

**O PERFIL DE LIDERANÇA DOS ACADÊMICOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE MANAUS - AM**

IGOR MATHEUS SILVA DE SOUZA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

FABIULA MENEGUETE VIDES DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM)

O PERFIL DE LIDERANÇA DOS ACADÊMICOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE MANAUS - AM

1 INTRODUÇÃO

A liderança organizacional tem tido um grande impacto sobre o sucesso das organizações, tornando-se assim um fator importante ligado ao capital humano. Em vista deste contexto, a temática foi a mais abordada, por pesquisadores brasileiros, entre os anos de 1996 e 2013 (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015). Bergamini (1994) corrobora quando discorre sobre a relevância do tema no âmbito organizacional. Segundo a autora, a compreensão do assunto é importante tanto para os líderes, como para os liderados.

A abordagem deste conteúdo é fundamental em cursos acadêmicos relacionados às Ciências Sociais Aplicadas, especialmente no curso de Administração, dado que, em tal área do conhecimento se prevalece a discussão acerca das interações humanas e como a gestão desse fator pode impactar no sucesso das organizações (PENA et al, 2015).

Souza e Dourado (2016) argumentam sobre as pesquisas já realizadas e constataam que estas diferem entre si no que diz respeito a construção de conceitos, uma vez que geralmente envolvem as perspectivas individuais de cada pesquisador. Entretanto, segundo os autores, dentre o rico conjunto de teorias formuladas uma característica se revelou comum: a liderança é a capacidade de influenciar intencionalmente outros, em vista de objetivos determinados. Dessa forma, a liderança pode ser visualizada a partir de um viés: a) o formal, percebido em pessoas que detém certo poder em virtude de um alto cargo organizacional; b) o informal, identificado segundo características inatas ao indivíduo, que surgem de forma natural, dentro ou fora do âmbito organizacional (DAFT, 1999; ROBBINS, 2005).

Esta pesquisa objetiva descobrir quais são os perfis de liderança presentes em acadêmicos do curso de administração de uma IES da cidade de Manaus e, para tal, será seguido a linha de raciocínio de Burns (1978), que no final da década de 70 elaborou uma teoria na tentativa de mostrar a diferenças no comportamento de líderes políticos e definiu liderança em dois perfis: o transformacional e o transacional.

O perfil de liderança transformacional apresenta componentes carismáticos de influência, que busca motivar os seguidores e aumentar os estímulos intelectuais de cada um. Já o perfil transacional busca conduzir o trabalho através de recompensas tangíveis ou punições (BARRETO et al., 2013; MAXIMIANO, 2011). Ainda, outros pesquisadores como Schilling e Schilling, (2008), Hersey e Blanchard (1977) e Jyoti e Bhau (2015) abordam um terceiro perfil, o *Laissez faire*, ou sem liderança. Tal perfil pode ser identificado através de um comportamento indiferente quanto à questão liderança, onde as ações necessárias e tomadas de decisão não são adotadas com grande relevância e a responsabilidade pela liderança é ignorada.

Em vista disso pergunta-se, qual dos três perfis de liderança, transacional, transformacional ou sem liderança, é o mais comum dentre os acadêmicos do curso de administração de uma universidade de Manaus?

Ademais, este estudo está estruturado da seguinte maneira: uma breve introdução contendo a contextualização e apresentação do tema, bem como sua relevância, além de apontar sua pergunta de pesquisa; em seguida é exposto o referencial teórico dividido nos seguintes tópicos: liderança; a abordagem transformacional, transacional e *laissez-faire*; e o perfil do administrador esperado pelo mercado, no qual o tema será trabalhado com mais profundidade; posteriormente é apresentada a metodologia da pesquisa seguida pela apresentação e análise dos dados e finalizada com as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão abordados alguns aspectos referentes a liderança, também será explorada a abordagem transformacional, transacional e *laissez-faire* e, por fim, será discutido acerca do perfil do administrador esperado pelo mercado atual.

2.1 Liderança

No campo da administração, a liderança é um dos assuntos que mais se destaca no que diz respeito a quantidade de pesquisas que buscam entender seus fenômenos e particularidades, e apesar de seus estudos não serem recentes não há, ainda hoje, uma definição única a seu respeito (LIMA; GOMES, 2017).

Entretanto, dentre os vários aspectos que caracterizam a liderança destacam-se dois, por serem comuns na maioria das definições desenvolvidas ao longo de várias pesquisas. O primeiro fator diz respeito a liderança estar ligada à interação entre dois ou mais indivíduos, ou seja, é um evento grupal e o segundo refere-se aos líderes exercerem, de forma intencional, certa influência sobre seus subordinados, com a finalidade de alcançar objetivos determinados (BERGAMINI, 1994; SOUZA; DOURADO, 2016).

Tal influência pode ser exercida a partir de uma perspectiva formal, isto é, quando o indivíduo é detentor de um cargo com alto grau de poder na organização, estando sujeito ao papel de líder apenas em função do posto que ocupa, por outro lado, a influência pode, também, ter origem informal, sendo esta a capacidade de influenciar os demais que surge de forma natural, podendo ocorrer dentro ou fora do âmbito organizacional (ROBBINS, 2005). Logo, por se tratar de um fenômeno que envolve o relacionamento entre gestor e subordinado, a liderança assumi um papel estratégico na organização, pois a sua operação deve otimizar os processos, deixando-os mais simples para elevar o desempenho da empresa (ROWE, 2002; BENEDICTO; LAMES; BITTENCOURT, 2015).

Em busca de compreender a liderança deu-se início a diversas pesquisas que tentavam elucidar as características que configuravam tal fenômeno. A primeira teoria da qual se tem conhecimento diz respeito aos traços dos líderes, onde buscava-se evidenciar quais traços de personalidade diferenciavam um líder de um não líder, no entanto não chegou-se a um resultado que comprovasse tal teoria (MAXIMIANO, 2011). Por conseguinte, apresentou-se a ideia de que o líder se comporta a partir de um estilo de liderança, os estilos investigados são dois, o primeiro trata sobre o líder ser orientado para as pessoas, onde a essência deste estilo é a sensibilidade aos liderados como pessoas, o segundo aponta uma liderança focada na tarefa, na qual o líder busca despender suas energias no cumprimento destas (HAMPTON, 1992). Ainda, desenvolveu uma outra abordagem, a situacional, na qual se acredita que a liderança somente será eficaz quando estiver ajustada a situação vivenciada pelo líder (MAXIMIANO, 2011).

Além destas, uma outra abordagem surgiu na esfera da liderança, foi a abordagem transformacional, objeto de estudo desta pesquisa e que será desenvolvida melhor na próxima seção.

2.2 A Abordagem Transformacional, Transacional e *Laissez-Faire*

A abordagem dos perfis transformacional, transacional e *laissez-faire*, estão relacionados aos comportamentos praticados pelos líderes, bem como aos mecanismos utilizados por estes para exercer influência sobre seus seguidores (AVOLIO et al, 2004). Cada um dos perfis possui características singulares, que funcionam de formas diferentes e que serão exploradas com mais detalhes nesta seção.

