

A LIDERANÇA MULTIFATORIAL NAS EMPRESAS

MULTIFATORIAL LEADERSHIP IN COMPANIES

Moisés Mazzarolo*
Rosecler Maschio Gilioli**

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo identificar qual o estilo de liderança predominante (transacional ou transformacional) nas organizações participantes. Procura também analisar se este potencializa a motivação e os resultados da equipe de trabalho (liderados), com base nas respostas do questionário multifatorial aplicado às equipes de trabalho. Este estudo conta com uma metodologia de natureza quantitativa, nível descritivo e os dados obtidos são analisados por meio de tabelas. A partir da tabulação e análise, é possível observar que o estilo de liderança transformacional predomina e faz com que os liderados tenham maior motivação e sintam-se parte integrante do processo de desenvolvimento da empresa. Ao observar os resultados da equipe de trabalho, constata-se também, que o estilo de liderança interfere no comprometimento da equipe gerando melhores resultados.

Palavras-chave: Liderança multifatorial. Estilo de liderança transformacional. Estilo de liderança transacional.

Introdução

O presente trabalho de conclusão de curso foi desenvolvido a partir de questões importantes observadas nos ambientes empresariais e que passam despercebidas pela maioria dos líderes, podendo causar impactos no ambiente de trabalho e conseqüentemente nos seus resultados.

As empresas alvo deste estudo são empresas de setores distintos, prestadoras de serviços e que já estão inseridas no mercado há vários anos.

O estudo realizado buscou identificar o estilo de liderança predominante nessas empresas e se este potencializa a motivação e os resultados da equipe de trabalho.

O estilo que um líder conduz uma equipe de trabalho é de grande importância para a obtenção dos resultados almejados. Maximiano (2012) destaca isso ao afirmar que o

* Graduação em Ciências Contábeis, MBA em Desenvolvimento de Lideranças. Universidade de Caxias do Sul. moisesmazzarolo@hotmail.com

** Graduação em Administração. Doutorado em Administração. Universidade de Caxias do Sul. rgilioli@terra.com.br

líder induz sua equipe à realização das tarefas e deve fazer de forma produtiva, com encorajamento e valorização humana.

Wright et al (2000) também comenta que funcionários bem tratados produzem mais e assim aumenta a oportunidade de crescimento da organização. Assim o estudo mostrou-se relevante para as empresas envolvidas e demais que se encaixarem nessas características.

Foi utilizada na elaboração do trabalho, uma metodologia de natureza quantitativa com nível descritivo e estratégia *survey*. O processo de coleta de dados desenvolveu-se através da aplicação de questionários nas empresas participantes e a análise e coleta de dados por meio de tabelas.

A partir dos resultados obtidos, foi possível identificar o estilo de liderança predominante em cada empresa. Também ficou clara a ligação existente entre a forma com que o líder trata seus liderados e a motivação da equipe no ambiente de trabalho.

A maximização dos resultados que uma equipe pode obter demonstrou-se intimamente correlacionada ao estilo com que o líder os comanda. Isso determina a eficiência produtiva da empresa e conseqüentemente sua sobrevivência ou extinção no mercado competitivo de serviços.

1 Referencial Teórico

Neste capítulo estão apresentados conceitos sobre liderança, estilo de liderança transacional, seus componentes, conceitos sobre estilo de liderança transformacional e seus componentes.

1.1 Conceitos sobre Liderança

Tanto na vida social, quanto nas organizações, encontram-se pessoas que estão à frente das demais, mobilizando, orientando e organizando as outras na realização de tarefas ou mesmo em busca de um ideal comum. Estes exercem um papel muito importante e são chamados de líderes.

Neste sentido, Maximiano (2012, p. 282) define liderança como: “o processo de conduzir ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.” E ainda afirma: “Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades

específicas é líder”. O autor ainda complementa que, o líder precisa do consentimento de seus adeptos. Um líder nato possui essas capacidades dia após dia, ano após ano, em várias situações.

Esta capacidade de influenciar as pessoas também é definida por Robbins *et al* (2010, p. 359): “Definimos liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”. A liderança segundo o autor tem a ver com o gerenciamento da mudança: “Os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro; depois, engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar obstáculos”. Esta influência é de suma importância para o alcance dos objetivos das organizações.

Wright *et al* (2000), em sua definição de liderança, complementa que ela é necessária em todos os níveis da organização, pois só assim é possível garantir a cooperação de todos na realização dos objetivos da empresa.

Liderar é uma função que toda pessoa precisa desempenhar quando é responsável por um grupo de pessoas ou precisa alcançar um objetivo, seja ele em uma empresa ou na vida cotidiana, mas nem todas conseguem desempenhar essa função. Cada pessoa que se depara nessa situação possui uma maneira de reagir e isso varia de acordo com suas habilidades. Para Maximiano (2012) as habilidades estão relacionadas com a capacidade de comunicação do líder e esta é o alicerce da liderança.

O comportamento que o líder possui perante seus liderados pode ser chamado de estilo de liderança. Wright *et al* (2000, p. 305) define estilo de liderança como: “o padrão característico de comportamento que ele exibe no processo de exercer autoridade e tomar decisões”. O estilo de liderança está interligado a personalidade da pessoa e a formas de recompensas que o líder oferece a seus seguidores.

Inúmeros são os estilos de liderança abordados por diversos autores. Neste caso, serão abordados os estilos ligados à motivação dos liderados, ou seja, os estilos transacional e o transformacional.

1.2 Liderança Transacional

O estilo de liderança transacional se utiliza da autoridade dos cargos ocupados pelos líderes para intimidar seus liderados. Wright *et al* (2000, p.305) confirma: “os administradores utilizam a autoridade de seu cargo para trocar recompensas como pagamento e status pelos esforços de trabalho dos funcionários”.

Maximiano (2012) chama de líder transacional aquele que oferece recompensas materiais. Ele apela aos interesses dos seguidores, principalmente a necessidades primárias. Pode também fazer ameaças a fim de que seus seguidores trabalhem para realizar as metas estabelecidas.

De uma forma mais ampla Robbins et al (2010, p. 374) afirma que: “líderes transacionais conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas”.

Perante essas definições observa-se que o estilo de liderança transacional está baseado na obediência dos liderados perante as ordens ou desejos do líder, que oferece como recompensa alguns benefícios. De acordo com Maximiano (2012, p. 302) podem ser: “promoções, aumentos salariais, autonomia e liberdade no uso do tempo e atendimento de solicitações relacionadas a transferências, designação para outros projetos e dispensas”. Através desses benefícios busca o interesse pessoal dos indivíduos.

1.2.1 Componentes da liderança transacional

Os componentes do estilo de liderança transacional mencionados por Robbins *et al* (2010) são: recompensa por contingente, administração por exceção, que se divide em ativa e passiva, e ainda o *laissez faire*.

