

ÁREA TEMÁTICA:

Estratégias e Competências Organizacionais

TÍTULO:

LIDERANÇA: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR NA AMAZÔNIA
BRASILEIRA

Ercilia Souza Araujo

ercilia.araujo@portovelho.br
Universidade Federal de Rondônia

Leila Martins Nogueira

lmn22@hotmail.com
Universidade Federal de Rondônia

Anderson Araujo Neves

andersondearaujoneves@gmail.com
Universidade Federal de Rondônia

RESUMO

O presente artigo buscou investigar o modelo preponderante de liderança em uma Organização Militar na Amazônia. O método de pesquisa utilizado neste estudo teórico-empírico foi o qualitativo através do procedimento de observação participante com aplicação do Questionário de Liderança Multifator (*MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire*), desenvolvido por Bass e Avolio (2004), orientado para a identificação das chamadas lideranças transformacional, transacional e laissez-faire, em conjunto com um questionário de dados demográficos, sendo utilizada uma amostra correspondente a 76% dos colaboradores da organização militar. Foi realizada também, pesquisa bibliográfica e documental. Foram encontrados resultados que demonstram que o estilo de liderança predominante é o transacional.

Palavras-Chave: Liderança; Liderança Transformacional; Liderança Transacional.
Organização Militar.

1 INTRODUÇÃO

O tema liderança se reveste a cada dia de grande importância nas pesquisas sobre Administração, pois os líderes são tidos como aqueles que respondem pela eficácia de uma organização. O sucesso ou o fracasso são constantemente associados à ação dos líderes.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa acadêmica tem feito notáveis esforços tentando interpretar e correlacionar o conceito de liderança às mais diferentes variáveis (BERGAMINI, 1994).

A liderança está relacionada à capacidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivo. Porém, o conceito de liderança continua a evoluir à medida que as necessidades das organizações mudam. Todas as ideias e teorias sobre liderança têm aspectos se sobressaem: pessoas, influência e metas, ou seja, a liderança ocorre entre as pessoas, envolve o uso da influência e é usada para atingir metas.

A tecnologia, as condições econômicas, as condições de trabalho e os costumes sociais e culturais da época desempenham papel importante no contexto ambiental da liderança. Uma influência significativa sobre os estilos de liderança observada nos últimos anos é a turbulência e a incerteza do ambiente no qual a maioria das organizações opera.

Estudos apresentados por Bennis (1996) demonstram que o impacto da liderança sobre os subordinados e o resultado obtido pela organização é significativo, e que esse fator é um dos denominadores comuns de maior relevância em empresas bem sucedidas.

A liderança das equipes de trabalho sob o foco da dinâmica social pode influir positivamente ou negativamente para o sucesso da organização, seja ela civil ou militar.

Em se tratando de liderança militar, o seu desenvolvimento é essencial para conhecer e influenciar a natureza humana proporcionando ao líder o alcance além de obrigação da obediência, o desejo do liderado em se adaptar a um novo modelo de ação e comportamento proposto.

A profissão militar caracteriza-se por exigir do indivíduo inúmeros sacrifícios, inclusive o da própria vida em benefício da Pátria. Esta peculiaridade dos militares os conduz

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

a valorizar certos princípios que lhes são imprescindíveis. Valores, deveres e ética militares são conceitos indissociáveis, convergentes e que se complementam para a obtenção de objetivos individuais e institucionais, contemplando sempre os pilares básicos da instituição: a hierarquia e a disciplina.

Para Cavanagh (2000, p. 295), “O Exército e o correio norte-americano demonstram que até as grandes organizações burocráticas podem evoluir. A liderança pode fazer a diferença.”

Com base nesse contexto, objetivou-se responder ao seguinte questionamento:

Qual o modelo de liderança preponderante em uma organização militar na Amazônia Brasileira?

Para responder a esse questionamento, espera-se alcançar os objetivos específicos:

- Conhecer conceitualmente os modelos de liderança transformacional e transacional e laissez-faire.
- Identificar quais os modelos de liderança existentes aplicado na organização em estudo.
- Correlacionar o modelo encontrado na organização com as teorias dos modelos estudados.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Liderança

Para Stoner e Freeman (1999, p. 344), “Liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo”. Para esses autores, existem três importantes implicações relacionadas à decisão, onde: na primeira, sem subordinados as qualidades de liderança seriam irrelevantes; na segunda, a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre líderes e membros; na terceira, capacidade de usar as diferentes formas de poder para influenciar de vários modos o comportamento dos seguidores.