Segundo Burns (1978) e Schilling e Schilling (2008) a liderança transformacional ocorre quando a relação entre líderes e liderados alcança altos níveis de motivação e moralidade, aumentando a preocupação com as pessoas, bem como com as tarefas. Os líderes

passam a se direcionar aos desejos, necessidades e outras motivações que seus seguidores possam apresentar, objetivando a criação de um clima favorável no ambiente e o alcance de altos níveis de desempenho. O estilo de liderança transformacional pode ser caracterizado de acordo com quatro aspectos, são eles: (1) Influência idealizada, no qual o líder é visto e admirado por seus seguidores como um modelo ideal a ser seguido. Isto ocorre, pois, o líder costuma desenvolver e comunicar suas visões, metas e tarefas para o grupo através de ideias, ideologias ou valores socialmente compartilhados e que, também, pode ser resultado da fidelidade, identificação, admiração e consideração dos subordinados com o líder; (2) Inspiração motivacional, é onde o líder motiva seus subordinados a partir do fortalecimento do espírito de equipe, criando uma sensação de otimismo no ambiente e elevando o comprometimento destes por meio do entusiasmo. Aqui se utiliza a linguagem persuasiva e ações simbólicas para inspirar os seguidores e estabelecer melhores bases de confiança; (3) estimulação intelectual, neste item o líder busca encorajar seus seguidores a desenvolverem ideias criativas e inovadoras e a buscar meios inusitados de solucionar os problemas através de diferentes formas de pensar e trabalhar, provocando nos indivíduos reflexões e incentivando suas ações a irem além do esperado; E por fim, (4) consideração individual, o líder busca estimular, positivamente, seus seguidores, através de uma atenção individualizada, a fim de conhecer suas necessidades, preocupações, forças e fraquezas. Dessa forma, os líderes conseguem identificar as diferenças entre cada indivíduo, para posteriormente prestar a adequada assistência e desenvolvê-los profissionalmente, com a intenção de que estes alcancem os objetivos organizacionais (JYOTI; BHAU, 2015; FONSECA; PORTO, 2013; BASS, 1985; BASS, 1990).

Uma observação importante foi feita por Jandaghi, Matin e Farjami (2009) em sua pesquisa, onde os autores observaram que as características de liderança transformacional foram as mais encontradas em empresas bem sucedidas, dentre estas características a que mais se destacou foi a motivação inspiracional.

A liderança transacional, por sua vez, concentra-se no gerenciamento das tarefas fazendo uso de recompensas e punições, onde há um alto nível de preocupação com as atividades, com os métodos e com as técnicas, em detrimento da preocupação com as pessoas (AVOLIO et al, 2009; SCHILLING; SCHILLING, 2008). Há um monitoramento mais ativo, procurando evitar desvios dos liderados, para isso medidas corretivas são tomadas na mesma hora em que um erro é encontrado, punindo o mau desempenho (BASS; RIGGIO, 2006).

O estilo de liderança transacional possui três tipos de comportamentos, são eles: (1) recompensa contingencial, que diz respeito as recompensas a serem ganhas caso o indivíduo realize as atividades propostas, de acordo com o desempenho esperado. Tais recompensas podem ser consideradas transacionais quando forem materiais, como o recebimento de bônus salariais, no entanto, estas passam a ser transformacionais caso envolvam um contexto psicológico, como elogios; (2) gerenciamento por exceção ativo, no qual o líder busca concentrar-se ativamente na observação e monitoramento dos trabalhos e resultados gerados por seus subordinados com o objetivo de prevenir possíveis erros, desvios e falhas. Se porventura falhas sejam cometidas, rapidamente estas são corrigidas, elevando novamente a qualidade do trabalho; (3) gerenciamento por exceção passivo, aqui o líder monitora os funcionários passivamente e apenas toma providências após o erro já ter acontecido (BASS; RIGGIO, 2006; FONSECA; PORTO, 2013; AVOLIO et al, 2004).

Tanto a liderança transformacional, quanto a transacional, podem ser aprendidas, uma prova disso é que estas são ensinadas em cursos de MBA e programas de treinamento. Outro fator de aprendizado são as experiências de vida do indivíduo que agregam valor a sua formação e, dessa forma, o gestor pode escolher o melhor estilo que se encaixa em determinado contexto. (BONO; JUDGE, 2004).

Por fim há o estilo *laissez faire*, nessa ocasião, há certo desprendimento em relação ao comportamento do líder, sendo mais entendido como a falta de qualquer tipo de liderança. Portanto, o gestor tende a não conferir determinada atenção ao desenvolvimento de seus seguidores, bem como no acompanhamento da realização das tarefas, onde ações e decisões importantes não são tomadas e a responsabilidade da liderança é ignorada (SCHILLING; SCHILLING, 2008).

Para Hersey e Blanchard (1977) no estilo *laissez faire* o comportamento do líder é direcionado a permitir que seus seguidores façam o que desejam fazer, tornando-se desnecessário o estabelecimento de programas ou processos para a execução das atividades, além de excluir a necessidade de intervenção durante sua realização. Nesse contexto, o papel da liderança foi eliminado e, portanto, não há a presença de comportamentos que qualifiquem um líder.

No entanto, os estilos de liderança transformacional, transacional ou até mesmo o *laissez faire*, podem ser mais ou menos eficazes, e tal resultado dependerá do ambiente no qual o líder está inserido, da cultura local, dos subordinados e do contexto no qual a abordagem está sendo utilizada. Desse modo, observa-se que a eficácia da liderança dependerá da visão do líder em adaptar seus comportamentos às circunstâncias na qual estará vivenciando (SCHILLING; SCHILLING, 2008; SNAEBJORNSSON et al, 2015; HAMPTON, 1992).

2.3 O perfil do administrador esperado pelo mercado

Quando se fala sobre o âmbito acadêmico defende-se que ali estão sendo formados os futuros profissionais que ocuparão os mais diversos cargos disponíveis no mercado de trabalho. Do outro lado, as organizações procuram profissionais preparados para lidar com as demandas provenientes do cenário atual. Desse modo, é relevante investigar quais são as exigências feitas pelo mercado em relação aos acadêmicos do curso de administração, com foco na liderança organizacional.

Para Madruga, Colossi e Biazus (2016) a atividade exercida pelo administrador é, basicamente, uma atividade social na qual se destaca a relevância da liderança para o crescimento organizacional, dessa forma, deve-se buscar o aprimoramento das relações entre líderes e liderados, objetivando estabelecer melhores níveis de cooperação entre as partes. Kraut et al (1989) argumentam que dentre as habilidades gerenciais necessárias ao administrador é importante destacar os fatores ligados à interação entre o líder e o liderado, onde se faz importante desenvolver melhor ações como a motivação e a instrução do subordinado, o acompanhamento da performance e o fornecimento de *feedback*, e o aperfeiçoamento da comunicação e da produtividade individual. Como líderes, os futuros administradores precisam desenvolver a habilidade de influenciar o comportamento de outros indivíduos, bem como trabalhar sua capacidade para absorver estresse pessoal (COHEN; FINK, (2003). Por esse motivo, é importante que o líder amplie cada vez mais suas habilidades práticas relacionadas às interações sociais e não apenas armazene seus conhecimentos acerca do assunto (SOUZA et al, 2014).