1.2.1.1 Recompensa por contingente

Neste caso ocorre uma negociação entre líder e seus liderados em busca de benefícios mútuos, ou seja, há uma oferta de troca para ser realizada a atribuição. Para Robbins et al (2010, p. 374) o líder: “negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho e reconhece as conquistas”.

As questões do Questionário de Liderança Multifatorial que estão relacionadas à Recompensa de Contingente são:

- O meu líder auxilia-me em troca de meus esforços (questão 1);
- O meu líder trata de forma específica a respeito de quem é responsável por atingir uma meta de desempenho (questão 11);
- O meu líder deixa claro o que as pessoas podem esperar receber quando cumprirem as metas de desempenho (questão 16);
- O meu líder expressa satisfação quando eu atendo as expectativas

(questão 35).

1.2.1.2 Administração por exceção ativa e passiva

A administração por exceção costuma ser menos eficaz, pois apenas observa e intervém quando considerar necessário. Robbins et al (2010, p. 374) afirma que na forma ativa o líder: “procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias” e na passiva: “intervém apenas quando os padrões não são alcançados”. Costuma-se utilizar este componente quando há necessidade de supervisionar um grande número de subordinados.

As questões do Questionário de Liderança Multifatorial que estão relacionadas ao Gerenciamento por Exceção Ativo são:

- O meu líder direciona sua atenção a irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões (questão 4);
- O meu líder concentra sua total atenção ao lidar com erros, queixas e falhas (questão 22);
- O meu líder mantém-se atento (a) a todos os erros (questão 24);
- O meu líder direciona minhas atenções às falhas em satisfazer os padrões (questão 27).

As questões do Questionário de Liderança Multifatorial que estão relacionadas ao Gerenciamento por Exceção Passivo são:

- O meu líder falha em interferir até que os problemas se tornem sérios (questão 3);
- O meu líder espera as coisas saírem erradas antes de agir (questão 12);
- O meu líder demonstra piamente que “se não estiver quebrado, não conserte” (questão 17);
- O meu líder antes de agir, demonstra que os problemas podem se tornar crônicos (questão 20).

1.2.1.3 *Laissez faire*

Esse componente caracteriza-se pela ausência de liderança. Robbins et al (2010) afirma que o líder: “abdica das responsabilidades, evita tomar decisões”. Ou seja, as decisões não são tomadas, as ações postergadas e sua responsabilidade é ignorada.

As questões do Questionário de Liderança Multifatorial que estão relacionadas à Liderança laissez-faire são:

- O meu líder evita se envolver quando surgem importantes questões (questão 5);
- O meu líder está ausente quando necessário (questão 7);
- O meu líder evita tomar decisões (questão 28);
- O meu líder demora em responder questões urgentes (questão 33).

1.3 Liderança Transformacional

No estilo de liderança transformacional o líder busca inspirar, motivar seus liderados não só a realizarem suas tarefas, mas sim, ir além, fazer algo a mais que agregue valor ao seu trabalho. Segundo Wright et al (2000, p. 306):

Os administradores inspiram o envolvimento em uma missão, oferecendo a seus seguidores um “sonho” ou “visão” de uma ordem mais alta que a realidade presente desses seguidores. Com efeito, o líder transformacional motiva os seguidores a fazerem mais do que eles originalmente esperavam fazer, esticando suas habilidades e aumentando sua autoconfiança. Os membros da organização são “transformados”, ficando mais cientes da importância de suas tarefas e sendo ajudados a transcender seus interesses próprios pelo bem da missão organizacional.

O líder transformador atinge o emocional de seus liderados e os estimula a seguirem suas orientações. Dessa forma, ocorre uma aproximação, gerando impacto sobre suas atitudes. Robbins et al (2010, p. 374) afirma que os líderes transformadores: “inspiram seus seguidores a transcenderem os próprios interesses e que são capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados”. O mesmo autor ainda comenta que o estilo de liderança transformacional costuma ser mais eficaz, pois os líderes são mais criativos e conseqüentemente seus liderados também, além de criarem uma identidade maior com a organização que atuam.

Como é possível observar o líder transformador possui algumas características que o diferenciam dos demais, e Maximiano (2012) cita algumas como: renovador, inspirador, transformador, revolucionário e agente de mudanças. Todas essas características fazem o autor chamá-lo também de líder carismático, o que causa forte impressão nos seguidores.

Em suma pode-se dizer que no estilo de liderança transformacional apela-se para os valores morais e éticos dos liderados, na tentativa de mobilizá-los a buscar o melhor para eles e a organização.

1.3.1 Componentes da liderança transformacional

Segundo Robbins et al (2010) o estilo de liderança transformacional possui quatro componentes: a influência idealizada, motivação por inspiração, o estímulo intelectual e a consideração individualizada.

1.3.1.1 Influência idealizada

Neste componente os líderes servem de modelo, são admirados, respeitados e inspiram confiança. São dotados de capacidades, persistência e determinação exemplares. Robbins et al (2010, p. 374) complementa: “oferece uma visão e o sentido da missão, estimula orgulho, ganha respeito e confiança”. Pode-se afirmar ainda que os líderes assumem riscos, são mais criativos, éticos e com bons valores.

As questões do Questionário de Liderança Multifatorial que estão relacionadas à Influência Idealizada são:

- O meu líder faz com que eu tenha orgulho em me associar a ele/ela (questão 10);
- O meu líder vai além dos interesses pessoais para o bem do grupo (questão 18);
- As atitudes do meu líder fazem com que as pessoas tenham respeito por ele/ela (questão 21);
- O meu líder demonstra poder e confiança (questão 25).
- O meu líder expõe seus valores e crenças mais importantes (questão 6);
- O meu líder descreve a importância de ter uma forte motivação (questão 14);
- O meu líder considera as consequências morais e éticas das decisões (questão 23);
- O meu líder enfatiza a importância em possuir um senso de missão coletivo (questão 34).

1.3.1.2 Motivação por inspiração

Baseia-se em inspirar e motivar os que estão a sua volta. Robbins et al (2010, p. 374) caracteriza o líder inspirador como aquele que: “comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples”. Ou seja, busca desenvolver um espírito de equipe para alcançar um mesmo objetivo.

As questões do Questionário de Liderança Multifatorial que estão relacionadas à Motivação por Inspiração são:

- O meu líder refere-se ao futuro de maneira otimista (questão 9);
- O meu líder se expressa de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado (questão 13);
- O meu líder articula uma visão convincente sobre o futuro (questão 26);
- O meu líder expressa confiança de que as metas serão alcançadas (questão 36).