A liderança é um na visão de Caravantes *et al.* (2005, p. 505) “[...] o processo de influência dirigido para modelar o comportamento de outras pessoas [...] usando várias táticas, ocorrendo numa variedade de ambientes e formas.”

A liderança é definida para Daft (2010, p. 683) como [...] “capacidade de influenciar pessoas em direção ao alcance das metas organizacionais”.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

Bergamini (1994, p. 15), aponta dois elementos comuns às definições de liderança. O primeiro, é que essas definições conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, envolvendo duas ou mais pessoas. O segundo é que trata-se de um processo de influência exercido de forma intencional pelo líder sobre seus seguidores. Dessa forma, a liderança não se restringe apenas ao cargo de líder mas demanda esforços de cooperação de outras pessoas.

Para Drucker (1996, p.11) “a liderança deve e pode ser aprendida”.

A liderança apresenta segundo Kotter(1990 apud Caravantes, 2005) algumas características do tipo: concentra-se em estabelecer a direção a ser seguida; preocupado com a comunicação e cooperação; enfatiza a motivação e; perícia e personalidade são as bases do poder

2.2 Liderança Transformacional

A liderança transformacional, para Jones e George (2008, p. 512), é a que:

“Conscientiza os subordinados sobre a importância de seu trabalho e desempenho para a organização, bem como sobre suas próprias necessidades de crescimento pessoal, motivando os subordinados a trabalharem para o bem da organização.”

Para Caravantes *et al.* (2005, p. 524) essa liderança também é conhecida como liderança empreendedora, onde os seus elementos chaves

[...] “parecem estar desenvolvendo uma ampla compreensão do ambiente e do lugar da organização, dando a necessária atenção à apropriada gestão estratégica, desenvolvendo recursos humanos e antecipando em vez de reagir à necessidade de mudança e desenvolvimento.”

Essa liderança ocorre na visão de Jones e George (2008), quando os gerentes mudam ou transformam seus subordinados de três formas:

1. Os gerentes transformacionais conscientizam os subordinados de como o trabalho deles é importante para a organização e como ele é necessário para eles desempenharem seus cargos da melhor forma possível, de modo que a organização possa atingir seus objetivos.
2. Os gerentes transformacionais conscientizam os subordinados das próprias necessidades destes para conseguirem crescimento pessoal, desenvolvimento e realização.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

3. Os gerentes transformacionais motivam seus subordinados a trabalharem para o bem da organização como um todo, e não apenas para seu próprio benefício ou ganho pessoal.

Ao transformar os subordinados através dessas três formas, os mesmos confiam no gerente, ficam altamente motivados e auxiliam a organização a alcançar seus objetivos. Em síntese, os gerentes e outros líderes transformacionais influenciam seus seguidores, conforme demonstrado na tabela 2.2.1:

Tabela 2.2.1 – Característica da liderança transformacional

Gerentes Transformacionais

- São carismáticos
- Estimulam os subordinados intelectualmente
- Adotam a consideração no desenvolvimento do subordinado

Subordinados de Gerentes Transformacionais

- Têm maior consciência da importância de seu trabalho e do alto desempenho
 - Estão cientes de suas próprias necessidades de crescimento, desenvolvimento e realização
 - Trabalham para o bem da organização e não apenas para o seu próprio benefício
-

Fonte: Jones e George (ano 2008, p. 514)

⇒ **Sendo um líder carismático**

Os gerentes transformacionais são líderes carismáticos e possuem uma visão de como as coisas boas que estão em contraste com o *status quo* poderiam ser inseridas em seus grupos de trabalhos e organizações. Possuem visão que envolve aprimoramentos notáveis de desempenho do grupo e da organização como resultado de mudanças na estrutura, cultura, estratégia e tomada de decisão. Essa visão, para Jones e George (2008) prepara a maneira de se ganhar uma vantagem competitiva.

Os líderes carismáticos são animados, autoconfiantes e entusiasmados sobre sua visão e a comunicam claramente aos seus subordinados. Tais características contribuem para a capacidade de inspirar os seguidores a apoiarem entusiasticamente sua visão.