No que se refere a liderança, o administrador deve focar em alguns aspectos importantes como a motivação das pessoas, o exercício do poder e a solução de problemas (BENEDICTO; LAMES; BITTENCOURT, 2015). Para os autores cada um destes fatores apresentam características específicas, a saber: *motivação de pessoas*, diz respeito a manter os indivíduos estimulados, fazendo-os exercerem suas atividades com altos níveis de comprometimento e direcionados ao cumprimento de metas; *exercício de poder*, o desempenho da autoridade deve priorizar as habilidades de relacionamento do líder, focado na divisão de poder, o *empowerment*, e numa chefia menos impositiva e mais aberta ao diálogo; *solução de*

problemas, desenvolver estratégias eficientes que busquem resolver os problemas atuais e, ainda, consiga prever as incertezas e as novas perspectivas de mercado.

Segundo Cieslińska (2007) outra perspectiva deve ser abordada, a globalização. Para a autora as organizações passaram a modificar suas formas de trabalho ao longo dos tempos em função das condições externas de mercado, o que levou o papel do administrador a sofrer mudanças também para se adaptar ao contexto do momento. A globalização possibilitou a ampliação da interação entre diversos pontos do globo, pessoas e organizações passaram a deixar seus lugares de origem para ocupar outros territórios, gerando, dessa forma, sociedades mescladas de culturas e diferenças. Em vista disso, Erdmann (2011) argumenta que o administrador moderno precisa desenvolver suas habilidades humanas, tornando-se mais flexível e capaz de adaptar-se às características do grupo pelo qual é responsável, e, dessa forma, suas ações terão grande impacto sobre seu sucesso profissional e o desempenho da organização.

Pereira et al (2015) discorrem sobre outro ponto de vista, a importância da liderança focada na inovação das operações e processos de trabalho, onde o líder atua como um agente aliado de novas e boas ideias. E para isso é necessário criar um clima favorável que estimule os funcionários a pensarem de forma inovadora, bem como tenham suas ideias valorizadas. Além do mais, os autores ressaltam sobre a importância do ensino de inovação nas universidades, dado que a academia precisa estar em constante concordância com o mercado

Por fim, as empresas têm valorizado gestores que tenham altos níveis de predisposição para correr riscos, visão estratégica e capacidade de decisão. No entanto estas organizações também prezam por administradores que sejam capazes de liderar, coordenar o trabalho em equipe e administrar conflitos, ou seja, o gestor precisa desenvolver suas habilidades técnicas para lidar com o mercado e também suas habilidades sociais para trabalhar com as pessoas que formam sua equipe e com as demais que exercem qualquer outra atividade na empresa (ECHEVESTE et al, 1999).

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A presente pesquisa sustenta-se na forma da abordagem quantitativa, pois visa analisar de forma estatística aspectos sociais de um grupo, e também qualitativa, pois objetivou-se analisar tais aspectos de forma mais profunda, de maneira a descrever a complexidade do comportamento humano (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Para a classificação desta pesquisa utilizou-se como base a taxonomia proposta por Vergara (2003), que a divide em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. No que diz respeito aos fins este estudo qualifica-se como descritivo, pois visa apresentar as características de determinada população. Acerca dos meios, esta pesquisa qualifica-se como uma pesquisa de campo, porque sua investigação foi feita diretamente no local onde ocorre o fenômeno estudado.

O universo desta pesquisa é composto por discentes do curso de administração de uma IES da cidade de Manaus. Para a seção quantitativa a amostra foi composta por 270 alunos matriculados no semestre de 2018/1, do 1º ao 9º período, com idade a partir de 16 anos. A escolha da amostra se deu de forma probabilística, visto que objetiva-se analisar estatisticamente seus dados, e por acessibilidade, relacionado a facilidade de se ter acesso aos sujeitos da pesquisa (VERGARA, 2003). Quanto à seção qualitativa, a amostra qualifica-se como não-probabilística, visto que a seleção dos entrevistados foi realizada de forma intencional (DIEHL; TATIM, 2004), os sujeitos são compostos por oito indivíduos, sendo quatro do gênero masculino e quatro do feminino, devidamente matriculados na IES escolhida e que tiveram experiências de liderança em atividades dentro do contexto acadêmico.

O instrumento de coleta de dados para a seção quantitativa foi adaptado a partir do questionário Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ-6S, desenvolvido por Bass e Avolio (1992), composto por 21 questões fechadas escalares do tipo Likert de seis pontos que variou de 1 = discordo totalmente a 6 = concordo totalmente. Para seção qualitativa realizou-se entrevista estruturada com seis perguntas abertas.

Por fim, para o tratamento e análise dos dados quantitativos utilizou-se o Software Microsoft Excel 2016 e para análise dos dados qualitativos foi realizada a transcrição das entrevistas dos sujeitos que permitiram sua gravação e posteriormente os dados foram sujeitos à análise de conteúdo proposta por Bardin (2016).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

