis de liderança acadêmica mais importantes para os estudantes a fim de corroborar a associação identificada, a partir do objetivo anterior;
- d) Definir os impactos positivos e negativos da liderança acadêmica dos professores no comprometimento dos estudantes com a Universidade;
- e) Avaliar a existência de equivalência de características entre os perfis definidos.

Por conseguinte, apesar de as inúmeras definições de liderança apresentarem diversos pontos em comum, como o exercício de controle e de motivação, elas diferem em vários aspectos, como quem exerce a influência, bem como qual é o objetivo dessa influência e de que maneira ela pode ser exercida (MINER, 1975). É esse então, um dos contextos que fomenta a produção científica focada na liderança, sobretudo na liderança transformacional. Sendo o resultado disso, uma resposta à crença que alguns pesquisadores alimentam de que a liderança está perdendo a sua utilidade enquanto objeto científico (ALVESSON; SVENINGSSON, 2003).

O líder transformacional obtém reconhecimento e respeito de seus seguidores por meio de suas ações proativas, assim como inspira confiança e é visto como um exemplo a ser seguido (COSTA, 2007). Ele se preocupa com a carreira dos seus subordinados e os estimula a darem o melhor de si mesmos (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002). Partindo desse pensamento e de como este líder também é capaz de influenciar positivamente o compromisso dos seus seguidores com as diretrizes organizacionais comuns, por meio da ênfase na relação entre os esforços deles e o alcance das metas organizacionais (MARCHIORI *et al.*, 2010), esta pesquisa destina-se a entender e a oferecer explicações sobre o impacto desse comprometimento dentro do ambiente acadêmico e a sua relação com o futuro dos líderes em formação, focando no significado da liderança transformacional para os pesquisados.

Existe uma lacuna em termos de investigação científica sobre a influência dos professores no perfil de liderança e no comprometimento de estudantes de administração com a universidade. Apesar de ambos os temas apresentarem uma literatura vasta e conhecida, a pesquisa da relação deles e o impacto disso no ensino superior ainda é muito pequena, uma vez que a maior parte das pesquisas pautadas na relação *líder-liderado*, a partir da Liderança Transformacional, volta-se apenas para as funções e para os comportamentos gerenciais (DE OLIVEIRA FONSECA; BARREIROS PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015). Isso contribui para a originalidade desta pesquisa e para a utilidade de seus resultados para a comunidade acadêmica.

Sergiovanni (2004) chama atenção para o uso da liderança e de suas teorias na educação. A partir disso, o autor salienta que esse processo precisa fazer com que os pais, os professores, assim como os membros dos órgãos administrativos e alunos reconheçam em suas funções sociais, as normas, os valores e as crenças que as regem. Ou seja, Sergiovanni corrobora que na educação, a liderança pode influenciar os indivíduos a agirem independentemente de suas aspirações individuais, buscando a manutenção da qualidade e dos benefícios de uma vida em conjunto.

Já no ensino superior, Amey (2010) salienta que os estudos em liderança, enquanto aprendizagem e esforço estão além da aquisição de habilidades administrativas e de gestão, transcendendo o tipo e o foco de uma instituição. Sendo assim, a autora conclui que para os administradores o importante é o meio em que a liderança é cultivada e compartilhada ao longo das organizações. Em complemento a isso, Barbezat e Bush (2013) corroboram que como se poderia esperar, líderes no ensino superior são responsáveis pelo exercício diário de papéis estratégicos, compostos por um conjunto complexo de responsabilidades importantes.

No entanto, Astin e Astin (2000, p. 11) ressaltam que “um desafio importante do desenvolvimento da liderança no ensino superior é a capacitação dos alunos de forma que os ajudem a desenvolver talentos e atitudes especiais que os tornem agentes eficazes de mudança social”. Dessa forma, uma maneira de contornar essa barreira é a integração entre as qualidades dos indivíduos, como autoconhecimento, e as qualidades de grupo, como a divisão de trabalho, visando o engajamento e o comprometimento organizacional desses estudantes (ROWLEY, 1997).

Justifica-se, portanto, a utilização, como sujeitos desta pesquisa, os alunos de administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC), não apenas por serem os mais adequados, mas também por estarem disponíveis, sem custos ao pesquisador, no ambiente de realização da pesquisa. Ou seja, uma vez que o pesquisador teria que coletar todos os dados a serem utilizados neste estudo, optou-se pela medida que ampliase o acesso à base do conhecimento.

Espera-se que, ao analisar os principais aspectos da liderança transformacional no comprometimento organizacional dos estudantes de administração entrevistados, este estudo possa contribuir para a literatura de ambos os temas. Fornecendo, assim, subsídios não apenas para novos pesquisadores, mas também para a comunidade acadêmica, alunos e professores, na busca de um entendimento mútuo para o alcance de melhores resultados em sala de aula e no mercado profissional.

Por fim, além dessa seção introdutória, a estrutura deste trabalho está organizada da seguinte maneira: *Revisão da literatura* que abrange as seções de teoria e pesquisa em liderança, tendo como foco a liderança transformacional, bem como suas principais dimensões no ambiente das organizações de forma geral, mas sobretudo no ensino superior. Além disso, esta seção de revisão teórica apresenta a teoria e a pesquisa em comprometimento organizacional, consistindo principalmente no estabelecimento e no esclarecimento de conceitos básicos, das relações do tema com a liderança transformacional, com a satisfação no ambiente de trabalho e, principalmente com o ensino superior.

Por conseguinte, apresenta-se a *Metodologia*, abrangendo as etapas de delineamento da pesquisa, de sujeitos da pesquisa e de coleta e análise dos dados, tendo como base de pesquisa, principalmente os estudos das autoras Catherine Marshall e Gretchen Rossman (2016), Laurence Bardin (1977) e dos autores Bass e Avolio (1995). Logo em seguida, têm-se a *Análise dos resultados*; as principais *Considerações finais* sobre a pesquisa, seus resultados e principais contribuições para a comunidade científica e acadêmica. Por fim, apresenta-se a lista de *Referências* utilizadas e um apêndice com os modelos do roteiro de entrevista e do questionário que foram aplicados.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Teoria e Pesquisa em Liderança

Nessa seção foram discutidos os aspectos teóricos essenciais ao processo de definição e entendimento da liderança sob uma perspectiva geral, a partir de uma análise das principais visões da literatura a respeito do tema e de seus componentes. Sendo isso essencial à compreensão do fenômeno transformacional da liderança, do seu exercício e consequente influência no comprometimento organizacional dos sujeitos liderados.

#### 2.1.1 Variáveis essenciais das teorias de liderança

Segundo Yukl (2013), uma das abordagens mais úteis à classificação da teoria e da pesquisa de liderança é considerar os tipos de variáveis que mais são enfatizadas na literatura. A partir disso, este autor considerou três tipos de variáveis relevantes para o entendimento da efetividade da liderança, sendo eles: (1) características dos líderes, (2) características dos liderados e (3) características de situação.

Apresenta-se a seguir o detalhamento de cada uma dessas variáveis (YUKL, 2013):

- a) Características dos líderes: traços de personalidade e de motivação; valores, integridade e moral; confiança e otimismo; habilidades e especialidades; comportamento de liderança; influência tática; atribuições sobre os liderados e modelos mentais/crenças e pressupostos.
- b) Características dos liderados: traços de necessidade, valores e autoconceito; confiança e otimismo; habilidades e especialidades; atribuições sobre o líder; identificação com o líder; compromisso e esforço com a tarefa; satisfação com o trabalho e com o líder; cooperação e confiança mútua.
- c) Características de situação: tipo e tamanho da organização; posição do poder e da autoridade do líder; estrutura e complexidade da tarefa; cultura organizacional; incerteza e mudança ambiental; restrições e dependência externas; valores culturais nacionais.

Outras variáveis surgiram a partir de um estudo na empresa *Xerox's Reprographic Business Group* (RBG). Neste estudo, Bass (1985) identificou que o primeiro passo para um modelo de gestão efetivo é a tomada de iniciativa do líder e a forma como os membros do seu grupo são considerados por ele. Através desses resultados, Bass (1985) encontrou duas variáveis que caracterizam a liderança moderna e que fazem parte de uma gestão efetiva: (1) a inicialização e a organização do trabalho e (2) a demonstração de consideração pelos empregados. Em uma consideração final sobre essas variáveis Bass (1990) corrobora que, o líder alcança os resultados estabelecidos, fazendo e cumprindo suas promessas de reconhecimento, aumentando salários e provendo avanços pessoais para os funcionários que trabalham bem.

Dessa forma, Bass (1990), em suas pesquisas, concluiu que em um modelo de liderança efetiva serão recompensadas as boas performances de trabalho, ao passo que as performances ruins de trabalho serão punidas e disciplinadas. Esse tipo de liderança tornou-se conhecida como liderança transacional, sendo apresentada pela primeira vez por James MacGregor Burns, em 1978, no seu livro intitulado “Liderança”.

Um novo conceito de liderança moderna surgiu como uma resposta a esse modelo: a liderança transformacional, tendo como componente principal o carisma. Northouse (2013) definiu essa liderança como a abordagem mais abrangente da liderança e que está preocupada com o processo de como os líderes são aptos para inspirar seus seguidores a alcançarem grandes resultados.

Dentro dessa perspectiva, líderes transformacionais ajudam os seus seguidores a crescerem e se desenvolverem também como líderes, empoderando-os e alinhando os objetivos individuais de cada seguidor com os objetivos da organização (BASS, 2006). Ou seja, a liderança transformacional eleva a liderança a outro nível, uma vez que envolve o compartilhamento de objetivos da organização como unidade para que os seus membros se tornem solucionadores criativos de problemas e sejam capazes de auxiliar e de dar suporte à mudança (CONGER; KANUNGO, 1998).

### ***2.1.2 Dimensões da Liderança Transformacional***

Apesar de ter sido baseada nas ideias de Burns (1978), a maioria dos estudos empíricos sobre este tipo de liderança foi formulada por Bass, a partir de 1985, com uma extensão do conceito para incluir as relações existentes entre os supervisores e os subordinados (ABDULLAH *et al.*, 2015).

Inicialmente, Bass (1985) identificou três dimensões que compõem a liderança transformacional, sendo elas a liderança carismática, a consideração individual e a simulação intelectual. Outros conceitos inerentes à liderança transacional foram incluídos nessas dimensões para ampliar e reforçar o contingente de estudo (BASS; RIGGIO, 2006). Dentre eles, o conceito de carisma, definido por Bass em 1990 como sendo a capacidade de prover um senso de missão, composto de orgulho e de ganhos em respeito e confiança. Em complemento a isso, as qualidades de um líder transformacional e carismático são: autoconfiança, visão de futuro e sensibilidade à mudança e ao ambiente (ABDULLAH *et al.*, 2015). Para esse estudo, foram consideradas as sete dimensões da liderança transformacional, apresentadas a seguir, tendo como base as pesquisas iniciais de Avolio, Bass e Jung em 1997 e os conceitos finais, atualizados e definidos em 2006, por Bass e Riggio.

Apresenta-se a seguir o detalhamento de cada uma dessas dimensões (BASS; RIGGIO, 2006):

- a) **Influência Idealizada:** relaciona-se à formulação e à articulação de visão e objetivos desafiadores, motivando os seguidores a trabalharem além de seu interesse próprio, a fim de alcançar objetivos comuns à organização como um todo. Os líderes atuam como modelos que são altamente admirados, respeitados e confiados por seus seguidores. Líderes com grande influência idealizada estão dispostos a assumir riscos, atuando de forma consistente e não arbitrária, demonstrando altos padrões de conduta ética e moral.
- b) **Motivação Inspiracional:** refere-se ao caminho que os líderes usam para inspirar seus seguidores a compartilhar a visão da organização. Líderes com motivação inspiradora promovem forte espírito de equipe como um meio para liderar os seus seguidores a alcançar os objetivos desejados. Eles envolvem os seus seguidores em visões atraentes do futuro, através de um sistema de comunicação claro.

Além disso, esses líderes auxiliam os seus liderados a comunicarem suas expectativas e a demonstrarem comprometimento com a organização e seus objetivos.

- c) Simulação Intelectual: está relacionada com o papel dos líderes em estimular a inovação e a criatividade dos seus seguidores, por meio da proposição da solução de novos questionamentos e desenvolvendo situações antigas de maneiras novas. Os líderes que utilizam da simulação intelectual estão sempre encorajando seus seguidores a tentarem novas abordagens e novos métodos para solucionar antigos problemas.
- d) Consideração Individualizada: relaciona-se ao fato dos líderes prestarem e fornecerem uma atenção e dedicação especial a cada conjunto de necessidades de cada um de seus seguidores, promovendo o crescimento deles, atuando como um mentor. A consideração individualizada é praticada quando novas oportunidades de aprendizagem são criadas em meio a um clima organizacional de suporte. Assim, os liderados de forma individual consideram o seu líder um ouvinte efetivo, enquanto o líder delega tarefas aos seus seguidores, porque sabe que elas serão realizadas.
- e) Recompensa Contingencial: demonstra o quanto um líder conta aos seus subordinados o que eles devem fazer para serem recompensados, enfatizando o que esse líder espera deles e como ele reconhecerá as realizações deles.
- f) Administração por exceção: representa a postura dos líderes que apresentam as necessidades dos cargos de cada subordinado e contenta-se com performances regulares deles. É um líder que acredita que se nada está errado, não precisa de conserto.
- g) Liderança Laissez-faire: consiste em um estilo de liderança, na qual os líderes estão contentes em deixar as coisas acontecerem por elas mesmas, sem interferir. Além disso, deixam seus subordinados agirem por conta própria, sem fornecer maiores orientações a eles.

A liderança transformacional é constantemente relacionada às atribuições de líderes carismáticos, uma vez que compartilham da capacidade de auxiliar na identificação social e na articulação da visão de autoconceito dos seus seguidores. Sendo essa visão composta por valores associados à identidade de grupo (YUKL, 2013).

Kanungo e Menon (2000) enfatizam que outro ponto importante dessa abordagem consiste em contar estórias sobre um passado de sucesso e outras ações simbólicas que sejam capazes de influenciar os líderes em formação. Em contraponto, Bass e Riggio (2006) alertam para um fator crítico presente tanto na liderança carismática quanto na transformacional, conhecido como o “lado negro” do carisma. Esse fator revela a capacidade e a habilidade de que alguns líderes carismáticos possuem para inspirar e liderar os seus seguidores para um final ruim, destrutivo e egoísta, por exemplo. Estes autores listaram Adolf Hitler, Joseph Stalin, Osama Bin Laden, entre outros, como exemplos de líderes que podem ser chamados de pseudo-transformacionais. Os pseudo-transformacionais são capazes de exibir diversos elementos essenciais da liderança carismática, principalmente o carisma, mas por meio de motivos pessoais exploratórios e para o engrandecimento próprio.

Em outra visão, Finkelstein (2003) aponta que se outros executivos acreditarem que o líder tem conhecimento excepcional, eles poderão se sentir inibidos em apontar erros ou sugerir correções nas estratégias e planos desse líder. Isso pode levar a um excesso de confiança por parte do líder transformacional e afetar o seu julgamento, gerando visões e tomadas de decisões precipitadas e irreais (CONGER, 1989).

Em busca de dimensionar a abrangência da liderança transformacional dentro do domínio educacional, Roberts (1985) realizou um estudo em uma escola pública norte-americana para analisar a atuação da diretora da escola, com a intenção de verificar se o sucesso e a efetividade da liderança carismática dela dependem das situações com as quais os líderes se deparam.

Coletas de dados dos arquivos e jornais da escola foram realizadas juntamente a entrevistas com a diretora, outros administradores, professores, pais e alunos da instituição. A missão da diretora consistia em realizar cortes orçamentários de modo que satisfizesse os membros da escola e mantivesse o progresso educacional. Ao final do processo, os cortes da diretora foram aprovados de forma unânime na instituição. Os professores a ovacionaram, mesmo que o programa de cortes tenha eliminado alguns cargos na escola, sendo a diretora descrita como uma líder visionária (ROBERTS, 1985).

Em uma visão final do estudo, Roberts (1985) concluiu que o carisma inicialmente atribuído a um líder se deu em relação à forma como ela lidou com a crise orçamentária e não às qualidades pessoais da líder, pois quando a diretora assumiu o cargo ela não era considerada uma líder carismática. Foram necessários dois anos na posição e uma situação de crise para que ela assim fosse vista.

### ***2.1.3 As relações entre a liderança e as instituições de ensino superior***

Em um modelo social e político de desenvolvimento estrutural, de mudanças rápidas e frequentes, alguns dos principais aspectos da educação superior, como as fontes de financiamento e até mesmo a qualidade e eficiência do ensino, estão sendo cada vez mais questionáveis. Isso se desenvolve em uma estrutura de análises temporais sobre a forma da administração exercida e em cada objetivo realizado e alcançado por esse ensino (MIDDLEHURST; ELTON, 1992).

Em decorrência disso, muitas pesquisas foram e continuam sendo apresentadas sobre o fato das universidades serem possíveis protótipos das organizações do futuro. Logo, muitas universidades estão voltando algumas de suas ações principais para a administração de um modelo cujas raízes sejam desde o início da formação acadêmica o conhecimento teórico e o desenvolvimento de habilidades técnicas para a satisfação de diferentes necessidades e cenários organizacionais (POLLIT, 1990).

Dessa forma, a liderança se popularizou como um tema popular tanto no universo da gestão, quanto no campo acadêmico. Sendo utilizada e estudada como uma poderosa ferramenta para a transformação das organizações e particularmente do ensino superior. Isso se deve às necessidades de expandir visões e buscar novos horizontes para abrir as portas de uma consciência globalizada e abrangente (ARSLAN; GEORGETA; KOCAYÖRÜK, 2014). Barbezat e Bush (2013) corroboram que como se poderia esperar, líderes no ensino superior são responsáveis pelo exercício diário de papéis estratégicos, compostos por um conjunto complexo de responsabilidades importantes.

Assim, a complexidade cultural e social são aspectos importantes no ensino superior, uma vez que os estudantes e suas faculdades vêm de todo o mundo, de fato, as universidades representam a escolaridade e o ensino global (ARSLAN; GEORGETA; KOCAYÖRÜK, 2014). Em complemento a essa visão, Middlehurst *et al.* (1992) realizaram um estudo com os funcionários seniores de uma universidade norte-americana no qual identificou três diferentes funções da liderança no ensino superior: a liderança educacional, a acadêmica e a administrativa.

A primeira função, liderança educacional, é uma atividade desenvolvida de forma externa, ou seja, contribui para o debate de políticas nacionais e internacionais sobre as questões educacionais em uma perspectiva ampla. Assim, inclui a relação entre indústria e educação e o papel dessa educação na proteção e formação de profissionais que podem contribuir para o desenvolvimento e proteção ambiental.

A segunda função, liderança acadêmica, relaciona-se com o estabelecimento e a promoção das direções acadêmicas da instituição; o alinhamento entre as disciplinas e as atividades acadêmicas – ensino e pesquisa – dentro da instituição; as escolhas dos professores; a importância da comunicação e consulta na academia; decisões sobre o desenvolvimento das linhas de pesquisas acadêmicas; o estabelecimento dos centros de pesquisa; a moldagem da estrutura curricular e a criação de parcerias com outras instituições de ensino superior (MIDDLEHURST; ELTON, 1992).

Por fim, a terceira função, a liderança administrativa, se sobrepõe a liderança acadêmica, mas é mais direta no que se refere ao bem-estar de toda a instituição. É responsável principalmente pelos recursos financeiros. Esta função é também responsável pela motivação e comunicação com os funcionários, assim como pela criação e adaptação do clima do organizacional (MIDDLEHURST; ELTON, 1992).

No entanto, Amey (2010) salienta que os estudos em liderança, enquanto aprendizagem e esforço estão além da aquisição de habilidades administrativas e de gestão, transcendendo o tipo e o foco de uma instituição. Sendo assim, conclui que para administradores o importante é o meio em que a liderança é cultivada e compartilhada ao longo das organizações. Portanto, o desenvolvimento, a transformação e a aquisição do conhecimento no ambiente acadêmico devem ocorrer através de relacionamentos entre as disciplinas cursadas, os departamentos e as áreas responsáveis pela pesquisa científica (MIDDLEHURST; ELTON, 1992).

Além disso, para Gunter (2001) a prática, o treinamento, a pesquisa, a teoria e o estudo de liderança em educação são incontestáveis. Isso se dá pela luta intelectual sobre ideias, crenças e fontes que são utilizadas para o entendimento dos objetivos educacionais na criação, sustentação e desenvolvimento de organizações como escolas e universidades (GUNTER, 2001).

#### ***2.1.4 Dimensões da Liderança no Ensino Superior***

Enquanto a maioria das tentativas de melhorar a liderança no ensino superior, assim como em outros lugares, tende a ser direcionada aos indivíduos, através de recrutamento e desenvolvimento de pessoal ou da reconfiguração da estrutura organizacional, Bolden *et al.* (2008) ressaltam a importância dos fatores sociais, temporais e contextuais para determinar os valores e propósitos dentro desse ensino.