1.3.1.3 Estímulo intelectual

Os líderes buscam estimular seus liderados a serem inovadores e criativos, críticos e questionadores, a fim de solucionar problemas e encontrar novos caminhos. Segundo Robbins et al (2010, p. 374): “promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas”. Neste componente o líder procura não criticar seus seguidores para não desencorajá-los.

As questões do Questionário de Liderança Multifatorial que estão relacionadas ao Estímulo Intelectual são:

- O meu líder reavalia premissas críticas a questões sempre que apropriado (questão 2);
- O meu líder busca perspectivas diferentes ao solucionar problemas (questão 8)
- O meu líder consegue fazer com que eu considere os problemas a partir de vários ângulos diferentes (questão 30);
- O meu líder sugere novas formas de análise de como concluir tarefas (questão 32).

1.3.1.4 Consideração individualizada

É praticada por meio da criação de um ambiente colaborativo. Para Robbins et al (2010, p. 374) o líder: “dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha e orienta”. Ele conversa individualmente com cada um, ouvindo suas ideias e preocupações, fazendo com que a pessoa se sinta valorizada. O líder também delega poderes e tarefas, não centralizando todo o comando para si.

As questões do Questionário de Liderança Multifatorial que estão relacionadas à Consideração Individual são:

- O meu líder emprega o seu tempo ensinando e em processos de coaching (questão 15);
- O meu líder trata-me como indivíduo e não somente como um membro do grupo (questão 19);
- O meu líder considera que possuo necessidades, habilidades e aspirações diferentes dos outros (questão 29);
- O meu líder auxilia as pessoas a desenvolverem suas forças (questão 31).

Por fim, os estilos de liderança transformacional e transacional estão relacionados ao sucesso de um grupo e este sucesso é mensurado por meio do Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ) pela frequência com que os liderados percebem seus líderes motivando a equipe; o quanto eficiente os liderados percebem o seu líder na interação com os diferentes níveis da organização e o quanto satisfeitos estão os liderados com os métodos de trabalho de seus líderes para com o grupo que lideram.

Desta forma, o Questionário de Liderança Multifatorial (MQL) também avalia o nível de motivação do liderado por meio de questões relacionadas à busca de esforço extra do liderado pela ação motivadora do líder.

As questões do Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ) que estão relacionadas ao Esforço Extra (EF) advindo da motivação do liderado são:

- meu líder consegue fazer com que as pessoas façam mais do que é esperado (questão 39);
- O meu líder eleva meus desejos de prosperar (questão 42);
- O meu líder eleva minha boa vontade em me esforçar mais (questão 44).

O Questionário de Liderança Multifatorial (MQL) também avalia a percepção do liderado no que diz respeito à eficiência do líder na interação com os demais níveis da organização. Assim, as questões do Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ) que estão relacionadas à Eficiência (EF) do líder são:

- O meu líder é eficiente em atender minhas necessidades relacionadas ao trabalho (questão 37);
- O meu líder é eficiente ao me representar junto aos diretores (superiores) (questão 40);
- O meu líder é eficiente em atender as necessidades empresariais (questão 43);
- O meu líder lidera um grupo eficiente (questão 45).

E por último, o questionário explora a satisfação do liderado no que tange à forma do líder atuar. As questões do Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ) que estão relacionadas à Satisfação (SF) do liderado quanto ao seu líder são:

- O meu líder utiliza métodos de liderança eficazes (questão 38)
- O meu líder trabalha comigo de forma satisfatória (questão 41).

2 Método de Pesquisa

Este estudo conta uma metodologia de natureza quantitativa, nível descritivo, estratégia *survey*, processo de coleta de dados através da aplicação de questionários a uma amostra definida e, por fim, o processo de análise de dados por meio de tabulação e interpretação dos resultados, através de gráficos e tabelas (estatística).

2.1 Natureza: Quantitativa

Para a elaboração deste estudo foi utilizada a natureza de dados quantitativos que segundo Roesch (1996, p. 122):

Se o propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa e efeito), em avaliar o resultado de algum sistema ou projeto, recomenda-se utilizar preferentemente o enfoque da pesquisa quantitativa e utilizar o melhor meio possível de controlar o delineamento da pesquisa para garantir uma boa interpretação dos resultados.

E segundo Marconi e Lakatos (2004, p. 269):

No método quantitativo, os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas, enquanto que no qualitativo as amostras são reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados.

Entende-se que a pesquisa quantitativa se dá através de números e que gera resultados mais confiáveis e precisos.

2.2 Nível: Descritivo

A natureza quantitativa apresenta o nível de caráter descritivo que tem por objetivo descrever as características da população que respondeu à pesquisa proposta neste trabalho. Para Farias Filho e Arruda Filho (2013, p. 63) “Pesquisa descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecimento de relações entre variáveis”.

“As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” Muitos são os estudos que podem ser classificados dessa forma e uma de suas características mais expressivas está no uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002, p. 42).

Também para Gioia (2013, p. 81) “A pesquisa descritiva destina-se a descrever características de determinada situação ou função do mercado”.

Entende-se que o caráter descritivo visa identificar características de um determinado processo para que decisões possam ser tomadas.

2.3 Estratégia: *Survey*

Para a estratégia deste trabalho, foi definida a pesquisa *survey*. Para Gioia (2013, p. 82) “O método *survey* para a obtenção de informação se baseia no interrogatório dos participantes, aos quais se fazem várias perguntas”.

E para Farias Filho e Arruda Filho (2013, p. 63) “A pesquisa *survey* é uma forma de levantamento que se caracteriza como estudo descritivo, porque oferece uma descrição da situação no momento da pesquisa”.

A pesquisa *survey* se dá através da coleta de dados e informações sobre características ou opiniões de um determinado grupo de pessoas que para este trabalho foi aplicada para identificar a satisfação de clientes da empresa.

2.4 Participantes do estudo:

Participarão deste estudo, como população, profissionais (subordinados) das seguintes empresas: A, B e C. Como amostra: empregados que participarem da pesquisa.

2.5 Processo de coleta de dados

O processo de coleta de dados deu-se através da aplicação de questionários a uma amostra definida.

O pré-teste foi aplicado a três pessoas. A tabulação e a interpretação do pré-teste resultou em nenhum ajuste necessário ao questionário.

O questionário utilizado foi o “Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ)”, desenvolvido por Bruce J. Avolio e Bernard M. Bass.

Prezado (a) Senhor (a):

A presente pesquisa está sendo desenvolvida pelo acadêmico **Moisés Mazzarolo**, sendo requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Desenvolvimento de Lideranças, pela Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário de Nova Prata.

Essa pesquisa representa uma etapa fundamental para identificar se o estilo de liderança predominante (transacional ou transformacional) potencializa a motivação e os resultados da equipe de trabalho (liderados).