⇒ **Estimulando os subordinados intelectualmente**

Os gerentes transformacionais trocam informações abertamente com seus subordinados. Dessa forma, tomam ciência dos problemas e da necessidade de mudança, dentro de uma perspectiva diferente, compatível com a visão do líder, ou seja, visão de que eles podem e irão enfrentar e vencer. Tal característica transfere do líder aos subordinados o poder para eles assumirem responsabilidade na solução dos problemas.

⇒ **Adotando a consideração com o desenvolvimento dos subordinados**

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

O líder empenha-se ao máximo em apoiar e encorajar os subordinados, dando-lhes oportunidade para aumentarem suas habilidades e capacidades e assim crescerem e se destacarem no emprego.

Os benefícios da liderança transformacional são mais evidentes quando a organização está com problemas, porém é considerada por Jones e George (2008) uma abordagem duradoura à liderança, o que leva à efetividade organizacional a longo prazo.

O líder transformacional segundo Daft (2010) são semelhantes aos líderes carismáticos, mas se distingue pela capacidade especial de realizar inovações e mudanças, reconhecendo as necessidades e as preocupações dos liderados. Por fim, possuem a capacidade de liderar mudanças na missão, estratégia, estrutura e cultura da organização, tanto quanto promover inovação em produtos e tecnologia.

Os líderes transformacionais criam uma mudança significativa tanto nos liderados quanto na organização e que segundo Bass(1995 apud Daft, 2010),

[...] “não confiam somente em regras tangíveis e incentivos para controlar transações específicas como seus seguidores.[...] focam em qualidades intangíveis como visão, valores compartilhados e idéias para construir relacionamentos, dar um significado mais amplo para as diversas atividades e encontrar um chão comum para alistar seguidores no processo de mudança”.

As habilidades de liderança transformacional podem ser aprendidas e não são arraigadas nas características da personalidade. Dessa forma, Dviret *al.*(2002 apud Daft, 2010) apresentam que os líderes transformacionais são normalmente estáveis emocionalmente e positivamente engajados com o mundo ao seu redor. Possuem grande capacidade de reconhecer e entender as emoções dos outros.

Os líderes transformacionais, de acordo com os comentários de Bass (1990), agem como mentores para aqueles que precisam de ajuda para crescer e se desenvolver e são mais propensos a ser visto por seus colegas e funcionários como líderes satisfatórios e eficazes do que aqueles que se comportam como líderes transacionais.

Ainda para Bass (1990), uma organização que está repleta de liderança transformacional de cima para baixo, transmite ao seu próprio pessoal, bem como para clientes, fornecedores, financiadores e comunidade em geral que tem seus olhos postos no futuro, está confiante e coloca um prêmio sobre os seus recursos intelectuais e flexibilidade e no desenvolvimento de seu povo.

2.3 Liderança Transacional

Liderança transacional é a em que os gerentes motivam seus subordinados e utilizam seu poder de recompensa e coercivo para encorajar o alto desempenho. Os líderes recompensam aqueles que têm alto desempenho, dessa forma repreendendo ou punindo os que possuem baixo desempenho e motivam os subordinados, reforçando comportamentos desejados e extinguindo os indesejados.

Tomando por base a visão de Jones e George (2008), muitos líderes transformacionais adotam a liderança transacional, no aspecto de recompensar os seus subordinados por um trabalho bem feito, notam e reagem ao desempenho abaixo do padrão.

A Liderança transacional enfatiza a transação, ou a troca, que ocorre entre líderes, colegas e seguidores. Essa troca é baseada no líder, que discute as exigências com o outro e especifica as circunstâncias e recompensas que eles receberão se as metas forem cumpridas.

2.4 Relações entre liderança transformacional e liderança transacional

Na visão de Robbins (2010, p.374) os líderes transacionais conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas. Enquanto os líderes transformacionais inspiram seus liderados a transcender os próprios interesses pelo bem da organização ou do grupo, sendo capazes de causar um profundo impacto em seus liderados.

