

## LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL: UMA ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA SOBRE AS VARIÁVEIS INFLUENCIADORAS<sup>1</sup>

Rodrigo Marques de Almeida Guerra  
Universidade de Caxias do Sul - UCS  
[rmaguerra@ucs.br](mailto:rmaguerra@ucs.br)

Solange Tartarotti  
Universidade de Caxias do Sul - UCS  
[nome@xxxmail.com](mailto:nome@xxxmail.com)

Maria Emília Camargo  
Universidade de Caxias do Sul - UCS  
[mariaemiliappga@gmail.com](mailto:mariaemiliappga@gmail.com)

### RESUMO

O perfil do líder é fundamental para o sucesso de uma organização, uma vez que o mesmo necessita desenvolver competências para o alcance dos resultados almejados pela organização. Diante disso, o objetivo desse estudo é analisar o perfil de liderança dos estudantes do curso de Direito de uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada na Serra Gaúcha/RS. Para tanto, foi aplicada a pesquisa descritiva de caráter exploratório por meio da abordagem quantitativa junto a 151 alunos de uma Instituição de Ensino Superior (IES) da Serra Gaúcha/RS. A análise dos resultados foi realizada por meio da técnica de análise fatorial exploratória com auxílio do *software* IBM® SPSS® (versão 20.0). Os resultados da pesquisa demonstraram que ambos os estilos estão presentes nos participantes. No entanto, o estilo transformacional gerou o agrupamento de um maior número de variáveis, resultando nos seguintes fatores: relações humanas e criatividade. Por sua vez, o estilo de liderança transacional apresenta os seguintes fatores: conservadorismo; pressão e iniciativa; e rigidez e regras estritas. Tendo em vista a relevância do assunto pesquisado, sugere-se que novas pesquisas investiguem, com maior profundidade, os antecedentes.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança; Transacional; Transformacional.

<sup>1</sup> Recepção: 18/12/2017.

Aprovação: 22/02/2018.

Publicação: 14/07/2018.

## VARIABLES INFLUENCING TRANSITIONAL AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: AN EXPLORATORY FACTORIAL ANALYSIS

### ABSTRACT

The profile of the leader is fundamental to the success of an organization, since it needs to develop competencies to achieve the results desired by the organization. Therefore, the objective of this study is to analyze the leadership profile of the students of the law course of a Higher Education Institution (IES) located in the Serra Gaúcha / RS. For that, descriptive exploratory research was applied through the quantitative approach to 151 students from a Higher Education Institution (IES) of Serra Gaúcha / RS. The analysis of the results was performed using the exploratory factorial analysis technique with the help of the IBM® SPSS® software (version 20.0). The results of the research demonstrated that both styles are present in the participants. However, the transformational style generated the grouping of a greater number of variables, resulting in the following factors: human relations and creativity. In turn, the transactional leadership style presents the following factors: conservatism; Pressure and initiative; And rigidity and strict rules. Given the relevance of the researched subject, it is suggested that further research investigates, in greater depth, the antecedents.

**KEYWORDS:** Leadership; Transformational; Transformational.

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças existentes no mercado têm gerado crescimento da competitividade entre as empresas, elevando, assim, o nível de rivalidade. Nesse sentido, as organizações buscam cada vez mais desenvolver seu capital intelectual, na tentativa de aplicar estratégias que busquem a diferenciação em relação aos seus principais competidores. Para tanto, é preciso desenvolver habilidades e competências profissionais, bem como formar líderes que sejam capazes de realizar as mudanças necessárias para que a organização alcance melhores resultados.

A liderança transacional caracteriza-se por manter o foco na tarefa de forma que a padronização e o trabalho são priorizados por meio do uso de recompensas, punições ou ameaças, caso se julgue necessário (SOUZA; TOMEI, 2008; GIL, 2012; FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012). Por outro lado, a liderança transformacional reforça as relações humanas (como por exemplo: empatia, motivação, *feedback* construtivo, respeito, consideração, preocupação, entre outros), tendo como foco a motivação das pessoas, respeitando-as e importando-se com as suas necessidades (SOUZA; TOMEI, 2008; CARVALHO NETO et al., 2012; GIL 2012; FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012).

Pesquisas recentes relacionam a liderança **transacional** com os seguintes elementos: conservadorismo (FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012), rigidez/inflexibilidade e pressão (CARVALHO NETO et al., 2012). Já em relação ao estilo de liderança **transformacional** os principais elementos enfatizados em pesquisas anteriores foram os seguintes: comunicação (BATISTA; KILIMNIK; REIS NETO, 2016; ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES, 2008; DIAS; BORGES, 2015; VASCONCELOS et al., 2013; OLIVEIRA; POSSAMAI; VALENTINA, 2015), criatividade (STRAPASSON; MEDEIROS, 2009) e relações humanas (GIL, 2012; CARVALHO NETO et al., 2012; OLIVEIRA; POSSAMAI; VALENTINA, 2015)

Com base nas publicações revisadas sobre liderança transacional e transformacional, verificaram-se poucos artigos científicos específicos que tratassem dessa temática, particularmente, acerca do estilo de liderança sob a ótica de estudantes universitários. Esse estudo analisou, especificamente, uma amostra de estudantes do curso de Direito de uma IES (Instituição de Ensino Superior) pelo seguinte motivo: a atuação do profissional de Direito, como profissional liberal ou exercendo cargo público, requer o desenvolvimento de habilidades relacionada à liderança. Assim, gerar uma melhor compreensão acerca desse público-alvo pode auxiliar no processo decisório de futuros gestores organizacionais.

Além disso, poucas publicações aplicaram a análise fatorial exploratória (AFE) como forma de análise dos dados coletados em artigos científicos sobre estilos de liderança, tendo como objeto de análise estudantes de IES. Para tanto, esse estudo tem a finalidade de preencher esse *gap* teórico identificado na literatura acadêmica, mais precisamente em relação a publicações de artigos científicos nacionais sobre os estilos de liderança transacional e transformacional.

Com a finalidade de gerar contribuições para a literatura acadêmica sobre liderança transacional e transformacional, este estudo pretende atender às seguintes contribuições: a primeira diz respeito a melhor compreensão conceitual sobre os estilos de liderança transacional e transformacional, proporcionando maior clareza para pesquisas futuras; a segunda contribuição refere-se à necessidade de maior difusão de estudos sobre estilos de liderança,

mais particularmente relacionada à transacional e transformacional; a terceira contribuição possibilita uma maior reflexão teórica que evidencie características dos estilos de liderança transacional e transformacional sob a perspectiva de estudantes do curso de Direito de uma instituição de ensino superior.

O objetivo desse estudo é analisar o perfil de liderança dos estudantes do curso de Direito de uma IES localizada na Serra Gaúcha/RS. Para tanto, faz-se necessário desenvolver o seguinte problema de pesquisa: *Qual é o perfil de liderança de estudantes do curso de Direito de uma IES?*

Na segunda seção realizou-se uma revisão da literatura por meio do referencial teórico alusivo à temática liderança. A terceira seção é composta pelos procedimentos metodológicos necessários para a realização do estudo. A quarta seção demonstra os resultados e a discussão da pesquisa a partir da coleta de dados realizada em uma IES. Por fim, a quinta seção expõe as considerações finais provenientes da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção tem a finalidade de gerar um breve referencial teórico sobre liderança transacional e transformacional com o objetivo de nortear o leitor em relação à temática abordada.

### 2.1 Liderança Transacional

A liderança transacional tem por objetivo a orientação dos colaboradores, a fim de atingir a meta traçada, deixando claro o papel e os requisitos das tarefas para cada funcionário (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014) visando a maior produtividade e trabalho técnico (GIL, 2012). A liderança transacional trata-se de uma liderança baseada em ameaça, força, imposição (CAMPELO, 2005), recompensas e punições, conforme desempenho (FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012).