Todas as informações aqui prestadas são tratadas de forma confidencial, tendo utilidade apenas para este trabalho, não sendo divulgadas informações tampouco nomes dos pesquisados.

Não é necessário identificar-se.

Desde já agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,

Moisés Mazzarolo

Caracterização Sociográfica:

1 - Qual seu sexo?

- feminino
- masculino

2 - Qual seu estado civil?

- solteiro (a)
- casado (a)
- viúvo (a)
- separado/divorciado (a)
- união estável

3 - Qual seu grau de escolaridade?

- ensino fundamental
- ensino médio
- ensino superior
- pós-graduação

4 - Faixa etária

- 16 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- acima de 46 anos

5 - Em que faixa salarial você se enquadra?

- de 1 a 3 salários mínimos
- de 4 a 6 salários mínimos
- de 7 a 9 salários mínimos
- de 10 a 12 salários mínimos
- acima de 12 salários mínimos

6-Setor de Trabalho: _____

7-Tempo de empresa:

- 1 a 2 anos
- 2,1 a 3 anos
- 3,1 a 4 anos
- 4,1 a 5 anos
- 5,1 a 6 anos
- 6,1 a 7 anos
- 7,1 a 8 anos
- 8,1 a 9 anos
- 9,1 a 10 anos
- 10,1 anos ou mais

8-Empresa: _____

Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ):

Utilize a seguinte escala de classificação para as suas respostas:

- Em hipótese alguma - 0
 De vez em quando - 1
 Às vezes - 2
 Com bastante frequência - 3
 Frequentemente, se não sempre - 4

Quadro 1 - Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ):

1)O meu líder auxilia-me em troca de meus esforços	0	1	2	3	4
2)O meu líder reavalia premissas críticas a questões sempre que apropriado	0	1	2	3	4
3)O meu líder falha em interferir até que os problemas se tornem sérios	0	1	2	3	4
4)O meu líder direciona sua atenção a irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões	0	1	2	3	4
5)O meu líder evita se envolver quando surgem importantes questões	0	1	2	3	4
6)O meu líder expõe seus valores e crenças mais importantes	0	1	2	3	4
7)O meu líder está ausente quando necessário	0	1	2	3	4
8)O meu líder busca perspectivas diferentes ao solucionar problemas	0	1	2	3	4
9)O meu líder refere-se ao futuro de maneira otimista	0	1	2	3	4
10)O meu líder faz com que eu tenha orgulho em me associar a ele/ela	0	1	2	3	4
11)O meu líder trata de forma específica a respeito de quem é responsável por atingir uma meta de desempenho	0	1	2	3	4
12)O meu líder espera as coisas saírem erradas antes de agir	0	1	2	3	4
13)O meu líder se expressa de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado	0	1	2	3	4
14)O meu líder descreve a importância de ter uma forte motivação	0	1	2	3	4
15)O meu líder emprega o seu tempo ensinando e em processos de <i>coaching</i>	0	1	2	3	4
16)O meu líder deixa claro o que as pessoas podem esperar receber	0	1	2	3	4

quando cumprirem as metas de desempenho					
17)O meu líder demonstra piamente que “se não estiver quebrado, não conserte”	0	1	2	3	4
18)O meu líder vai além dos interesses pessoais para o bem do grupo	0	1	2	3	4
19)O meu líder trata-me como indivíduo e não somente como um membro do grupo	0	1	2	3	4
20)O meu líder antes de agir, demonstra que os problemas podem se tornar crônicos	0	1	2	3	4
21)As atitudes do meu líder fazem com que as pessoas tenham respeito por ele/ela	0	1	2	3	4
22)O meu líder concentra sua total atenção ao lidar com erros, queixas e falhas	0	1	2	3	4
23)O meu líder considera as consequências morais e éticas das decisões	0	1	2	3	4
24)O meu líder mantém-se atento (a) a todos os erros	0	1	2	3	4
25)O meu líder demonstra poder e confiança	0	1	2	3	4
26)O meu líder articula uma visão convincente sobre o futuro	0	1	2	3	4
27)O meu líder direciona minhas atenções às falhas em satisfazer os padrões	0	1	2	3	4
28)O meu líder evita tomar decisões	0	1	2	3	4
29)O meu líder considera que possuo necessidades, habilidades e aspirações diferentes dos outros	0	1	2	3	4
30)O meu líder consegue fazer com que eu considere os problemas a partir de vários ângulos diferentes	0	1	2	3	4
31)O meu líder auxilia as pessoas a desenvolverem suas forças	0	1	2	3	4
32)O meu líder sugere novas formas de análise de como concluir tarefas	0	1	2	3	4
33)O meu líder demora em responder questões urgentes	0	1	2	3	4
34)O meu líder enfatiza a importância em possuir um senso de missão coletivo	0	1	2	3	4

35)O meu líder expressa satisfação quando eu atento as expectativas	0	1	2	3	4
36)O meu líder expressa confiança de que as metas serão alcançadas	0	1	2	3	4
37)O meu líder é eficiente em atender minhas necessidades relacionadas ao trabalho	0	1	2	3	4
38)O meu líder utiliza métodos de liderança eficazes	0	1	2	3	4
39)O meu líder consegue fazer com que as pessoas façam mais do que é esperado	0	1	2	3	4
40)O meu líder é eficiente ao me representar junto aos diretores (superiores)	0	1	2	3	4
41)O meu líder trabalha comigo de forma satisfatória	0	1	2	3	4
42)O meu líder eleva meus desejos de prosperar	0	1	2	3	4
43)O meu líder é eficiente em atender as necessidades empresariais	0	1	2	3	4
44)O meu líder eleva minha boa vontade em me esforçar mais	0	1	2	3	4
45)O meu líder lidera um grupo eficiente	0	1	2	3	4

Fonte: Bruce, Avolio, Bass apud Robbins (2010)

Assim, para responder aos objetivos específicos, o questionário está organizado desta forma:

Para o objetivo específico: Identificar qual é o estilo de liderança predominante na percepção dos liderados, os resultados do questionário irão apontar o estilo predominante: transformacional ou transacional, nas perguntas a seguir. A média para cada bloco de estilo de liderança será feita a partir dos resultados das respostas: “3 – com bastante frequência e 4 – frequentemente, senão sempre”.