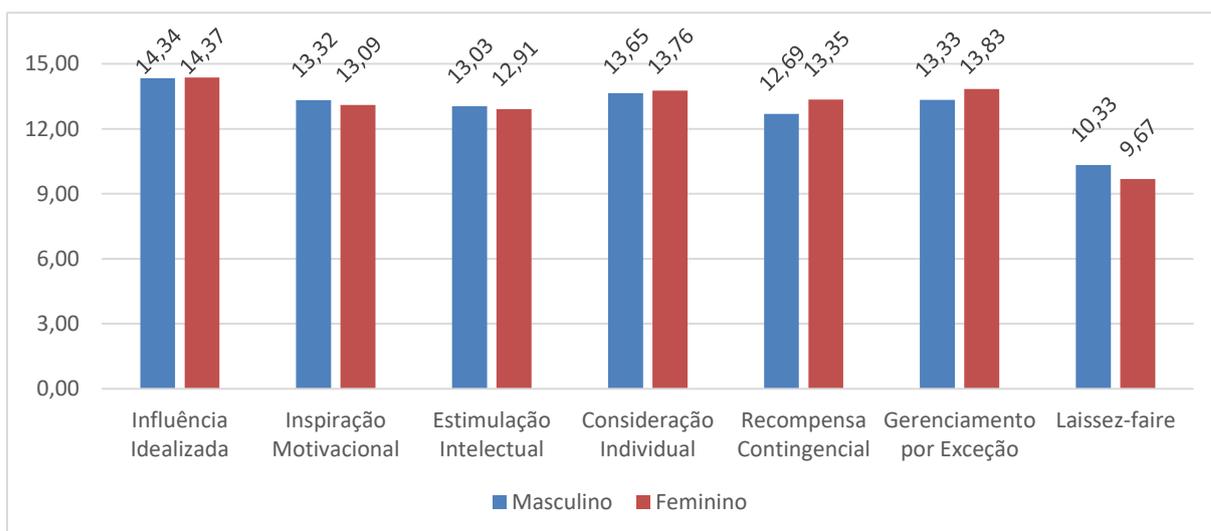
4.1 Análise Quantitativa

No que se refere ao perfil da população pesquisada obteve-se os seguintes resultados. Quanto ao gênero, 56,67% correspondem ao gênero feminino e 43,33% ao gênero masculino. Em relação à faixa etária 61,11% têm entre 16-20 anos de idade, seguido por 21-25 anos (26,30%), 26-30 anos (6,67%), 31-35 anos (2,59%), acima de 41 anos (2,22%) e, por fim, 36-40 anos (1,11%), concluindo-se que a população pesquisada nesta IES é em sua maioria jovem. Acerca do período acadêmico dos alunos verificou-se que 35,56% encontram-se entre o 1º e 2º período da faculdade, seguido por 5º e 6º (22,96%), 3º e 4º (21,48%) e, por fim, os finalistas, ou seja, os alunos que estão em seu último ano de graduação (20%).

Para a análise dos resultados desta pesquisa serão considerados três tipos de categorias: Baixo = 1-6 pontos; Moderado = 7-12 pontos; Alto = 13-18 pontos.

No que diz respeito às dimensões da liderança em comparação com o gênero dos entrevistados verificou-se pouca discrepância entre os resultados obtidos para ambos os gêneros, como pode ser visualizado na figura 1.

Figura 1 – Dimensões da liderança de acordo com o gênero



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

A influência idealizada é uma das dimensões que compõem a liderança transformacional e nesta pesquisa foi a que obteve o maior valor dentre as demais. De acordo com Bass (1990) e Jyoti e Bhau (2015) tal característica diz respeito ao poder de influência do

líder sobre seus liderados, a influência ocorre pois o líder apresenta comportamentos que causam admiração e, dessa forma, geram identificação, fazendo com que seus liderados os considerem como um modelo ideal para ser seguido. Ainda sobre esta dimensão considera-se que ambos os gêneros têm os mesmos níveis de influência idealizada, pois obtiveram valores altos para esta dimensão, diferenciando-se apenas por 0,03 pontos. Ademais, avalia-se como mínima a relação entre o gênero dos alunos e a influência idealizada exercida sobre seus colegas de grupo. Dentre as demais dimensões, apenas três obtiveram uma lacuna maior entre os resultados, foram a recompensa contingencial, com diferença de 0,66 pontos e o gerenciamento por exceção, com diferença de 0,5 pontos, os dois fazem parte da liderança transacional. A terceira dimensão foi o *laissez-faire*, com diferença de 0,66.

No tocante às médias gerais de cada perfil em relação ao gênero, ver tabela 1, foi constatado que, acerca da liderança transformacional o gênero masculino obteve resultado médio superior ao feminino. Nota-se que a diferença entre os resultados é de, somente, 0,06 pontos, ou seja, os alunos tendem a ter os mesmos níveis de comportamento transformacional independente do gênero. Além disso, ambos os valores são considerados altos.

Em relação a liderança transacional o gênero feminino obteve média superior em relação ao gênero masculino, resultando em uma diferença de 0,58 pontos, avaliando-se os dois resultados como altos. Por fim, o *laissez-faire* obteve média superior para o gênero masculino em relação ao gênero feminino, resultando em uma diferença de 0,66 pontos, analisando-se ambos os resultados como moderados.

Quanto ao fator gênero Snaebjornsson et al (2015) discorrem que as diferenças entre os comportamentos de liderança e o gênero podem sofrer variações de acordo com a cultura na qual o indivíduo está inserido, isso ocorre pois em cada cultura espera-se determinados comportamentos de cada gênero e isto afeta seus comportamentos enquanto líder. Dessa forma, pode-se concluir que os dados obtidos nesta pesquisa em relação ao perfil de liderança e o gênero dos alunos estão de acordo com o ambiente cultural da IES no qual estes estão inseridos. Logo, seus comportamentos podem ser mais ou menos eficazes dependendo deste contexto.

Tabela 1 – Média dos perfis de liderança em relação ao gênero

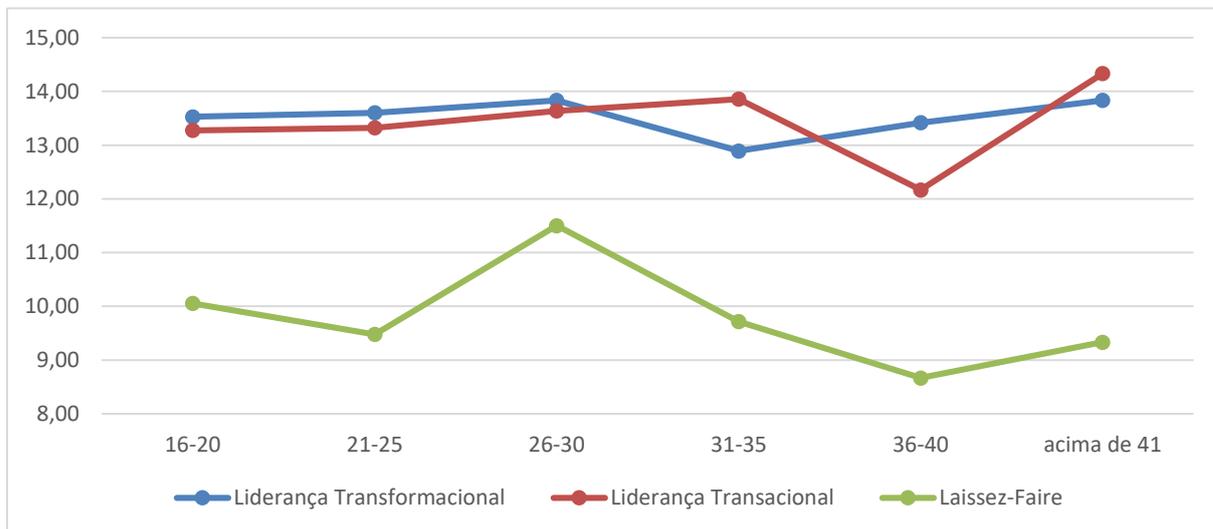
Gênero	Perfil	Média dos Fatores
Masculino	Transformacional	13,59
	Transacional	13,01
	Laissez-Faire	10,33
Feminino	Transformacional	13,53
	Transacional	13,59
	Laissez-Faire	9,67

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Em relação a variável idade verificou-se que de 16 aos 30 anos o perfil transformacional obteve valores superiores ao transacional, entretanto, a divergência entre os perfis são mínimas, em média 0,24 pontos, com resultados considerados altos, ver Figura 2. De 31 à 35 anos houve uma inversão dos resultados, no qual o perfil transacional obteve valores superiores ao perfil transformacional, com uma diferença de 0,97 pontos. De 36 à 40 anos os resultados inverteram-se novamente, com uma diferença de 1,25 pontos entre os perfis. E, por fim, os resultados foram novamente invertidos, mas com uma discrepância menor entre os

valores, de 0,50 pontos. Quanto ao *laissez-faire* obteve-se o valor mais alto para 26 a 30 anos, o menor valor para 36 a 40 anos e as demais variáveis permaneceram com leves alterações. Os valores obtidos para a variável idade permaneceram na esfera moderados.