Essa perspectiva ajuda a identificar os fatores aptos a tornar a prática da liderança mais efetiva na vida organizacional de uma instituição de ensino superior (BOLDEN *et al.*, 2015). A seguir serão apresentadas as três dimensões da liderança no ensino superior, baseadas em conteúdo do livro *Developing and Sustaining Shared Leadership in Higher Education* de Richard Bolden, publicado pela “Leadership Foundation for Higher Education” em 2015.

- a) Dimensão social: é composta pela identidade, as alianças, as parcerias e as redes de comunicação informais. Dentro dessa dimensão, são compartilhadas a cultura e a comunicação formal da organização, os valores e os objetivos com outras duas dimensões; dimensão individual e organizacional.
- b) Dimensão estrutural: é formada por sistemas e processos e os principais recursos e as recompensas compartilhadas com a dimensão Individual. Esta dimensão é um conjunto de personalidades, qualidades, experiências e papéis dos líderes no ambiente acadêmico. Essa dimensão individual compartilha a identidade profissional dos indivíduos com a dimensão social.
- c) Dimensão contextual: está relacionada com o desenvolvimento individual, grupal e organizacional e com o desenvolvimento e a integração dos sistemas organizacionais. Além disso, é responsável pela carreira dos profissionais no ensino superior e pela mudança das necessidades e prioridades acadêmicas. Como a dimensão que contém todas as duas dimensões anteriores, a dimensão contextual da liderança no ensino superior determina a política ambiental, a sua localização e tamanho, assim como o grupo de disciplinas ofertadas pela instituição.

### ***2.1.5 Por que a Liderança transformacional no Ensino Superior?***

A provisão social e de desenvolvimento da experiência acadêmica dos alunos, como o aprendizado integrado e o saber, é resultado da exigência de uma integração efetiva entre os departamentos de serviços acadêmicos e os núcleos de atividades de ensino e pesquisa dentro das Instituições de Ensino Superior (ASTIN; ASTIN, 2000).

Assim, dentro das necessidades de fornecer acomodação, instalações esportivas, serviços sociais diversos, bem como de gestão financeira e de gestão de pessoas, os líderes nessas áreas estão mais focados em fornecer eficiências operacionais, ou seja, atuam dentro do conceito de “gerencialismo” (TAM, 2001). Assim, os estudos contemporâneos de liderança e de gestão corroboram a importância de ambos os conceitos serem complementares para a criação de uma visão estratégica dos serviços oferecidos pela instituição e seus significados para os alunos (BENNIS, 2009).

Astin e Astin (2000, p. 11) ressaltam que “um desafio importante do desenvolvimento da liderança no ensino superior é a capacitação dos alunos de forma que os ajudem a desenvolver talentos e atitudes especiais que os tornem agentes eficazes de mudança social”. Dessa forma, uma maneira de contornar essa barreira é a integração entre as qualidades dos indivíduos (autoconhecimento; autenticidade/integridade; comprometimento; empatia e competência) e as qualidades de grupo (colaboração; objetivos compartilhados; desacordo com respeito; divisão de trabalho e aprendizado organizacional), pois elas se reforçam de forma mútua. Essa perspectiva é uma das bases da liderança transformacional e de acordo com Astin e Astin (2000, p. 20) reforçam “a justiça social e a qualidade de vida, além de expandir o acesso a oportunidades, encorajar a democracia, a vida e as responsabilidades cívicas e a promoção e enriquecimento cultural e social”.

Alguns autores salientam que o que difere a liderança no ensino superior da liderança em outras organizações é a necessidade de uma forma de liderança como um fenômeno de compartilhamento, menos centralizada que na maioria nas empresas. Ou seja, a liderança acadêmica requer uma liderança focada na transformação das atividades da instituição de modo a empoderar não só os seus líderes, mas também seus seguidores (ROWLEY, 1997). Mawn (2012) reforça a teoria sobre a liderança transformacional no ensino superior com a visão de que ela envolve a construção de relacionamentos com os seguidores/liderados baseados na interação pessoal, emocional e inspiracional com os objetivos de alcançar resultados superiores.

Em complemento a isso, dentro dessa perspectiva, o ensino superior está se tornando uma atividade de maior complexidade, sendo dirigida a um grupo diversificado de estudantes em ambientes de aprendizagem flexíveis. Assim, o papel principal dos professores universitários tem cada vez mais deixado de ser apenas a responsabilidade de tornar possível a aprendizagem dos alunos (STREENTING, 2008).

Dessa forma, Astin e Astin (2000) apresentam que em eventos que envolvem atividades de cooperação e trabalhos em grupo, como feiras de exposições de pesquisas e produções acadêmicas, podem ser usadas para facilitar diálogos interativos, responsáveis por fomentar a discussão e o desenvolvimento de processos de mudança dentro da comunidade acadêmica. Assim, espera-se que os resultados do compromisso e do investimento das pessoas envolvidas aumentem de forma exponencial.

### ***2.1.6 Caracterização das Instituições de Ensino Superior***

A Divisão de Temas Educacionais (DCE) classifica as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras em públicas ou privadas. As instituições públicas de ensino são aquelas mantidas pelo Poder Público, na forma Federal, Estadual ou Municipal. Essas instituições são financiadas pelo Estado, e não cobram matrícula ou mensalidade. Já as IES privadas são administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, com ou sem finalidade de lucro. Dessa forma, as instituições privadas sem finalidade de lucro são as: (1) comunitárias, que incluem em sua entidade mantenedora, representantes da comunidade (2) confessionais, que atendem a determinada orientação confessional e ideológica; e (3) filantrópicas, que prestam serviços à população, em caráter complementar às atividades do Estado (art. 20 da Lei de Diretrizes e Base Nacional / LDBN).

A tipologia das Instituições de Ensino Superior (IES), no Brasil, foi redefinida pela Lei de Diretrizes e Base Nacional (LDBN), Lei nº 9.394/96, que trouxe inovações no sistema de ensino superior, principalmente quanto à natureza e dependência administrativa. No que concerne à natureza acadêmica, constata-se que ela foi definida por decretos complementares, tais como os Decretos nº 3.860/01 e 2.406/97 (NEVES, 2002). No que diz respeito à classificação acadêmico administrativa, as IES podem receber diferentes denominações, de acordo com o DCE: Universidades, Centros Universitários, Faculdades e Institutos Federais.

Apresenta-se o detalhamento de cada uma dessas instituições:

- a) Universidade: Trata-se de uma instituição acadêmica autônoma para criar cursos e sedes acadêmicas e administrativas, expedir diplomas, fixar currículos e número de vagas, firmar contratos, acordos e convênios etc., respeitando as legislações vigentes e a norma constitucional. Além de contar com produção intelectual institucionalizada.

- b) Centro Universitário: é uma instituição pluri curricular, mas que não apresenta o requisito da pesquisa institucionalizada. Abrange uma ou mais áreas do conhecimento e é semelhante à Universidade, no que se refere a sua estrutura, mas não está definido na Lei de Diretrizes e Bases.
- c) Faculdade: possui duas conotações diferentes. A primeira é a de uma Instituição de Ensino Superior que não apresenta autonomia para conferir títulos e diplomas, os quais devem ser registrados por uma Universidade. Além disso, não tem a função de promover a pós-graduação. O segundo sentido é aplicado para se referir a unidades orgânicas de uma Universidade. Ex.: Faculdade de Direito da Universidade Federal de Pernambuco.
- d) Institutos Federais: são as unidades cujo foco principal é a formação técnica e a capacitação profissional em áreas diversas. Oferecem também ensino médio integrado ao ensino técnico, cursos técnicos, cursos superiores de tecnologia, licenciaturas e pós-graduação. A denominação remonta à Lei 11.892/08, que renomeou os Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (Cefets) e as Escolas Técnicas.

Considerando os tópicos apresentados até o momento, pode-se assegurar que a liderança transformacional compreende um amplo campo de aplicação teórica e prática, sendo a última identificável tanto na figura de um líder mundial quanto na figura de um professor acadêmico. Também é perceptível que a teoria de liderança é extensa e vem sendo constantemente atualizada, com autores de nacionalidades e de posicionamentos distintos. Um exemplo disso pode ser visto na interpretação da função do carisma. Bass e Riggio (2006) destacaram o “lado negro” desse elemento, por meio das figuras de líderes como Hitler e Stalin. No entanto, não deixaram de corroborar com os estudos de Weber e a ideia do carisma enquanto um dom capaz de gerar sucesso e impactos sociais positivos (RUI GOMES; CRUZ, 2007).

Dessa forma, a teoria e a pesquisa em liderança transformacional constituem nesse estudo a primeira base de orientação para as fases de coleta e de análise de dados, destacando a ideia de que a forma como a liderança é ensinada e compartilhada dentro das faculdades de administração deve transcender o foco excessivo na aquisição de habilidades e de competências administrativas. Considerando, portanto, fatores sociais, como responsabilidades cívicas, por exemplo, culturais e educacionais ligados à realidade dos estudantes e dos professores, objetivando o alcance de resultados superiores.

## **2.2 Teoria e Pesquisa em Comprometimento Organizacional**

Nesta seção serão discutidos os principais fatores que constituem os estudos em comprometimento organizacional e como eles influenciam e determinam a prática e a abrangência da liderança no ambiente de trabalho e no domínio educacional.

### **2.2.1 Conceitos Básicos**

Comprometimento organizacional pode ser entendido, dentre inúmeras definições, como um processo social, no qual os objetivos individuais e organizacionais tornam-se, com o passar do tempo, cada vez mais integrados e congruentes (HALL; SCHNEIDER; NYGREN, 1970). Acrescenta-se a essa ideia, portanto, a noção de que na medida em que um membro de uma organização percebe que ela procede de maneira justa e imparcial, esse indivíduo entende cada vez mais que a norma de reciprocidade é respeitada, atuando positivamente no seu comprometimento organizacional (PARENT-ROCHELEAU, 2016).

A partir dessa definição, compreende-se que a percepção da organização por parte dos funcionários é aumentada, na medida em que essa organização se dedica a atividades socialmente responsáveis, que por sua vez, aumentam a identidade social dos funcionários com ela (TURKER, 2009). Além disso, destaca-se que a cultura de aprendizagem organizacional está diretamente ligada à forma como os empregados encontram-se emocional e psicologicamente comprometidos com a organização na qual trabalham.

Dessa forma, quanto mais a organização providencia e valoriza ações de aprendizado contínuo, sistemas de diálogo, de consultas e de empoderamento de seus funcionários, maior é o comprometimento e a ligação psicológica deles com suas organizações (JOO, 2010).

Os autores Meyer e Allen (1997) desenvolveram um modelo que identifica três componentes básicos ao comprometimento organizacional, sendo eles: (1) Comprometimento afetivo, (2) Comprometimento continuado e (3) Comprometimento normativo.

Apresenta-se a seguir o detalhamento de cada um desses componentes (MEYER; ALLEN, 1997):

- a) Comprometimento afetivo: de forma geral, significa a ligação positiva existente entre o empregado e a organização. Além disso, esse componente está diretamente relacionado a desempenho e frequência de trabalho.
- b) Comprometimento continuado: esse componente refere-se aos riscos percebidos que podem ser gerados ao deixar a organização.
- c) Comprometimento normativo: compreende o senso moral de estar com a organização e trabalhar junto dela, buscando alcançar os mesmos objetivos e resultados. Dessa forma, abrange um sentimento formal de pertencimento e de importância. Ou seja, o que a organização alcança, também é alcançado pelos empregados.

Gouldner (1960) destaca que para construir o comprometimento em uma organização não se deve focar apenas nos itens que testariam o grau desse comprometimento, mas também nos itens que possam revelar diferentes formas ou dimensões com as quais um indivíduo pode ligar-se a uma organização. Dessa forma, o autor sugere uma maneira de distinção dessas dimensões, considerando o comprometimento com a organização como um todo e comprometimento com valores específicos da organização.

Apresenta-se a seguir o detalhamento dessas duas dimensões (GOULDNER, 1960):

- a) Comprometimento com a organização como um todo: mede o grau do quão um indivíduo sente-se parte de uma organização, assim como identifica a maneira como esse indivíduo desenvolve um sentimento de pertencimento com os diferentes níveis dela. Além disso, a partir do estudo e compreensão dessa dimensão é possível identificar o que cada ideia de “imagem própria” dos indivíduos absorve das características (qualidades e valores) de grupos organizacionais, aos quais eles estão ligados.

- b) Comprometimento com valores específicos da organização: essa dimensão busca estabelecer uma distinção entre comprometimento com a organização e preferências pessoais. A ideia é que se um indivíduo deseja determinado valor para (ou de) a sua organização, ele também deseja aquele valor para si.

Seguindo esse pensamento, destaca-se a existência do comprometimento passivo e do comprometimento ativo dentro das organizações. A primeira abordagem é geralmente associada à lealdade de uma pessoa ao seu ambiente de trabalho ou de estudo, por exemplo, representando uma forma de comprometimento continuado. Ou seja, representa um desejo de manter-se na organização. Já a segunda abordagem, o comprometimento ativo, caracteriza-se por meio de um sentimento de identificação e envolvimento particular com uma organização (BAR-HAYIM; BERMAN, 1992).

### ***2.2.2 Comprometimento, Liderança e Troca social***

Cropanzano e Mitchell (2005) abordam os processos de troca social como um exercício de influência, por meio do qual um líder clareia as escolhas de seus subordinados, auxiliando diretamente em suas atitudes e comportamentos. Tremblay e Simard (2005) acrescentam que essa troca pode resultar na criação de um relacionamento de compromisso entre superiores e seus empregados, por exemplo. Isso ocorre quando uma ação daquele sobre este gera consequências positivas e benefícios em retorno. Como resultado dessa relação, os empregados desenvolverão comportamentos também positivos e desenvolverão suas atividades, buscando fornecer algum benefício ao iniciador desse movimento de troca social, seja a organização como um todo, seja algum de seus departamentos.

Nesse sentido, o compromisso dos subordinados com a organização a qual pertencem tende a se tornar mais efetivo, na medida em que a liderança dos seus superiores atua na manutenção e na propagação das trocas sociais (PILLAI; SCHRIESHEIM; WILLIAMS, 1999). Em outras palavras, os líderes são responsáveis por acentuar o sentimento de confiança dos seus liderados nesse sistema de trocas. Além disso, a valorização desse sistema mede o quanto a organização se preocupa com o bem-estar de seus empregados e busca ajustar suas necessidades e comportamentos de acordo com as suas contribuições dentro dela. Com isso, o comprometimento do empregado tende a se elevar na medida em que ele percebe o quanto seus superiores valorizam o seu bem-estar (TREMBLAY; SIMARD, 2005).

Dessa forma, a presunção geral é que os trabalhadores podem formar relações de intercâmbio social distinguíveis, por mais operacionalizadas que sejam, com o seu supervisor imediato. A partir disso, esses relacionamentos distintos podem fornecer implicações para o comportamento não apenas dos subordinados, mas também dos seus superiores. Especificamente, porque os indivíduos retornam os benefícios que recebem e é provável que eles combinem boa vontade e utilidade em relação ao indivíduo ou grupo com quem eles têm uma relação de intercâmbio social (CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

### ***2.2.3 Comprometimento organizacional e Liderança transformacional***

O termo comprometimento foi disseminado na literatura como um dos conceitos relacionados à “espinha dorsal” da profissão de militar, como um contraponto à ênfase anterior que era dada ao cumprimento de ordens apenas por meio da obediência (GAL, 1987). Em complemento a isso, este autor salienta que o comprometimento no trabalho militar pode ser um fator muito poderoso de motivação, mais até mesmo do que o pagamento, especialmente quando a tarefa envolve altos riscos e um estresse severo.

No entanto, o conceito passou por adaptações e ganhou novos significados e aplicações para representar a legitimidade organizacional, bem como a internacionalização de sua cultura (BASS; RIGGIO, 2006). Mowday, Porter e Steers (1979) definiram o comprometimento organizacional como um vetor de identificação individual e o seu nível de envolvimento particular com uma organização. Ou seja, um indivíduo positivamente comprometido envolve em sua autoavaliação os julgamentos dos outros sobre suas características e as características do grupo ou organização (PARENT-ROCHELEAU, 2016).

Em uma combinação com a liderança transformacional, o comprometimento organizacional é composto pelo dever, responsabilidade e convicção. Assim como esse tipo de liderança exige a interação de valores, crenças e consciência compartilhada, o comprometimento organizacional é responsável por manter e aprimorar esse alinhamento (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1979). Dessa forma, a relação entre esses dois campos de pesquisa concretiza-se, sobretudo na cultura da organização e seus impactos sobre as configurações de trabalho (BASS; RIGGIO, 2006).

Portanto, esta relação é ainda mais importante nos ambientes atuais, onde as organizações devem ser cada vez mais inovadoras para a obtenção de vantagens competitivas que lhes permitam aumentar seus resultados.

É por isso que os líderes transformacionais são a chave para o desenvolvimento de um clima organizacional que encoraje a aprendizagem e o comprometimento organizacional (PARA-GONZÁLEZ; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; MARTÍNEZ-LORENTE, 2018).

Hackman e Oldham (1980) apresentaram cinco características relacionadas ao comprometimento organizacional e com potencial motivacional, sendo elas (1) a variedade de tarefas (2) autonomia no trabalho (3) o significado do trabalho (trabalho que tem um impacto sobre os outros) (4) o *feedback* da tarefa (que a tarefa informa o indivíduo sobre a qualidade do seu trabalho) e (5) a identidade da tarefa (a tarefa que tem um começo e um fim identificável). Concluíram que quanto mais houver essas características em um trabalho, maior será o potencial motivador do emprego, gerando maior comprometimento por parte do empregado. No entanto, os efeitos da personalidade, do tipo de controle exercido e das necessidades de autorrealização devem ser consideradas para que se possa entender como a eficiência e o desempenho no trabalho se relacionam com o comprometimento organizacional (AYED; VANDENBERGHE, 2017).

#### ***2.2.4 Comprometimento organizacional e Satisfação no Ambiente de Trabalho***

Extremamente relacionado ao comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, o comprometimento organizacional tem como base de estudo as pesquisas que se concentram, principalmente em identificar e entender os fatores interpessoais que compõem o conjunto de habilidades e competências de trabalhadores comprometidos (BASTOS, 1994). Dentro desse conjunto, Bastos (1994) destaca algumas variáveis, como capacidade intelectual, capacidade de bem relacionar-se, maior diferenciação e adaptabilidade.

Em complemento a isso, Joo (2010) ressalta que o comprometimento organizacional enquanto elo entre empregado e empresa, faz com que eles desenvolvam uma congruência de valores e objetivos. Partindo desta noção, Joo (2010) corrobora que a cultura e a liderança de uma organização são fatores críticos ao comprometimento dos empregados. Dessa forma, esses fatores tornam-se mais do que essenciais em ambientes organizacionais turbulentos e extremamente competitivos.

É a partir do esforço de resolver e gerir esses obstáculos que o nível de internalização das características da organização pelos indivíduos é influenciado e modificado. Sendo este nível dividido em três bases distintas, conforme explicam Bastos, Brandão e Pinho (1997).

Na primeira dessas bases, formada de complacência ou troca, o nível de comprometimento e internalização dos empregados depende da existência e como se dá o gerenciamento de recompensas (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

Na segunda base, identificação ou afiliação, esse nível está ligado ao desejo de afiliação e de identificação dos indivíduos com a organização, ou seja, com o quanto aqueles se sentem ligados e respeitados por esta e sentem-se felizes por isso. Por fim, a terceira base envolve as relações e o nível de proximidade com que os valores e os objetivos pessoais e organizacionais estão agrupados (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

Em relação ao papel do indivíduo nas organizações, a satisfação no trabalho é um dos temas que liga-se profundamente ao conceito de comprometimento organizacional, estando presente na teoria de diversos autores, como Festinger (1957), Blau (1964), Cramer (1996), Currihan (1999) etc. Dessa forma, a satisfação no trabalho pode ser definida como o sentimento total de um indivíduo sobre o seu trabalho e as atitudes que ele tem em relação a vários aspectos ou facetas de suas funções e atividades, bem como uma atitude e percepção que poderiam influenciar o grau de aptidão entre o indivíduo e a organização (DAVID, 2015).

Em pesquisas mais recentes, Malik *et al.* (2010) destacam que funcionários que estão satisfeitos com os seus empregos são fortemente propensos a permanecer na organização, influenciando positivamente no comprometimento organizacional deles. Portanto, funcionários comprometidos com as suas organizações podem estar mais dispostos a participar de atividades “extras”, que envolvam o foco em ser mais criativo ou inovador em seu processo de trabalho. O que pode cada vez mais gerar um sucesso maior para as empresas (KATZ; KAHN, 1978).

Por fim, torna-se necessário que as organizações invistam em níveis fortes e operacionais de estratégias motivacionais nos diversos setores organizacionais, uma vez que a satisfação no trabalho é, na maioria das vezes, determinada através do quão bem uma organização atende às expectativas de seus funcionários (DAVID, 2015).