Quadro 2 - Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ) - Estilo de liderança transformacional

Estilo de liderança transformacional
1)Influência Idealizada - Atribuída (IIA)
10)O meu líder faz com que eu tenha orgulho em me associar a ele/ela
18)O meu líder vai além dos interesses pessoais para o bem do grupo
21)As atitudes do meu líder fazem com que as pessoas tenham respeito por ele/ela

25)O meu líder demonstra poder e confiança
2)Influência Idealizada – Comportamento (IIC)
6)O meu líder expõe seus valores e crenças mais importantes
14)O meu líder descreve a importância de ter uma forte motivação
23)O meu líder considera as consequências morais e éticas das decisões
34)O meu líder enfatiza a importância em possuir um senso de missão coletivo
3) Motivação por Inspiração (MI)
9)O meu líder refere-se ao futuro de maneira otimista
13)O meu líder se expressa de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado
26)O meu líder articula uma visão convincente sobre o futuro
36)O meu líder expressa confiança de que as metas serão alcançadas
4) Estímulo Intelectual (EI)
2)O meu líder reavalia premissas críticas a questões sempre que apropriado
8)O meu líder busca perspectivas diferentes ao solucionar problemas
30)O meu líder consegue fazer com que eu considere os problemas a partir de vários ângulos diferentes
32)O meu líder sugere novas formas de análise de como concluir tarefas
5) Consideração Individual (CI)
15)O meu líder emprega o seu tempo ensinando e em processos de coaching
19)O meu líder trata-me como indivíduo e não somente como um membro do grupo
29)O meu líder considera que possuo necessidades, habilidades e aspirações diferentes dos outros
31)O meu líder auxilia as pessoas a desenvolverem suas forças

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 3 - Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ) - Estilo de liderança transacional

Estilo de liderança transacional
6) Recompensa de contingente (RC)
1)O meu líder auxilia-me em troca de meus esforços
11)O meu líder trata de forma específica a respeito de quem é responsável por atingir uma meta de desempenho
16)O meu líder deixa claro o que as pessoas podem esperar receber quando cumprirem as metas de desempenho
35)O meu líder expressa satisfação quando eu atendo as expectativas
7)Gerenciamento por Exceção (Ativo) (GPE-A)
4)O meu líder direciona sua atenção a irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões
22)O meu líder concentra sua total atenção ao lidar com erros, queixas e falhas
24)O meu líder mantém-se atento (a) a todos os erros
27)O meu líder direciona minhas atenções às falhas em satisfazer os padrões
8)Gerenciamento por Exceção (Passivo) (GPE-P)
3)O meu líder falha em interferir até que os problemas se tornem sérios
12)O meu líder espera as coisas saírem erradas antes de agir
17)O meu líder demonstra piamente que “se não estiver quebrado, não conserte”

20)O meu líder antes de agir, demonstra que os problemas podem se tornar crônicos
9) Liderança laissez-faire (LF)
5)O meu líder evita se envolver quando surgem importantes questões
7)O meu líder está ausente quando necessário
28)O meu líder evita tomar decisões
33)O meu líder demora em responder questões urgentes

Fonte: elaborado pelo autor

Para o objetivo específico: Identificar se o estilo de liderança predominante potencializa a motivação da equipe de trabalho (liderados), serão abordados os resultados referentes ao bloco:

3) Motivação por Inspiração (MI):

- O meu líder refere-se ao futuro de maneira otimista (questão 9);
- O meu líder se expressa de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado (questão 13);
- O meu líder articula uma visão convincente sobre o futuro (questão 26);
- O meu líder expressa confiança de que as metas serão alcançadas (questão 36).

Este constructo está diretamente relacionado à motivação do colaborador liderado e a média para cada bloco de estilo de liderança, será feita a partir dos resultados das respostas: “3 – com bastante frequência e 4 – frequentemente, senão sempre”.

Para o objetivo específico: Identificar se o estilo de liderança predominante potencializa os resultados da equipe de trabalho (liderados), serão abordados os resultados referentes ao bloco:

10)Esforço Extra (EF) advindo da motivação do liderado:

- O meu líder consegue fazer com que as pessoas façam mais do que é esperado (questão 39);
- O meu líder eleva meus desejos de prosperar (questão 42);
- O meu líder eleva minha boa vontade em me esforçar mais (questão 44).

Este constructo está diretamente relacionado aos resultados da equipe de trabalho (liderados) e a média para cada bloco de estilo de liderança, será feita a partir dos resultados das respostas: “3 – com bastante frequência e 4 – frequentemente, senão sempre”.

2.6 Processo de análise de dados

Após o retorno das pesquisas foi iniciado o processo de análise de dados, tabulação e interpretação dos resultados, através de gráficos e tabelas (estatística).

3 Desenvolvimento da Pesquisa

A partir da aplicação dos questionários à amostra definida, obteve-se 25 questionários válidos para fins de tabulação e interpretação dos resultados.

Para a empresa A, foram 10 questionários válidos. Para a empresa C, foram 5 formulários e a empresa B devolveu 10 questionários.

Os resultados da empresa A estão elencados a seguir:

Caracterização Sociográfica:

Tabela 1 - Caracterização Sociográfica – empresa A

1- Qual o seu sexo?		
	Respondentes	%
Masculino	9	90
Feminino	1	10
ToTal	10	100
2- Qual o seu estado civil?		
	Respondentes	%
Solteiro	5	50
Casado	4	40
Víuvo	0	0
Separado/Divorciado (a)	0	0
União Estável	1	10
ToTal	10	100
3- Qual o seu grau de escolaridade?		
	Respondentes	%
Ensino Fundamental	0	0
Ensino Médio	4	40
Ensino Superior	5	50
Pós-Graduação	1	10
ToTal	10	100
4- Faixa Etária?		
	Respondentes	%
16 a 25 anos	1	10
26 a 35 anos	4	40
36 a 45 anos	4	40
acima de 46 anos	1	10
ToTal	10	100
5- Em que faixa salarial você se enquadra?		
	Respondentes	%
De 1 a 3 salários mínimos	7	70
De 4 a 6 salários mínimos	3	30
De 7 a 9 salários mínimos	0	0
De 10 a 12 salários mínimos	0	0
Acima de 12 salários mínimos	0	0
ToTal	10	100
6- Setor de Trabalho?		
	Respondentes	%
Laboratório	9	90
Recepção	1	10
ToTal	10	100
7-Tempo de Empresa?		
	Respondentes	%
1 a 2 anos	0	0
2,1 a 3 anos	2	20
3,1 a 4 anos	1	10
4,1 a 5 anos	1	10
5,1 a 6 anos	1	10
6,1 a 7 anos	0	0
7,1 a 8 anos	2	20
8,1 a 9 anos	0	0
9,1 a 10 anos	0	0
10,1 anos ou mais	3	30
ToTal	10	100

Fonte: elaborado pelo autor

**Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ):
Estilo de liderança transformacional
3) Motivação por Inspiração (MI)**

Tabela 2 - Estilo de liderança transformacional - 3) Motivação por Inspiração (MI)