Ainda com base nesse autor, as lideranças transacionais e as transformacionais não são abordagens opostas, elas se complementam. A liderança transformacional é construída com base na liderança transacional e produz níveis de esforço e desempenho acima daqueles alcançados apenas na abordagem transacional. Em resumo, os melhores líderes são transacionais e transformacionais, visto que os transacionais com ausência de qualidades transformacionais serão pouco eficazes. A tabela 2.4.1, identifica as quatro características que diferenciam esses dois tipos de liderança.

Tabela 2.4.1 – Características dos líderes transacionais e transformacionais

Líder transacional

- **Recompensa contingente:** negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas.
- **Gestão por exceção (ativa):** procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias.
- **Gestão por exceção (passiva):** intervém apenas quando os padrões não são alcançados.
- **Laissez-faire:** abdica das responsabilidades, evita tomar decisões.

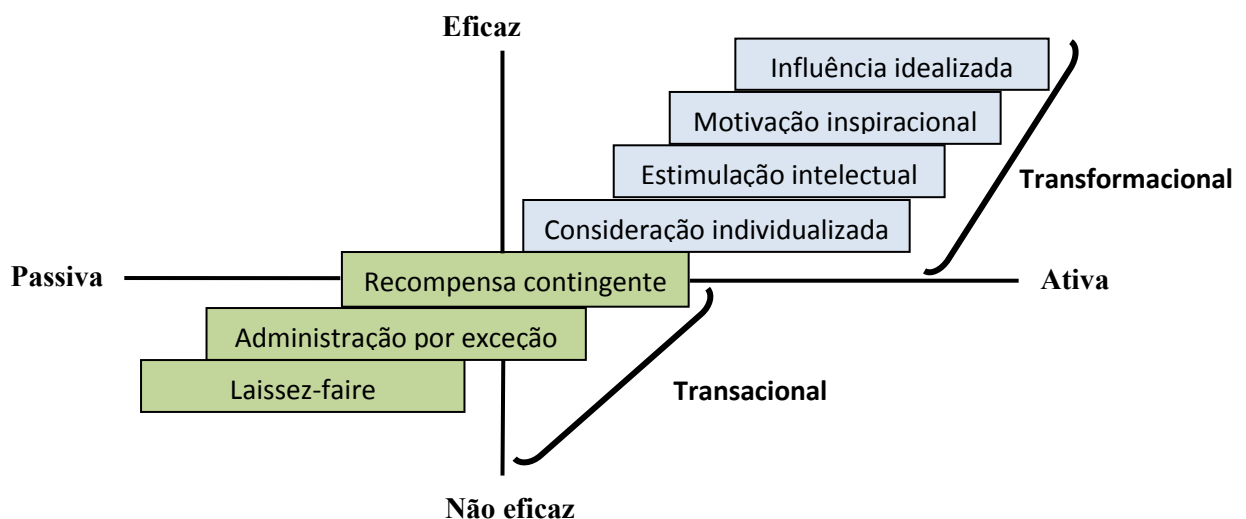
Líder transformacional

- **Influência idealizada:** oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança.
- **Motivação inspiracional:** comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples.
- **Estímulo intelectual:** promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas.
- **Consideração individualizada:** dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente, aconselha, orienta.

Fonte: Bass (1990, p.22)

Ainda em relação a liderança, Robbins (2010, p. 374) trata da extensão total do modelo de liderança, conforme apresenta-se no gráfico 2.4.1.

Gráfico 2.4.1 – Extensão do modelo de liderança



Fonte: Robbins (2010, p. 375)

Em relação a liderança **transaccional** verifica-se que:

- O estilo de liderança *laissez-faire* é o mais passivo e conseqüentemente o menos eficaz.
- Já a Administração por exceção – ativa ou passiva – é um pouco melhor que o *laissez-faire*, mas ainda é considerado um estilo de liderança ineficaz. Há uma tendência de os líderes estarem disponíveis somente quando acontece um problema, quando é geralmente tarde demais.
- A liderança por recompensa contingente em geral é um estilo eficaz de liderança, porém os líderes não conseguirão que os subordinados se superem.