Os líderes transacionais caracterizam-se por serem enérgicos, inflexíveis e sentirem dificuldade de perceber quando a mudança é necessária (CARVALHO NETO et al., 2012). Esse estilo de liderança utiliza a administração por exceção, onde as medidas são tomadas somente se houver o desvio das regras e padrões ou quando os resultados esperados não forem alcançados (DIAS; BORGES, 2015).

O estilo de liderança transacional baseia-se em líderes que não possuem empatia e preocupação com os liderados, priorizando a rapidez e a pressa para alcançar os resultados, com muita impaciência e com alto consumo de energia dos colaboradores. A liderança transacional está longe de ser um estilo ideal de liderança (CARVALHO NETO et al., 2012), tendo em vista não gerar um clima satisfatório na organização (TOMEI; RICHE, 2016).

Este estilo de liderança desestimula a mudança e o crescimento da empresa, pois foca em resultados sem dar importância para as dificuldades e questionamentos dos colaboradores (SOUZA; TOMEI, 2008). Afeta o comprometimento profissional, levando os colaboradores a um baixo índice de desempenho (DIAS; BORGES, 2015). A liderança transacional nutre um clima organizacional de tensão e insegurança, reduzindo a iniciativa da equipe que se limitará a fazer somente o que for ordenado (CAMPELO, 2005).

O líder transacional utiliza, muitas vezes, o poder autocrático, baseado em recompensa, podendo fazer com que os funcionários trabalhem motivados somente quando tiverem algo em troca, havendo o desvio de finalidade, onde o aprendizado ou a tarefa passa a ser um meio de ganhar algo e não mais um objetivo (CAMPELO, 2005).

Além disso, sendo este um estilo com características coercitivas, o comprometimento afetivo dos funcionários é reduzido, ou seja, quanto mais poder de coerção houver por parte do líder, menor será o comprometimento afetivo do liderado (ROSÁRIO; QUEIROZ; MARTINS, 2015). Dessa forma, pode ser responsável por gerar resultados negativos na empresa, interferindo nos índices de desempenho que se tornam baixos e nas taxas de *turnover* que acabam se elevando, já que o funcionário passa a ver o seu trabalho apenas como um meio de sobrevivência (HELLWIG; CARRION, 2007).

O Quadro 1 apresenta os principais conceitos acerca da liderança transacional, com base no referencial teórico revisado.

Quadro 1 – Conceitos sobre liderança transacional

Autor(es)	Breve conceito
Campelo (2005)	A liderança transacional usa o poder coercitivo e compensatório, baseado em ameaças ou recompensas.
Hellwig e Carrion (2007)	O estilo de liderança transacional proporciona baixo comprometimento organizacional, onde o trabalhador passa a visualizar seu trabalho como um meio de sobrevivência.
Souza e Tomei (2008)	A mudança e crescimento da organização não são estimulados. Esse estilo de liderança é marcado pela centralização, cobrança por resultados, <i>feedback</i> negativo, e falta de atenção às necessidades dos liderados.
Carvalho Neto et al. (2012)	A liderança transacional prioriza valores que não permitem que a organização possua um ambiente humanizado e adequado para se trabalhar, como por exemplo: agilidade, rapidez e a pressa. Não é considerado um estilo de liderança ideal, uma vez que envolve líderes enérgicos, inflexíveis e impacientes.
Fonseca, Porto e Barroso (2012)	A liderança transacional é caracterizada por punições e recompensas atreladas ao desempenho. Os valores possuem efeito sobre as atitudes sobre os liderados (negativa quanto ao poder).
Gil (2012)	A liderança transacional foca na produção do subordinado. Passa a tratar os funcionários como instrumentos para que a empresa alcance seus objetivos.
Robbins, DeCenzo e Wolter (2014)	O estilo de liderança transacional orienta os colaboradores em direção à meta da organização. Esclarece o papel do liderado e as atribuições de suas tarefas.
Dias e Borges (2015)	Os líderes transacionais são corretivos. Interferem somente quando houver o desvio das regras ou padrões ou quando não há o alcance dos mesmos. Conduzem os subordinados ao mínimo envolvimento, podendo ocasionar o baixo índice de desempenho do funcionário.
Rosário, Queiroz e Martins (2015)	Utiliza o poder de coerção, ocasionando baixo envolvimento e desempenho do funcionário.
Tomei e Riche (2016)	Tem influência na eficiência organizacional com o alcance de resultados financeiros e de mercado, mas gera um clima organizacional negativo.
Dias e Borges (2017)	Líderes transacionais apresentam características para o atingimento de resultados, obtenção de recompensas e desempenho baseado no cumprimento de metas. É o estilo de liderança mais presente na administração pública brasileira.

Fonte: elaborado pelos autores.

Nesse sentido, o estilo de liderança transacional pode favorecer os resultados financeiros e de mercado, porém não faz com que a empresa alcance a eficiência organizacional (TOMEI; RICHE, 2016). As medidas autocráticas do estilo transacional, podendo ser, em alguns momentos necessárias, explicam, porém não justificam o autoritarismo dos líderes, tendo em vista a atual valorização da teoria transformacional. As medidas utilizadas pelo estilo de liderança transacional não permitem que outros estilos de liderança sejam aplicados na organização, visando tornar o ambiente da empresa mais humanizado e adequado ao trabalhador (CARVALHO NETO et al., 2012).

## 2.2 Liderança Transformacional

O estilo de liderança transformacional possui como característica motivar os funcionários fazendo com que haja ganho para a organização. De uma forma geral verifica-se a influência de valores positivos como universalismo, benevolência e autodeterminação, e negativamente com poder, realização e tradição. (FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012).

Os líderes transformacionais são inspiradores e usam sua influência através do exemplo (OLIVEIRA; POSSAMAI; VALENTINA, 2015), conduzem mudanças, tem consideração, respeito, são empáticos e se preocupam com seus liderados, o que torna este estilo de suma importância, visto predizer ações de aquisições, compartilhamento, codificação e controle de conhecimentos, favoráveis a aprendizagem nas organizações (CARVALHO NETO et al., 2012; ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES, 2008). Este estilo de liderança é orientado para as pessoas, com ênfase para as relações humanas (GIL, 2012), fator importante, tendo em vista o bom relacionamento necessário nas relações cotidianas (THON et al., 2012).

Ressaltam-se no estilo transformacional os aspectos comportamentais, tais como: ética, clareza na comunicação, e *feedback* construtivo de desempenho, favorecendo a efetividade e a obtenção dos retornos tangíveis e intangíveis para a empresa, gerando melhores resultados para a organização (TOMEI; RICHE, 2016; ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES, 2008).

Estes líderes são capazes de comunicar as suas expectativas e, de modo simplório, expressam seus propósitos com uma boa apresentação da visão e sentido da missão (DIAS; BORGES, 2015). A liderança transformacional atrelada à comunicação possui influência positiva na satisfação dos liderados, resultando, conseqüentemente em elevados índices de desempenho havendo o aumento da produtividade, criatividade e gerenciamento de conhecimento (BATISTA; KILIMNIK; REIS NETO, 2016; ROLDAN et al., 2013).

O Quadro 2 apresenta os principais conceitos sobre liderança transformacional, com base no referencial teórico revisado.

Quadro 2 – Conceitos sobre liderança transformacional

Autor(es)	Breve conceito
Isidro-Filho e Guimaraes (2008)	Prediz ações favoráveis à aprendizagem, gerando maior percepção dos mecanismos de aquisição, compartilhamento, codificação e controle de conhecimento, por meio da relação baseada na ética, transparência e <i>feedback</i> construtivo construída pelos líderes.
Souza e Tomei (2008)	A liderança transformacional colabora no realinhamento dos valores e normas da organização e seus liderados sentem-se envolvidos no processo.