9-O meu líder refere-se ao futuro de maneira otimista?		
	Respondentes	%
0 - Em hipótese alguma	0	0
1 - De vez em quando	1	10
2 - Às vezes	3	30
3 - Com bastante frequência	2	20
4 - Frequentemente, se não sempre	4	40
ToTal	10	100
13- O meu líder se expressa de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado?		
	Respondentes	%
0 - Em hipótese alguma	0	0
1 - De vez em quando	0	0
2 - Às vezes	0	0
3 - Com bastante frequência	4	40
4 - Frequentemente, se não sempre	6	60
ToTal	10	100
26- O meu líder articula uma visão convincente sobre o futuro?		
	Respondentes	%
0 - Em hipótese alguma	0	0
1 - De vez em quando	2	20
2 - Às vezes	3	30
3 - Com bastante frequência	2	20
4 - Frequentemente, se não sempre	3	30
ToTal	10	100
36- O meu líder expressa confiança de que as metas serão alcançadas?		
	Respondentes	%
0 - Em hipótese alguma	0	0
1 - De vez em quando	0	0
2 - Às vezes	1	10
3 - Com bastante frequência	4	40
4 - Frequentemente, se não sempre	5	50
ToTal	10	100

Fonte: elaborado pelo autor

Resultados da Liderança

10)Esforço Extra (EF) advindo da motivação do liderado

Tabela 3 - Resultados da Liderança - 10)Esforço Extra (EF) advindo da motivação do liderado

39- O meu líder consegue fazer com que as pessoas façam mais do que é esperado?		
	Respondentes	%
0 - Em hipótese alguma	0	0
1 - De vez em quando	2	20
2 - Às vezes	2	20
3 - Com bastante frequência	5	50
4 - Frequentemente, se não sempre	1	10
ToTal	10	100
42- O meu líder eleva meus desejos de prosperar?		
	Respondentes	%
0 - Em hipótese alguma	0	0
1 - De vez em quando	1	10
2 - Às vezes	3	30
3 - Com bastante frequência	1	10
4 - Frequentemente, se não sempre	5	50
ToTal	10	100
44- O meu líder eleva minha boa vontade em me esforçar mais?		
	Respondentes	%
0 - Em hipótese alguma	0	0
1 - De vez em quando	1	10
2 - Às vezes	3	30
3 - Com bastante frequência	1	10
4 - Frequentemente, se não sempre	5	50
ToTal	10	100

Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados da empresa B estão elencados a seguir:

Caracterização Sociográfica:

Tabela 4 - Caracterização Sociográfica – empresa B

1- Qual o seu sexo?		
	Respondentes	%
Masculino	9	90
Feminino	1	10
ToTal	10	100
2- Qual o seu estado civil?		
	Respondentes	%
Solteiro	4	40
Casado	2	20
Viúvo	1	10
Separado/Divorciado (a)	1	10
União Estável	2	20
ToTal	10	100
3- Qual o seu grau de escolaridade?		
	Respondentes	%
Ensino Fundamental	2	20
Ensino Médio	7	70
Ensino Superior	1	10
Pós-Graduação	0	0
ToTal	10	100
4- Faixa Etária?		
	Respondentes	%
16 a 25 anos	2	20
26 a 35 anos	2	20
36 a 45 anos	5	50
acima de 46 anos	1	10
ToTal	10	100
5- Em que faixa salarial você se enquadra?		
	Respondentes	%
De 1 a 3 salários mínimos	10	100
De 4 a 6 salários mínimos	0	0
De 7 a 9 salários mínimos	0	0
De 10 a 12 salários mínimos	0	0
Acima de 12 salários mínimos	0	0
ToTal	10	100
6- Setor de Trabalho?		
	Respondentes	%
Recepção	5	50
Cozinha	2	20
Camareira	2	20
Lavanderia	1	10
ToTal	10	100
7-Tempo de Empresa?		
	Respondentes	%
1 a 2 anos	6	60
2,1 a 3 anos	2	20
3,1 a 4 anos	2	20
4,1 a 5 anos	0	0
5,1 a 6 anos	0	0
6,1 a 7 anos	0	0
7,1 a 8 anos	0	0
8,1 a 9 anos	0	0
9,1 a 10 anos	0	0
10,1 anos ou mais	0	0
ToTal	10	100

Fonte: elaborado pelo autor

Estilo de liderança transformacional
3) Motivação por Inspiração (MI)

Tabela 5 - Estilo de liderança transformacional - 3) Motivação por Inspiração (MI)

9-O meu líder refere-se ao futuro de maneira otimista?		
	Respondentes	%
0 - Em hipótese alguma	0	0
1 - De vez em quando	0	0
2 - Às vezes	5	50
3 - Com bastante frequência	3	30
4 - Frequentemente, se não sempre	2	20
ToTal	10	100
13- O meu líder se expressa de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado?		
	Respondentes	%
0 - Em hipótese alguma	0	0
1 - De vez em quando	2	20
2 - Às vezes	3	30
3 - Com bastante frequência	4	40
4 - Frequentemente, se não sempre	1	10
ToTal	10	100
26- O meu líder articula uma visão convincente sobre o futuro?		
	Respondentes	%
0 - Em hipótese alguma	1	10
1 - De vez em quando	0	0
2 - Às vezes	5	50
3 - Com bastante frequência	3	30
4 - Frequentemente, se não sempre	1	10
ToTal	10	100
36- O meu líder expressa confiança de que as metas serão alcançadas?		
	Respondentes	%
0 - Em hipótese alguma	0	0
1 - De vez em quando	0	0
2 - Às vezes	2	20
3 - Com bastante frequência	6	60
4 - Frequentemente, se não sempre	2	20
ToTal	10	100

Fonte: elaborado pelo autor

Resultados da Liderança

10) Esforço Extra (EF) advindo da motivação do liderado

Tabela 6 - Resultados da Liderança - 10) Esforço Extra (EF) advindo da motivação do liderado

39- O meu líder consegue fazer com que as pessoas façam mais do que é esperado?		
	Respondentes	%
0 - Em hipótese alguma	0	0
1 - De vez em quando	1	10
2 - Às vezes	4	40
3 - Com bastante frequência	5	50
4 - Frequentemente, se não sempre	0	0
ToTal		100
42- O meu líder eleva meus desejos de prosperar?		
	Respondentes	%
0 - Em hipótese alguma	1	10
1 - De vez em quando	1	10
2 - Às vezes	3	30
3 - Com bastante frequência	3	30
4 - Frequentemente, se não sempre	2	20
ToTal		100
44- O meu líder eleva minha boa vontade em me esforçar mais?		
	Respondentes	%
0 - Em hipótese alguma	1	10
1 - De vez em quando	1	10
2 - Às vezes	1	10
3 - Com bastante frequência	4	40
4 - Frequentemente, se não sempre	3	30
ToTal		100