A liderança **transformacional** apresenta quatro estilos, os quais podem motivar os seguidores a ter um desempenho acima das expectativas e transcender seus interesses pessoais em prol da organização.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia

Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

A consideração individualizada, o estímulo intelectual, a motivação inspiracional e a influência idealizada resultam em esforços extras por parte dos funcionários, melhor desempenho, maior motivação e satisfação, maior eficácia organizacional, menor rotatividade e maior adaptabilidade organizacional. Em síntese, os líderes costumam a ser mais eficazes quando aplicam regularmente um dos desses quatro comportamentos.

2.5 Liderança sob a ótica de organizações militares

Com base em Bass (1990) alguns pontos foram observados em relação a liderança praticada em organizações militares:

1. Programas de gestão de desenvolvimento e de liderança - muitos executivos acham que a liderança é algo muito para se falar, mas pouco pode ser feito. Outros dizem que a capacidade de liderança é mística e precisa nascer com ele.
2. Pouco pode ser feito para melhorar a liderança em uma organização e para mudar o estilo do líder transacional para transformacional.
3. O montante global de liderança transformacional em uma organização pode ser substancialmente aumentada por adequadas políticas organizacionais e de recursos humanos.
4. O modelo de liderança transformacional apresenta oportunidades para aumentar a imagem de uma corporação e para melhorar o seu sucesso no recrutamento, seleção e promoção.
5. Modelo de liderança transformacional também tem implicações para a formação da organização e atividades de desenvolvimento e para o design de seus postos de trabalho e estrutura organizacional.
6. Aumentar a liderança transformacional dentro da organização pode ajudar a recrutamento. Os candidatos tendem a ser atraídos para uma organização cujo líder é carismático e tem uma imagem pública de confiante, bem sucedida, líder, otimista dinâmico.
7. A organização pode aproveitar as características pessoais e as forças que subjazem o comportamento do gerente de transformação.
8. Os subordinados dizem que eles próprios exercem uma grande quantidade de esforços extras em nome dos gestores quem são os líderes transformacionais.

3 METODOLOGIA



I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

A pesquisa dividiu-se em duas etapas, na primeira, foi realizada uma abordagem teórica a partir de uma pesquisa bibliográfica e documental dos principais conceitos sobre o tema proposto.

Na segunda etapa, foram coletados dados por meio de dois questionários, sendo um de dados demográficos e o outro Questionário Multifator de Liderança (cujas sigla em inglês é MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire), desenvolvido por Bass e Avolio (2004). A abordagem aos participantes ocorreu mediante autorização prévia da organização estudada. Os questionários foram aplicados no turno de trabalho dos participantes, sendo utilizada uma amostra correspondente a 76% dos colaboradores da organização militar, em um universo de 67 colaboradores, objetivando a profundidade e detalhamento das características de liderança.

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com uma abordagem qualitativa e quanto aos fins, descritiva. Como procedimento técnico da pesquisa foi utilizada observação participante (SIENA, 2011), por meio da inserção de um dos pesquisadores na organização por um período de sete meses, para tanto foi realizado um estudo preliminar da instituição, bem como da população por meio da aplicação de um questionário demográfico, sendo efetuados registros com a finalidade de identificar os fatores e as características que influenciavam a população analisada.

A coleta bibliográfica do material foi realizada por meio da consulta de diversos títulos, dentre eles livros, trabalhos acadêmicos, obras de referência nacional e internacional e publicações periódicas. O levantamento documental foi realizado em consultas às bibliotecas do Exército com vistas a apresentar estrutura, composição, missão, visão, dentre outras referências institucionais.

A análise foi feita por meio da leitura dos dados alcançados nos questionários aplicados em uma Organização Militar do Exército Brasileiro, situada na Amazônia. Os dados foram coletados no período de novembro/2011 a maio/2012. Buscou-se ainda, levantar e correlacionar os principais conceitos acerca dos temas delimitados acima e ora vivenciados pelos entrevistados.