Strapasson e Medeiros (2009)	O líder transformacional é responsável por estimular o desenvolvimento intelectual e criativo da equipe e de comunicar com clareza as próprias expectativas e da organização.
Carvalho Neto et al. (2012)	Os líderes transformacionais conduzem mudanças e demonstram preocupação com seus liderados por meio do respeito, empatia e consideração.
Fonseca, Porto e Barroso (2012)	A liderança transformacional motiva os funcionários estimulando-os a querer o bem da organização. Há relação positiva entre o estilo de liderança transformacional e os valores que dizem respeito à mudança nas organizações.
Gil (2012)	Foca nas relações humanas e vê importância em todos os seus liderados lhes dando atenção inclusive às suas necessidades pessoais.
Thon et al. (2012)	A liderança transformacional é baseada no bom relacionamento, fundamental no convívio cotidiano das relações humanas.
Roldan et al. (2013)	A liderança transformacional contribui para a melhoria da produtividade, criatividade e gerenciamento do conhecimento.
Wolf, Cabral e Lourenço (2013)	A liderança transformacional é de extrema importância para a motivação de equipes.
Dias e Borges (2015)	A liderança transformacional orienta os liderados aos objetivos da empresa expressando seus propósitos e apresentando a visão e sentido da missão de forma clara e simples.
Oliveira, Possamai e Valentina (2015)	O líder transformacional é capaz de usar sua influência através do exemplo, construindo o propósito da equipe e com habilidades comunicativas. Ele atua como inspirador no alcance dos resultados, estimulando melhorias, mudanças e agilidade atendendo as necessidades dos seus liderados.
Batista, Kilimnik, Reis Neto (2016)	A liderança transformacional gera estímulos positivos à satisfação quanto ao desempenho e à comunicação.
Tomei e Riche (2016)	A liderança transformacional contribui para a satisfação em todos os índices de desempenho, favorecendo a efetividade e induzindo a organização ao alcance dos objetivos seja dos recursos tangíveis e intangíveis.
Dias e Borges (2017)	O estilo de liderança transformacional apresenta um papel fundamental no desempenho dos funcionários, demonstrando melhores resultados na pró-atividade, inovação, criatividade e motivação da equipe.

Fonte: elaborado pelos autores.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como sendo uma pesquisa descritiva de caráter exploratório por meio da abordagem quantitativa. A pesquisa descritiva realiza a identificação de características de um determinado grupo de pessoas ou ainda possíveis relações entre variáveis. Já a pesquisa exploratória caracteriza-se pela busca de uma maior familiaridade em relação ao tema investigado (GIL, 2010). A abordagem quantitativa tem como objetivo determinar hipóteses por meio do emprego de instrumentos para coleta de dados e técnicas estatísticas para que dessa forma se obtenha uma generalização dos resultados (HEINZEN; MARINHO; NASCIMENTO, 2013). A pesquisa *survey* tem a finalidade de conhecer o comportamento das pessoas por meio de uma interrogação direta, ou seja, por meio de um questionário (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Conforme já mencionado, o objetivo deste estudo é analisar o perfil de liderança dos estudantes do curso de Direito de uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada na Serra Gaúcha/RS. Para tanto, faz-se necessário desenvolver o seguinte problema de pesquisa: *Qual é o perfil de liderança de estudantes do curso de Direito de uma IES?*

Para o desenvolvimento do referencial teórico foi preciso realizar uma revisão teórica sobre os principais conceitos acerca de liderança. Para tanto, buscou-se realizar diversas pesquisas em livros, artigos científicos e outras publicações. No que diz respeito ao acesso de artigos científicos buscou-se identifica-los por meio de bibliotecas eletrônicas gratuitas, como por exemplo: *Spell*, *Scielo*, *Google acadêmico* e Portal de periódicos da CAPES (Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior). A pesquisa foi realizada pela busca no título, resumo e palavras-chave pelos seguintes termos: liderança, estilos de liderança, liderança transacional, liderança transformacional. Na sequência, as publicações foram selecionadas e lidas na íntegra para a elaboração do referencial teórico sobre liderança. O total de artigos analisados foi de aproximadamente 40 publicações.

A pesquisa exploratória foi realizada nas bases de dados do *Spell*, *Scielo* e *Google acadêmico*, utilizando-se a complementação de livros na área de Recursos Humanos. A elaboração do instrumento de coleta de dados quantitativo (Quadro 3) baseou-se no estudo de Fernandes (2014) já validado em pesquisas anteriores.

Quadro 3 – Questionário de pesquisa

Variáveis	Assertivas
LTC1	Trabalho de acordo com regras estritas
LTC2	Trabalho rigorosamente de acordo com o planejado
LTC3	Procuro regularidade na vida
LTC4	Gosto de rotina
LTC5	Gosto de coisas previsíveis
LTC6	Trabalho melhor em um ambiente familiar
LTC7	Possuo hábitos fixos
LTC8	Muitas vezes sou a força motriz das coisas
LTC9	Sou mais reservado
LTC10	Consigo trabalhar sob pressão
LTF1	Presto atenção às emoções das pessoas
LTF2	Sou bom ouvinte
LTF3	Procuro conhecer bem as pessoas na qual convivo
LTF4	Percebo quando alguém ao meu redor precisa de ajuda
LTF5	Procuro deixar as pessoas à vontade
LTF6	Tomo iniciativa
LTF7	Experimento diversas abordagens
LTF8	Procuro novos meios de atingir aos objetivos
LTF9	Gosto de imaginar soluções para os problemas
LTF10	Tenho uma ampla gama de interesses

Fonte: Adaptado de Fernandes (2014).

O instrumento aplicado apresenta escala *Likert* de cinco pontos com o seguinte grau de importância: 1-Discordo totalmente, 2-Discordo parcialmente, 3-Neutro, 4-Concordo parcialmente e 5-Concordo totalmente. O questionário foi estruturado da seguinte forma: nove questões de âmbito geral e vinte itens específicos, totalizando vinte e nove questões. Para cada uma das variáveis investigadas foi estabelecida uma codificação, a saber: Liderança Transacional (LTC) e Liderança Transformacional (LTF).

A literatura acadêmica sugere que para instrumentos quantitativos é necessário que o pesquisador obtenha respostas válidas de cinco a dez vezes o número total de questões. Os



autores complementam informando que, para pesquisas quantitativas, é importante obter respostas válidas de, no mínimo, 100 respondentes (HAIR Jr. et al., 2009). Com base nesse entendimento, a amostra desse estudo deve ser de 145 questionários válidos, ou seja, 29 multiplicado por 5.

Os questionários foram aplicados presencialmente no período de 24 a 29 de agosto de 2016, tendo sido respondidos por acadêmicos de uma IES (Instituição de Ensino Superior) localizada na Serra Gaúcha/RS. Aplicou-se 180 questionários obtendo-se retorno de 172 questionários, sendo que 151 foram considerados válidos (taxa de resposta 83,89%). Os demais questionários (vinte e um) foram invalidados pelos seguintes motivos: erros no preenchimento, duplicidade nas respostas e/ou por terem apresentado *missing* (itens faltantes).

Para a obtenção dos resultados fez-se o uso da técnica de análise fatorial exploratória por meio do *software* IBM® SPSS® (versão 20.0). Tal técnica tem por objetivo a identificação de fatores comuns em um conjunto de variáveis que apresentem relações entre si. Nesse sentido, a AFE é de grande utilidade já que permite a redução de um grande número de dados, tornando mais acessível a avaliação dos dados (FÁVERO et al., 2009).

Pelo fato do presente estudo ter sido inicial, optou-se pela aplicação da análise fatorial exploratória, em função da mesma permitir o melhor agrupamento das variáveis analisadas. A AFE é uma poderosa técnica de análise de dados utilizada para compreender a estrutura de um conjunto de variáveis, verificar se o instrumento de coleta de dados de fato mede o que se propõe a mensurar, além de reduzir um conjunto de dados a um tamanho adequado sem prejudicar as informações originais.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção será discutida em dois momentos: inicialmente, será realizada uma breve análise da estatística descritiva acerca das questões gerais do instrumento de coleta de dados: gênero, idade, renda, setor de atividade e porte da empresa. Na sequência, buscou-se realizar a análise da AFE, com base nas seguintes etapas: *Alpha de Cronbach*, KMO, teste de esfericidade de *Bartlett*, anti-imagem, correlação, variância total explicada, comunalidades e matriz de componente rotacionada (*Varimax*).