Fonte: elaborado pelo autor

E, por fim, os resultados da empresa C, estão elencados a seguir:

Caracterização Sociográfica:

Tabela 7 - Caracterização Sociográfica – empresa C

1- Qual o seu sexo?		
	Respondentes	%
Masculino	3	60
Feminino	2	40
ToTal		100
2- Qual o seu estado civil?		
	Respondentes	%
Solteiro	3	60
Casado	0	0
Viúvo	0	0
Separado/Divorciado (a)	0	0
União Estável	2	40
ToTal		100
3- Qual o seu grau de escolaridade?		
	Respondentes	%
Ensino Fundamental	0	0
Ensino Médio	5	100
Ensino Superior	0	0
Pós-Graduação	0	0
ToTal		100
4- Faixa Etária?		
	Respondentes	%
16 a 25 anos	5	100
26 a 35 anos	0	0
36 a 45 anos	0	0
acima de 46 anos	0	0
ToTal		100
5- Em que faixa salarial você se enquadra?		
	Respondentes	%
De 1 a 3 salários mínimos	5	100
De 4 a 6 salários mínimos	0	0
De 7 a 9 salários mínimos	0	0
De 10 a 12 salários mínimos	0	0
Acima de 12 salários mínimos	0	0
ToTal		100
7-Tempo de Empresa?		
	Respondentes	%
1 a 2 anos	1	20
2,1 a 3 anos	2	40
3,1 a 4 anos	0	0
4,1 a 5 anos	2	40
5,1 a 6 anos	0	0
6,1 a 7 anos	0	0
7,1 a 8 anos	0	0
8,1 a 9 anos	0	0
9,1 a 10 anos	0	0
10,1 anos ou mais	0	0
ToTal		100

Fonte: elaborado pelo autor

Estilo de liderança transformacional
3) Motivação por Inspiração (MI)

Tabela 8 - Estilo de liderança transformacional - 3) Motivação por Inspiração (MI)

9-O meu líder refere-se ao futuro de maneira otimista?		
	Respondentes	%
0	0	0
1	0	0
2	0	0
3	2	40
4	3	60
ToTal		100
13- O meu líder se expressa de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado?		
	Respondentes	%
0	0	0
1	0	0
2	1	20
3	4	80
4	0	0
ToTal		100
26- O meu líder articula uma visão convincente sobre o futuro?		
	Respondentes	%
0	0	0
1	0	0
2	2	40
3	2	40
4	1	20
ToTal		100
36- O meu líder expressa confiança de que as metas serão alcançadas?		
	Respondentes	%
0	0	0
1	0	0
2	3	60
3	2	40
4	0	0
ToTal		100

Fonte: elaborado pelo autor

Resultados da Liderança

10)Esforço Extra (EF) advindo da motivação do liderado

TABELA 9 - Resultados da Liderança - 10)Esforço Extra (EF) advindo da motivação do liderado

39- O meu líder consegue fazer com que as pessoas façam mais do que é esperado?		
	Respondentes	%
0	0	0
1	0	0
2	2	40
3	2	40
4	1	20
ToTal		100
42- O meu líder eleva meus desejos de prosperar?		
	Respondentes	%
0	0	0
1	0	0
2	3	60
3	2	40
4	0	0
ToTal		100
44- O meu líder eleva minha boa vontade em me esforçar mais?		
	Respondentes	%
0	0	0
1	0	0
2	1	20
3	4	80
4	0	0
ToTal		100

Fonte: elaborado pelo autor

4 Análise e interpretação dos resultados

A pesquisa para a **Empresa A**, apresenta como resultados, a partir de 10 respondentes:

a)Estilo de liderança predominante na percepção dos liderados:

A média para cada bloco de estilo de liderança foi feita a partir dos resultados das respostas: “3 – com bastante frequência e 4 – frequentemente, senão sempre”.

Estilo de liderança transformacional: 36,5 pontos

Estilo de liderança transacional: 20,6 pontos

Assim, predomina o estilo de **liderança transformacional** com 36,5 pontos.

b)Estilo de liderança predominante potencializa a motivação da equipe de trabalho (liderados)?

A média para cada bloco de estilo de liderança foi feita a partir dos resultados das respostas: “3 – com bastante frequência e 4 – frequentemente, senão sempre”.

O bloco analisado foi: “Estilo de liderança transformacional - 3) Motivação por Inspiração (MI)”, com as perguntas: o meu líder refere-se ao futuro de maneira otimista (questão 9); o meu líder se expressa de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado (questão 13); o meu líder articula uma visão convincente sobre o futuro (questão 26); o meu líder expressa confiança de que as metas serão alcançadas (questão 36).

Motivação: 37,5 pontos

c)Estilo de liderança predominante potencializa os resultados da equipe de trabalho (liderados)?

A média para cada bloco de estilo de liderança será feita a partir dos resultados das respostas: “3 – com bastante frequência e 4 – frequentemente, senão sempre”.

O bloco analisado foi: “Resultados da Liderança - 10)Esforço Extra (EF) advindo da motivação do liderado”, com as perguntas: o meu líder consegue fazer com que as pessoas façam mais do que é esperado (questão 39); o meu líder eleva meus desejos de prosperar (questão 42); o meu líder eleva minha boa vontade em me esforçar mais (questão 44).

Resultados: 30 pontos

A pesquisa para a **Empresa B** apresenta como resultados, a partir de 10 respondentes:

a) Estilo de liderança predominante na percepção dos liderados:

A média para cada bloco de estilo de liderança foi feita a partir dos resultados das respostas: “3 – com bastante frequência e 4 – frequentemente, senão sempre”.

Estilo de liderança transformacional: 31,5 pontos

Estilo de liderança transacional: 42,42 pontos

Assim, predomina o estilo de **liderança transacional** com 42,42 pontos.

b) Estilo de liderança predominante potencializa a motivação da equipe de trabalho (liderados)?

A média para cada bloco de estilo de liderança foi feita a partir dos resultados das respostas: “3 – com bastante frequência e 4 – frequentemente, senão sempre”.

O bloco analisado foi: “Estilo de liderança transformacional - 3) Motivação por Inspiração (MI)”, com as perguntas: o meu líder refere-se ao futuro de maneira otimista (questão 9); o meu líder se expressa de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado (questão 13); o meu líder articula uma visão convincente sobre o futuro (questão 26); o meu líder expressa confiança de que as metas serão alcançadas (questão 36).

Motivação: 27,5 pontos

c) Estilo de liderança predominante potencializa os resultados da equipe de trabalho (liderados)?

A média para cada bloco de estilo de liderança será feita a partir dos resultados das respostas: “3 – com bastante frequência e 4 – frequentemente, senão sempre”.