### ***2.2.5 Comprometimento organizacional no Ensino Superior***

As pesquisas em comprometimento organizacional no domínio educacional mostram que a qualidade da transição entre os níveis de educação (Ensino Médio - Ensino Acadêmico) pode desempenhar um papel importante no que se refere ao envolvimento, à motivação e à retenção dos alunos no Ensino Superior (LÉTOURNEAU, 2018).

Dessa forma, Poncelet e LaFontaine (2011) destacam a relevância da academia se concentrar em desenvolver ações que foquem essa transição (Ensino Médio – Ensino Superior) de modo a reduzir as consequências negativas de estudantes que possam encontrar nesse processo um dos períodos mais difíceis de suas vidas. A queda dos resultados escolares, o declínio de satisfação com o ambiente estudantil e reações negativas em relação aos professores são algumas das consequências que podem ser observadas durante essa transição.

Sandrin e Gillet (2016) reforçam essa noção, pois consideram que a entrada na universidade trás grandes mudanças para a vida cotidiana de grande parte dos estudantes, abrangendo inclusive a saída da casa dos pais, além de possíveis rompimentos das relações de amizade. Isso faz com que, inicialmente, esses estudantes se sintam sós e pouco suportados. Além disso, diversos estudos apontam para a relação negativa existente entre esta situação e o comprometimento dos estudante com os estudos, abrangendo questões mais amplas como frustração e mal-estar psicológico. Isso vai além da esfera universitária, impactando o mercado de trabalho, uma vez que as “frustrações universitárias” podem reduzir fortemente a vitalidade dos estudantes, assim como limitar o desenvolvimento pessoal deles, aumentando a passividade desses indivíduos (SCHREURS *et al.*, 2014).

Dentro do cenário francês, no qual Poncelet e LaFontaine (2011) desenvolveram sua pesquisa, eles destacam que algumas ações para elevar o comprometimento dos estudantes podem ser agrupadas nos três grupos seguintes: comunidade de prática, a comunidade de aprendizado e a comunidade de aprendizado profissional. Destaca-se, portanto, a necessidade de introduzir esses conceitos nesta pesquisa, diante da oportunidade de utilizá-los no cenário brasileiro e, sobretudo, no cearense.

Apresenta-se a seguir a definição de cada uma dessas comunidades:

- a) Comunidade de prática: consiste, primordialmente, em em uma abordagem colaborativa de aprendizado. Envolve 4 componentes essenciais: *O sentido*: A aprendizagem enquanto experiência (busca compreender a capacidade de estar em contato com a vida e com um mundo significativo); *A prática*: a aprendizagem enquanto prática (utilização de recursos e contextos de trabalho que apoiam o comprometimento mútuo e a ação); *A comunidade*: a aprendizagem enquanto associação (envolve agrupamentos de pessoas com as mesmas competências para tornar possível a realização de determinados projetos) e;

*A identidade*: a aprendizagem enquanto transformação (corresponde aos impactos de aprendizagem gerados nos membros da comunidade de prática e sobre a capacidade deles de se apropriarem sobre essa aprendizagem).

- b) Comunidade de aprendizagem: compreende um conjunto de abordagens e estratégias pedagógicas, cujo foco principal é o desenvolvimento de atividades em grupo, a partir das quais cada membro aprende com o outro, favorecendo o diálogo e o compartilhamento. Portanto, o sentido dessa comunidade consiste no agrupamento, durante um tempo determinado, de pessoas para o desenvolvimento de determinada atividade.
- c) Comunidade de aprendizagem profissional: esta comunidade desenvolve um conjunto de ações que tem por objetivo o crescimento e o desenvolvimento profissional dos estudantes. A implantação de uma comunidade como esta deve envolver um posicionamento claro e eficaz da liderança, visão e valores compartilhados e, sobretudo, colaboração na aprendizagem. Algumas ações são indicadas para melhorar a utilização de uma comunidade de aprendizagem profissional na educação, sendo elas: (1) desenvolver e engajar os estudantes em pesquisas coletivas e questionar frequentemente o que eles fazem, buscando assegurar os objetivos do projeto e o conhecimento deles, por parte dos membros; (2) valorizar a melhoria contínua; (3) *feedback* sobre as atividades desenvolvidas e resultados obtidos etc.

Nesse sentido, Bertrand *et al.* (2014) falam em sua pesquisa, sobre a necessidade de uma transformação no ensino, na qual todos os atores de uma determinada instituição devem estar engajados. Essa mudança envolve esforços para desenvolver a compreensão dos objetivos e das questões ligadas ao comprometimento dos alunos. Portanto, essa transformação exige o comprometimento de professores e equipes de ensino que não podem ser realizados sem apoio e reconhecimento da missão de treinamento de maneira profissional. Esse conceito se aproxima da noção de comunidade de aprendizagem profissional, uma vez que abrange o engajamento dos professores, enquanto líderes, assim como o entendimento de que eles influenciam diretamente no comprometimento organizacional dos estudantes.

### 3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta o delineamento e os sujeitos da pesquisa, assim como o detalhamento dos procedimentos de coleta e de análise de dados.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa. Sendo aquela composta por atividades investigativas que se apresentam de forma específica e possuem características de traços comuns à comunicação e à linguagem (DA PESQUISA EDUCACIONAL, 1989). Além disso, ela “busca um entendimento profundo das experiências vividas pelos participantes no fenômeno em estudo” (MARSHALL; ROSSMAN, 2016, p. 102).

Segundo estas autoras, a tradição em nível de pesquisa qualitativa permitiu que ela fosse categorizada de acordo com três tipos diferentes de foco, sendo eles: a) experiências individuais de vida, b) sociedade e cultura, e c) linguagem e comunicação. O que une as três abordagens é o fato de que “os indivíduos pesquisados compartilham o seu entendimento sobre alguma experiência por eles vivida e que está ligada ao fator gerador do que está sendo pesquisado” (MARSHALL; ROSSMAN, 2016, p.102). Em decorrência disso, a abordagem qualitativa nesse estudo, é utilizada para a geração de inferências e descrições detalhadas do fenômeno analisado para auxiliar na interpretação da realidade (BRADLEY, 1993).

Por conseguinte, em virtude dos procedimentos matemáticos e das técnicas de estatística utilizadas para o tratamento e análise dos dados (CARVALHO, 2011), essa pesquisa possui também um viés quantitativo. Seguindo a noção de que a pesquisa quantitativa deve ser usada quando se quer determinar o perfil de um ou mais de um grupo de pessoas, considerando as características que elas têm em comum (MORESI, 2003), a pesquisa, com base em características observáveis, define dentro da amostra pesquisada, uma estimativa numérica do potencial e da importância da liderança transformacional no comprometimento acadêmico em uma faculdade de administração.

Portanto, a combinação dessas duas abordagens está apoiada nas ideias de diversos autores que a defendem com o intuito de proporcionar uma base contextual mais rica para a interpretação e a validação dos resultados (KAPLAN; DUCHON, 1988). Assim, compreende-se que os dados qualitativos fornecem uma compreensão profunda das respostas da pesquisa e a análise estatística pode fornecer uma avaliação detalhada dos padrões dessas respostas (MCCUSKER; GUNAYDIN, 2015).

Além disso, esse estudo possui um caráter exploratório, pois tem como objetivo principal a aproximação entre o pesquisador e o problema, com o intuito de torná-lo mais claro e explícito (GIL, 2010). Ademais, Severino (2007, p. 125) corrobora que a finalidade exploratória consiste em “levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto”.

Por fim, quanto aos seus procedimentos técnicos esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, uma vez que se utiliza dos dados coletados para a apresentação de um caso em particular (TRIVIÑOS, 1992). Dessa forma, a escolha do estudo de caso nesta pesquisa busca a descrição do contexto no qual o problema que está sendo investigado se desenvolve (GIL, 2010).

### **3.2 Sujeitos da pesquisa**

Segundo Marshall e Rossman (2016), o pesquisador deve garantir que os participantes tenham total conhecimento sobre: (1) os objetivos do estudo, (2) o caráter voluntário de sua participação, (3) a extensão do seu comprometimento com a pesquisa e da garantia de que (4) as identidades deles serão protegidas e que (5) os riscos associados à participação deles no estudo são mínimos. A partir disso, a população que compreende a amostra de sujeitos da pesquisa é formada por alunos do curso de administração, vinculados à própria Universidade Federal do Ceará, ambiente de realização da presente pesquisa.

Para justificar uma amostra, Dobbert (1982) explica que o pesquisador deve conhecer o universo e as variabilidades da possível população do seu estudo, para que, assim, possa definir critérios relevantes que ajudem de forma racional na escolha da amostra mais adequada. Dessa forma, foram definidos os seguintes parâmetros para auxiliar na delimitação dos sujeitos desta pesquisa: (1) estar regularmente matriculado no curso de administração da UFC, (2) estar apto a responder, quando perguntado(a), o porquê de suas afirmações, (3) ser capaz de discernir e de julgar o próprio comportamento em relação ao fenômeno da pesquisa e (4) estar apto a indicar colegas que possam contribuir de forma sequencial com a pesquisa.

Quanto ao número de indivíduos no grupo pesquisado, Marshall e Rossman (2016) corroboram que alguns investigadores buscam abranger a maior quantidade possível de pessoas que esteja de alguma forma relacionada ao objeto do estudo. Portanto, os sujeitos desta pesquisa foram definidos de acordo com a quantidade de membros discentes do curso de administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC), considerando a voluntariedade e o desejo deles em contribuir com a pesquisa.

Para tanto, realizou-se um cálculo amostral cujo grau de confiança utilizado foi de 90% e o erro amostral de 7%. O total da população, ou seja, o número de estudantes de administração da FEAAC é igual a 869, sendo 460 deles do curso diurno e 409 do curso noturno. Dessa forma, a amostra necessária, obtida a partir dos elementos citados, foi de 120 alunos. Para a realização deste cálculo, foi utilizada uma ferramenta online, desenvolvida pelo professor Glauber Santos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP). No entanto, foi necessário o descarte de 12 questionários que voltaram incompletos ou rasurados de forma que, o entendimento completo das respostas, foi prejudicado. Com isso, por conveniência da pesquisa, optou-se por fechar a amostra em 100.

Por fim, Godoi, Bandeira de Melo e Silva (2006) alertam para algumas precauções que devem ser tomadas em relação à escolha dos participantes, sendo elas: (1) o ambiente de acesso aos possíveis pesquisados deve ser acessível ao pesquisador, (2) o impacto da presença do pesquisador como sujeito externo nesse ambiente deve ser mínimo e (3) a continuidade dos participantes na pesquisa deve ter uma preparação sistemática. Com isso, ratifica-se a escolha dos sujeitos desta pesquisa, uma vez que o pesquisador estuda e encontra-se diariamente na FEAAC/UFC.

### **3.3 Coleta e análise de dados**

Para a coleta dos dados, foram escolhidas duas técnicas distintas, mas complementares: o questionário estruturado para a primeira etapa da coleta e a entrevista qualitativa para a segunda etapa, estando esta última apoiada em um roteiro semiestruturado de perguntas, elaboradas pelo autor da pesquisa. Já o questionário estruturado é uma adaptação do Questionário Multifatorial de Liderança Simplificado (MLQ-6S) dos autores Bass e Avolio (1995).

Segundo Marconi e Lakatos (2010), o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do aplicador. Esta técnica apresenta as seguintes vantagens: (1) economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados, (2) atinge maior número de pessoas simultaneamente, (3) abrange uma área geográfica mais ampla etc. No entanto, possui como desvantagens: (1) percentagem pequena dos questionários que voltam, (2) grande número de perguntas sem respostas, (3) impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas etc. Buscando reduzir o máximo possível dessas perdas, foram definidos os parâmetros citados na subseção 3.2.

Em relação à estrutura do questionário, ele está dividido em dois agrupamentos que abordam os seguintes campos de análise: (1) Percepção dos estudantes em relação ao exercício da liderança, enquanto agentes ativos e (2) Percepção desses mesmos estudantes do exercício da liderança, mas enquanto agentes passivos. O primeiro agrupamento foi composto por 21 afirmações (MLQ-6S) que representavam os valores e os sete fatores relacionados à liderança transformacional, abordados ao longo das subseções da seção de *Revisão da Literatura* deste estudo. Portanto, para cada fator analisado existem 3 afirmações nesta primeira etapa do questionário. Exemplo: Em relação à “Influência Idealizada”, existem as afirmações, correspondentes aos números 00, 07 e 14. No que se refere ao segundo agrupamento, ele teve como base 6 interrogações e 4 afirmações relacionadas ao processo de influência da liderança acadêmica no perfil de liderança e no comprometimento do aluno com o curso de administração e com a Universidade Federal do Ceará (UFC).

Em relação à segunda parte da coleta dos dados (Entrevistas), Ferreira (2011) justifica a escolha deste tipo de coleta, uma vez que ele permite uma exploração mais ampla do problema, permitindo que o pesquisador determine de forma livre os caminhos que cada situação de entrevista tomará durante a sua realização. O roteiro de entrevista foi dividido em dois blocos temáticos de questionamentos, focados em determinar a congruência de características entre os perfis de líder dos alunos entrevistados e de seus professores.

Apresenta-se a seguir a estruturação dos questionamentos realizados no roteiro:

a) A liderança e a graduação de administração:

– Entendimento sobre liderança; relação das atribuições e da conduta do professor líder com o engajamento dos alunos nas aulas; visão do perfil ideal de líder em situações do cotidiano acadêmico; desenvolvimento e crescimento pessoal do estudante e percepção disso ao longo da graduação. Para tanto, foram utilizados os estudos de diversos pesquisadores, que não só fundamentaram a elaboração deste bloco temático, como também foram essenciais para o confronto e análise dos resultados. Sendo eles: YUKL (2013); MIDDLEHURST e ELTON (1992); AMEY (2010) e ASTIN e ASTIN (2000).

b) O perfil de líder na figura do aluno e do professor:

– Entendimento sobre o que é mais importante, objetivos pessoais ou de grupo, sentimentos em relação a isso e como ocorre na realidade de cada entrevistado;

Processo de desenvolvimento e formação da liderança individual e identificação da influência dos professores nesse processo. Neste bloco, os autores que fundamentaram os questionamentos são: BOLDEN (2015) e ASTIN e ASTIN (2000).

c) Perfil demográfico dos entrevistados:

– Sexo; idade; semestre da graduação e função acadêmica (estudante, bolsista e/ou estagiário).

Inicialmente, foram aplicados os questionários, como já foi explicado, e, em seguida, foram conduzidas as entrevistas, após o envio de convites para um grupo mais enxuto de participantes, seguindo como padrão de escolha a conveniência e a congruência de interesses em relação ao alcance dos objetivos específicos e dos parâmetros definidos na subseção 3.2 (*Sujeitos da Pesquisa*). O entrevistador explicou com mais detalhes como se daria o processo de entrevista após o envio dos convites e do posterior recebimento de respostas positivas.

De forma mais detalhada, a aplicação dos questionários ocorreu durante o período de 23 de abril de 2018 a 07 de maio do mesmo ano, abrangendo uma amostra total de 100 estudantes, após o descarte de material incompleto ou não respondido. Assim como na aplicação desses questionários, as entrevistas ocorreram na FEAAC e, de acordo com a conveniência da pesquisa, foram escolhidos 5 alunos (3 do sexo feminino e 2 do sexo masculino) para a realização da fase 2 da coleta de dados. Esse grupo de alunos foi formado por estudantes do 8º ao 10º semestre, em virtude da necessidade de encontrar padrões de semelhanças ou de disparidades entre os perfis de liderança deles e dos líderes mais marcantes em sua graduação; necessidade essa que poderia não ser atendida com estudantes dos semestres iniciais, que ainda não tiveram contato substancial com o tema e que podem, inclusive desistir do curso. As entrevistas foram realizadas entre os dias 17 de maio de 2018 e 22 de maio do mesmo ano. O tempo total de duração foi de 1 hora (01 h:02 min).

Uma última observação consiste no fato de que, os cinco estudantes entrevistados, responderam novamente aos questionários, sem saber o motivo, para que isso não influenciasse nas respostas deles. O resultado disso será apresentado de forma mais detalhada na seção 4 (Resultados), na qual foram feitas comparações entre os perfis de liderança desenvolvidos a partir de ambos instrumentos de coleta.

No que se refere ao tratamento dos dados coletados pelos questionários, o processo se deu com base nos próprios critérios de análise do Questionário Multifatorial de Liderança, definidos por Bass e Avolio (1995). Essa análise possui natureza majoritariamente quantitativa, apoiada em operações de matemática e de estatística básica.

Por fim, no tratamento dos dados da segunda etapa da coleta, optou-se pela análise de conteúdo, conforme Bardin (1977). A escolha dessa técnica se justifica, pois a partir da posse de informações válidas e coerentes, o pesquisador pode “propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas” (BARDIN, 1977, p. 101). Além disso, seguindo a noção de que o tema de uma pesquisa consiste em uma unidade de registro que “estuda as motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc.” (Bardin, 1977, p. 106), a análise desse elemento, de acordo com a interpretação das respostas dos entrevistados, será a base da codificação, do registro e da apresentação dos resultados coletados e tratados pela análise de conteúdo.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, inicialmente, são apresentadas breves informações sobre os sujeitos da pesquisa, uma vez que são essenciais para o entendimento dos dados coletados. Após isso, são discutidos os resultados encontrados com a aplicação dos questionários, seguindo a ordem deles estabelecida. Por fim, apresenta-se a análise das respostas dos pesquisados por meio da síntese de partes essenciais nas falas deles durante as entrevistas, buscando sempre que necessário o confronto com a literatura trabalhada neste estudo.

### 4.1 Perfil dos Sujeitos da Pesquisa (Questionários)

A Tabela 1 apresenta uma síntese do perfil dos 100 respondentes dos questionários aplicados na 1ª fase de coleta dos dados dessa pesquisa. Além disso, algumas considerações serão apresentadas logo abaixo dele.

Tabela 1: Perfil dos Sujeitos da Pesquisa (Questionários)

Variável	Resposta/Quantidade (Un.)
<b>1. Atuação</b>	-
Estudante	32
Estudante e Estagiário	35
Estudante e Bolsista	14
Estudante e Trabalho	19
TOTAL	100
<b>2. Tempo de Atuação</b>	-
1 a 6 meses	22
6 a 12 meses	19
Acima de 12 meses	27
TOTAL	<b>68</b>
<b>3. Sexo</b>	-
Feminino	47
Masculino	53
TOTAL	100
<b>4. Idade</b>	-
18 a 24 anos	74
25 a 31 anos	18
32 a 38 anos	8
TOTAL	100

Variável	Resposta/Quantidade (Un.)
<b>5. Semestre</b>	-
1° ao 3°	32
4° ao 6°	25
7° ao 9°	43
TOTAL	100

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Os resultados encontrados representam uma grande variedade de sujeitos, garantindo uma amostra bem consistente e diversificada. Com isso, assegura-se a confiabilidade da pesquisa, uma vez que foram considerados desde estudantes do 1º semestre até estudantes do 9º semestre que trabalham ou exercem funções públicas, por exemplo, por mais de 10 anos. Um outro aspecto relevante consiste na variedade dos estudantes/bolsistas, abrangendo os programas (1) Bolsa de Iniciação ao Desporto, (2) Bolsa de Monitoria de Iniciação à Docência, (3) Empresa Júnior (INOVA), (4) Bolsa de Iniciação Acadêmica, (5) Bolsa de Administração, (6) Bolsa de Iniciação Científica, (7) Bolsa de Extensão, (8) Programa de Educação Tutorial (PET) e, inclusive um bolsista de curso de formação do governo. No entanto, o programa específico não foi indicado pelo respondente.

Outros fatores que merecem destaque consistem em: (1) a grande maioria dos respondentes que estudam e trabalham, já exercem suas funções no trabalho há mais de 12 meses. Sendo esse um total de 63,16%. Ou seja, das 19 pessoas que estudam e trabalham, 12 trabalham com tempo acima de 1 ano. (2) Existe um número significativo de estudantes em semestres avançados, (7º ao 9º), que não são nem estagiários, não trabalham e nem possuem algum tipo de bolsa, representando um total de 16,28% dos respondentes dessa categoria e 7% do total de pesquisados. (3) No entanto, dentro da amostra desta pesquisa, existe um total de 68% dos pesquisados que além de serem estudantes, estagiam, trabalham ou também são bolsistas. Essa última observação é interessante e necessária, pois essa acumulação de funções pode contribuir de forma essencial nos resultados encontrados na 1ª parte dos questionários, na qual os estudantes deveriam responder de acordo com a forma que eles se veem como líderes, sendo essa visão, via de regra, mais identificável quando eles a exercem de forma mais ativa. Por fim, faz-se uma observação técnica em relação ao fato do total da variável 2 (Tempo de atuação) no quadro apresentar apenas 68 e não 100 como nos demais casos. Isso se deu devido ao fato de 32 respondentes terem marcado a opção equivalente a atuação “apenas” como estudante. Com isso, eles não tiveram a necessidade de responder a questão ligada à variável em destaque.