### 4.1 Estatística descritiva

A estatística descritiva demonstra que 87 respondentes são do gênero feminino e 64 estudantes são do sexo masculino. Quanto a idade da amostra de acadêmicos investigada, do total de 151 estudantes, 78 informaram ter até 24 anos, 43 participantes informaram possuir idade entre 25 a 30 anos. As demais respostas foram as seguintes: 3 estudantes (entre 41 a 50 anos), 6 alunos (entre 51 a 60 anos) e apenas 1 estudantes informou ter acima de 61 anos. Vale ressaltar que todos os 151 acadêmicos participantes da pesquisa estão matriculados no curso de Direito da IES investigada.

No que diz respeito a renda, 85 estudantes revelaram receber até R\$ 1760,00 de rendimento mensal, 22 acadêmicos informaram ter renda entre R\$ 1760,01 a R\$ 2640,00, 20 alunos apresentam proventos entre R\$ 2640,01 a R\$ 4400,00, 12 estudantes auferem renda entre R\$ 4400,01 a R\$ 6160,00 e 12 alunos recebem acima de R\$ 6160,01.

Quanto ao setor de atividade em que os acadêmicos exercem atividade laboral, 95 trabalham no setor de serviços, 25 alunos atuam no setor industrial e 31 estudantes desempenham atividade no setor de comércio. No que tange ao porte da empresa, 47 são de pequeno porte, 48 de médio porte e 58 de grande porte.

Tabela 1 – Média, Desvio-Padrão, Assimetria e Curtose

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Assimetria		Curtose	
						Estatística	Erro padrão	Estatística	Erro padrão
LTC1	151	1,00	5,00	3,8609	,90214	-,494	,197	,050	,392
LTC2	151	1,00	5,00	3,7219	,88060	-,492	,197	,191	,392
LTC3	151	1,00	5,00	4,0795	,99011	-,829	,197	-,200	,392
LTC4	151	1,00	5,00	2,7881	1,32468	,066	,197	-1,082	,392
LTC5	151	1,00	5,00	3,3576	1,28760	-,430	,197	-,807	,392
LTC6	151	1,00	5,00	3,0795	1,34919	-,047	,197	-1,090	,392
LTC7	151	1,00	5,00	3,2384	1,21495	-,288	,197	-,657	,392
LTC8	151	1,00	5,00	3,4967	,95829	-,175	,197	-,139	,392
LTC9	151	1,00	5,00	3,4172	1,23482	-,410	,197	-,738	,392
LTC10	151	1,00	5,00	3,5563	1,30453	-,609	,197	-,659	,392
LTF1	151	1,00	5,00	3,9735	1,03245	-,683	,197	-,401	,392
LTF2	151	1,00	5,00	4,1523	,97124	-,798	,197	-,354	,392
LTF3	151	1,00	5,00	4,1192	,89388	-1,146	,197	1,650	,392
LTF4	151	1,00	5,00	4,0331	,92677	-,881	,197	,757	,392
LTF5	151	2,00	5,00	4,1722	,86226	-,721	,197	-,361	,392
LTF6	151	2,00	5,00	4,1060	,90298	-,707	,197	-,385	,392
LTF7	151	1,00	5,00	3,7815	,95145	-,395	,197	-,320	,392
LTF8	151	2,00	5,00	4,2517	,78501	-,813	,197	,097	,392
LTF9	151	1,00	5,00	4,2980	,91502	-1,528	,197	2,417	,392
LTF10	151	1,00	5,00	4,3113	,88834	-1,524	,197	2,639	,392

Fonte: Dados da pesquisa.

A normalidade dos dados pode ser verificada por meio dos testes de Kolmogorov-Smirnov (K-S), Shapiro-Wilks e/ou Assimetria e Curtose (PESTANA; GAGEIRO, 2005; HAIR Jr. et al., 2009; VIEIRA; RIBAS, 2011). Para efeito desse estudo, analisou-se a normalidade por intermédio da assimetria ( $|Sk| < 3$ ) e curtose ( $|Ku| < 10$ ), tendo sido obtidos resultados satisfatórios, conforme Tabela 1.

## 4.2 Análise Fatorial Exploratória (AFE)

A análise fatorial exploratória (AFE) é uma técnica utilizada para reduzir dados. Uma grande quantidade de variáveis pode ser reduzida em poucos fatores por meio da correlação entre elas (FIGUEIREDO FILHO et al., 2014), permitindo a análise da estrutura das correlações entre as variáveis (LEAL et al., 2011). É possível que a maioria das variações seja esclarecida por meio da definição dos principais indicadores que farão essa demonstração, reunindo diversas medidas em um único fator (BEZERRA; CORRAR, 2006).

A fim de se obter um melhor agrupamento das variáveis analisadas, foi necessário realizar diversas simulações para verificar a melhor matriz rotacionada dos componentes. A primeira análise obteve um *Alpha de Cronbach* de 0,684, KMO de 0,727 (para vinte itens) e variância total explicada com nível de explicação de 59,645% (agrupados em sete variáveis). No entanto, houveram variáveis que apresentaram baixas comunalidades, ou seja, valores com carga fatorial abaixo de 0,5, sendo recomendada a exclusão dos elementos, conforme recomendações de Hair Jr. et al. (2009), a saber: LTC3 (0,469) e LTF10 (0,439). Além disso, a variável LTC6 (0,738) não apresentou agrupamento com nenhuma outra, tendo sido excluída da pesquisa. A eliminação do item não gerou prejuízo estatístico para o estudo.

Com os dados obtidos na primeira análise realizou-se uma segunda AFE, com a exclusão das comunalidades inferiores a 0,5 (LTC3 e LTF10) e a variável não agrupada (LTC6). Com essas alterações, o *Alpha de Cronbach* passou para 0,652, o KMO passou para 0,705, a variância total explicada reuniu cinco variáveis com o nível de explicação de 59,175%. Mesmo após essas modificações verificou-se que a variável LTF2 (0,451) apresentou valor abaixo do recomendado (valor da comunalidade acima de 0,5).

Na terceira tentativa, excluiu-se a variável LTF2 (0,451). O *Alpha de Cronbach* passou para 0,654 e o KMO apresentou resultado de 0,696, tendo sido obtidas comunalidades acima de 0,5 (para todas as variáveis), com variância total explicada de 61,058% (para cinco itens agrupados). A variável LTC9 (0,573) não apresentou agrupamento com as demais.

Na quarta AFE, foi excluída a variável LTC9 (0,573), ocasionando um leve aumento do KMO (0,698) e uma variância total explicada para cinco variáveis com nível de explicação de 63,238%. Todas as demais comunalidades ficaram acima de 0,5, de acordo com os preceitos teóricos de Hair Jr. et al. (2009) e Fávero et al. (2009). Dessa forma, verificou-se uma melhora nos resultados, tendo sido considerados os dados da quarta análise para a elaboração do trabalho.

O *Alpha de Cronbach* é uma ferramenta que objetiva a identificação da confiabilidade de um questionário em uma escala de 0 a 1 (ALMEIDA; SANTOS; COSTA, 2010). Com ela é possível verificar o grau de consistência das informações (WRUBEL; TOIGO; LAVARDA, 2015) demonstrando dessa forma a qualidade do questionário (LUZ; CARVALHO; CALVACANTI, 2015). Para efeito dessa pesquisa, o resultado do *Alpha de Cronbach* foi de 0,685 para quinze itens.

Com o teste de esfericidade de *Bartlett* é possível demonstrar se os indicadores para aplicação da AFE possuem a relação necessária (BEZERRA; CORRAR 2006) testando a hipótese de que a matriz de correlação seja uma matriz identidade (LUZ; CARVALHO; CAVALCANTI, 2015). Utiliza-se o nível de significância de 5% para a verificação da correlação entre as variáveis (FIGUEIREDO FILHO et al., 2014).