O bloco analisado foi: “Resultados da Liderança - 10) Esforço Extra (EF) advindo da motivação do liderado”, com as perguntas: o meu líder consegue fazer com que as pessoas façam mais do que é esperado (questão 39); o meu líder eleva meus desejos de prosperar (questão 42); o meu líder eleva minha boa vontade em me esforçar mais (questão 44).

Resultados: 28,3 pontos

E a pesquisa para a **Empresa C** apresenta como resultados:

a)Estilo de liderança predominante na percepção dos liderados:

A média para cada bloco de estilo de liderança foi feita a partir dos resultados das respostas: “3 – com bastante frequência e 4 – frequentemente, senão sempre”.

Estilo de liderança transformacional: 24 pontos

Estilo de liderança transacional: 14,38 pontos

Assim, predomina o estilo de **liderança transformacional** com 24 pontos.

b)Estilo de liderança predominante potencializa a motivação da equipe de trabalho (liderados)?

A média para cada bloco de estilo de liderança foi feita a partir dos resultados das respostas: “3 – com bastante frequência e 4 – frequentemente, senão sempre”.

O bloco analisado foi: “Estilo de liderança transformacional - 3) Motivação por Inspiração (MI)”, com as perguntas: o meu líder refere-se ao futuro de maneira otimista (questão 9); o meu líder se expressa de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado (questão 13); o meu líder articula uma visão convincente sobre o futuro (questão 26); o meu líder expressa confiança de que as metas serão alcançadas (questão 36).

Motivação: 35 pontos

c)Estilo de liderança predominante potencializa os resultados da equipe de trabalho (liderados)?

A média para cada bloco de estilo de liderança será feita a partir dos resultados das respostas: “3 – com bastante frequência e 4 – frequentemente, senão sempre”.

O bloco analisado foi: “Resultados da Liderança - 10)Esforço Extra (EF) advindo da motivação do liderado”, com as perguntas: o meu líder consegue fazer com que as pessoas façam mais do que é esperado (questão 39); o meu líder eleva meus desejos de prosperar (questão 42); o meu líder eleva minha boa vontade em me esforçar mais (questão 44).

Resultados: 35 pontos

Assim, o quadro a seguir apresenta um resumo dos resultados obtidos:

Quadro 4 - Resumo resultados obtidos:

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Estilo de liderança	Transformacional:36,5 pontos	Transacional:42,42 pontos	Transformacional:24 pontos
Motivação	37,5 pontos	27,5 pontos	35 pontos
Resultados	30 pontos	28,3 pontos	35 pontos

Fonte: elaborado pelo autor

A partir da análise dos resultados da aplicação dos questionários de liderança multifatorial, percebe-se que o estilo de liderança transformacional possui resultados melhores em termos de motivação da equipe de trabalho (liderados), pois a empresa A que tem como estilo principal, o transformacional apresenta como decorrência, uma motivação da equipe com 37,5 pontos e a empresa C, 35 pontos, ao passo que, a empresa B, contempla a liderança transacional e está com 27,5 pontos em termos de motivação.

O mesmo pode ser afirmado para os resultados obtidos pela equipe de trabalho. O estilo de liderança transformacional apresenta boa vantagem sobre os resultados do estilo transacional. A empresa A e a C, alcançaram 30 pontos e 35 pontos respectivamente, no entanto a empresa B obteve apenas 28,3 pontos. Ou seja, o estilo de liderança transformacional, no estudo presente, apresenta melhores resultados na equipe de trabalho.

Considerações Finais

O estudo realizado nas três empresas proporcionou através de uma pesquisa a obtenção de dados que auxiliaram no alcance dos objetivos previstos para este trabalho.

Dentre as empresas pesquisadas, observou-se que duas delas, as empresas A e a C possuem estilo de liderança transformacional e apenas uma delas estilo de liderança transacional, a empresa B. O que pode levar a conclusão de que o estilo de liderança transformacional predomina nas empresas, mas com ressalvas devido ao número reduzido de organizações pesquisadas.

A partir da tabulação e análise dos dados obtidos, foi possível observar que as empresas A e C, com estilos de liderança transformacionais, apresentam resultados melhores comparados à empresa B.

No que diz respeito à motivação dos funcionários, observou-se uma grande vantagem. O estilo de liderança transformacional faz com que os liderados se sintam parte integrante do processo de desenvolvimento da empresa. O líder valoriza sua equipe e

assim eles não apenas fazem o que lhes foi designado, como procuram aperfeiçoar e fazer melhor.

A motivação dos liderados nas empresas de estilo transformacional é maior também pelo fato do líder se preocupar com o bem estar e a carreira profissional de seu subordinado, assim cria-se um ambiente propício ao desenvolvimento de todos.

Ao observar os resultados da equipe de trabalho, também foi possível destacar a vantagem que as empresas de estilo de liderança transformacional apresentaram sobre a com estilo transacional. As empresas A e C demonstram que suas equipes são capazes de atingir resultados melhores comparados às da empresa B.

Isso está intimamente ligado à motivação dos liderados. Equipes de trabalho ou pessoas motivadas certamente obterão melhores resultados. Nas empresas com estilo de liderança transformacional, o líder proporciona uma abertura maior para que seus liderados participem do processo de planejamento e execução das tarefas, fazendo com que estes procurem fazer o seu melhor e buscar novas formas mais eficientes e eficazes de realizar suas tarefas.

Com este estudo foi possível também auxiliar as empresas integrantes da pesquisa a analisarem seus ambientes de trabalho. Os liderados ao responderem o questionário demonstraram sua satisfação ou insatisfação perante seus líderes. Assim, é possível que sejam acentuados os pontos positivos e revistos os que ainda podem ser melhorados.

Como limitações deste estudo, pode-se mencionar o número reduzido de empresas pesquisadas. Com maior número de dados seria possível um estudo mais aprofundado sobre este tema de grande importância atual, onde é preciso extrair o máximo utilizando o menor número de recursos, em que a motivação e o comprometimento da equipe são decisivos no sucesso da organização.

Ao analisar os estilos de liderança e sua ligação com a motivação e os resultados da equipe de trabalho, abrem-se novos caminhos para estudos futuros que possam detalhar melhor as relações interpessoais nos ambientes de trabalho, afinal são pessoas convivendo e trabalhando juntas em busca de objetivos que deveriam ser comuns, tanto no que tange aos objetivos da empresa, como o crescimento pessoal e profissional de seus funcionários, mas que muitas vezes se tornam individualistas e buscando o desenvolvimento apenas da empresa ou de alguns de seus integrantes.

Referências

FARIAS FILHO; M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOIA, R. M. **Fundamentos de Marketing: conceitos básicos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. V. 1. (Coleção de Marketing).

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, P. S.; JUDGE, A. T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1996

WRIGHT, P.; KROLL, J. M.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.