## 4.2 Percepção dos estudantes em relação ao exercício da liderança enquanto agente ativo (MLQ-6S)

Neste primeiro momento dos questionários, buscou-se, seguindo os estudos dos autores Bass e Avolio de 1995, determinar como os estudantes identificam-se enquanto líderes, de acordo com o primeiro objetivo específico desta pesquisa. Esses autores definiram o questionário multifatorial de liderança (MLQ-6S) que é utilizado para mensurar a liderança dos seus respondentes, baseado em sete fatores ligados à liderança transformacional. Dessa forma, como disposto nos questionários, os itens correspondentes a cada um desses fatores serão apresentados a seguir:

- a) Influência Idealizada: (Itens 00, 07 e 14).
- b) Motivação Inspiracional (Itens 01, 08 e 15).
- c) Simulação Intelectual (Itens 02, 09 e 16).
- d) Consideração Individual (Itens 03, 10 e 17).
- e) Recompensa Contingencial (Itens 04, 11 e 18).
- f) Administração por exceção (Itens 05, 12 e 19).
- g) Liderança *Laissez-faire* (Itens 06, 13 e 20).

A pontuação em cada fator consiste na soma total dos seus três itens correspondentes, seguindo uma escala de 0 a 4, na qual 0 representa *Nunca* e 4 *Frequentemente, mas não sempre*. O Quadro 1 apresentará a legenda necessária para o entendimento das observações iniciais desta subseção. Por sua vez, a tabela 2 apresentará um resumo dos elementos destacados no Apêndice A. Por fim, ao final deste trabalho esse apêndice apresentará um resumo dos resultados encontrados para cada um dos 100 respondentes, seguindo o que foi definido por esses autores (1995). Dessa forma, serão destacados neste documento, a moda, a média, aqueles resultados que mais destoarem em relação ao grupo ao qual pertencem, considerando a sequência, assim como os maiores e os menores valores e os que mais repetiram-se. Destaca-se o fato de que a pontuação máxima em cada fator é de 12 pontos. Além disso, ao final, serão feitas as considerações pertinentes, juntamente a um confronto com a teoria.

Quadro 1: Legenda dos elementos destacados no Apêndice A

Elemento	Descrição	
1. Moda	Número com destaque em azul	
2. Média	Número com destaque em amarelo	
3. Elemento destoante	Número com destaque em laranja	
4. Maior valor	Número com destaque em verde	
5. Menor valor	Número com destaque em vermelho	
6. Respondente analisado	Respondente com destaque em roxo	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O elemento *Moda* fornecerá subsídios para as considerações em relação à soma total dos fatores, gerando assim informações essenciais para o detalhamento do quarto objetivo específico desta pesquisa. Ou seja, quanto cada fator representa nos perfis de liderança identificados e qual desses fatores possui maior relevância. O *Elemento destoante* destaca aquele número que dentre uma sequência, quebrou a ordem. Por exemplo, na sequência numérica (9, 8, 10, 2, 8), o elemento 2 é destoante dos demais e servirá como uma das bases para definir os respondentes que serão analisados mais profundamente, uma vez que este tipo de análise não seria viável considerando o total de 100 respondentes. Por sua vez, o elemento *Respondente analisado* compreende um conjunto de indivíduos, cujas respostas são semelhantes e/ou complementares. Para tanto, apresenta-se na tabela 2 uma compilação dos resultados encontrados para cada fator relacionado à liderança transformacional, de acordo com os elementos listados no Quadro 1 e, por conseguinte as análises qualitativas pertinentes.

Tabela 2: Compilação dos elementos destacados no Apêndice A

Fator	Influência Idealizada	Motivação Inspiracional	Simulação Intelectual	Consideração Individual	Recompensa Contingencial	Adm. por exceção	Laissez-faire
<b>Elemento</b>							
<b>Moda</b>	9	7	6	8	6	8	5
<b>Média</b>	8,31	6,83	7,20	7,93	7,19	7,97	5,12
<b>Elemento destoante</b>	6	2	12	3	11	10	10
<b>Maior valor</b>	12	11	12	12	12	12	12
<b>Menor valor</b>	4	1	0	3	1	0	0
<b>Respondente analisado</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>29</b>	<b>32</b>	<b>36</b>	<b>49</b>	<b>55</b>
<b>Respondente analisado</b>	<b>56</b>	<b>58</b>	<b>63</b>	<b>75</b>	<b>79</b>	<b>90</b>	<b>99</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

O primeiro elemento analisado será a Moda. O fator *influência idealizada* possui, dentre os sete fatores, a maior pontuação (9 de um total de 12 pontos). Ou seja, isso significa que, para a amostra pesquisada, esse é o fator mais presente no perfil de liderança dos alunos de administração da FEAAC à luz da liderança transformacional. Dessa forma, tem-se que para esse grupo de estudantes a melhor maneira de alcançar resultados e gerir os recursos humanos consiste em uma postura de liderança, na qual o líder está disposto a assumir riscos, a fim de alcançar objetivos que sejam comuns à organização com um todo (BASS; RIGGIO, 2006).

Além disso, este resultado demonstra que os respondentes entendem que ao fazerem as pessoas se sentirem bem ao seu redor e ao criarem ambientes de aprendizagem e compartilhamento de confiança, essas mesmas pessoas (ou seja, os liderados) desenvolvem um sentimento de orgulho por estarem associados ao líder que atua por influência idealizada, assim como ao setor ao qual pertencem e, conseqüentemente à organização. De maneira semelhante, comportarem-se os resultados encontrados para o fator *consideração individualizada*, cuja moda encontrada foi de 8. Ou seja, para a amostra deste estudo, esse é o segundo fator da liderança transformacional de maior frequência nos respondentes.

De forma geral, este fator compreende um meio de atuação do líder que compreende as necessidades e potencialidade individuais de cada seguidor, buscando o crescimento deles aliado ao crescimento da organização (BASS; RIGGIO, 2006). A partir disso, os dados encontrados mostram que esses alunos de administração compreendem a importância da comunicação grupal e da função do líder enquanto mentor. Ou seja, os resultados mostram que esses alunos possuem uma forte presença da noção de que para alcançar resultados maiores é essencial potencializar as capacidades dos indivíduos para potencializar os rendimentos do grupo. No entanto, algo que chama atenção é fato de o fator *administração por exceção* apresentar a mesma pontuação do fator anterior, moda igual a 8. Ou seja, ao mesmo tempo que os respondentes acreditam que é possível dar atenção pessoal aos indivíduos para que a atuação deles possa ser melhorada, eles também acreditam que na medida em que as coisas estão funcionando, eles, enquanto líderes, não tentam mudar nada.

Apesar disso, o que pode justificar este valor encontrado consiste no fato de que o fator de administração por exceção também estar presente naqueles líderes que dizem o que é necessário para os seus subordinados realizarem seus trabalhos e que ficam satisfeitos quando os padrões acordados são alcançados (BASS; RIGGIO, 2006). Ou seja, se o que foi combinado foi feito de maneira positiva, não há a necessidade de pensar em mudanças, tanto na atuação do líder quanto na performance dos liderados.

Outra consideração que merece destaque em relação a esse fator consiste ainda no fato de que com uma alta pontuação como essa, pode-se inferir que na amostra encontrada, os alunos, enquanto líderes, ficam satisfeitos quando os padrões determinados são cumpridos. No entanto, a partir dos questionários não fica claro se, caso os funcionários/colegas tomassem atitudes próprias para alcançar resultados maiores do que o que é esperado, se os líderes reagiriam de maneira positiva em relação a isso. Essa lacuna será abordada mais à frente, a partir dos resultados coletados por meio das entrevistas. Por fim, destaca-se que os fatores consideração individual e administração por exceção dividem o 2º lugar no que se refere à presença nos perfis de liderança analisados.

O terceiro fator relacionado à liderança transformacional mais presente no perfil de liderança dos respondentes, foi a *motivação inspiracional* com uma média igual a 7. Esse resultado demonstra uma verdadeira coerência com os resultados encontrados anteriormente, principalmente em relação ao fato de estar presente naqueles líderes que auxiliam os seus liderados a comunicarem suas expectativas e a demonstrarem comprometimento com a organização a qual fazem parte e com os objetivos dela (BASS; RIGGIO, 2006), assunto já discutido nos parágrafos relacionados ao fator de consideração individualizada.

Além disso, tem-se com este resultado que os estudantes de administração analisados estão preocupados em ajudar as pessoas a encontrarem o significado de seus trabalhos, por meio do compartilhamento de imagens e visões atraentes do futuro. Ou seja, intimamente ligado a forma como os líderes buscam entender as peculiaridades e as necessidades individuais de seus subordinados, esse fator demonstra que desde a graduação os estudantes possuem a ideia de que é possível aliar o que os indivíduos esperam da organização com o que ela espera deles. Isso se mostra verdadeiro na medida em que os fatores apresentados até agora “conversam” todos entre si e complementam a visão de que a liderança transformacional está presente na FEAAC e, mesmo que de maneira inconsciente, os alunos têm noção disso.

Os últimos três fatores compreendem 2 dos 3 fatores que foram adotados nesta pesquisa como sendo relacionados à liderança transformacional para identificar aquele grupo de respondentes que menos se identificam com esse perfil de liderança. Os fatores são a *recompensa contingencial* e a *liderança laissez-faire*. Assim, primeiro será apresentado o fator simulação intelectual, intrínseco à liderança transformacional, que conseguiu uma moda igual 6. Destaca-se aqui que o fez com que esse fator fosse apresentado como o 4º mais frequente, apesar de ter apresentado média maior que o fator motivação inspiracional (3º), foi o fato dele ter apresentado como menor valor (Ver tabela 2), o número 0.

Dessa maneira, o que pode-se inferir a partir disso é que os alunos respondentes ainda não se identificam como líderes inovadores ou, sob outra perspectiva, não acreditam que seja necessário adotar sempre práticas criativas para incentivar e melhorar a atuação dos seus subordinados. Isso está de acordo com Bass e Riggio (2006) que definiram que a simulação intelectual está relacionada com aqueles líderes que estão sempre encorajando seus seguidores a tentarem novas abordagens e novos métodos para solucionar problemas antigos.

No que se refere ao fator *recompensa contingencial*, o 2º menos presente nos estudantes pesquisados, é possível destacar que para eles não é essencial definir previamente o que os seus seguidores poderão ganhar ou conquistar caso alcancem os resultados que foram determinados. A partir disso, uma inferência pode ser feita em relação a lacuna abordada anteriormente na discussão sobre o fator *administração por exceção*. Se os estudantes, enquanto líderes, ficam contentes quando os seus “subordinados” alcançam os padrões acordados e que, além disso, eles, em sua grande maioria, não determinam previamente quais serão os benefícios gerados a esses indivíduos por alcançarem os resultados, é por que esses líderes acreditam que isso pode limitar a atuação do grupo. Com isso, conclui-se que se os funcionários alcançarem resultados além do esperado, esses líderes também ficarão satisfeitos. Essa questão foi abordada, pois existe a crença de que alguns tipos de líderes podem desaprovar a tomada de atitude de seus liderados no alcance de resultados superiores, considerando isso uma desaprovação ou afronta ao que eles, enquanto chefes, definiram como correto/necessário. Comprovando isso, a *liderança laissez-faire* será apresentada a seguir como o fator menos frequente nos estudantes pesquisados, com uma moda igual a 5.

A liderança *laissez-faire* faz-se presente nessa análise como o fator de maior oposição ao que se espera em relação à liderança transformacional, representando aqueles líderes que deixam seus seguidores agirem de maneira própria, sem interferir nos resultados e sem fornecer nenhum ou fornecer poucas informações sobre o que cada indivíduo deve fazer (BASS; RIGGIO, 2006). Os resultados apontam que os alunos de administração acreditam que deixar as pessoas trabalharem da mesma maneira sempre, sem se adaptar às mudanças ambientais e de grupo, por exemplo, não é o melhor caminho para o exercício de uma liderança mais efetiva e respeitada.

O quadro 2 apresenta um resumo das informações mais importantes que foram apresentadas até aqui, considerando apenas o elemento moda. Logo após isso, serão feitas mais algumas observações gerais, abrangendo os elementos *média*, *maior* e *menor valores* e *elemento destoante* (Ver tabela 2). Isso será necessário para um entendimento mais completo das considerações dos perfis dos respondentes escolhidos para análise mais detalhada.

Quadro 2: Resumo dos resultados apresentados sobre a percepção dos respondentes em relação ao exercício da liderança enquanto agente ativo (MLQ-6S)

Fator	Observações Gerais (MODA)
<b>1. Influência Idealizada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fator mais frequente;</li> <li>• Agrupou os perfis de liderança encontrados em um conjunto de indivíduos, cuja principal preocupação reside na forma como os subordinados enxergam a figura do líder e se nessa visão ele é justo e respeitado.</li> </ul>
<b>2. Motivação Inspiracional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este fator definiu que os estudantes de administração analisados estão preocupados em inspirar e ajudar as pessoas a encontrarem o significado de seus trabalhos, por meio do compartilhamento de imagens e visões atraentes do futuro.</li> </ul>
<b>3. Simulação Intelectual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este foi o fator que é intrínseco à liderança transformacional menos frequente nos respondentes, destacando que eles não possuem como maior foco de atividade a criatividade e a inovação.</li> </ul>
<b>4. Consideração Individualizada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2º fator mais frequente;</li> <li>• Agrupou os perfis de liderança encontrados em um conjunto de indivíduos, cuja principal preocupação reside na consideração das diferenças individuais para o alcance de melhores resultados e satisfação dos seguidores.</li> </ul>
<b>5. Administração por Exceção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabeleceu a importância dada pelos respondentes a necessidade de, a partir de cada situação, o líder não precisa ou não deve mudar o que está funcionando.</li> </ul>
<b>6. Recompensa Contingencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrou que pode manifestar-se em conjunto com o fator anterior e influenciar diretamente na forma como o líder gerencia e recompensa os seus recursos humanos.</li> </ul>
<b>7. Liderança laissez-faire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fator menos frequente;</li> <li>• Mostrou que os alunos pesquisados, enquanto líderes, não adotam práticas que possam de alguma forma desorientar e descoordenar o trabalho e a satisfação dos liderados.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

No que se refere ao elemento de análise *média*, tem-se a seguinte ordem decrescente dos fatores: A) Influência idealizada com média 8,31 B) Administração por exceção com média 7,97 C) Consideração individual com média 7,93 D) Simulação intelectual com média 7,2 E) Motivação inspiracional com média 6,83 e F) Liderança laissez-faire com média igual a 5,12. Apesar de apresentar algumas variações em relação a ordem encontrada na análise a partir da moda, a média manteve as ideias e os resultados apresentados anteriormente.

Isso pode ser reforçado considerando os elementos de maior e menor valor em cada um destes fatores listados na tabela 2.

Por exemplo, apesar do fator *simulação intelectual* ter apresentado uma média maior que a do fator *motivação inspiracional*, ele apresentou como menor valor (na soma total de suas três afirmações no questionário) o número 0, enquanto o outro apresentou o número 1.

Além disso, o fator *simulação intelectual* apresentou como elemento destoante o número 12. Ou seja, dentro de uma sequência de valores baixos, por exemplo (4, 5, 6, 12, 3), o número 12 destacou-se dos demais, realçando um conjunto de indivíduos que não consideraram tão importante a *simulação intelectual* em seu perfil de liderança. Em contraponto, o elemento destoante da *motivação inspiracional* foi 2. Ou seja, dentro de uma sequência, como (10, 9, 8, 2, 9) o 2 destacou-se por quebrar uma ordem de respondentes que consideraram este fator como muito importante. Dessa forma, ratifica-se os resultados encontrados com o elemento moda sob análise, bem como as considerações feitas sobre eles até aqui. A seguir, serão apresentados aqueles indivíduos que, dentre os 100 respondentes, apresentaram traços marcantes, a partir dos elementos definidos na tabela 2, e que serão analisados mais profundamente com o objetivo de corrigir ou confirmar os dados encontrados no todo. Eles constituem um grupo de 14 pessoas.

Dentre os 14 respondentes, 4 deles (12, 49, 75 e 79) apresentaram uma somatória muito alta em 2 fatores extremamente opostos, a *influência idealizada* e a *liderança laissez-faire*. Se tomarmos por exemplo o respondente 79, tem-se que o total nos dois fatores foi de 12, o máximo permitido. O respondente 75 obteve um resultado bem semelhante, um total de 11 para *influência idealizada* e 10 para o fator *laissez-faire*. Em contraponto, apresentam-se os respondentes (58, 90 e 99) que apresentaram valores bem opostos nos 2 fatores mencionados. O respondente 58 inclusive obteve o total de 0 no fator *laissez-faire* e 9 na *influência idealizada*. Ou seja, dentre desses 14 respondentes encontrou-se resultados que mostram que um perfil de liderança pode abranger mais de um estilo, assim como pode variar de acordo com a forma como o líder age para com os seus seguidores.

Tomando por exemplo os respondentes 29 e 36, tem-se que eles apresentaram valores extremamente baixos para todos os fatores relacionados à *liderança transformacional*, mas isso não fez com que eles apresentem-se resultados tão elevados na *liderança laissez-faire*, 5 e 7 respectivamente, para que isso fosse considerado uma oposição forte aos inúmeros 12 somados em fatores como *influência idealizada* e *consideração individual*. Tendo como base esses resultados, é possível perceber um perfil que atua de maneira mais impessoal e, no caso do respondente 36 baseada no fator de *administração por exceção*.

Já para os casos 63, 75, 32 e 90, por exemplo, confirma-se o perfil mais próximo à liderança transacional, como defendido por Bass em seu estudo de 1990, no qual está presente a citação seguinte “em um modelo de liderança efetiva serão recompensadas as boas performances de trabalho, ao passo que as performances ruins serão punidas e disciplinadas”. Essa afirmação é confirmada a partir dos dados coletados no presente estudo na figura dos respondentes citados que apresentaram entre 8 e 9 como soma total do fator recompensa contingencial. Por fim, destaca-se a relação entre os fatores motivação inspiracional e laissez-faire. Em casos, como o do respondente 56 eles são extremamente antagônicos, 10 e 5 respectivamente. No entanto, no caso 12, os fatores apresentaram a mesma somatória, 9 nos dois fatores. A tabela 3 apresenta os dados pertinentes à discussão.

Tabela 3: Resultados dos questionários dos 14 respondentes analisados de forma individual

<b>Fator</b>	<b>Influência Idealizada</b>	<b>Motivação Inspiracional</b>	<b>Simulação Intelectual</b>	<b>Consideração Individual</b>	<b>Recompensa Contingencial</b>	<b>Adm. por exceção</b>	<b>Laissez-faire</b>
<b>Respondente</b>							
<b>12</b>	10	9	6	8	8	9	9
<b>17</b>	7	8	7	10	9	12	9
<b>29</b>	4	7	6	5	4	2	5
<b>32</b>	11	11	10	8	9	10	5
<b>36</b>	4	3	0	3	1	9	7
<b>49</b>	11	9	10	10	9	11	9
<b>55</b>	7	4	4	7	3	6	3
<b>56</b>	11	10	6	6	7	7	5
<b>58</b>	9	6	7	7	6	7	0
<b>63</b>	12	11	11	9	8	8	6
<b>75</b>	11	7	7	5	8	7	10
<b>79</b>	12	4	4	6	6	6	12
<b>90</b>	12	11	12	12	9	9	3
<b>99</b>	10	5	5	6	5	10	4

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Portanto, é possível desenhar os perfis de líder encontrados nos 100 respondentes desta pesquisa, a partir do MLQ-6S que definiu o 1º bloco de alternativas da 1ª etapa da coleta de dados desta pesquisa. A seguir esses perfis serão apresentados no Quadro 3. Os perfis foram definidos tendo com base, principalmente a forma como cada fator se relaciona com os outros para, assim, não excluir as possibilidades de convergência e cumulação de fatores em apenas um indivíduo.