O teste do KMO avalia o quanto a amostra da AFE é adequada (HAIR Jr. et al., 2009; FÁVERO et al., 2009; LUZ; CARVALHO; CAVALCANTI, 2015) e o grau de explicação dos fatores encontrados (WRUBEL; TOIGO; LAVARDA, 2015).

Para efeito desse estudo, a Tabela 2 apresenta o resultado do KMO da AFE de 0,698 sendo que foram observados os valores entre 0,5 e 1,0 para indicar a adequação da AFE.

Tabela 2 – Teste do KMO e teste de *Bartlett*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,698
Teste de Chi-quadrado aprox.	528,558
esfericidade de df	105
Bartlett Sig.	,000

Fonte: Dados da pesquisa.

A matriz anti-imagem demonstra o poder de explicação dos fatores na análise de cada variável (BEZERRA; CORRAR, 2006) correlacionando parcialmente as variáveis representando o grau de explicação dos fatores entre si perante os resultados (MATTAR; OLIVEIRA; MOTTA, 2014). Por meio desta, é possível verificar se há necessidade de que alguma variável seja excluída de modo a esperar que os valores respectivos da sua diagonal sejam consideráveis já que a utilização da AFE está ligada aos mesmos onde, quanto maior o valor, melhor a sua utilização (FÁVERO et al., 2009).

A Tabela 3 demonstra que as relações da AFE possuem um razoável poder de explicação onde 20% das variáveis apresentaram coeficientes acima de 0,5 (LTC4, LTC5 e LTC7), 20% acima de 0,6 (LTC1, LTC2 e LTC10) e 60% acima de 0,7 (LTC8, LTF1, LTF3, LTF4, LTF5, LTF6, LTF7, LTF8 e LTF9).

Tabela 3 – Matriz Anti-imagem

	LTC1	LTC2	LTC4	LTC5	LTC7	LTC8	LTC10	LTF1	LTF3	LTF4	LTF5	LTF6	LTF7	LTF8	LTF9	
LTC1	<b>,653<sup>a</sup></b>															
LTC2	-,340	<b>,607<sup>a</sup></b>														
LTC4	-,090	-,126	<b>,557<sup>a</sup></b>													
LTC5	-,167	,053	-,405	<b>,581<sup>a</sup></b>												
LTC7	-,021	,033	-,402	,015	<b>,564<sup>a</sup></b>											
LTC8	,079	-,047	,077	-,225	-,182	<b>,714<sup>a</sup></b>										
LTC10	-,079	-,045	-,106	,036	,275	-,067	<b>,661<sup>a</sup></b>									
Correlação anti-imagem	LTF1	-,031	-,034	,053	-,009	-,065	-,013	-,134	<b>,723<sup>a</sup></b>							
	LTF3	-,010	,007	-,040	-,002	,060	-,121	,037	-,436	<b>,774<sup>a</sup></b>						
	LTF4	-,142	-,036	,030	,140	-,017	-,042	-,017	-,234	-,190	<b>,778<sup>a</sup></b>					
	LTF5	-,142	,080	-,068	,144	-,071	-,002	,121	-,076	-,033	-,303	<b>,751<sup>a</sup></b>				
	LTF6	,060	,089	-,058	,005	-,026	-,177	-,304	,108	-,026	-,023	-,088	<b>,720<sup>a</sup></b>			
	LTF7	-,007	-,007	,164	-,051	-,026	-,171	-,032	-,033	,021	,048	-,108	-,216	<b>,786<sup>a</sup></b>		
	LTF8	-,019	,042	-,092	,108	,054	,065	-,101	-,030	-,122	,075	,061	-,160	-,279	<b>,709<sup>a</sup></b>	
	LTF9	,079	-,114	,018	,015	-,112	-,083	-,077	,098	-,097	-,075	-,169	,088	-,057	-,486	<b>,718<sup>a</sup></b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Para que a AFE seja justificada é necessário que a matriz de correlação possua valores suficientes, ficando preferencialmente acima de 0,3 (FÁVERO et al., 2009). A Tabela 4 demonstra o resultado da matriz-R ou matriz de correlação, que permite checar o padrão dos relacionamentos entre as variáveis analisadas, que não deve ser perfeito (FIELD, 2009).

Na Tabela 5 verifica-se que, dentre os fatores gerados, apenas cinco variáveis explicam 63,238% da variância total. Para Hair Jr. et al. (2009), o resultado da variância total explicada

(VTE) deve ser igual ou superior a 60%. De forma complementar, as comunalidades apresentam a proporção das variações totais das variáveis que possuem os fatores identificados (MATTAR; OLIVEIRA; MOTTA, 2014), ou seja, demonstra o quanto há de compartilhamento de variância de uma variável original para com as demais variáveis (CASTRO Jr. et al., 2016).

Tabela 4 – Matriz de correlação

	LTC1	LTC2	LTC4	LTC5	LTC7	LTC8	LTC10	LTF1	LTF3	LTF4	LTF5	LTF6	LTF7	LTF8	LTF9
LTC1	<b>1,000</b>														
LTC2	,387	<b>1,000</b>													
LTC4	,243	,189	<b>1,000</b>												
LTC5	,181	,071	,459	<b>1,000</b>											
LTC7	,116	,062	,438	,205	<b>1,000</b>										
LTC8	,011	,046	,094	,201	,207	<b>1,000</b>									
LTC10	,072	,078	,019	-,024	-,210	,156	<b>1,000</b>								
<b>Correlação</b> LTF1	,175	,116	-,004	-,073	,058	,141	,155	<b>1,000</b>							
LTF3	,136	,093	,033	-,060	,047	,226	,143	,567	<b>1,000</b>						
LTF4	,237	,134	-,016	-,178	,076	,124	,084	,468	,446	<b>1,000</b>					
LTF5	,194	,046	,050	-,152	,164	,122	-,003	,297	,302	,468	<b>1,000</b>				
LTF6	-,047	-,072	,047	,007	,013	,301	,385	,032	,133	,067	,131	<b>1,000</b>			
LTF7	-,012	-,009	-,095	-,039	,011	,303	,238	,123	,180	,091	,192	,400	<b>1,000</b>		
LTF8	,003	,025	,020	-,116	-,007	,169	,312	,156	,289	,117	,162	,357	,467	<b>1,000</b>	
LTF9	,026	,112	,041	-,091	,116	,218	,206	,150	,299	,224	,289	,204	,343	,591	<b>1,000</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 5 – Variância Total Explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa	Total	% de variação	% cumulativa
1	3,288	21,923	21,923	3,288	21,923	21,923	2,375	15,833	15,833
2	2,073	13,822	35,745	2,073	13,822	35,745	2,226	14,841	30,674
3	1,805	12,037	47,782	1,805	12,037	47,782	1,875	12,498	43,171
4	1,254	8,363	56,145	1,254	8,363	56,145	1,517	10,111	53,282
5	1,064	7,093	63,238	1,064	7,093	63,238	1,493	9,955	63,238
6	,861	5,743	68,980						
7	,814	5,425	74,405						
8	,679	4,530	78,935						
9	,609	4,057	82,992						
10	,522	3,479	86,471						
11	,502	3,345	89,816						
12	,451	3,005	92,821						
13	,398	2,651	95,472						
14	,370	2,466	97,938						
15	,309	2,062	100,000						

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise das comunalidades, percebeu-se que algumas delas apresentaram cargas abaixo de 0,5 (HAIR Jr. et al., 2009; FÁVERO et al., 2009). Após as exclusões dos itens

LTC3 (0,469), LTF2 (0,499) e LTF10 (0,439), os mesmos não apresentaram nenhum prejuízo estatístico para o estudo. De forma similar, a eliminação dos itens LTC6 e LTC9 foi realizada em função do não agrupamento aos demais itens.

A Tabela 6 apresenta o resultado obtido pela AFE após a eliminação das comunalidades baixas, demonstrando índices recomendáveis (acima de 0,5), conforme preceitos de Hair Jr. et al. (2009).