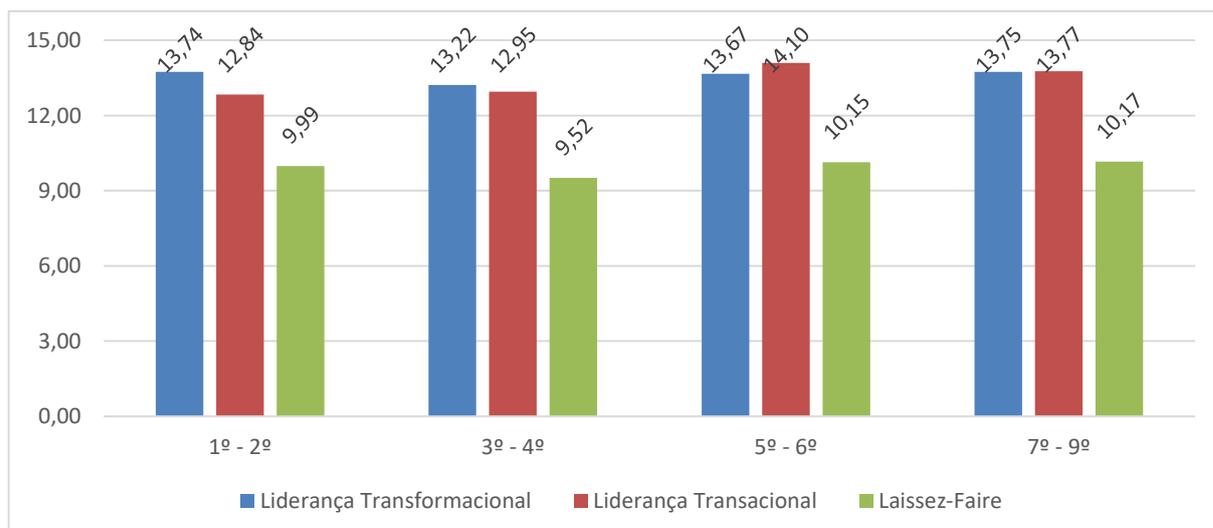
Figura 2 – Perfil de liderança de acordo com a idade



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

No que diz respeito aos perfis de liderança e o período acadêmico dos discentes, ver figura 3, obteve-se os seguintes resultados. O perfil transformacional obteve pontuação alta em todos os quatro fatores, do 1º ao 9º período, com valores acima de 13 pontos. Acerca do perfil transacional verificou-se que do 1º ao 4º período os valores obtidos são moderados, com resultados acima de 12 pontos. Nos demais fatores, do 5º ao 9º período, obteve-se valores considerados altos, com o maior resultado para o 5º ao 6º período de 14,10 pontos. Quanto ao *laissez-faire* os resultados alcançados foram moderados para todos os fatores.

Figura 3 – Perfil de liderança de acordo com o período



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Os dados obtidos nesta dimensão mostram pouca diferença entre os níveis de comportamentos transformacionais ou transacionais de acordo com o período dos alunos, indicando que estes podem assumir tanto um quanto o outro na mesma medida. Rowe (2002) defende um tipo de liderança estratégica, na qual o líder detêm dois comportamentos de liderança totalmente distintos. De acordo com o autor o líder estratégico sabe utilizar ambas as lideranças para criar valor e aumentar o desempenho da sua equipe, a partir de uma análise do ambiente.

No que tange à media geral dos fatores, ver Tabela 2, constatou-se que o perfil transformacional obteve maior valor, 13,56 pontos, em relação ao perfil transacional, 12,34 pontos, e o *laissez-faire*, 9,96 pontos. Dentre as dimensões do perfil transformacional a influência idealizada foi a que atingiu maior valor, 14,36 pontos, resultado considerado alto. Em contrapartida, a estimulação intelectual foi a que alcançou menor valor, 12,96 pontos, percebido, dessa forma, como um resultado moderado. Quanto ao perfil transacional os valores para as duas dimensões recompensa contingencial e gerenciamento por exceção foram 13,06 e 13,61 pontos, respectivamente. Ambos os resultados são considerados altos.

A liderança transformacional é, frequentemente, associada ao aumento do comprometimento organizacional, líderes com estes comportamentos tendem a desenvolver espírito de equipe através de seu entusiasmo, alto padrão de ética e moralidade e otimismo (AVOLIO et al, 2004). Jandaghi, Matin e Farjami (2009) identificaram em sua pesquisa que o tipo de liderança transformacional é mais fortemente encontrado em organizações de sucesso, segundo os autores, quanto mais traços do comportamento transformacional o líder apresentar, maiores serão suas chances de influenciar o sucesso da organização, bem como seu desempenho no mercado. Echeveste et al, (1999) acrescentam que devido à globalização as organizações têm, cada vez mais, desejado profissionais capazes de executar diversos tipos de atividades, uma delas é o exercício da liderança, o trabalho em equipe e o gerenciamento de conflitos, ou seja, o administrador precisa desenvolver suas habilidades sociais, visto que a maior parte do seu trabalho envolverá o contato com pessoas e o sucesso destas interações podem afetar diretamente o desempenho da organização.

Tabela 2 – Média Geral dos Fatores

Perfil	Média do Perfil	Dimensão	Média da Dimensão
Transformacional	13,56	Influência Idealizada	14,36
		Inspiração Motivacional	13,19
		Estimulação Intelectual	12,96
		Consideração Individual	13,71
Transacional	13,34	Recompensa Contingencial	13,06
		Gerenciamento Por Exceção	13,61
<i>Laissez-Faire</i>	9,96	<i>Laissez-Faire</i>	9,96

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

4.2 Análise Qualitativa

Foram entrevistados 8 alunos matriculados na IES pesquisada, dos quais 4 são do gênero feminino e 4 são do gênero masculino. Destaca-se que todos os alunos tiveram experiências de liderança em atividades acadêmicas realizadas na IES, as quais podem ser visualizadas no quadro a seguir:

Quadro 1 – Dados dos Entrevistados

Aluno (a)	Gênero	Idade	Período	Perfil
“A”	Feminino	23	7º	Líder de um grupo em projeto de extensão
“B”	Feminino	19	5º	Líder de um projeto de extensão
“C”	Feminino	19	5º	Líder de um grupo em trabalho acadêmico
“D”	Feminino	25	3º	Diretora da Empresa Junior do curso de administração da IES pesquisada
“E”	Masculino	23	9º	Líder de um grupo em evento acadêmico
“F”	Masculino	22	7º	Líder de um projeto de extensão
“G”	Masculino	19	5º	Líder de um projeto de extensão
“H”	Masculino	19	5º	Líder em um evento acadêmico

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

4.2.1 Perfil de Liderança

Percebeu-se que os líderes, em sua maioria, buscaram exercer um tipo de liderança mais aberta, na qual houvesse espaço para a participação dos demais integrantes do grupo na discussão de ideias e propostas de trabalho. Tais características são ligadas ao perfil transformacional, pois líderes transformacionais buscam encorajar seus seguidores a pensar de forma mais crítica, envolvendo-os nos processos de decisão, transmitindo lealdade, enquanto buscam reconhecer os seus diferentes tipos de necessidades (AVOLIO et al, 2004). Ainda segundo o autor, os liderados que sofrem esse tipo de liderança tendem a ter um maior comprometimento com a organização na qual estão inseridos. Estas características estão relacionadas a uma das quatro dimensões da liderança transformacional, a estimulação intelectual. Segundo Jandaghi, Matin e Farjami (2009) esta característica busca encorajar seus seguidores a serem mais criativos e inovadores, estimulando-os intelectualmente. Tal estímulo é realizado através do engajamento em atividades que visem torna-los mais criativos e inovadores, desafiando-os em suas crenças e valores. No entanto, para que tal atividade ocorra com sucesso Pereira et al (2015) argumentam que é necessário que seja criando um clima favorável, que estimule os liderados a pensarem de forma inovadora, bem como terem suas ideias valorizadas.

Em alguns depoimentos ficou claro que os líderes buscavam estimular sua equipe através de um ambiente aberto à participação e discussão de ideias.

[...] eu aceitava muito a opinião delas, elas tinham espaço pra falar e elas faziam no tempo delas [...] como a gente tinha uma relação de confiança, por a gente já se conhecer, era o que mais parecia certo, sabe? Eu não me sentia à vontade de, tipo, ficar mandando nelas e eu também não sentia, não via, essa necessidade (Aluna B, 2018).

[...] eu pude presenciar determinadas gestões anteriores que, de certa forma, eram autocráticas, queriam impor, não estimulavam a participação dos alunos. Então, percebendo isso, eu quis na minha gestão ser uma pessoa oposta a isso, tentei ser um gestor que aproximava o time e que dava voz ao time nas tomadas de decisão (Aluno G, 2018).

Eu tentei ser democrática, porque, como que eu vejo a liderança democrática? É, dar a César o que é de César, [ou seja], “foi tu que teve a ideia, tu que vai lá e vai apresentar a tua ideia, vai dizer que foi tu que teve a ideia”. E procurei ser justa com todo mundo e incentivei (Aluna A, 2018).

Os comportamentos transformacionais podem ser notados na preocupação em envolver os membros do grupo em um ambiente agradável, no qual estes podiam compartilhar suas ideias, bem como ter seu devido reconhecimento.

Observou-se também o destaque de outra dimensão da liderança transformacional, a influência idealizada. Tal fator refere-se ao líder ser capaz de influenciar seus liderados a partir de características como carisma, ética, boa conduta, entre outras, o liderado ao perceber tais comportamentos terá o líder como um modelo ideal para ser seguido e, por isso, estará mais confortável em seguir seu líder, pois tem este como um tipo de influência positiva (BASS, 1985; JANDAGHI; MATIN; FARJAMI, 2009).

No depoimento citado a seguir pode-se verificar o relato da prática da liderança transformacional, na perspectiva da influência idealizada.

E como eles me escolheram, eu pensei em ser uma referência e a melhor possível, não ser alguém autoritário, nem nada, mas que desse a oportunidade deles participarem, darem opiniões. [...] quando eu via que tinha alguma coisa que ‘tava’ saindo do eixo, eu procurava conversar com a pessoa e eu acho que, tipo, foi, de certa forma, motivador e também não ficou pressionando ninguém (Aluna C, 2018).

A aluna esforçou-se em ter comportamentos que fossem bem vistos aos olhos dos membros da equipe para que estes a vissem como um exemplo que pudesse ser seguido.

Em uma das falas percebeu-se que a líder optou por adotar um estilo diferente com cada um dos seus liderados, adequando-se ao perfil de trabalho de cada um. Tal comportamento é ratificado por Erdmann (2011) onde autor argumenta que o administrador atual precisa ser flexível e capaz de ajustar-se às características do grupo pelo qual é responsável.

[...] eu “tô” mesclando, porque o perfil das pessoas que eu tenho é diferente. Então, tipo, pra algumas pessoas eu posso só delegar e elas decidirem, pra outras eu tenho que ser um pouco mais firme e cobrar, então dependendo da pessoa [...] eu adoto alguma medida que cabe (Aluna D, 2018).

Adaptar os comportamentos de liderança ao perfil da equipe da qual se está à frente é uma decisão importante que pode melhorar o desempenho da equipe no cumprimento das atividades.

A relação entre ensino e prática torna-se importante para que o aluno tenha a possibilidade de desenvolver suas habilidades, bem como colocar em prática seus conhecimentos adquiridos na graduação. Souza et al (2014) argumentam que não basta, apenas, que o discente guarde seus conhecimentos para si, mas este precisa saber como coloca-los em prática em diferentes tipos de situações. Em vista disso, o autores sugerem que deve ser proposto aos alunos situações nas quais estes serão forçados a pensar e agir de forma reflexiva, enfrentando os problemas e adaptando-se às mudanças, principalmente, no que diz respeito a liderança, o contato em práticas sociais é muito importante para o desenvolvimento do líder. Maximiano (2011) também salienta que a liderança é uma habilidade que pode ser aprendida por meio da educação, treinamento e experiências, tais fatores podem ser desenvolvidos durante a graduação por meio de projetos de extensão, organização de eventos, envolvimento com centros acadêmicos, dentre outros trabalhos que envolvam o trabalho em grupo.

A importância da academia no desenvolvimento do líder pode ser visualizada nas falas a seguir:

Eu já tinha tido uma aula de liderança, de ‘Cultura e Poder’, no caso, e aí eu procurei ser mais situacional. [...] têm determinadas situações que uma pessoa adoece, acontece um imprevisto, acontece alguma coisa e não dá pra ficar cobrando tanto e aí tem que ser mais flexível (Aluno F, 2018).

O que eu “tô” saindo hoje é muito fruto dos meus mestres que eu tive aqui dentro, dos meus líderes, dos meus colegas, da troca de experiência, então eu acho que se deve muito a essa vivência aqui dentro (Aluno E, 2018).

A matérias que são lecionadas, a troca de conhecimento com os professores, bem como as experiências vividas dentro do ambiente acadêmico ajudam a desenvolver os futuros líderes.