Quadro 3: O perfil de liderança dos estudantes de administração da FEAAC

Perfis	Descrição
<b>1. Líder por Influência Idealizada</b>	Modelo mais presente nos estudantes da FEAAC se caracteriza por estar, via de regra, acompanhado do fator de consideração individualizada e em oposição ao modelo laissez-faire. Ou seja, dentro da amostra pesquisa, esses líderes entendem que compreender as necessidades, dificuldades etc. de seus seguidores e buscar adequá-las às necessidades e demanda do grupo é o melhor caminho para alcançar o sucesso de uma organização. Dessa forma, esses líderes buscam o reconhecimento, influenciando as pessoas a agirem em conjunto.
<b>2. Líder por Motivação Inspiracional</b>	Apresentando-se como o 2º estilo de liderança menos presente nos 100 respondentes, tem-se que para eles ainda há uma dificuldade na compreensão da motivação enquanto fator de liderança. Dessa forma, para esse perfil define-se o padrão de que nem sempre será possível ajudar os seguidores a encontrarem o significado de seus trabalhos e que, muitas vezes, o melhor caminho será deixá-los descobrir isso sozinho. Prova disso, é a paridade de resultados entre este fator e o fator laissez-faire.
<b>3. Líder por Simulação Intelectual</b>	Entre os 4 fatores relacionados à liderança transformacional mais presentes nos respondentes, este fator apresentou-se intimamente ligada ao fator de consideração individual. Dessa forma, o líder por simulação intelectual, na FEAAC, é aquele que não só desenvolve atenção especial e pessoal para com seus seguidores, mas que, dentre outras causas, desenvolve esse perfil para fazê-los desenvolverem novos pensamentos e novas linhas de ação, buscando um aumento da rentabilidade e produtividade dos grupos, acompanhado de um aumento das capacidades intelectuais.
<b>4. Líder por Consideração Individual</b>	O líder por consideração individual é aquele que, como dito anteriormente, atuam junto aos seus seguidores de forma individualizada, sempre que possível, e os ajuda a se desenvolverem em seus cargos e dentro dos grupos aos quais fazem parte. Além disso, este líder caracteriza-se, principalmente por aqueles que dão atenção as pessoas que parecem ser rejeitadas e, através disso, traçam caminhos para reverter essa situação.
<b>5. Líder por Recompensa Contingencial</b>	Com a 2º pontuação mais alta de um dos 3 fatores pouco relacionados à liderança transformacional, o líder por recompensa contingencial é aquele que espera certos padrões de performance de seus seguidores, por que ele previamente definiu quais as recompensas disso. Ou seja, considerando o indivíduo e/ou grupo específico o líder espera, por meio de prêmios, alcançar as metas definidas e até mesmo superá-las.
<b>6. Líder por Adm. por Exceção</b>	2º pontuação mais alta dentre todos os fatores listados, a administração por exceção representa os líderes que atuam de forma mais concentrada nas atividades ou nos departamentos que apresentam performances abaixo do esperado, não interferindo naquilo que está sendo alcançado dentro dos padrões definidos de forma prévia. As pessoas que apresentaram os padrões mais baixos para esse fator, apresentaram um perfil fortemente ligado à consideração individualizada que, de certa forma, representa que para um líder atuar com foco em seus seguidores de maneira individual e mais pessoal não há possibilidade de focar-se apenas nas performances fora dos padrões.

Perfis	Descrição
<b>7. Líder por Laissez-faire</b>	Este estilo de liderança caracteriza aqueles respondentes que preocupam-se mais em deixar com que seus seguidores realizem seus trabalhos sem a sua interferência, positiva ou negativamente. Dessa forma, esse conjunto de líderes acreditam que o melhor caminho para liderar é por meio de uma postura mais rígida e impessoal, baseada em ordens e comandos genéricos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Com isso, finaliza-se essa primeira seção dos resultados e, portanto, atinge-se o 1º objetivo específico desta pesquisa. A próxima seção servirá de base para o alcance dos outros 4 objetivos específicos, cujos resultados serão complementados com os resultados das entrevistas. Ou seja, apresentaram-se resultados mais gerais para confirmação posterior com informações mais especializadas.

#### **4.3 Percepção dos estudantes em relação ao exercício da liderança enquanto agente passivo**

Nesta segunda parte dos questionários, buscou-se entender por meio de perguntas e afirmativas, no total de 10, se a liderança acadêmica, focada na liderança dos professores de administração, influencia no perfil de liderança dos estudantes. Além disso, foi o primeiro momento dos instrumentos de coleta de dados, no qual foi abordado a ideia de que essa liderança, à luz da liderança transformacional, pode influenciar no comprometimento dos estudantes de administração com o curso e com a universidade. O quadro a seguir mostra um resumo das respostas dicotômicas encontradas a partir da pesquisa com os 100 respondentes.

Quadro 4: Resultados da 2ª parte do questionário MLQ-6S

ALTERNATIVAS		S	N
00	A liderança exercida em sala de aula é suficiente para a criação de dever, responsabilidade e convicção para com a realização das atividades do curso?	26	74
01	O compartilhamento e a interação de valores e crenças são importantes para a formação de um vínculo social dos alunos com a Universidade?	87	13
02	A variedade das atividades desenvolvidas em sala de aula e a forma como elas são conduzidas afetam positivamente o potencial motivador do aluno?	83	17
03	A variedade das atividades desenvolvidas em sala de aula e a forma como elas são conduzidas afetam negativamente o potencial motivador do aluno?	46	54
04	O contato em sala de aula com assuntos de complexidade cultural e social ajudam os estudantes a buscarem novos horizontes e a expandir suas visões de mundo?	90	10
05	As redes de comunicação informais (grupos de estudos e de conversação, entre outros) influenciam na mudança das necessidades e prioridades acadêmicas?	79	21
06	Minhas atividades como estudante refletem de alguma forma a postura dos líderes que estiveram e estão presentes em minha atual formação acadêmica.	66	3

ALTERNATIVAS		S	N
07	Minhas atividades como estagiário/bolsista refletem de alguma forma a postura dos líderes que estiveram e estão presentes em minha atual formação acadêmica.	71	19
08	A sala de aula é um ambiente voltado apenas para a aprendizagem teórica. As práticas da liderança e outras funções administrativas variam com a personalidade e com as experiências de cada aluno.	40	60
09	A liderança exercida em sala de aula em nada influencia na formação profissional dos estudantes de administração, enquanto líderes no mercado de trabalho.	11	89

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A partir desses resultados, tem-se que a liderança exercida em sala de aula não é suficiente para fazer com que os estudantes de administração se comprometam com o curso. 74% dos pesquisados apresentaram essa noção. A partir disso, os resultados mostraram que 79% desses pesquisados procuram e optam por redes de comunicação informais, como grupos de estudos, para se conectarem mais e de forma melhor com o curso. Isso reflete diretamente na postura de 87% dos estudantes que acreditam que um dos caminhos para se comprometer mais fortemente com a faculdade é por meio do compartilhamento e da interação de valores e crenças, papel que pode ser exercido de maneira direta pelo professor em sala de aula.

De forma semelhante, 83% dos pesquisados consideram que a variedade das atividades desenvolvidas em sala de aula e a forma como elas são conduzidas afetam positivamente o potencial motivador do aluno. No entanto, de forma curiosa, 54% desses mesmos estudantes não consideram que essa variedade afeta de maneira negativa o potencial motivador do aluno. Ou seja, dependendo, por exemplo, da forma como essas atividades, variadas ou não, sejam apresentadas em sala de aula e qual a postura dos professores em relação ao desenvolvimento delas, elas podem influenciar positivamente o comprometimento do aluno, mas não necessariamente desmotivá-lo. Complementando esses resultados com os dados encontrados a partir da questão 04, tem-se que 90% dos respondentes acreditam que não só a variedade ou a forma como os assuntos são tratados influenciam no seu comprometimento, mas a natureza desses assuntos. Ou seja, quanto mais ricos e complexos, mais eles despertarão interesse pela disciplina, pelo curso e, conseqüentemente pela universidade.

Por conseguinte, com os dados obtidos a partir das questões 06 e 07, tem-se que o professor, enquanto representação da liderança na academia, influencia diretamente na forma como os estudantes pesquisados se identificam também enquanto líderes. Esses resultados são válidos tanto para as atividades como estudante, quanto como estagiário, bolsista etc.

66% dos estudantes que responderam a pesquisa afirmaram que as suas atividades como estudante refletem de alguma forma a postura dos líderes que estiverem e estão presentes na atual formação acadêmica deles. De maneira semelhante, 71% deles afirmaram que suas atividades como estagiário, bolsista ou no trabalho refletem também a postura de liderança dos professores que estiveram e estão presentes em sua formação acadêmica, no caso o curso de administração.

Esses resultados são corroborados pela literatura na medida em que a liderança acadêmica requer uma prática mais voltada para a integração das qualidades dos indivíduos com as qualidades dos grupos, buscando uma integração e aprendizado maiores (ASTIN; ASTIN, 2000). Isso resultará no empoderamento não só dos líderes, mas também dos liderados (ROWLEY, 1997).

As duas últimas afirmações estavam relacionadas com a forma como a prática da liderança é desenvolvida por esses estudantes na graduação de administração. De forma mais específica, a última afirmativa buscava ratificar ou não os dados gerados pelas sentenças 06 e 07. Dessa forma, 60% dos respondentes consideraram que a sala de aula não é um ambiente voltado apenas para a aprendizagem teórica e que dentro dela é possível aprender a liderar, assim como desenvolver a sua liderança. Concomitantemente, 89% desses respondentes acreditam que a liderança que é exercida em sala de aula influencia sim não só no comprometimento dos estudantes, mas também na formação profissional deles e na forma como eles desejam atuar ou já atuam no mercado de trabalho.

Dessa forma, estes resultados estão de acordo com a ideia de trocas sociais apresentadas por Cropanzano e Mitchell (2005), uma vez que demonstram que os indivíduos reproduzirão os comportamentos positivos de seus superiores através de novos intercâmbios sociais com os indivíduos ou grupos que irão relacionar-se no futuro.

#### **4.4 A compreensão da liderança na graduação em administração**

A partir desta subseção, serão apresentados os resultados da pesquisa qualitativa, seguindo a ordem definida no roteiro semiestruturado para os blocos temáticos, focando, principalmente na forma como o estudante desenvolve a sua liderança a partir da liderança acadêmica. Para isso, ao longo da apresentação dos resultados, serão expostos quadros para resumir os resultados encontrados. Ao fim, será realizada a discussão destes resultados de forma sistêmica, considerando as descobertas mais importantes da pesquisa e as relações delas com a literatura existente.

#### 4.4.1 Perfil dos Sujeitos da Pesquisa (Entrevistas)

Os estudantes entrevistados representam um grupo de 5 indivíduos, todos entre os últimos semestres da graduação (8º ao 10º). Isso foi essencial, pois com as entrevistas, buscava-se aprofundar os resultados já apresentados, tendo como base os quatro primeiros objetivos específicos desta pesquisa e, por fim, alcançar o último desses objetivos, visando um fechamento de tudo que foi encontrado com os questionários.

Uma observação é que para tornar a apresentação das falas mais dinâmica e agradável, optou-se por um codinome para cada um dos cinco respondentes, com base em suas características, preservando-se, assim, a identidade de cada um, mas mantendo a coerência com a forma como eles expressaram suas opiniões e conhecimento sobre o tema da pesquisa. O Quadro 5 apresenta um resumo do perfil dos entrevistados.

Quadro 5: Perfil dos sujeitos da pesquisa (Entrevistas)

Entrevistado (Codinome)	Perfil
<b>1) A Líder Idealizadora</b>	21 anos, estagiária há 3 anos em uma empresa atacadista. 9º semestre.
<b>2) A Líder Racional</b>	23 anos, estudante. 9º semestre.
<b>3) O Líder Pensativo</b>	26 anos, estagiário há quase 2 anos em uma instituição privada sem fins lucrativos. 9º semestre.
<b>4) A Líder Espontânea</b>	21 anos, estagiária há 1 ano em uma instituição privada sem fins lucrativos. 8º semestre.
<b>5) O Líder Transformacional</b>	22 anos, bolsista PID há 1 ano. 10º semestre.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

#### 4.4.2 Entendimento sobre o que a liderança representa e representava para os estudantes de administração

Neste primeiro momento da entrevista, buscou-se identificar qual a noção que os estudantes entrevistados tinham em relação à liderança organizacional e como isso mudou após as experiências e o conhecimento adquiridos ao longo da graduação, contribuindo para o alcance do primeiro objetivo específico da pesquisa.

Para os entrevistados, a liderança significava uma forma de fazer com que alguém ou um conjunto de pessoas, seguissem um comando e, com isso, realizassem suas tarefas e obrigações por meio de ordens rígidas e, na maioria das vezes, coerção.

Liderar era aquela pessoa que mandava alguém fazer alguma coisa e esta pessoa era obrigada a fazer isso (A Idealizadora).

Eu sempre pensava na figura do próprio professor. Eu via a liderança como uma forma de imposição e não de motivação (A Espontânea).

Para mim, liderar era dizer para alguém o que fazer e, com isso, esperar os resultados. Mas isso poderia mudar, caso fosse necessário (O Transformacional).

O respondente “Líder Pensativo” disse que relacionava a figura do líder à ideia do *coaching* e como alguém que treinaria as pessoas e que tomaria a frente em determinadas situações. Outro fator de destaque é que a visão de 4 dos 5 respondentes mudou completamente após o início da graduação, tendo sido levantado como o principal momento dessa transformação o conteúdo da disciplina de *Comportamento Organizacional*. No entanto, para uma das respondentes, a sua visão de liderança não mudou muito e se caracterizava e mantém-se da seguinte forma:

O líder é aquela pessoa que faz com que os outros sigam uma caminho. Alguém que não só manda, ele ajuda também (A Racional).

De forma geral, para os 5 respondentes, o que mudou em relação a esses pensamentos é que o papel do líder não necessariamente assume a representação do “chefe”, podendo assumir um caráter mais informal, na medida em que uma pessoa é capaz de lhe inspirar confiança e respeito, podendo ser um colega de trabalho/faculdade. A afirmação a seguir resume bem o conceito dessa transformação na vivência de graduação desses respondentes.

A liderança deve ser conquistada, não imposta (A Espontânea).

#### 4.4.3 Entendimento sobre a atuação do líder enquanto agente transformador

Dentro desta categoria, o roteiro de entrevista buscou entender se os estudantes acreditavam ser possível um líder organizacional atuar de forma a modificar o comportamento de seus seguidores, apenas por meio de suas atribuições pessoais. Além disso, buscou formar, de acordo com essas respostas, o perfil de líder ideal para eles.

De acordo com os entrevistados, um líder é sim capaz de fazer com que os seus seguidores realizem os seus comandos, utilizando-se apenas de um padrão de conduta consistente, mas que, além disso, outros fatores, como o meio no qual a liderança é exercida, tem uma influência direta nessas situações. Quando perguntados sobre se era possível um líder organizacional engajar os seus seguidores em atividades de maior complexidade, apenas por meio de suas habilidades e atribuições pessoais, as seguintes respostas destacaram-se:

Com certeza. Eu acho que quando uma pessoa ver que seu líder está mais motivado e se esforçando para crescer e melhorar o seu modo de trabalho e a forma como ele trata os seus parceiros, eu acho que automaticamente o funcionário vai tentar copiar aquele modo, porque quando uma pessoa te trata bem e quer que você cresça com ela é muito mais fácil desenvolver suas atividades (A Idealizadora).

De certo modo, deve existir um conjunto de regras a ser seguido, mas o líder deve entender as necessidades de cada um, porque nem todas as pessoas são iguais e nem todas as pessoas possuem a mesma capacidade psicológica de aguentar pressão e estresse do mesmo jeito. Eu acho que o líder deve analisar todas essas questões (A Idealizadora).

A partir do momento que um líder tem uma postura arbitrária faz com que as outras pessoas não confiem no que ele fala, nas atitudes dele e no que ele espera que os outros façam (A Racional).

A partir dessas respostas, a principal capacidade que um líder deve ter para que através dela ele possa engajar os seus seguidores de forma mais ativa e eficiente é a habilidade de ensiná-los o que fazer e como fazer. Outros aspectos como o carisma e a capacidade do líder de mostrar que se preocupa com seus seguidores e que isso é para “um bem maior”, ou seja, de toda a organização, foram listados como formas de aumentar o comprometimento das pessoas. Os resultados até aqui corroboram os resultados do teste estatístico e mostram a forte presença do fator de *consideração individualizada* também nesses estudantes entrevistados.

O Quadro 6 apresentará um resumo sobre qual o perfil de líder ideal para os 5 entrevistados.

Quadro 6: O perfil ideal de liderança

Respondente	Perfil Ideal (Perfil mais importante)
<b>1) A Líder Idealizadora</b>	Um líder ideal precisa saber onde quer chegar, dentro das metas da organização e, além disso, saber o que ele pode exigir de cada um de seus seguidores. É aquele que respeita os seus subordinados, que ajuda e, com isso, também espera ser ajudado. Por fim, ele deve saber dar conselhos e sugestões e, de forma semelhante, deve saber recebê-los.
<b>2) A Líder Racional</b>	O líder ideal é aquela pessoa que percebe as principais características de seus liderados e, com isso, desenvolve as metas organizacionais, considerando o que essas pessoas têm a oferecer à organização.
<b>3) O Líder Pensativo</b>	É aquele que conhece bem a equipe e utiliza as pessoas da melhor forma possível, buscando não apenas extrair o máximo do potencial delas, mas também de desenvolvê-las. O líder ideal é aquele que consegue desenvolver os seus seguidores.
<b>4) A Líder Espontânea</b>	O líder ideal precisa possuir características comuns ao carisma, como, por exemplo, a simpatia. Ele deve ser inteligente e não ter medo de desenvolver as pessoas, assim como confiar nas habilidades de seus seguidores em relação à realização das tarefas deles. Ou seja, o líder ideal conhece sua equipe e confia a elas as atividades e os objetivos, sabendo que eles têm competências para alcançá-los.
<b>5) O Líder Transformacional</b>	O líder ideal é aquele que busca entender o que a organização precisa e, a partir disso, organizar sua equipe e seus membros de forma a alcançar objetivos que sejam comuns a todos. É aquele que sabe dar ordens e espera que elas sejam obedecidas, porque os seus seguidores confiam nele.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Portanto, tem-se que, a partir das entrevistas, o líder é sim capaz de influenciar seus seguidores a alcançarem os resultados, utilizando-se de suas competências pessoais, sobretudo a de lidar com as particularidades de cada indivíduo. Os próximos parágrafos desta subseção abordarão esse assunto no contexto da liderança acadêmica, considerando a liderança dos professores e a influência dela no comprometimento dos alunos.

O professor precisa ser um líder que saiba passar o conhecimento dele. Ele precisa ser uma pessoa que inspire o aluno a querer conhecer cada vez mais, ou seja, o professor precisa fazer com que o aluno se comprometa com o que tá sendo ensinado, mas que também procure o conhecimento por si só (A Idealizadora).

Hoje, no 8º semestre, eu vejo o quão importante é ver um professor que incentive o aluno a estudar, porque as vezes mesmo que a matéria seja difícil, o professor consegue lhe chamar para o assunto e fazer com que você aprenda (A Espontânea).

Para esses 5 estudantes de administração, o professor, enquanto líder acadêmico precisa adequar-se, sempre que necessário, as necessidades e demandas de cada turma e, se possível, entender as particularidades dos alunos que delas fazem parte. Assim, será possível alcançar resultados satisfatórios. A ideia principal sobre liderança acadêmica é que o professor precisa manter um canal de comunicação efetivo e justo para com os alunos, pois a transparência é essencial para aumentar o comprometimento deles com a faculdade (MIDDLEHURST; ELTON, 1992). Algumas afirmações que explicam melhor esses resultados serão apresentadas a seguir:

Se o professor me disser o que eu tenho que fazer e o prazo para isso, eu acredito que seja um bom caminho para que eu me comprometa com o que foi pedido (O Pensativo).

O professor precisa focar-se naqueles alunos que apresentam comportamentos que destoam do comportamento da turma, pois isso prejudica o rendimento e pode desestimular tanto a turma toda, quanto o aluno que apresenta algum tipo de problema (O Transformacional).

Eu acho que falta muito uma comunicação dos professores para com os alunos, assim como dos coordenadores para o professor ou para o aluno e isso prejudica a noção que a gente tem da liderança acadêmica (A Racional).

A partir disso o Quadro 7 apresenta um resumo das principais características levantadas pelos respondentes sobre o que eles pensam da liderança acadêmica, de acordo com o terceiro objetivo específico da pesquisa.

#### Quadro 7: Entendimento sobre o que significa a liderança dos professores

- Exercício de influência no comprometimento dos alunos;
- Compreensão das necessidades individuais;
- Entendimento de que cada turma possui seu ritmo e que, com isso, o modo como a disciplina é ministrada deve adequar-se da melhor maneira possível aos alunos;
- Apresentação de atividades culturalmente complexas e variadas e capacidade de fazer com que o alunado se interesse por isso e busque novos horizontes;
- Exercícios de escuta e de comunicação claros em relação aos alunos, à coordenação e ao departamento e, com isso;
- Capacidade de relacionar estes fatores de forma a direcionar melhor as atividades dentro e fora da sala de aula.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Dessa forma, esses resultados estão de acordo com o que foi apresentado por Middlehurst e Elton (1992) no que se refere às funções da liderança acadêmica.

#### ***4.4.4 O impacto da liderança acadêmica no comprometimento organizacional dos estudantes no curso de administração***

Diante de tudo que foi apresentado até este momento, esta seção, a partir do roteiro de entrevista, buscou de forma mais específica confirmar a influência do professor no comprometimento dos alunos, conforme o terceiro objetivo específico desta pesquisa. Os resultados apresentados a seguir serão complementados pelos da próxima subseção e, juntos, contribuirão para o alcance dos dois últimos objetivos específicos da pesquisa.

Apresenta-se a seguir as principais falas dos entrevistados:

O professor deve interferir na forma como o estudante se compromete com o curso. Por meio de uma conversa, antes ou depois da aula, e buscar entender os motivos daquela falta de engajamento (A Idealizadora).