A rotação *Varimax* proporciona melhor confiabilidade (ROSSONI; ENGELBERT; BELLEGARD, 2016) e por meio dela é possível reduzir as variáveis ou fatores (WRUBEL; TOIGO; LAVARDA 2015) agrupando-as para uma melhor interpretação dos fatores (MATTAR; OLIVEIRA; MOTTA, 2014).

Tabela 6 – Comunalidades

Variáveis	Inicial	Extração
LTC1	1,000	,623
LTC2	1,000	,634
LTC4	1,000	,658
LTC5	1,000	,663
LTC7	1,000	,709
LTC8	1,000	,543
LTC10	1,000	,666
LTF1	1,000	,678
LTF3	1,000	,620
LTF4	1,000	,650
LTF5	1,000	,545
LTF6	1,000	,560
LTF7	1,000	,532
LTF8	1,000	,709
LTF9	1,000	,695

Fonte: Dados da pesquisa.

No que diz respeito ao agrupamento de fatores com duas variáveis (Tabela 7), estudos anteriores demonstram igual aplicação (PEÑALOZA; FIGUEIREDO, 2011; LÜTKEMEYER FILHO; ROEHEVACCARO; FREITAS, 2015; MACIEL; OLIVEIRA; LIMA-FILHO, 2016; GERVAZIO et al., 2016).

A Tabela 7 apresenta os cinco fatores com as respectivas variáveis agrupadas, tendo sido desenvolvido um breve comentário em relação a cada um dos fatores identificados.

**Fator 1 – Relações Humanas:** No fator 1 agruparam-se as variáveis LTF1 (presto atenção às emoções das pessoas), LTF3 (procuro conhecer bem as pessoas na qual convivo), LTF4 (Percebo quando alguém ao meu redor precisa de ajuda) e LTF5 (procuro deixar às pessoas a vontade). Com a análise destas variáveis percebe-se a preocupação com o próximo e empatia dos participantes. Isso demonstra que os respondentes preocupam-se com o seu semelhante, levando em conta a opinião e sentimentos dos mesmos, estando dispostos a ajudá-los quando necessário. A partir disso, os respondentes demonstram neste fator um perfil de liderança transformacional, tendo em vista, que este estilo caracteriza-se por ser voltado para as pessoas (GIL, 2012), com foco na motivação (FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012), consideração, respeito e preocupação pelo próximo (CARVALHO et al., 2012).

Tabela 7 – Matriz de componente rotacionada (*Varimax*)

Variáveis		Componentes				
		1	2	3	4	5
LTF1	Presto atenção às emoções das pessoas	,803				
LTF3	Procuo conhecer bem as pessoas na qual convivo	,752				
LTF4	Percebo quando alguém ao meu redor precisa de ajuda	,778				
LTF5	Procuo deixar as pessoas à vontade	,581				
LTF7	Experimento diversas abordagens		,629			
LTF8	Procuo novos meios para atingir os objetivos		,807			
LTF9	Gosto de imaginar soluções para os problemas		,807			
LTC4	Gosto de rotina			,737		
LTC5	Gosto de coisas previsíveis			,726		
LTC7	Possuo hábitos fixos			,683		
LTC10	Consigo trabalhar sob pressão				,753	
LTF6	Tomo iniciativa				,542	
LTC1	Trabalho de acordo com regras estritas					,732
LTC2	Trabalho rigorosamente de acordo com o planejado					,789

Fonte: Dados da pesquisa.

**Fator 2 – Criatividade:** O fator 2 obteve em seu agrupamento as variáveis LTF7 (experimento diversas abordagens), LTF8 (procuo novos meios para atingir os objetivos) e LTF9 (gosto de imaginar soluções para os problemas). Identifica-se com essas variáveis que os respondentes são criativos, procurando diferentes meios para alcançar o objetivo desejado ou solucionar problemas. Gostam de experimentar abordagens diferentes para terem novos resultados não se detendo somente ao que fazem de forma habitual, enquadrando-se no perfil transformacional, já que a mesma possui relação com o desempenho criativo (ROLDAN et al., 2013). Nesse sentido a criatividade é um elemento fundamental para o sucesso da organização, pois a mesma tem o poder de diferenciar a empresa no meio competitivo (PEREIRA; CECCATO; MELO, 2007). Isso se deve ao fato de que os líderes com características transformacionais possuem a capacidade de induzir os funcionários às mudanças necessárias (CARVALHO NETO et al., 2012) influenciando-os a exercerem seu processo criativo (PEREIRA; CECCATO; MELO, 2007) conseguindo alterar inclusive a organização de uma forma geral (SOUZA; TOMEI 2008).

**Fator 3 – Conservadorismo:** O agrupamento do fator 3 possui as variáveis LTC4 (gosto de rotina), LTC5 (gosto de coisas previsíveis) e LTC7 (posso hábitos fixos). Evidencia-se com essas variáveis a preferência por uma rotina já existente, de forma a segui-la rigorosamente. Não há desejo pelo novo, pois não gostam do desconhecido, preferindo dessa forma, as práticas habituais, onde cada acontecimento já está preestabelecido demonstrando um perfil transacional. Esse estilo de liderança dá ênfase à padronização, analisando o cumprimento e ajustando o trabalho, orientando as tarefas desestimulando a mudança e conseqüentemente o crescimento da empresa (SOUZA; TOMEI, 2008; GIRADI; SOUZA; GIRARDI, 2012). As mudanças ocorrem apenas de forma a obter uma maior eficiência ou uso de recursos (SOUZA; TOMEI, 2008).

**Fator 4 – Pressão e iniciativa:** No fator 4 estão presentes as variáveis LTC10 (consigo trabalhar sob pressão) e LTF6 (tomo iniciativa). Percebe-se nesse fator a presença de

características do estilo transacional e também do estilo transformacional. Nesse sentido, identifica-se que a presença de iniciativa nos participantes, porém essa é tomada somente quando houver a existência de pressão para que isso ocorra, sendo esse, um perfil de liderança transacional. Isso se deve ao fato de que o estilo transacional prioriza a rapidez, onde o líder toma a iniciativa pela pressão que lhe é imposta para alcançar metas estabelecidas vivenciando uma busca constante por resultados (CARVALHO NETO et al., 2012; HUNING; KLAM; BENCKE, 2014).

**Fator 5 – Rigidez e regras estritas:** Nota-se por meio do agrupamento do fator 5 com as variáveis LTC1 (trabalho de acordo com regras estritas) e LTC2 (trabalho rigorosamente de acordo com o planejado) a presença de um perfil com características transacionais, sendo eles rigorosos e inflexíveis sem abertura às mudanças. Para eles as regras devem ser seguidas rigorosamente e o trabalho realizado exatamente da forma planejada. Por meio da literatura, verifica-se que no estilo de liderança transacional não há busca pelo novo e prioriza-se o modo convencional do qual realizam as tarefas, enfatizando o trabalho seguido por um padrão (TOMEI; RICHE, 2016; SOUZA; TOMEI, 2008). Tendo como foco principal a realização do trabalho por meio de padrões, o líder transacional somente buscará intervir ou realizar alguma mudança quando sob sua percepção, as regras forem desviadas (DIAS; BORGES, 2015).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente estudo é analisar o perfil de liderança dos estudantes do curso de Direito de uma Instituição de Ensino Superior (IES) localizada na Serra Gaúcha/RS. Para isso, foi necessário desenvolver uma revisão da literatura a respeito dos estilos de liderança (transacional e transformacional), além do desenvolvimento do seguinte problema de pesquisa: *Qual é o perfil de liderança de estudantes do curso de Direito de uma IES?* Realizou-se uma pesquisa *survey* aplicada no mês de agosto de 2016, por meio da aplicação do instrumento de coleta de dados adaptado de Fernandes (2014). Para análise dos dados fez-se uso do *software* estatístico IBM® SPSS® (versão 20.0) por meio da técnica da AFE e estatística descritiva.