4.2.2 Eficácia do perfil de liderança

Avolio et al (2004) argumentam que líderes transformacionais tendem a deixar os liderados mais comprometidos com os resultados, fazendo com que se sintam capazes de executar suas atividades de forma mais significativa. Dessa maneira, os liderados tendem a empregar esforços extras, agir de forma independente e ter maiores níveis de comprometimento, levando a organização a alcançar bons resultados.

De acordo com o depoimento de alguns alunos o perfil de liderança que foi adotado durante a execução da atividade surtiu os seguintes efeitos:

Eu acho que o estilo de liderança foi bom, porque a minha equipe foi uma das que entregaram [todas] as atividades que tinham que ser feitas (Aluna A, 2018).

[...] todas as atividades foram executadas e no resultado final foi totalmente positivo. E o lado bom é uma das comprovações disso é que o coordenador do projeto de extensão deu feedback positivo sobre nossas ações (Aluno G, 2018).

Em suma, o resultado das atividades foram positivos, as equipes conseguiram cumprir os prazos determinados.

Hampton (1992) argumenta que determinados tipos de liderança podem ser mais ou menos eficazes, dependendo das circunstâncias, do ambiente no qual o líder está inserido, da característica dos seus subordinados, dentre outros. Por isso, cabe ao gestor analisar o contexto no qual está inserido para, então, exercer a liderança ideal.

De acordo com as falas dos alunos apresentadas abaixo observou-se que houveram algumas situações nas quais a mudança de comportamento foi necessário para que não se perdesse a qualidade do resultado.

Sim, teve um ou dois casos [...]. A gente tinha um prazo, a gente tinha um material pra entregar naquela data e a gente não podia mais atrasar na parte de planejamento e execução desse planejamento. Então, a parte criativa, a parte que toda a equipe podia se envolver, podia dar ideias [...] ela já foi mais regulada. [...] foi, realmente, necessário eu ter tido outra postura de liderança. Uma postura mais autocrática (Aluno F, 2018).

Teve uma situação, mas foi no sentido mais geral, com todo mundo, porque as coisas estavam dispersas. Então eu precisei centralizar mesmo a atividade para que ela pudesse acontecer, porque se ela continuasse daquela forma, espalhada, o resultado final não seria o que foi, que foi um bom resultado (Aluno H, 2018).

Em um dos primeiros momentos eu precisei trocar, infelizmente, o tipo de gestão. [...] porque como eu tinha um pequeno prazo eu precisei assumir uma liderança

autocrática, mas somente para dar andamento em algumas atividades que precisavam ser finalizadas (Aluno G, 2018).

Para o contexto acadêmico a situação principal que forçou uma postura diferente dos líderes foi a data de entrega de alguma atividade, nestes casos, para que os prazos fossem cumpridos houve a necessidade de uma mudança de postura.

4.2.3 Motivação e reconhecimento

Duas dimensões da liderança transformacional são importantes a serem analisados, são a inspiração motivacional e a consideração individual, o primeiro diz respeito a motivar os seguidores a partir do entusiasmo na realização das atividades, construção de confiança e inspiração dos seguidores através de ações simbólicas, já o segundo relaciona-se à atenção individual que o líder dá ao liderado, ajudando-o a desenvolver-se, percebendo suas necessidades pessoais, bem como reconhecendo seu crescimento individual (BONO; JUDGE, 2004). Dois fatores podem ser destacados das dimensões citadas, a inspiração através de ações simbólicas e o reconhecimento do crescimento individual do liderado, tais aspectos quando bem utilizados podem motivar o liderados, bem como melhorar seu desempenho. Kraut et al (1989) e Avolio et al (2004) corroboram quando argumentam acerca da importância do *feedback*, do encorajamento e do suporte, tais disposições podem melhorar o desempenho do liderado, fazendo-o acreditar em suas capacidades para a realização das atividades.

Os alunos buscaram, dentre as diversas formas, motivar seus colegas de equipe através do reconhecimento como pode ser observado a seguir:

[...] eu elogiava o trabalho delas, eu reconhecia. Eu acho que as pessoas ficam mais motivadas pelo reconhecimento do que por alguma recompensa material. Então eu sempre tentei estimular através do reconhecimento, do elogio (Aluna B, 2018).

Então, eu sempre estava presente pra tirar dúvidas, pra dar as informações, enfim, para estar junto da pessoa, para ela não se sentir sozinha e sempre mostrando para ela o que ela estava fazendo de certo, mas também de errado. Depois do evento a gente fez uma reunião e aí a gente parabenizou quem tinha que para parabenizar, o que tinha feito de certo, mas também trouxe outras questões que não deram tão certo. Mas eu acho que esse momento, a última reunião que a gente teve foi para encorajar eles nos próximos eventos (Aluno H, 2018).

[...] todo mundo entregava o melhor de si e da minha parte como líder era importante reconhecer o que eles faziam, falar que eles estavam no caminho certo, que tinham bons resultados. O feedback público, eu acho que motivava eles bastante a tentar fazer o seu melhor (Aluna C, 2018).

Reconhecer o trabalho do liderado, publicamente ou não, é um tipo de recompensa psicológica que pode ser utilizada com o objetivo de aumentar o seu comprometimento com o trabalho, bem como melhorar seu desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como objetivo geral este estudo buscou identificar dentre os acadêmicos do curso de administração qual dos três perfis de liderança, transformacional, transacional ou *laissez-faire*, é o mais comum. Para atender a este objetivo as análises foram feitas a partir das abordagens quantitativa, por meio de um questionário com alunos do curso de administração de uma IES da cidade de Manaus, e qualitativa, através de entrevistas estruturadas com oito discentes que já tinham experimentado a liderança em alguma atividade acadêmica.

O perfil dos entrevistados da pesquisa quantitativa foi, em sua maioria, composto por discentes dos gênero feminino, com idade entre 16 e 20 anos, cursando entre o 1º e 2º períodos da faculdade. O perfil com maior resultado foi o transformacional com destaque para a dimensão da influência idealizada.

Ao se analisar as dimensões da liderança transformacional em relação ao gênero dos entrevistados percebeu-se que as diferenças entre estas duas variáveis são, praticamente, inexistentes, indicando que ambos os gêneros possuem os mesmos níveis de comportamentos na perspectiva destas dimensões. Ainda sobre a variável dimensões de liderança e gênero, a influência idealizada foi a dimensão que alcançou maior pontuação dentre as demais, indicando que ambos os gêneros tendem a dar mais importância a forma como são vistos por seus liderados e como esta imagem pode afetar sua equipe.

No que diz respeito aos perfis de liderança e o gênero observou-se que o gênero masculino alcançou maiores resultados para o comportamento transformacional e o gênero feminino obteve valores superiores no perfil transacional. No entanto, mesmo que tal diferença exista, a discrepância entre os valores obtidos são mínimas e não resultam em diferenças significativas de comportamento. Quanto ao *laissez-faire* o gênero masculino superou o feminino em 0,66 pontos.