Depende muito da didática do professor. Quando ela é boa, o professor consegue não apenas passar o conteúdo, mas passar bons exemplos para que os alunos possam seguir. Seria a forma ideal de fazer com que os alunos se comprometessem, refletindo a própria postura do professor (A Racional).

Para essas respondentes, a forma como o aluno ver o professor como alguém capaz de, sempre que possível e, sobretudo necessário, entender os seus alunos e mostrar que isso é importante, é o critério base para mostrar que isso influencia diretamente no comprometimento organizacional do alunado. Outro fator de destaque relaciona-se com a ideia de liderança que os estudantes formam dos professores, quanto mais essa ideia gerar efeitos positivos, mais o aluno compreende o que tá sendo ensinado, assim como internaliza a conduta do professor como uma das formas certas para lidar com as suas obrigações enquanto estudante.

Para a respondente *Líder Espontânea* as principais características que constituem um professor que exerce de forma positiva algum efeito no comprometimento dos alunos são: (1) flexibilidade, (2) didática e (3) carisma. Isto está de acordo com Abdullah *et al.* (2015), tendo eles, listado como as principais qualidades de um líder transformacional, o carisma, a autoconfiança, a visão de futuro e a sensibilidade à mudança e ao ambiente. Para a entrevistada isso contribui para que o aluno entenda melhor o conteúdo e tenha vontade de aplicar aquilo na prática. Isso liga-se com uma parte dos depoimentos da *Líder Racional* e do *Líder Transformacional*

A falta de prática e a ‘normalidade’ das aulas não desperta nada no aluno. É sempre a mesma coisa (Líder Racional).

As vezes é muito difícil ir para as aulas quando você sabe que não vai ter nada de diferente, de desafiador. A forma como o professor trata os alunos também é muito importante. Quando você percebe que o professor ‘baba’ outros alunos e, com isso, trata os outros de maneira diferente e injusta, isso desmotiva completamente o aluno a ir, inclusive para as aulas (Líder Transformacional).

A última parte da fala do *Líder Transformacional* retrata um pouco do “lado negro” da liderança transformacional (Bass; Riggio, 2006), quando o fator consideração individualizada é exercido de forma aleatória e discriminatória, prejudicando uma parcela de indivíduos que não apresentam as características que, pessoalmente, o líder (professor) admira ou valoriza.

#### 4.4.5 O estudante de administração enquanto líder acadêmico

Quanto à liderança dos estudantes, o Quadro 8 apresenta um resumo das partes principais das respostas de cada um dos 5 entrevistados. Os resultados desta parte fornecem as primeiras informações para estabelecer qual a relação entre os perfis de líder do professor e do aluno de administração, conforme o quinto objetivo específico da pesquisa.

Quadro 8: O perfil de liderança acadêmica do estudante de administração

Respondente	Perfil de Liderança Acadêmica
<b>1) A Líder Idealizadora</b>	“Eu não sei se eu seria uma boa líder acadêmica, porque talvez eu exigisse demais dos meus alunos e ficasse muito frustrada quando eu visse que eles não estavam se comportando ou se engajando da forma que eu esperava. Então, foi bem difícil”.
<b>2) A Líder Racional</b>	“Se eu fosse professora, eu buscaria desenvolver uma didática mais envolvente. Por exemplo, se eu fosse falar de liderança, eu criaria um jogo ou uma dinâmica que a partir do comportamento dos alunos, eu fosse percebendo o perfil de liderança deles. Então, é importante que aluno entenda o que ele está fazendo e uma ferramenta para isso é o <i>feedback</i> ”.
<b>3) O Líder Pensativo</b>	“Bem, eu entrei no curso de administração querendo ser professor. A minha maior preocupação é com a qualidade da aula e em passar avaliações legais e justas. Ou seja, cobrar apenas o que foi dado, mas sem ser ‘mastigado’. É preciso ter a consciência de que o aluno tem que estudar para passar, mas que também você não é o único professor que tá passando prova ou trabalhos”.
<b>4) A Líder Espontânea</b>	“Eu focaria bastante a parte prática. Acho que não seria uma professora que só traz a parte teórica, utilizaria mais cases de sucesso”.
<b>5) O Líder Transformacional</b>	“Como professor, eu pensaria em mudar mais o que acontece na nossa realidade, trazer informações e casos que contribuíssem para a formação de senso crítico dos alunos em relação às coisas que acontecem fora da universidade, mas que influenciam diretamente na forma como eles veem o curso, por exemplo”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

#### 4.5 A equivalência de características entre os perfis de liderança do aluno e do professor de administração

Nesta seção foram feitas comparações sobre tudo o que foi apresentado de resultado até esse momento, desde os dados coletados com os questionários até os coletados com as entrevistas. As ideias que serão abordadas compreendem o que foi definido no quinto e último objetivo específico desta pesquisa, com isso, busca-se a partir do perfil de liderança dos cinco entrevistados e do perfil que eles formaram de liderança ideal e de liderança acadêmica, verificar o quanto elas se assemelham ou não. Para isso, desenvolveu-se a seguinte sequência de subseções.

##### 4.5.1 Comparação entre o perfil dos estudantes que foi formado nos questionários e nas entrevistas com o perfil de líder acadêmico ideal

Os cinco estudantes entrevistados responderam novamente aos questionários, sem saber o motivo, para que isso não influenciasse nas respostas deles. O resultado disso será apresentado logo a seguir, no Quadro 9, em uma comparação entre os perfis desenvolvidos em ambos instrumentos de coleta para a geração de um perfil único, resultado da equivalência de características entre eles à luz da Liderança Transformacional. Ou seja, quão transformacionais são os alunos e os professores e quanto isso se assemelha.

Quadro 9: Perfis de liderança da Líder Idealizadora

<b>Perfil Identificado nos Questionários</b>
Neste perfil, essa respondente apresentou a pontuação máxima no fator de influência idealizada, 12 pontos, mostrando uma preocupação em como ela pode influenciar no que os seus seguidores pensam sobre sua liderança. Dessa forma, age de modo a fazer com que as pessoas sintam-se bem ao seu redor e tenham consciência de que ela é uma líder que pode ajudá-las a se desenvolver.
<b>Perfil Identificado nas Entrevistas</b>
No perfil apresentado nas entrevistas, a Líder Idealizadora mostrou-se aberta em relação à possibilidade de aliar o crescimento dos indivíduos ao crescimento organizacional. Isso seria possível na medida em que o líder se preocupa em entender as necessidades dos seus seguidores e atua de forma a atendê-las sem prejudicar os objetivos e necessidades organizacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Quadro 10: Perfil final de liderança da Líder Idealizadora

<b>Perfil Final</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder por influência idealizada;</li> <li>• Os indivíduos são tão importantes quanto à organização;</li> <li>• O líder deve atender as necessidades individuais sempre que possível;</li> <li>• O líder ideal é aquele que ajuda as pessoas a saberem o que elas estão fazendo e qual é a importância disso;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Como anteriormente já foram elaborados um perfil ideal de liderança e um perfil de como cada entrevistado se via como líder acadêmico, serão considerados novos trechos dos depoimentos dos estudantes, obtidos a partir dos seguintes questionamentos do roteiro de entrevista: 1) Já na graduação, você pensa que é possível para o professor focar nas diferenças individuais de seus alunos e adaptar suas ideias e objetivos a essas disparidades pessoais? Como? Exemplo. 2) Você já teve algum tipo de contato com a realidade descrita anteriormente? Como você a percebeu e como isso o/a afetou na época? 3) Uma atuação mais evidente e clara do professor como líder na universidade, impacta de forma mais significativa no seu comprometimento e identificação com o curso e as principais atribuições dele? A seguir são apresentados os trechos necessários para a formação do próximo perfil:

É bem difícil para o professor fazer isso quando ele dá aula em uma turma de 60 alunos. Por exemplo, fazer uma prova de acordo com cada aluno. O que ele pode fazer é durante a aula tratar os alunos como um grupo, mas separar o momento para ele conversar individualmente com os alunos (A Idealizadora).

Para essa respondente, é através de uma postura forte de liderança, independente do estilo, que um professor consegue exercer influência em sala de aula, no entanto, podendo ser negativa ou positiva. A questão é que quanto mais líder for um professor e quanto mais os alunos perceberem isso maiores serão os reflexos tanto no perfil de liderança que estão sendo formados quanto no comprometimento organizacional do alunado.

Para um entendimento mais completo e adequado do Quadro 11, sugere-se uma comparação com os resultados apresentados no Quadro 7, referente às características gerais de um bom líder acadêmico e no Quadro 8, referente a como os respondentes já se imaginaram como líderes acadêmicos.

O Quadro 11 será o primeiro que classificará em alta, média e baixa a presença dos 7 fatores ligados à liderança transformacional no próprio perfil dos alunos e no perfil dos professores. A escala para o perfil dos alunos é a definida no próprio MLQ-6S e para os professores baseou-se na frequência e na importância dada pelos alunos em relação à identificação dos fatores na liderança acadêmica deles. Lembrando que para o perfil do professor, os resultados de comparação serão os mesmos para o 5 respondentes, uma vez que foi gerado a partir de uma análise sistêmica dos depoimentos.

A seguir apresenta-se novamente a escala utilizada nos questionários:

Alta: 9 – 12 pontos

Moderada: 5 – 8 pontos

Baixa: 0 – 4 pontos

Quadro 11: Equivalência de características para a Líder Idealizadora (Perfil Final)

<b>Fator</b>	<b>Perfil Próprio</b>	<b>Perfil do Professor</b>
1) Influência Idealizada	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>
2) Motivação Inspiracional	MODERADA	ALTA
3) Simulação Intelectual	<b>MODERADA</b>	<b>MODERADA</b>
4) Consideração Individualizada	MODERADA	ALTA
5) Administração por Exceção	<b>MODERADA</b>	<b>MODERADA</b>
6) Recompensa Contingencial	ALTA	MODERADA
7) Liderança Laissez-faire	<b>BAIXA</b>	<b>BAIXA</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Com isso, dentre os sete fatores, quatro deles foram compatíveis entre o que a *Líder Idealizadora* internaliza para exercer sua liderança e aquilo que ela considera mais importante na liderança do professor de administração. Ela considera as pessoas ao seu redor e espera ser considerada da mesma forma por aqueles que, como mostram os resultados, influenciam diretamente no seu perfil de liderança. Essa líder espera dos professores uma postura menos rígida e menos impessoal, ao passo que também já desenvolve ou se identifica com um perfil de liderança que abrange as mesmas características.

A seguir serão apresentados os resultados para a Líder Racional, seguindo o mesmo modelo de apresentação anterior.

Quadro 12: Perfis de liderança da Líder Racional

<b>Perfil Identificado nos Questionários</b>
Neste perfil, a respondente apresentou uma forte presença dos fatores de administração por exceção e de recompensa contingencial, mostrando que se preocupa em dizer aos seus seguidores o que eles têm que fazer, mas não demonstra muito interesse em desenvolver uma relação maior de confiança com eles. No entanto, apesar de ter apresentado moderada consideração individual, esta líder considera que, muitas vezes, ajuda as pessoas a encontrarem o significado de seus trabalhos.
<b>Perfil Identificado nas Entrevistas</b>
No perfil apresentado nas entrevistas, a Líder Racional demonstrou um perfil um pouco diferente do perfil “montado” a partir dos questionários, mostrando um pouco mais de consideração individualizada, na medida em que acredita que quanto mais rígido e impessoal for um líder, menos eles vão perceber qual o potencial de cada um de seus seguidores e o que eles têm a oferecer

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Esta líder apresenta um grande conhecimento próprio e isso influenciou diretamente na forma como ela identifica(ou)-se como líder e também na forma como ela espera que as pessoas, com as quais ela lida diariamente, entendam a sua posição de liderança e a importância disso. Em complemento a isso, demonstra em sua fala que está disposta a compartilhar do seu conhecimento e a ajudar os seus seguidores a crescerem.

Quadro 13: Perfil final de liderança da Líder Racional

<b>Perfil Final</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder por administração por exceção;</li> <li>• Os indivíduos, em suas particularidades, apresentam diferentes competências e resultados a oferecer e isso deve ser considerado para o alcance dos objetivos;</li> <li>• O líder deve, sobretudo compreender as necessidades individuais e, sempre que possível, tentar atendê-las;</li> <li>• O líder ideal é aquele que ajuda as pessoas a saberem o que elas estão fazendo e qual é a importância disso;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Em relação às perguntas que foram listadas na parte dos resultados da Líder Idealizadora, tendo como base a percepção dos estudantes em relação a atuação do professor enquanto líder acadêmico, destaca-se as seguintes partes das respostas da Líder Racional:

Entender as necessidades de cada aluno é uma coisa muito complicada, o professor vai perder muito tempo. Mas se ele quiser mudar ao longo da disciplina, de acordo com as necessidades da turma, é um bom caminho (Líder Racional).

Para esta líder, a partir do momento em que os estudantes percebem que a liderança do professor traz resultados benéficos para turma, isso gera uma sensação de pertencimento maior e contribui diretamente para aumentar o comprometimento dos alunos não apenas com a disciplina, mas também com o curso. Por fim, apresenta-se o quadro de equivalência de características do perfil final de líder desta respondente e o do professor.

Quadro 14: Equivalência de características para a Líder Racional (Perfil Final)

Fator	Perfil Próprio	Perfil do Professor
1) Influência Idealizada	MODERADA	ALTA
2) Motivação Inspiracional	BAIXA	ALTA
3) Simulação Intelectual	<b>MODERADA</b>	<b>MODERADA</b>
4) Consideração Individualizada	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>
5) Administração por Exceção	ALTA	MODERADA
6) Recompensa Contingencial	ALTA	MODERADA
7) Liderança Laissez-faire	<b>BAIXA</b>	<b>BAIXA</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A partir desses resultados, nota-se que a Líder Racional acredita que uma das principais formas de engajar e de melhorar as performances de seus seguidores no trabalho/faculdade é utilizando-se de mecanismos mais inovadores e menos “engessados”, característica presente no fator de simulação intelectual. Ao mesmo tempo, ela espera esse comportamento de seus professores. Ou seja, quanto mais dinâmica forem as aulas e mais amplas as discussões e os conteúdos apresentados, mais fácil será para aumentar o comprometimento do alunado.

A seguir serão apresentados os resultados para o Líder Pensativo, seguindo o mesmo modelo de apresentação das líderes anteriores.

Quadro 15: Perfis de liderança do Líder Pensativo

Perfil Identificado nos Questionários
Em relação a este primeiro perfil, o Líder Pensativo apresentou características fortes dentro do fator de recompensa contingencial, principalmente no que se refere à postura de dizer aos seus seguidores o que eles precisam fazer para serem recompensados pelo trabalho deles. Como os perfis anteriores, este líder preocupa-se com os indivíduos e com a necessidade de potencializá-los individualmente para a potencialização do grupo.
Perfil Identificado nas Entrevistas
Neste perfil, o respondente mostrou-se bastante ligado a ideia de que o líder mais eficiente é aquele que é capaz de passar o seu conhecimento para os outros e, com isso, espera que eles aprendam e internalizem isso como uma forma de crescimento pessoal. Os dois perfis são bastante condizentes, pois o Líder Pensativo apresentou traços marcantes tanto de simulação intelectual, como de recompensa contingencial, por exemplo, na relação dos prazos serem bem definidos e conhecidos por todos para a realização de tarefas e alcance dos objetivos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O quadro a seguir apresenta um resumo de ambos os perfis.

Quadro 16: Perfil final de liderança do Líder Pensativo

<b>Perfil Final</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder por recompensa contingencial;</li> <li>• Os indivíduos precisam de prazos definidos e conhecidos para a realização de suas atribuições e isso deve ser considerado para o alcance dos objetivos;</li> <li>• O líder deve, sobretudo compreender as necessidades individuais e, sempre que possível, tentar atendê-las;</li> <li>• O líder ideal é aquele que sabe que pode desenvolver os seus seguidores e foca suas ações dentro dessa perspectiva;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Em relação à atuação mais marcante dos líderes acadêmicos, destaca-se, para corroboração dos perfis montados nos quadros 15 e 16, algumas partes do depoimento do Líder Pensativo, e que contribuirão para os resultados apresentados no quadro 17:

O alcance dos objetivos pelos indivíduos fortalece a união dos membros de um grupo, principalmente quando o líder já conhece os seus parceiros (Líder Pensativo).

Se um líder tem uma postura mais evidente e estimula os seus seguidores, eles reagem (Líder Pensativo).

Quadro 17: Equivalência de características para o Líder Pensativo (Perfil Final)

<b>Fator</b>	<b>Perfil Próprio</b>	<b>Perfil do Professor</b>
1) Influência Idealizada	MODERADA	ALTA
2) Motivação Inspiracional	MODERADA	ALTA
3) Simulação Intelectual	<b>MODERADA</b>	<b>MODERADA</b>
4) Consideração Individualizada	MODERADA	ALTA
5) Administração por Exceção	<b>MODERADA</b>	<b>MODERADA</b>
6) Recompensa Contingencial	ALTA	MODERADA
7) Liderança Laissez-faire	MODERADA	BAIXA

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Dentre os resultados apresentados nesta subseção, este líder foi o que apresentou menor compatibilidade com o perfil ideal de liderança montado por eles mesmos para o professor. Apesar disso, destaca-se a presença moderada, em ambos os perfis, da *Simulação Intelectual*, fator que determina a liderança da próxima líder analisada.

A seguir serão apresentados os resultados para a Líder Espontânea, seguindo o mesmo modelo de apresentação dos líderes anteriores.

Quadro 18: Perfis de liderança da Líder Espontânea

<b>Perfil Identificado nos Questionários</b>
Em relação a este primeiro perfil, a Líder Espontânea apresentou um perfil voltado para a simulação intelectual, assim como para vários dos outros fatores, mas este destacou-se por ter recebido a maior pontuação total. Em outro ponto de vista, tem-se que esta líder, assim como os outros 3, acredita que é possível para um líder focar nas características e necessidades individuais de seus seguidores.
<b>Perfil Identificado nas Entrevistas</b>
Neste perfil, a líder demonstrou coerência com os resultados apresentados no questionário, na medida em que apresentou novamente fortes características, presentes nos fatores de simulação intelectual e consideração individualizada. Dessa forma, a líder espontânea acredita que aspectos carismáticos, como a simpatia e a educação são formas essenciais de engajarem os seus seguidores em seus grupos e na organização como um todo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

De acordo com essa entrevistada, quanto mais os seguidores perceberem que eles podem confiar em seus líderes, maior será o comprometimento deles com o alcance dos objetivos e, conseqüentemente com o sucesso da organização. Isso será possível por uma atuação mais carismática e pessoal do líder para com seus liderados.

A partir disso, o quadro 19 apresenta um resumo de ambos os perfis.

Quadro 19: Perfil final de liderança da Líder Espontânea

<b>Perfil Final</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder por simulação intelectual;</li> <li>• Os indivíduos precisam praticar os conhecimentos adquiridos para que possam entender que o seu trabalho importa e que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais;</li> <li>• O líder deve, sobretudo compreender as necessidades individuais e, sempre que possível, tentar atendê-las;</li> <li>• O líder ideal é aquele que, por meio do carisma e de bons exemplos, motiva os seus seguidores a realizarem as suas atividades da melhor maneira possível;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A partir do perfil de líder acadêmico que esta líder descreveu, destaca-se, para corroboração dos perfis montados, algumas partes do depoimento da Líder Espontânea, e que contribuiram para os resultados apresentados no quadro 20:

Por meio de uma postura menos rígida e impessoal, o líder pode fazer com que as pessoas sintam-se lideradas e, com isso, entenderem o que fazer e a quem seguir (Líder Espontânea).

Quadro 20: Equivalência de características para a Líder Espontânea (Perfil Final)

<b>Fator</b>	<b>Perfil Próprio</b>	<b>Perfil do Professor</b>
1) Influência Idealizada	MODERADA	ALTA
2) Motivação Inspiracional	MODERADA	ALTA
3) Simulação Intelectual	<b>MODERADA</b>	<b>MODERADA</b>
4) Consideração Individualizada	MODERADA	ALTA
5) Administração por Exceção	<b>MODERADA</b>	<b>MODERADA</b>
6) Recompensa Contingencial	<b>MODERADA</b>	<b>MODERADA</b>
7) Liderança Laissez-faire	<b>BAIXA</b>	<b>BAIXA</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A seguir serão apresentados os resultados para o Líder Transformacional, seguindo o mesmo modelo de apresentação dos líderes anteriores.