As variáveis analisadas reuniram-se em 5 fatores, sendo os mesmos nomeados conforme a revisão da literatura: Fator 1 (Relações humanas), Fator 2 (Criatividade), Fator 3 (Conservadorismo), Fator 4 (Pressão e iniciativa) e Fator 5 (Rigidez e regras estritas). Os fatores 1 e 2 relacionaram-se com a liderança transformacional; já os fatores 3, 4 e 5 relacionaram-se com a liderança transacional, demonstrando que ambos os estilos estão presentes na percepção dos respondentes. No entanto, houve um melhor agrupamento das variáveis transformacionais (reunidos em dois fatores) se comparado ao estilo de liderança transacional (agrupados em três fatores).

Com base no desenvolvimento do estudo, podem-se inferir as seguintes considerações em relação aos fatores identificados: o fator 1 (relações humanas) apresentou um bom agrupamento das variáveis da liderança transformacional. As cargas fatoriais foram boas (três acima de 0,7, e apenas uma indicou 0,5), o que sugere uma forte correlação. O agrupamento do fator 1 sugere características relacionadas a liderança transformacional, tais como: atenção às emoções das pessoas, conhecimento sobre as pessoas que convivo, percepção de ajuda de pessoas que me rodeiam, e facilidade no acolhimento das pessoas. O fator 2 apresentou o agrupamento de três elementos (todos relacionados ao estilo de liderança transformacional)



envolvendo os seguintes itens: necessidade de diversas abordagens em relação às pessoas (dependendo da situação), diversos meios para atingir os objetivos, e necessidade de identificar soluções para os problemas. Todos os elementos de análise apresentaram elevadas cargas fatoriais (acima de 0,6), o que sugere correlação positiva entre as variáveis. Dito de outra forma: há grande relação entre as três variáveis do fator 2.

O fator 3 apresentou o agrupamento de três elementos (todos relacionados ao estilo de liderança transacional) envolvendo os seguintes itens: preferência pela rotina, desejo por coisas previsíveis e apresentação de hábitos fixos. Todos os elementos de análise apresentaram elevadas cargas fatoriais (acima de 0,6), o que sugere correlação positiva entre as variáveis. No fator 4 (pressão e iniciativa) o agrupamento ficou com apenas dois elementos (um relacionado ao estilo de liderança transacional e outro relacionado ao estilo de liderança transformacional) sendo os seguintes itens envolvidos: trabalhar sob pressão e iniciativa. Os elementos apresentaram carga superior a 0,5 sugerindo razoável correlação entre as variáveis. No fator 5 também houve o agrupamento de apenas dois elementos (ambos relacionados ao estilo de liderança transacional), resultando nos seguintes itens envolvidos: trabalhar com regras estritas e trabalhar de acordo com o planejado. Ambos os itens apresentaram uma carga alta (acima de 0,7) demonstrando uma forte correlação entre as variáveis.

Com base na parte introdutória do estudo (seção de introdução), o presente trabalho gerou três importantes contribuições: entende-se por liderança transacional o uso do poder e da autoridade para determinar o alcance de uma meta, por meio de regras, padrões, rigidez e inflexibilidade. Já liderança transformacional propicia a transformação de um ambiente, onde o líder e os colaboradores trabalham juntos na troca de ideias e resolução de problemas. Este estilo de liderança baseia-se nas relações humanas, tendo como características a empatia, o respeito, e preocupação pelo próximo.

Novas pesquisas sobre estilos de liderança devem ser realizadas em função do baixo número de publicações que tratam sobre a temática abordada. Com base na revisão teórica desenvolvida na seção 2 (referencial teórico), pode-se constatar que o presente estudo reforça a aplicação dos conceitos de liderança transacional e transformacional das publicações analisadas, conforme preceitos de Robbins, Decenzo e Wolter (2014), Gil (2012), Campelo (2005), Fonseca, Porto e Barroso (2012), Carvalho Neto et al. (2012), Dias e Borges (2015), Tomei e Riche (2016), Souza e Tomei (2008), Rosário, Queiroz e Martins (2015), Hellwig e Carrion (2007), Oliveira, Possamai e Valentina (2015), Isidro-Filho e Guimarães (2008), Thon et al. (2012), Batista, Kilimnik e Reis Neto (2016) e Roldan et al. (2013).

A terceira contribuição diz respeito à realização de novos trabalhos que evidenciem a percepção da liderança transacional e transformacional em relação a estudantes de Direito. Isso pode auxiliar os futuros profissionais a desenvolverem habilidades relacionadas a liderança, seja como profissionais liberais ou servidores públicos.

Das 40 publicações revisadas, nenhuma pesquisa sobre liderança foi desenvolvida sob a ótica de acadêmicos. Nesse sentido, novos estudos devem ser realizados com a finalidade de ampliar as discussões acerca do objeto de investigação. Dito de outra forma: percebe-se que novas pesquisas devem abranger, além de líderes (conforme identificado na literatura revisada), estudantes universitários, uma vez que estes, serão os futuros líderes das empresas.

Com base no desenvolvimento da pesquisa, percebeu-se a influência dos estilos de liderança transacional e transformacional pelos respondentes (estudantes do curso de Direito).

Por meio da Tabela 7, percebe-se que o estilo de liderança predominante nesse estudo é o transacional (LTC), uma vez que as variáveis pertencentes a LTC foram reunidas em três fatores (conservadorismo, pressão e iniciativa, e rigidez e regras restritas).

A presença do estilo de liderança transacional pode estar relacionado às características dos respondentes, ou seja, estudantes do curso de Direito estão mais propensos ao estilo da administração pública, característica presente na liderança transacional, conforme afirmam Dias e Borges (2017). Apesar disso, notou-se a formação de padrões de respostas com atributos relacionados a liderança transformacional, tais como: relações humanas (fator 1) e criatividade (fator 2).

Ademais, pode-se perceber que os resultados dessa investigação confirmam o que já foi analisado em estudos anteriores. A liderança transacional apresenta maior rigidez (CARVALHO NETO et al., 2012), trabalho com padrões preestabelecidos (TOMEI; RICHE, 2016; SOUZA; TOMEI, 2008), foco na tarefa (GIL, 2012), ameaça, força, imposição (CAMPELO, 2005), punições e recompensas (FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012) e possui semelhança ao estilo de liderança da administração pública brasileira (DIAS; BORGES, 2017). Já a liderança transformacional apresenta maior ênfase para as relações humanas (GIL, 2012), bom relacionamento (THON et al., 2012), empatia, consideração e respeito (CARVALHO NETO et al., 2012).

Com base nos resultados obtidos, pode-se inferir que o problema de pesquisa foi respondido, uma vez que foi possível identificar o perfil de liderança dos estudantes do curso de Direito de uma IES. Esta pesquisa também apresentou limitações, tais como: o tamanho da amostra, que pelo fato desse estudo ter sido desenvolvido com um baixo número de respostas válidas (total de 151), os resultados obtidos não podem ser generalizados para toda a população investigada, devendo ser restritos apenas aos participantes da pesquisa; e a pesquisa restringiu-se a coleta de dados apenas com estudantes do curso de Direito de uma IES.

Por fim, mas não menos importante, foram identificadas as seguintes oportunidades para futuras pesquisas: deve-se realizar uma nova análise fatorial exploratória com uma maior amostra, a fim de obter agrupamento mais específico entre os fatores; sugere-se que novos estudos sejam realizados com alunos de diversos cursos, como por exemplo: Administração, Ciências Contábeis, Gestão em Recursos Humanos, etc.; por fim, novos estudos poderiam ser realizados a fim de identificar outros estilos de liderança, como por exemplo: situacional (CAMPOS et al., 2013; DUARTE; PAPA, 2011), egocêntrico, aloecêntrico (CAMPOS et al., 2013), participativo-consultivo (participativo-consultivo (CAMPOS et al., 2013), autocrático, democrático e *Laissez Faire* (ABBADÉ; BRENNER, 2009).