Na seção qualitativa deste estudo verificou-se que os alunos buscaram ter comportamentos nos quais fosse possível abrir espaço para que os liderados pudessem compartilhar ideias e contribuir com as tomadas de decisões, os líderes cuidaram para não serem qualificados como injustos nas suas decisões, preocupavam-se com as necessidades pessoais dos liderados e tentaram de alguma forma transparecer uma imagem boa aos seus colegas de equipe, a imagem de alguém na qual eles pudessem se espelhar.

Na fala da maioria dos entrevistados evidenciou-se ter alcançado resultados positivos com os comportamentos de liderança escolhidos, no entanto, isso não excluiu a possibilidade de se ter utilizado outro perfil em algum momento de dificuldade para que o trabalho não perdesse a qualidade em seus resultados. Percebeu-se que a situação mais comum enfrentada pelos alunos foi o prazo de entrega das atividades.

Por conseguinte, foi perceptível nas falas que duas dimensões da liderança transformacional destacaram-se quando o assunto abordado foi motivação e reconhecimento, as dimensões identificadas foram a inspiração motivacional e a consideração individual. Os líderes buscaram reconhecer o trabalho dos colegas em forma de elogios, públicos ou individuais, objetivando motivá-los, bem como alcançar melhores desempenhos.

Por fim, sugere-se que para as próximas pesquisas o foco seja em alunos que estejam incluídos no conceito de minoria como mulheres, negros, pessoas com deficiência – PCDs e pessoas LGBTQ+ que experimentaram a liderança em atividades dentro do ambiente acadêmico, buscando descobrir quais os níveis de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* para estes indivíduos, bem como analisar aspectos comportamentais relacionados ao seu perfil enquanto líder.

REFERÊNCIAS

AVOLIO B. J. et al. Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. **J. Organ. Behav.**, v25, p.951-968, 2004.

AVOLIO, B. J. et al. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual review of psychology**, v. 60, n.11, p. 421-449, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5 ed. São Paulo: Edições 70, 2016

- BARRETO, Leilianne M. T. da Silva. et. al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **R.Adm.** São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan/fev/mar.2013
- BASS, B. M. **Leadership and performance: beyond expectations.** New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M.. **Bass and Stogdill's handbook of leadership theory, research, and managerial applications: 3.** New York: The Free Press, 1990.
- BASS, Bernard; AVOLIO, Bruce. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. **Journal of European Industrial Training**, vol. 14, n. 5, 1992.
- BASS, B. M. & RIGGIO, R. E. **Transformational Leadership.** (2a ed.). New York, NY: Psychology Press, 2006.
- BENEDICTO, S. C.; LAMES, E. R.; BITTENCOURT, J. J. As habilidades do administrador e seus reflexos sobre a prática estratégica nas organizações contemporâneas. **Reuna**, v. 20, n. 4, p. 115-138, 2015.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Rae - revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.
- BONO, Joyce E.; JUDGE, Timothy A. Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. **Journal of applied psychology**, [S.L.], v. 89, n. 5, p. 901-910, 2004.
- BURNS, J. M. **Leadership.** New York: Harper, 1978.
- CIEŚLIŃSKA, Katarzyna. The basic roles of manager in business organization. **Rocz. ar pozn**, Poznań, v. 385, n. 6, p. 3-12, 2007.
- COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso.** Tradução Maria José Cyhlar Monteiro. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DAFT, Richard L. **Administração.** Tradução de Fernando Gastaldo Morales. 4.ed. Rio de Janeiro: TLC Editora, 1999.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C.. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice hall, 2004.
- ECHEVESTE, Simone et al. Perfil do executivo no mercado globalizado. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 167-186, ago. 1999.
- ERDMANN, R. H. Os desafios decorrentes das mudanças de cenário e o perfil do Administrador para o século XXI. **Revista de Ciências da Administração**, v. 3, n. 5, p. 36-44, 2001.
- FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. **Aval. psicol.**, Itatiba, v. 12, n. 2, p. 157-166, ago. 2013.
- FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 19, n. 3, p. 290-310, Jun. 2015.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos.** Tradução de Lauro Santos Blandy, Antonio C. Amaru Maximiano. 3 ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1992.

- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas**. Tradução de Dante Moreira Leite. 2. ed. São Paulo: E.P.U., 1977. 254 p.
- JANDAGHI, Gholamreza; MATIN, Hasan Zarei; FARJAMI, Ali. Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. **African journal of business management**, [S. l.], v. 3, n. 7, p. 272-280, jul. 2009.
- JYOTI, Jeevan; BHAU, Sonia. Impact of transformational leadership on job performance: mediating role of leader–member exchange and relational identification. **Sage open**, [S.L.], v. 1, n. 13, p.111-222, out./dez. 2015.
- KRAUT, A. L. et al. The role of the manager: what’s really importante in diferente management jobs. **The academy of management executive**, [S.L.], v. 3, n. 4, p. 286-293, 1989.
- LIMA, Thales Batista De; GOMES, Sabrina Lima. Os estilos de liderança na gestão hoteleira: um estudo em hotéis da orla de João Pessoa (pb). **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 13, n. 26, p. 19-71, jul./dez. 2017.
- MADRUGA, S. R.; COLOSSI, N.; BIAZUS, C. A. Funções e competências gerenciais do contador. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 2, p. 182-191, 2016.
- MARCONI, M. De A.; LAKATOS, E. M.. **Metodologia científica**: 6. São Paulo: atlas, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PENA, Felipe Gouvêa. et. al. “Hoje, líder de turma. amanhã, líder organizacional”: um estudo sobre a oportunidade de desenvolvimento de competências aos graduandos em administração. **Teoria e Prática em Administração**. [S.l.], v.5, n.1, p.204-238, /jun.2015.
- PEREIRA, R. S. et al. Ensino de inovação na formação do administrador brasileiro: contribuições para gestores de curso. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 1, p. 101-139, 2015.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **Rae - revista de administração de empresas**, São paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, jan./mar. 2002.
- SCHILLING, J.; SCHILLING, E. Time of organizations, time for leadership: on the dynamics of leadership behaviors and time strategies. **Business Leadership Revie**. London, v.5, n.2, p.1-12, abr. 2008.
- SNAEBJORNSSON, I. M. et al. Cross-cultural leadership: expectations on gendered leaders’ behavior. **Sage journals**, [S.L.], v. 5, n. 2, p. 1-8, abr./jun. 2015.
- SOUZA, Marcos José Cosme de; DOURADO, Débora Coutinho Paschoal. Estilo de liderança: o caso de uma empresa de serviços. **Revista Raunp**. [S.l.], v.8, n.2, p.34-47, dez.2015/maio.2016.
- SOUZA, D. L. et al. A formação do administrador na perspectiva das competências individuais requeridas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 4, p. 85-99, 2014.
- VERGARA, S. V. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. São Paulo: atlas, 2003.