Quadro 21: Perfis de liderança do Líder Transformacional

<b>Perfil Identificado nos Questionários</b>
Em relação a este primeiro perfil, este líder apresentou altas pontuações para dois fatores importantes da liderança transformacional, a influência idealizada e a consideração individual, formando um perfil de liderança voltado para as pessoas e para a forma como elas veem a liderança como um fator positivo e motivador.
<b>Perfil Identificado nas Entrevistas</b>
Neste perfil, houve, assim como na maioria dos perfis anteriores, uma confirmação do perfil montado nos questionários. O Líder Transformacional acredita que uma liderança mais eficiente deve compreender a atenção especializada em seus grupos de liderados, focado em conhecimentos e habilidades técnicas, mas também pessoais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Assim como os líderes anteriores, o Líder Transformacional acredita que um líder é capaz de desenvolver estratégias de relacionamento com seus seguidores que sejam capazes de aproximar os valores e aspirações pessoais com os objetivos organizacionais (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997). Utilizando-se para isso de mecanismos e comportamentos da influência idealizada e da consideração individualizada, como identificar os pontos fracos de seus seguidores e a partir disso tentar melhorá-los não apenas para alavancar o desempenho individual, mas também o desempenho de grupo.

O quadro a seguir apresenta um resumo de ambos os perfis.

Quadro 22: Perfil final de liderança do Líder Transformacional

<b>Perfil Final</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder por influência idealizada;</li> <li>• Os indivíduos seguirão os comandos do líder na medida em que percebem neles uma confiança e um respeito mútuos</li> <li>• O líder deve compreender as necessidades individuais e, sempre que necessário, tentar atendê-las, visando o melhor para eles e para a organização;</li> <li>• O líder ideal é aquele que sabe a importância do seu trabalho não só para ele, mas para aqueles que estão ao seu redor.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Em relação às perguntas que já foram listadas nos resultados anteriores, destaca-se, para corroboração dos perfis montados, a seguinte parte do depoimento do Líder Transformacional, tendo sido ela essencial para os resultados que foram apresentados no quadro 22:

Um bom líder não pode deixar que seus seguidores trabalhem por si só, ele precisa atuar como uma espécie de mentor. Eu acho que isso faz com que as pessoas se sintam acolhidas e com isso desenvolvam cada vez mais uma vontade de contribuir para o sucesso da organização (Líder Transformacional).

Quadro 23: Equivalência de características para o Líder Transformacional (Perfil Final)

<b>Fator</b>	<b>Perfil Próprio</b>	<b>Perfil do Professor</b>
1) Influência Idealizada	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>
2) Motivação Inspiracional	MODERADA	ALTA
3) Simulação Intelectual	<b>MODERADA</b>	<b>MODERADA</b>
4) Consideração Individualizada	<b>ALTA</b>	<b>ALTA</b>
5) Administração por Exceção	<b>MODERADA</b>	<b>MODERADA</b>
6) Recompensa Contingencial	ALTA	MODERADA
7) Liderança Laissez-faire	<b>BAIXA</b>	<b>BAIXA</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Este líder, dentre os entrevistados, foi o que apresentou a maior compatibilidade com o perfil ideal de liderança dos professores. A partir dos resultados, especificamente desta entrevista, pôde-se perceber que professor exerce uma função crucial no desenvolvimento do perfil de liderança dos estudantes de administração: a formação de administradores capazes de absorverem comportamentos que geram efeitos positivos na organização e que, com isso, serão capazes de atender as necessidades e as demandas dos diferentes cenários organizacionais, sejam eles nacionais ou globais (ARSLAN; GEORGETA; KACAYÖRÜK, 2014).

A tabela 4 apresentará os resultados percentuais das relações existentes entre o perfil de liderança dos 5 estudantes de administração entrevistados e do perfil ideal de liderança acadêmica criado por eles mesmos. Esses resultados mostrarão uma visão do quanto esses estudantes internalizam/internalizaram da liderança que é exercida pelos professores no curso de administração ao longo dos, pelo menos 8 semestres, no caso da Líder Espontânea e 9 ou 10 para os demais.

Tabela 4: Porcentagens da comparação final entre os perfis de liderança dos alunos e dos professores de administração

<b>Respondente</b>	<b>Respostas Compatíveis</b>	<b>Porcentagem da Compatibilidade</b>
A Líder Idealizadora	4	57,14%
A Líder Racional	3	42,86%
O Líder Pensativo	2	28,57%
A Líder Espontânea	4	57,14%
O Líder Transformacional	5	71,43%

Fonte: Elaborada pelo autor (2018).

Esses resultados corroboram a literatura apresentada nesta pesquisa na medida em que evidenciam que os líderes transformacionais são responsáveis por atuar também na formação da liderança dos seus seguidores (Bass, 2006), buscando por meio de um perfil de atuação idealizado para inspirar os indivíduos a alcançarem o seu melhor (Northouse, 2013), desenvolver um ambiente no qual todos são importantes e podem contribuir para o sucesso dos resultados (ABDULLAH *et al.*, 2015). E, com isso, os perfis de liderança do professor e de seus alunos assemelham-se, uma vez que aquele não só é capaz, como exerce influência no desenvolvimento desse.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, será apresentada uma síntese dos principais elementos constantes na pesquisa, em conformidade com os objetivos estabelecidos e com a literatura utilizada na fundamentação teórica. Por fim, serão discutidas as implicações mais importantes da pesquisa, tanto no contexto em que ela foi desenvolvida, quanto na possibilidade de elaboração de estudos futuros.

### 5.1 Principais resultados

A aplicação da metodologia adotada nesta pesquisa, permitiu uma análise abrangente do tema discutido, uma vez que tornou possível não apenas o tratamento estatístico dos dados numéricos, mas também o estabelecimento de uma lógica de interpretação qualitativa, essencial para a ratificação das respostas obtidas com a aplicação dos questionários e com a realização das entrevistas. Com isso, a compreensão dos fenômenos em estudo, liderança transformacional e comprometimento organizacional, formou-se a partir de um agrupamento amplo e variado de informações.

Com isso, o trabalho permitiu, ao pesquisador, uma aproximação maior não apenas com o tema da pesquisa na literatura, mas, principalmente com a realidade da profissão de professor acadêmico, através da avaliação do entendimento e da percepção que os estudantes de administração possuem em relação a ela. Ou seja, os resultados foram suficientes para a resolução do problema da pesquisa, para o alcance dos objetivos, mas também para a formação crítica sobre a função essencial do professor enquanto agente de mudança social, tanto no ambiente acadêmico, quanto fora dele, influenciando na conduta e no intelecto de seus alunos.

Para que isso fosse possível, o objetivo principal desta pesquisa foi analisar como o exercício da liderança transformacional pode influenciar no perfil de liderança e no comprometimento organizacional de estudantes de administração com a Universidade Federal do Ceará.

Dessa forma, apresentam-se a seguir os objetivos específicos da pesquisa e as devidas considerações relacionadas ao alcance deles:

- a) Identificar a percepção dos acadêmicos em relação ao seu perfil de liderança, focando em seu papel de estudante, de bolsista ou de estagiário;**

Os perfis de liderança identificados com maior frequência nos questionários e nas entrevistas foram aqueles cuja orientação baseia-se, sobretudo nos fatores de influência idealizada e de consideração individualizada. A partir desses perfis, foram percebidas as características tanto de líderes, traços de personalidades e de motivação, influência tática, habilidades e especialidades, quanto características de liderados, como identificação com o líder, cooperação e confiança mútua. Isto está de acordo com a primeira parte do objetivo geral que consistia em verificar como o professor, enquanto líder, influencia na formação da liderança dos seus estudantes, estes enquanto liderados.

Ainda em relação ao primeiro objetivo específico, tem-se que a presença ínfima do fator de liderança *laissez-faire*, caracterizado por ser um estilo de liderança menos criativo e inspirador, é condizente com a forte presença dos fatores mencionados no parágrafo anterior e com a ideia de que o líder transformacional atua também na formação da identificação social e na visão de autoconceito de seus seguidores, seja por meio dos intercâmbios sociais, carisma canais claros de comunicação etc.

De forma geral, a partir da amostra analisada, o estudante de administração da FEAAC apresenta traços fortes de liderança transformacional e acredita que o seu estilo de liderança deve envolver atitudes que gerem reflexos positivos em seus colegas ou liderados. Esses reflexos são concretizados na medida em que os bons comportamentos vão sendo reproduzidos, devido ao seu desenvolvimento em um ambiente que facilita a aprendizagem e as trocas de conhecimento e de especialidades.

**b) Identificar como os estudantes associam os professores da graduação em administração à figura do líder;**

De maneira geral, a partir das entrevistas, os estudantes mudaram o seu conceito do que era liderança após entrarem na graduação. Isto aconteceu, sobretudo pelo fato deles associarem o conceito à figura do professor. Assim, este conceito visualizado no professor reflete as habilidades de ensino, a confiança e o respeito mútuos. Uma observação interessante é que inclusive um momento específico da graduação em que esta associação tornou-se mais clara a partir da disciplina de Comportamento Organizacional, ministrada atualmente para os alunos do 3º semestre.

**c) Identificar o perfil dos líderes acadêmicos mais importantes para os estudantes;**

A partir da 2ª parte dos questionários, identificou-se que as características básicas que definem um líder acadêmico ideal, ou seja, o mais importante para os estudantes são: a capacidade de apresentar atividades variadas e de envolver os alunos em atividades de maior complexidade social e cultural, a sensibilidade para entender que a sala de aula não é apenas um ambiente de aprendizagem teórica, mas também um lugar de compartilhamento e de interação de valores e crenças e também de desenvolvimento de habilidades técnicas.

Em relação às entrevistas, resultados mais abrangentes foram encontrados e, com isso, novas características para este perfil também foram identificadas. Assim como a maior parte dos estudantes apresentou em seu próprio perfil de liderança a presença marcante do fator de consideração individualizada, eles também esperam e valorizam a presença deste fator na conduta de líder de seus professores. Dessa forma, o líder acadêmico deve sempre que possível buscar uma compreensão de cada turma e dos alunos para que possa adequar as suas atividades e anseios ao conjunto. Por fim, os estudantes esperam que haja canais de comunicação mais claros não só dos professores para com eles, mas também em relação ao departamento e à coordenação.

#### **d) Definir os impactos positivos e negativos da liderança acadêmica dos professores no comprometimento dos estudantes com a Universidade;**

Quanto à forma como um indivíduo se compromete com a organização, a qual ele faz parte, Parent-Rochelleau (2006) destaca que na medida em que ele percebe que há reciprocidade na sua relação com seus superiores, colegas, líderes etc., isso faz com que esse indivíduo ligue-se positivamente com a organização e atue de forma mais ativa em seu engajamento com ela.

Com isso, pode-se concluir que no ensino superior o estímulo a uma atuação mais ativa do aluno e que seja capaz de envolvê-lo em uma esfera de aprendizado compartilhado e significativo pode ser um dos principais caminhos para reduzir a passividade e frustração dos alunos.

Dessa forma, o que os estudantes entrevistados esperam é que os professores desenvolvam didáticas em sala de aula que valorizem suas experiências e aumentem as suas capacidades de lidar com o mundo real e com as principais práticas e responsabilidades da administração.

A partir disso, os principais efeitos positivos da liderança dos professores no comprometimento organizacional dos estudantes de administração da FEAAC são: (1) estimular o aluno a entender o que ele está fazendo e o quanto isso é importante, ou seja, é necessário que o professor tenha a sensibilidade de auxiliar os seus alunos a buscarem o conhecimento teórico e a aplicarem isso na prática, mostrando o real significado disso na administração. (2) quanto mais genuíno for o comportamento e a postura do professor para com os alunos, maior é a vontade e a reciprocidade dos alunos para com o professor e, conseqüentemente para com a disciplina e com a faculdade. Com isso, tem-se que com um posicionamento claro e eficaz da liderança, compartilhamento de valores, colaboração e valorização da melhoria contínua afetam positivamente a forma como esses estudantes engajam-se com a universidade.

Em contraponto, as principais desvantagens identificadas nas entrevistas foram: (1) desmotivação do aluno causada pela distinção de tratamento do professor em relação a um grupo ou turma específica. Isso prejudica não só o comprometimento, mas também a aprendizagem dos alunos ao longo da disciplina, uma vez que ele passa a acreditar que nunca será reconhecido pelos seus acertos, independente da qualidade e importância deles. (2) Dificuldade de retenção do aluno em sala de aula em virtude da “normalidade” delas. O aluno, a partir da amostra, sente-se “desligado” do conteúdo quando este é apresentado da mesma forma que o restante da disciplina.

**e) Avaliar a existência de equivalência de características entre os perfis definidos.**

De 28,57% (Líder Pensativo) a 71,43% (Líder Transformacional) de compatibilidade entre os perfis, todos os cinco estudantes entrevistados apresentaram algum tipo de compatibilidade entre o seu estilo de liderança e o estilo de liderança que consideraram mais importantes em seus professores. Algumas das características principais identificadas nessa compatibilidade são: (1) a impessoalidade do líder prejudica na forma como ele pode desenvolver os seus seguidores, uma vez que isso o impossibilita de entender e identificar quais comportamentos precisam ser melhorados e quais deles devem ser incentivados.

(2) A vontade de contribuir para o sucesso da organização e ter seus esforços individuais reconhecidos pelos superiores/líderes é diretamente proporcional à forma como os indivíduos são tratados e como isso os ajuda a sentirem-se importantes e respeitados. Como dito anteriormente, nesta pesquisa, o aluno repete os bons comportamentos dos professores como um meio de alcançar melhores resultados, refletindo não só no seu perfil de liderança, mas também no seu comprometimento.

Outro fator que merece destaque corrobora a ideia de que um líder alcança os resultados desejados na medida em que ele cumpre as promessas e os prazos definidos, providencia recompensas e reconhece os avanços pessoais de seus liderados. Nesta pesquisa, isto foi encontrado nas falas dos entrevistados quando eles destacaram que o professor deve ser justo e estabelecer prazos e diretrizes claras para que o aluno, de forma geral, possa realizar suas tarefas da melhor maneira possível. Isto está de acordo com as falas da Líder Racional e do Líder Pensativo, líder por administração por exceção e líder por recompensa contingencial, respectivamente. Ou seja, há o desejo de recompensa e de corrigir o que é necessário ao mesmo tempo em que espera-se que o professor, enquanto líder, faça o mesmo.

No que se refere aos questionários, tem-se também uma forte compatibilidade entre como os 100 estudantes identificam-se como líderes e como eles esperam que sejam os seus professores enquanto líderes. O fator de maior destaque nos questionários foi a influência idealizada e o de menor destaque foi a liderança *laissez-faire*, sendo o último, o que os alunos menos esperam encontrar na liderança acadêmica. Ou seja, o aluno não identifica-se com a liderança *laissez-faire* e valoriza aqueles professores que têm uma postura contrária a ela.

## **5.2 Implicações da pesquisa**

Os resultados encontrados foram suficientes para o alcance de todos os objetivos da pesquisa e foram também compatíveis com a literatura abordada, uma vez que foi necessário tratar desde o conceito mais geral de liderança, como a liderança organizacional, até a liderança transformacional e as suas relações com o comprometimento organizacional no ensino superior. Abordando, assuntos como a autonomia dos estudantes e a identificação deles com as suas atividades e o *feedback* disso, a pesquisa mostrou como eles são essenciais para uma maior satisfação dos estudantes e, conseqüentemente um maior comprometimento deles.

Os resultados da pesquisa podem contribuir para a literatura tanto de liderança quanto de comprometimento organizacional. Como já foi dito, os estudos sobre os efeitos que a Liderança Transformacional pode gerar no ensino superior ainda são pouco realizados (De Oliveira Fonseca; Barreiros Porto; Borges-Andrade, 2015), portanto, este estudo pode fornecer subsídios para a pesquisa do tema em outras faculdades e universidades, públicas e privadas. No que se refere ao referencial de comprometimento organizacional, muito conteúdo foi abordado a partir de pesquisas muito recentes, inclusive do ano de 2018, realizadas no cenário de ensino superior francês e algumas práticas podem ser adaptadas ou utilizadas de maneira integral no Brasil. Mais sobre isso será abordado na seção seguinte, como uma forma de sugestão para trabalhos futuros.

De forma complementar, os resultados obtidos pela pesquisa e os padrões de comportamento e de exercício de influência, determinados, podem contribuir para o desenvolvimento de melhores relações entre alunos e professores no ensino superior. Além disso, é importante destacar que podem auxiliar no processo de distribuição das disciplinas, por exemplo, visando o bem-estar e a boa convivência de ambos os agentes. Assim, considerando que o perfil de liderança dos alunos está sendo formado e influenciado pelo perfil dos líderes que ele tem contato durante toda a graduação, o estudo pode auxiliar no entendimento desse processo e quais mecanismos podem ser utilizados para a obtenção de melhores resultados.

Por fim, destaca-se como algumas das principais dificuldades para a realização da pesquisa os seguintes fatores: (1) pouca produção científica a respeito da influência da liderança acadêmica na formação de estudantes de administração; (2) dificuldade em mensurar quantitativamente o quanto os alunos estão comprometidos com a faculdade, gerando a necessidade de agregar a pesquisa qualitativa e; (3) problemas em encontrar um espaço na faculdade que facilite a realização da coleta de dados, como as entrevistas, assim como da produção do trabalho como um todo. A partir disso, a subseção 5.3 foi desenvolvida como uma forma de tentar superar esses obstáculos e, com isso, contribuir para a geração futura de novos dados e informações sobre o tema, seja no ambiente acadêmico ou no mercado de trabalho.

### 5.3 Sugestões para estudos futuros

Algumas sugestões para estudos futuros, a partir das descobertas desta pesquisa, são apresentadas a seguir:

- a) Analisar os efeitos da liderança transformacional na pós-graduação e/ou no mestrado em administração e verificar se eles são ainda positivos e quais são os efeitos disso no comprometimento dos acadêmicos;
- b) Investigar se existe uma relação semelhante de influência do perfil de liderança dos professores no comprometimento organizacional dos estudantes de outros cursos de graduação;
- c) Realizar um estudo comparativo sobre as implicações do perfil de liderança dos professores no perfil de liderança e no comprometimento organizacional dos estudantes em instituições públicas de ensino superior e em instituições privadas de ensino superior;
- d) Verificar o quão forte é a desistência de alunos do curso de administração durante os primeiros semestres e identificar se existe alguma relação disso com o perfil de liderança dos professores;
- e) Analisar como os professores identificam-se enquanto líderes e como o comprometimento dos estudantes influencia na satisfação deles no trabalho e na forma como exercem suas funções;
- f) Analisar a possibilidade de se estabelecer no ensino superior do Brasil as comunidades de prática, de aprendizagem e de aprendizado profissional, de acordo com o modelo francês, como uma forma de minimizar os efeitos negativos da transição ensino médio – ensino superior.

## REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, Nor Hazana; SHAMSUDDIN, Alina; WAHAB, Eta. Does organizational culture mediate the relationship between transformational leadership and organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 2015, 4.1: 18.
- ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. The great disappearing act: Difficulties in doing “leadership”. *Leadership Quarterly*, 14, 359–381., 2003.
- AMEY, M. Leading partnerships: Competencies for collaboration. *Leadership in an Era of Change*, Vol. 2010, March, 2010.
- ARSLAN, H.; GEORGETA R.; KOCAYÖRÜK, E. Multidisciplinary Perspectives on Education. *Cambridge Scholars Publishing*, 2014.
- ASTIN, Alexander W.; ASTIN, Helen S. *Leadership Reconsidered: Engaging Higher Education in Social Change*. 2000.
- AYED, A. K.; VANDENBERGHE, C. Le rôle modérateur des orientations vers les objectifs dans la relation entre l’envergure de poste et l’engagement organisationnel. *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol. 23, Mars, 2017.
- BARBEZAT, D.; BUSH, M. *Contemplative Practices in Higher Education: Powerful Methods to Transform Teaching and Learning*. San Francisco, CA – *Jossey-Bass*, 2013.
- BAR-HAYIM, A.; BERMAN, G. S. The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, vol.13,379-387. ABI/INFORM Global, jul, 1992.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições, 1977.
- BASS, Bernard M. *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan, 1985.
- \_\_\_\_\_. *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(4): 19-31, 1990.
- BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce. *MLQ Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Concepts of leadership*. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 1997, 3-22.
- BASS, B.; RIGGIO, R. E. *Transformational Leadership* (2nd. ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006.
- BASS, BERNARD M.; RONALD E. R. *Transformational Leadership*. 2nd ed. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates, 2006.

- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. *Temas em Psicologia*, 1994, 2.1: 73-90.
- BASTOS, Antônio V. B. BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, RJ, v.1, n. 2, pp. 97-120, 1997.
- BASTOS, A. V. B. et al. Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 30, n. 2, p. 153-162, 2014.
- BENNIS, W. *On Becoming a Leader (Revised Edition)*. New York: Addison-Wesley Publishing, 2009.
- BERTRAND, Claude; À LA DEMANDE DE MADAME, Rapport; BONNAFOUS, Simone. Soutenir la transformation pédagogique dans l'enseignement supérieur. *Rapport à Madame Simone Bonnafous, directrice générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle. République Française: Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche*, 2014.
- BLAU, P. M. Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34 (2), 193–206, 1964.
- BOLDEN, Richard; PETROV, Georgy; GOSLING, Jonathan. *Developing collective leadership in higher education*. Leadership Foundation for Higher Education, 2008.
- BOLDEN, R., et al. *Developing and sustaining shared leadership in higher education*. Leadership Foundation for Higher Education, 2015.
- BRADLEY, Jana. Methodological issues and practices in qualitative research. *The Library Quarterly*, 1993, 63.4: 431-449.
- BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- CARVALHO, F. G. F. *Introdução à Metodologia do Estudo e do Trabalho Científico*. 1.ed. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora, 2011.
- CONGER, J. A. *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.
- CONGER, Jay A.; KANUNGO, Rabindra N.; MENON, Sanjay T. Charismatic leadership and follower effects. *Journal of organizational behavior*, 2000, 747-767.
- COSTA, MARISILVIA GOMES DIAS. *Em busca de um modelo brasileiro de Mentoria e Liderança: o caso de uma organização de Call Center*. 2007. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado em Administração, Faculdade Boa Viagem, Recife.