## REFERÊNCIAS

- ABBADÉ, E. B.; BRENNER, F. Perfil de liderança e tomada de decisão. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p. 107-127, 2009.
- ALMEIDA, D.; SANTOS, M. A. R. dos; COSTA, A. F. B. Aplicação do coeficiente alfa de cronbach nos resultados de um questionário para avaliação de desempenho da saúde pública. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. São Carlos, SP, 2010.

- BATISTA, N. P. de O.; KILIMNIK, Z. M.; REIS NETO, M. T. Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. **NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, SC, v. 6, n. 3, p. 24-39, 2016.
- BEZERRA, F. A.; CORRAR, L. J. Utilização da análise fatorial na identificação dos principais indicadores para avaliação do desempenho financeiro: uma aplicação nas empresas de seguros. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, v. 17, n. 42, p. 50-62, 2006.
- CAMPELO, A. M. **Gestão de pessoas**: compreendendo o comportamento humano nas organizações. Recife: Editora do Autor, 2005.
- CAMPOS, H. L.; ARAÚJO, E. M.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 3, p. 389-409, 2013.
- CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. M.; LIMA, G. S. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.
- CASTRO Jr., D. F. L. de; GONÇALO, C. R.; ROSSETTO, C. R.; DELUCA, M. A. de M. Reflexos das capacidades mercadológicas no desempenho: hotelaria executiva. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 44-63, 2016.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Performance and leadership style: when do leaders and followers disagree? **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 2, p. 104-129, mar./apr., 2017.
- DUARTE, G. A.; PAPA, A. C. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 364-377, 2011.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L. da.; CHAN, B. L. **Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FERNANDES, F. M. M. **A relação entre a personalidade multicultural e a liderança transformacional na gestão de equipas multiculturais**. 2014. 41 f. Tese (Mestrado) - Instituto Universitário de Lisboa, Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, 2014.
- FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2009.
- FIGUEIREDO FILHO, D. B.; PARANHOS, R.; SILVA JR., J. A.; ALVES, D. P.; ROCHA, E. C. da; SILVA, A. H.; OLIVEIRA, L. E. Análise fatorial garantida ou o seu dinheiro de volta: uma introdução à redução de dados. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, vol. 5, n. 2, p. 185-211, 2014.
- FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B.; BARROSO, A. C. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 122-149, 2012.
- GERVAZIO, F. V.; GIRALDI, J. de M. E.; COSTA, A. L.; CALDANA, A. C. F. Dimensões de valores pessoais instrumentais e terminais: um estudo comparativo entre Brasil e Tailândia. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 15, n. 1, p. 98-117, 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

- GIRARDI, D.; SOUZA, I. M. de; GIRARDI, J. de F. O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 65-76, 2012.
- HAIR, Jr. J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. Bookman, 2009.
- HEINZEN, D. A. de M.; MARINHO, S. V.; NASCIMENTO, S. do. O posicionamento epistemológico das pesquisas brasileiras no campo da estratégia voltada às instituições de ensino superior. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, p. 83-95, 2013.
- HELLWIG, B. C.; CARRION, R. M. A participação no processo decisório: um estudo na economia solidária. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 1-14, 2007.
- HUNING, D.; KLAM, A.; BENCKE, F. F. Análise da atuação e do perfil de liderança dos gestores de instituições financeiras de grande porte na cidade de Chapecó/SC. **Reuna**, Belo Horizonte/MG, v. 19, n. 4, p. 63-80, 2014.
- ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. de A. Estilos de liderança e mecanismos de aprendizagem em organizações: análise de suas relações em uma organização financeira. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 361-378, 2008.
- LEAL, E. A.; ALBERTIN, A. L.; PEREIRA, J. M.; NOMELINI, Q. S. S. Utilização da análise fatorial para identificação dos fatores determinantes da aceitação do uso de tecnologias de informação na educação a distância. **XXXV Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2011.
- LÜTKEMEYER FILHO, M. G.; ROEHEVACCARO, G. L.; FREITAS, E. C. Identification of customer satisfaction in services: a study on agribusiness dealers. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 17, n. 58, p. 1408-1425, out./dez. 2015.
- LUZ, J. R. de M.; CARVALHO, J. R. M. de; CAVALCANTI, P. R. N. Aplicação da análise fatorial na identificação dos fatores de custos da qualidade das empresas do setor de construção civil de Campina Grande, PB. **Revista Capital Científico**, Vol. 13, n. 3, 2015.
- MACIEL, W. R. E.; OLIVEIRA, D. M.; LIMA-FILHO, D. de O. Segmentação psicográfica dos consumidores de alimentos orgânicos. **Revista Pretexto**, v. 17, n. 3, p. 90-102, 2016.
- MATTAR, F. N.; OLIVEIRA, B.; MOTTA, S. L. S. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- OLIVEIRA, M. A. de; POSSAMAI, O.; VALENTINA, L. V. O. D. Perfil e tendências da liderança em uma empresa brasileira líder mundial de mercado. **Production**, v. 25, n. 2, p. 379-390, 2015.
- PEÑALOZA, V.; FIGUEIREDO, F. de C. Fatores que influenciam a estrutura de capital em micro e pequenas empresas. **Revista Pretexto**, v. 12, n. 1, p. 9-28, 2011.
- PEREIRA, M. F.; CECCATO, C. M. T.; MELO, P. A. de. A influência do líder no processo de criatividade dos funcionários de centros de ensino de uma Universidade Pública Federal. **Revista de Administração da Unimep**, v. 5, n. 2, p. 125-148, 2007.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. 4º ed. Edições Sílabo: Lisboa, 2005.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

- ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. M. **A nova administração**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- ROLDAN, V. P. S.; CABRAL, A. C. de A.; PESSOA, M. N. M.; MELLO, R. B. de; SANTOS, S. M. dos; LIMA, T. C. B. de. Estilo de liderança e desempenho criativo em equipes de telejornalismo: um estudo em emissoras de TV cearenses. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 3, p. 334-352, 2013.
- ROSÁRIO, D. K. M. H.; QUEIROZ, K. C. F. de; MARTINS, J. C. de O. Relações entre poder e comprometimento afetivo na gestão pública: estudo de caso em uma IFES Potiguar. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 7, n. 1, p. 77-88, 2015.
- ROSSONI, L.; ENGELBERT, R.; BELLEGARD, N. L. Ciência normal e suas ferramentas: Revisando os efeitos dos métodos de análise fatorial exploratória em Administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 51, n. 2, p. 198-211, 2016.
- SOUZA, C. L. C. de; TOMEI, P. A.; Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 8, n. 2, p. 98-120, 2008.
- STRAPASSON, M. R.; MEDEIROS, C. R. G. Liderança transformacional na enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 62, n. 2, p. 228-233, 2009.
- THON, R. A.; PASSOS, P. C. B.; COSTA, L. C. A. da; PRATES, M. E. F.; NASCIMENTO JÚNIOR, J. R. A. do; VIEIRA, L. F. Estilo de liderança no contexto de treinadores de natação do Paraná. **Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano**, v. 14, n. 5, p. 527-534, 2012.
- TOMEI, P. A.; RICHE, L. Estilo de liderança e desempenho organizacional: uma descrição comparativa entre duas empresas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 19, n. 1, p. 108-125, 2016.
- VASCONCELOS, K. C. de A.; MERHI, D. Q.; SILVA Jr., A. da; SILVA, P. de O. M. da. Cultura, liderança e compartilhamento do conhecimento organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 13-31, 2013.
- VIEIRA, P. R. da C.; RIBAS, J. R. **Análise Multivariada com uso do SPSS**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2011.
- WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. da S. O papel da Liderança na Eficácia de Equipes de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 1, p. 177-204, 2013.
- WRUBEL, Franciele; TOIGO, Leandro Augusto; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Mudanças nas rotinas contábeis: contradições institucionais e práxis humanas. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba/SC, v. 14, n. 3, p. 1175-1204, 2015.