CRAMER, D. Job satisfaction and organizational continuance commitment: A two-wave panel study. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (4), 389–400, 1996.

CROPANZANO, Russell; MITCHELL, Marie S. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 2005, 31.6: 874-900.

CURRIVAN, D. B. The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 495–524, 1999.

DA PESQUISA EDUCACIONAL, *Metodologia*. Fazenda. I. (Org.). SP. 1989.

DAVID, Shine, et al. Impacts of job satisfaction and organizational commitment: A study describing influence of gender difference on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Core Engineering and Management*, 2015, 2.1: 93-111.

DE OLIVEIRA FONSECA, Ana Márcia; BARREIROS PORTO, Juliana; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 3, 2015.

DOBBERT, Marion Lundy. *Ethnographic research: Theory and application for modern schools and societies*. Praeger Publishers, 1982.

FERREIRA, Gonzaga. *Redação científica: como entender e escrever com facilidade*. São Paulo: Atlas, 2011.

FESTINGER, L. A Theory of Cognitive Dissonance. Palo Alto, CA: *Stanford University Press*, 1957.

FINKELSTEIN, S. *Why smart executives fail*. New York: Portfolio, 2003.

GAL, R. *Military Leadership: Traditions and Future Trends*, Leanne Atwater and Robert Penn, eds. Annapolis, Maryland: U.S Naval Academy, 1987.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, A. B. da. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. *Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva, 2002.

GOULDNER, Helen P. Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 1960, 468-490.

GUNTER, H. *Leaders and Leadership in Education*. London: Paul Chapman, 2001.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.

JOO, Baek-Kyoo Brian. Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 2010, 21.1: 69-85.

HALL, Douglas T.; SCHNEIDER, Benjamin; NYGREN, Harold T. Personal factors in organizational identification. *Administrative science quarterly*, 1970, 176-190.

KAPLAN, Bonnie; DUCHON, Dennis. Combining qualitative and quantitative methods in information systems research: a case study. *MIS quarterly*, 1988, 571-586.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley, 1978.

KELLY, R. The root of leadership. *Leadership Issues*, 2014. Disponível em: <<http://www.leadershipissues.com/the-root-of-leadership/>>. Acesso em: 30 out. 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. (2006). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2010.

LEADERSHIP-CENTRAL.COM. *Etymology of Lead*, [entre 2010 e 2016]. Disponível em: <<http://www.leadership-central.com/etymology-of-lead.html#axzz5B8rNIazd>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

LÉTOURNEAU, N. *L'implantation d'une communauté d'apprentissage professionnelle dans un contexte de transition académique primaire-secondaire*. 2018. PhD Thesis. Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue.

MALIK, M. E.; NAWAB, S.; NAEEM, B.; DANISH, R. Q. Job satisfaction and organizational commitment of University teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5 (6), 17–26, 2010.

MARCHIORI, M. *et al.* A liderança transformacional e discursiva revelada ou desvelada? Um estudo empírico no campo da indústria gráfica. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2010.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. *Designing qualitative research*. Sage publications, 2016.

MAWN, L. *Transformational Leadership in Higher Education Lecturing*. Diss. Bangor University, 2012.

MCCUSKER, Kevin; GUNAYDIN, Sau. Research using qualitative, quantitative or mixed methods and choice based on the research. *Perfusion*, v. 30, n. 7, p. 537-542, 2015.

MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional atitudinal: um estudo empírico sobre a dimensionalidade do construto. *Estudos de Psicologia*, Campinas, v. 28, n. 4, p.463-471, 2011.

MIDDLEHURST, R.; ELTON, L. Leadership and management in higher education. *Studies in Higher Education*, 1992.

- MINER, J. B. The uncertain future of the leadership concept: An overview. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press, 1975.
- MITCHELL, Bruce.; ROBINSON, Fred C. *A Guide to Old English*. (6<sup>th</sup> ed.). B. Blackwell, 2001.
- MORESI, Eduardo, *et al.* *Metodologia da pesquisa*. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003, 108: 24.
- MOWDAY, R.; STEERS, R.; PORTER, L. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, No. 2, April, 1979.
- NEVES, C. E. B. A estrutura e o funcionamento do ensino superior no Brasil. *A educação superior no Brasil* (2002): 43-106.
- NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 6th ed. Thousand Oaks: SAGE, 2013.
- PARA-GONZÁLEZ, Lorena; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; MARTÍNEZ-LORENTE, Angel Rafael. Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, v. 40, n. 2, p. 412-432, 2018.
- PARENT-ROCHELEAU, Xavier, et al. L'interaction entre facteurs organisationnels et locus de contrôle dans la prédiction de l'engagement organisationnel affectif. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 2016, 71.1: 109-132.
- PILLAI, Rajnandini; SCHRIESHEIM, Chester A.; WILLIAMS, Eric S. Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of management*, 1999, 25.6: 897-933.
- POLLITT, C. *Managerialism and the Public Services: the Anglo-American experience*. Oxford, *Blackwell*, 1990.
- PONCELET, Débora; LAFONTAINE, Dominique. Un modèle en pistes causales pour appréhender la complexité du phénomène d'accrochage scolaire lors de la transition primaire-secondaire. *Mesure et évaluation en éducation*, 2011, 34.1: 55-95.
- ROBERTS, N. C. *Transforming leadership: A process of collective action*. *Human Relations*, 38, 1023–1046, 1985.
- ROWLEY, J. Academic leaders: made or born?. *Industrial and Commercial Training*, 1997, 29.3: 78-84.
- ROWLING, J.K *Harry Potter and the Deathly Hallows*. London: Bloomsbury, 2007.
- RUI GOMES, António; CRUZ, José. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. *Psicologia USP*, 2007, 18.3.
- SANDRIN, E.; GILLET, N. Le workaholisme et l'engagement dans les études: des mécanismes explicatifs dans les relations entre la frustration des besoins psychologiques et le mal-être des étudiants. *Pratiques Psychologiques*, 2016, 22.4: 317-334.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. *Cálculo amostral*: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons, 2010.

SCHREURS, Bert, et al. Work values and work engagement within teams: The mediating role of need satisfaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2014, 18.4: 267.

SERGIOVANNI, T. *O mundo da liderança: desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto: ASA, 2004.

SEVERINO, Antonio Joaquim. *Metodologia científica*. São Paulo, 2007.

STREETING, W. NUS student experience report. *National Union of Students*, 2008.

TAM, M. *Measuring Quality and Performance in Higher Education*. *Quality in Higher Education*, 7, 47-54, 2001.

TREMBLAY, Michel; SIMARD, Gilles. La mobilisation du personnel: l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, 2005, 30.2: 60-68.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução ao estudo em ciências sociais: o estudo qualitativo em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.

YUKL, G. *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010.

\_\_\_\_\_. *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice- Hall, Pearson Education, 2013.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Universidade Federal do Ceará (UFC)  
Faculdade De Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)  
Departamento de Administração  
Orientadora: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira  
Aluno: Johnnata Cavalcante Silva

PESQUISA: A Liderança Transformacional no Curso de Administração

Prezado (a), essa pesquisa visa obter a sua opinião em relação ao papel da liderança na formação acadêmica dos alunos de Administração e na realização das atividades profissionais pertinentes aos estudantes, estagiários e bolsistas, remunerados e não remunerados. Sua colaboração é importante, pois através de suas respostas, a pesquisa poderá fornecer dados importantes para o entendimento da influência da liderança exercida no ambiente acadêmico e de suas principais atividades em sala de aula para a formação de profissionais administradores capazes de exercer o papel de líder no mercado de trabalho. A referida pesquisa servirá de subsídios para a realização da primeira etapa de coleta de dados de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

### I – DADOS DO RESPONDENTE

**1) Atualmente você exerce a (as) função (ões) de:** ( ) Estudante ( ) Estudante e Estagiário (a)  
( ) Estudante e Bolsista ( ) Estudante e Trabalho

**2) Se você é bolsista, à qual programa está diretamente vinculado?**

Bolsa de Administração	
Bolsa da Casa de José de Alencar	
Bolsa de Cultura e Arte	
Bolsa de Extensão	
Bolsa de Estudantes Alemães	
Bolsa de Informática	
Bolsa de Iniciação Acadêmica	
Bolsa de Iniciação Científica	
Bolsa de Iniciação ao Desporto	
Bolsa de Monitoria de Aprendizagem Cooperativa	
Bolsa de Monitoria de Iniciação à Docência	
Bolsa de Monitoria de Projetos de Graduação	
Programa de Educação Tutorial (PET)	
Outro	

No caso de fazer parte de outro programa, qual? \_\_\_\_\_

**3) A quanto tempo você atua como bolsista / estagiário (a) / trabalha na organização atual?**

( ) 1 a 6 meses ( ) 6 a 12 meses ( ) Acima de 12 meses

**4) Sexo:**

( ) Masculino ( ) Feminino

**5) Faixa etária:**

( ) 18 a 24 anos ( ) 32 a 38 anos ( ) 46 a 52 anos ( ) acima de 60

( ) 25 a 31 anos ( ) 39 a 45 anos ( ) 53 a 59 anos

**6) Semestre da graduação:**

( ) 1º ao 3º ( ) 4º ao 6º ( ) 7º ao 9º

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### II – PERCEPÇÃO DO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA ENQUANTO AGENTE ATIVO

1) Leia as afirmações abaixo e classifique-as de acordo com o seu grau de concordância com elas.

**Instruções:**

0 Nunca 1 Raramente 2 Algumas vezes 3 Muitas vezes 4 Frequentemente, mas não sempre

	ESCALA	0	1	2	3	4
00	Eu faço os outros se sentirem bem ao meu redor.					
01	Eu expresso com poucas palavras o que nós podemos e devemos fazer.					
02	Eu ajudo as pessoas a pensarem problemas antigos de novas formas.					
03	Eu ajudo as pessoas a se desenvolverem.					
04	Eu digo aos outros o que fazer se quiserem ser recompensados pelo seu trabalho.					
05	Eu fico satisfeito quando os outros cumprem os padrões acordados.					
06	Eu fico contente em deixar que outros continuem trabalhando da mesma maneira sempre.					
07	As pessoas têm total confiança em mim.					
08	Eu desenvolvo e compartilho imagens atraentes sobre o que podemos fazer.					
09	Eu proporciono às pessoas novas maneiras de verem coisas problemáticas.					
10	Eu deixo as pessoas saberem como elas estão agindo.					
11	Eu providencio reconhecimento/recompensas quando os outros alcançam seus resultados.					
12	Na medida em que as coisas estão funcionando, eu não tento mudar nada.					
13	Independente do que os outros fazem, eu estou OK com isso.					
14	As pessoas são orgulhosas em estarem associadas a mim.					
15	Eu ajudo as pessoas a encontrarem o significado dos seus trabalhos.					
16	Eu faço as pessoas repensarem as ideias que eles nunca questionaram antes.					
17	Eu dou atenção pessoal às pessoas que parecem ser rejeitadas.					
18	Eu chamo a atenção para o que os outros podem obter pelo que eles realizam.					
19	Eu digo aos outros os padrões que eles precisam saber para realizar seu trabalho.					
20	Eu pergunto as pessoas apenas o que é absolutamente necessário.					

Fonte: MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire / Bass e Avolio (1995)

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### III – PERCEPÇÃO DO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA ENQUANTO AGENTE PASSIVO

2) Leia com atenção e marque SIM ou NÃO em cada uma das proposições abaixo:

ALTERNATIVAS		S	N
00	A liderança exercida em sala de aula é suficiente para a criação de dever, responsabilidade e convicção para com a realização das atividades do curso?		
01	O compartilhamento e a interação de valores e crenças são importantes para a formação de um vínculo social dos alunos com a Universidade?		
02	A variedade das atividades desenvolvidas em sala de aula e a forma como elas são conduzidas afetam positivamente o potencial motivador do aluno?		
03	A variedade das atividades desenvolvidas em sala de aula e a forma como elas são conduzidas afetam negativamente o potencial motivador do aluno?		
04	O contato em sala de aula com assuntos de complexidade cultural e social ajudam os estudantes a buscarem novos horizontes e a expandir suas visões de mundo?		
05	As redes de comunicação informais (grupos de estudos e de conversação, entre outros) influenciam na mudança das necessidades e prioridades acadêmicas?		
06	Minhas atividades como estudante refletem de alguma forma a postura dos líderes que estiveram e estão presentes em minha atual formação acadêmica.		
07	Minhas atividades como estagiário/bolsista refletem de alguma forma a postura dos líderes que estiveram e estão presentes em minha atual formação acadêmica.		
08	A sala de aula é um ambiente voltado apenas para a aprendizagem teórica. As práticas da liderança e outras funções administrativas variam com a personalidade e com as experiências de cada aluno.		
09	A liderança exercida em sala de aula em nada influencia na formação profissional dos estudantes de administração, enquanto líderes no mercado de trabalho.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

## **APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA**

### **A liderança e a graduação de administração:**

- 1) Para você, qual era o significado da palavra liderança antes de iniciar o curso de administração? O que mudou? Quando mudou?
- 2) Você considera que um líder é capaz de engajar os seus seguidores em atividades de maior complexidade, apenas por meio de suas habilidades e atribuições pessoais? Por quê?
- 3) Você acredita que um bom líder é aquele que consegue respeito e confiança, utilizando-se de um padrão de conduta consistente e não arbitrário? Por quê?
- 4) Dentro da sua realidade, como você descreveria a figura de um líder ideal?
- 5) O que você pensa sobre a liderança acadêmica?
- 6) Para você, o professor de administração exerce uma função essencial na forma como você encara os seus compromissos acadêmicos? Como? Exemplo.
- 7) Para você, o professor de administração deve interferir na forma como o estudante se compromete com o curso? Em que momentos essa intervenção deveria ser feita?
- 8) Alguma vez você já se imaginou como um líder acadêmico? Como foi?

### **O perfil do líder na figura do aluno e do professor de administração:**

\* Para as próximas 8 perguntas, considere que você está se formando em administração (último semestre) e é o líder de um setor em uma organização X, na qual você trabalha há 2 anos e possui 10 seguidores.

- 1) Você considera que a forma mais adequada de guiar os seus seguidores a alcançarem os objetivos organizacionais é por meio de uma postura mais rígida e impessoal? Por quê?
- 2) Para você, é possível alinhar as aspirações pessoais dos empregados com as metas organizacionais? Por quê?
- 3) Já na graduação, você pensa que é possível para o professor focar nas diferenças individuais de seus alunos e adaptar suas ideias e objetivos a essas disparidades pessoais? Como? Exemplo.
- 4) Você já teve algum tipo de contato com a realidade descrita anteriormente? Como você a percebeu e como isso o/a afetou na época?
- 5) Para você, os alunos de administração exercem algum tipo de liderança durante a graduação? Cite exemplos, e se possível, destaque a importância de cada um deles.
- 6) A partir disso, você acredita que é durante esse período que o seu perfil de líder está sendo formado? Como você imagina hoje que isso refletiria na sua atuação na organização X?
- 7) Uma atuação mais evidente e clara do professor como líder na universidade, impacta de forma mais significativa no seu comprometimento e identificação com o curso e as principais atribuições dele?
- 8) Enquanto líder na organização X, esse conjunto de experiências da graduação definiu de alguma maneira a forma como você exerce suas atividades e sua posição de líder? Como?

### **Perfil demográfico:**

- 1) Gênero 2) Idade
- 3) Semestre da graduação 4) Função acadêmica (Estudante, bolsista e/ou estagiário)

**APÊNDICE C: RESULTADO DOS FATORES RELACIONADOS À  
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL  
(PARTE 1)**

Fator Respondente	Influência Idealizada	Motivação Inspiracional	Simulação Intelectual	Consideração Individual	Recompensa Contingencial	Adm. por exceção	Liderança laissez-faire
1	8	7	7	8	6	7	3
2	9	8	8	10	9	8	5
3	9	2	5	8	7	4	8
4	9	10	4	9	9	10	7
5	8	7	6	3	5	6	4
6	7	3	12	10	7	4	10
7	8	3	6	5	6	7	7
8	7	8	6	7	5	9	7
9	7	9	8	7	6	9	11
10	7	8	9	6	7	9	6
11	9	6	5	7	4	5	5
12	10	9	6	8	8	9	9
13	8	5	10	8	8	8	4
14	12	10	11	12	12	12	6
15	9	8	8	11	7	9	3
16	7	1	4	4	5	9	7
17	7	8	7	10	9	12	9
18	9	5	7	7	6	6	4
19	9	8	6	10	8	8	3
20	6	11	10	10	7	8	8
21	9	9	9	8	9	8	6
22	6	5	4	3	5	10	4
23	9	6	9	9	11	10	6
24	9	7	5	5	9	10	5
25	7	5	8	6	6	8	5
26	7	7	8	8	8	8	6
27	8	7	5	5	4	10	4
28	9	9	6	8	7	7	4
29	4	7	6	5	4	2	5
30	6	5	7	8	6	9	9
31	10	5	6	11	9	11	3
32	11	11	10	8	9	10	5
33	9	6	6	6	6	10	7
34	7	7	8	7	7	8	4

**APÊNDICE C: RESULTADO DOS FATORES RELACIONADOS À LIDERANÇA  
TRANSFORMACIONAL  
(PARTE 2)**

35	8	6	6	9	10	9	3
36	4	3	0	3	1	9	7
37	10	11	7	7	9	7	7
38	10	9	8	6	9	7	5
39	5	3	3	7	7	11	5
40	5	6	3	8	6	9	5
41	10	6	6	10	9	9	5
42	6	4	9	9	3	10	6
43	10	5	6	11	12	11	6
44	11	6	9	9	7	8	5
45	9	7	8	7	6	9	2
46	9	8	7	9	6	11	5
47	8	5	5	5	7	8	6
48	8	5	5	7	5	6	3
49	11	9	10	10	9	11	9
50	8	7	8	9	8	6	3
51	10	8	9	11	9	9	2
52	10	7	3	8	4	10	4
53	8	8	7	7	6	6	2
54	7	2	5	5	7	8	4
55	7	4	4	7	3	6	3
56	11	10	6	6	7	7	5
57	5	5	7	6	6	7	6
58	9	6	7	7	6	7	0
59	9	7	10	10	10	10	6
60	6	3	9	8	9	7	3
61	9	9	9	8	7	8	6
62	7	5	5	7	6	5	2
63	12	11	11	9	8	8	6
64	6	5	6	6	3	6	4
65	9	9	10	11	10	11	5
66	8	7	8	9	9	9	8
67	8	7	6	10	11	8	5
68	8	8	9	11	5	4	4
69	9	10	10	6	8	8	1
70	9	10	9	11	10	10	5

**APÊNDICE C: RESULTADO DOS FATORES RELACIONADOS À LIDERANÇA  
TRANSFORMACIONAL  
(PARTE 3)**

71	8	7	9	10	6	8	3
72	11	5	7	8	6	10	6
73	9	9	7	7	7	8	2
74	5	7	7	9	5	8	6
75	11	7	7	5	8	7	10
76	9	5	5	6	7	10	7
77	9	8	8	10	5	6	7
78	3	7	8	8	5	5	5
79	12	4	4	6	6	6	12
80	8	8	7	8	8	8	4
81	9	6	6	8	6	7	4
82	7	7	7	8	6	8	5
83	9	8	8	9	8	6	7
84	7	6	9	6	5	12	7
85	10	5	8	12	12	11	3
86	8	9	8	8	7	8	6
87	9	8	9	7	7	7	3
88	7	7	12	11	11	0	1
89	8	7	8	9	7	9	6
90	12	11	12	12	9	9	3
91	8	6	7	11	11	9	6
92	9	10	9	7	7	2	2
93	9	7	6	8	5	7	3
94	5	7	6	6	9	7	5
95	9	9	10	9	8	8	9
96	8	7	8	7	8	4	3
97	9	4	8	9	8	9	4
98	9	6	6	6	9	5	4
99	10	5	5	6	5	10	4
100	9	8	7	11	9	9	6
<b>Total</b>	<b>831</b>	<b>683</b>	<b>720</b>	<b>793</b>	<b>719</b>	<b>797</b>	<b>512</b>
<b>Moda</b>	9	7	6	8	6	8	5
<b>Destoante</b>	6	2	12	3	11	10	10
<b>Média</b>	8	7	7	8	7	8	5
<b>Maior</b>	12	11	12	12	12	12	12
<b>Menor</b>	4	1	0	3	1	0	0