O questionário aplicado foi o Questionário de Liderança Multifator (*MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire*), orientado para a identificação das chamadas lideranças transformacional, transacional e laissez-faire. O MLQ baseia-se na avaliação das percepções dos seus seguidores, utilizando um conjunto de quarenta e cinco asserções às quais os liderados/respondentes atribuem pontuação numa escala tipo *likertem* que: 0 = Nunca; 1 = Raramente; 3 = Muitas vezes; e 4 = Frequentemente. Por ser uma escala de frequência, uma

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

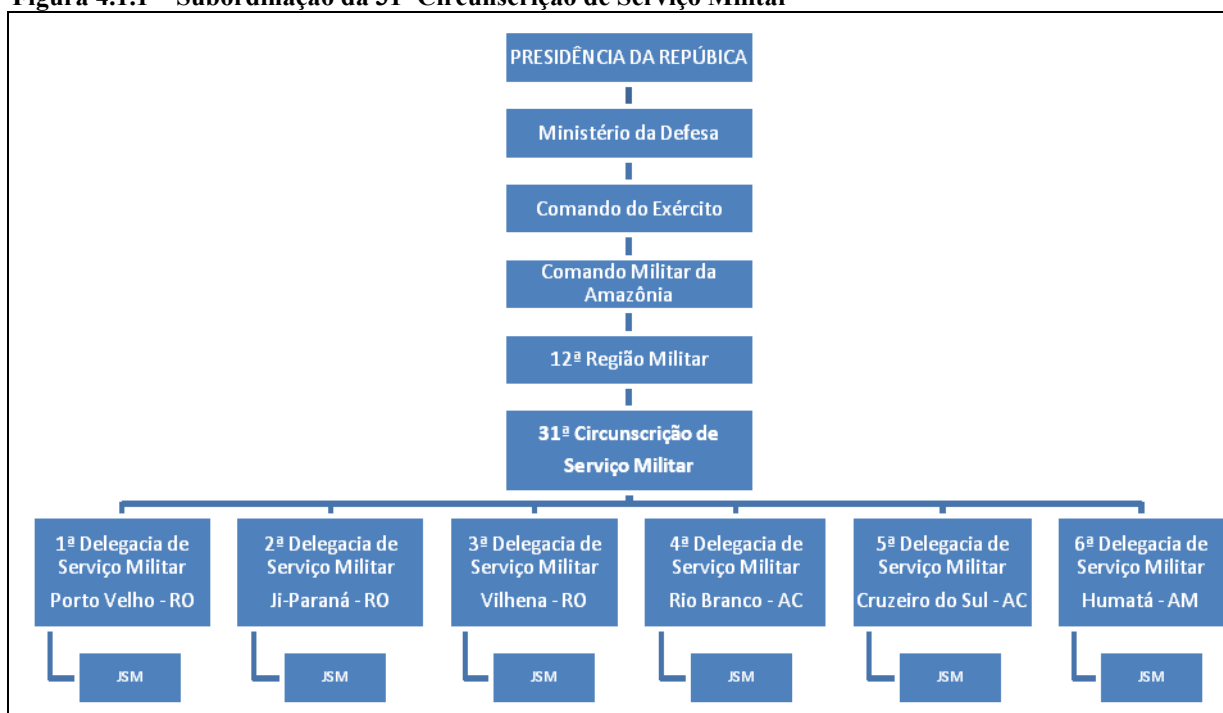
classificação menor em um item denota uma menor demonstração desse comportamento pelo líder que está sendo avaliado e não uma maior ou menor valoração desse comportamento pelos subordinados/respondentes. Este questionário tem sido utilizado por investigadores de vários países e tendo sido validado por diversos estudos (AVOLIO E BASS, 2004).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A Organização estudada

O estudo de caso foi realizado em uma organização militar do Exército Brasileiro, a 31ª Circunscrição de Serviço Militar. A unidade foi criada e organizada pelo Decreto nº 87.910, de 07 dezembro de 1982. É subordinada à 12ª Região Militar, como demonstrado na figura 4.1.1 iniciou suas atividades em 1º Julho 1985.

Figura 4.1.1 – Subordinação da 31ª Circunscrição de Serviço Militar



Fonte: 31ª Circunscrição de Serviço Militar

Sua sede é localizada em Porto Velho-RO e possui seis delegacias de serviço militar, localizadas nos estados de Rondônia (Porto Velho, Ji-Paraná e Vilhena), Acre (Rio Branco e Cruzeiro do Sul) e Amazonas (Humaitá). Na sede, possui cinco seções de trabalho, distribuídas conforme na figura 4.1.2:

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

- 1ª seção: Seção de Mobilização: responsável pela mobilização da reserva em situações que ameacem os poderes constituídos, a soberania, integridade territorial ou a unidade nacional. Sejam ameaças externas ou internas.

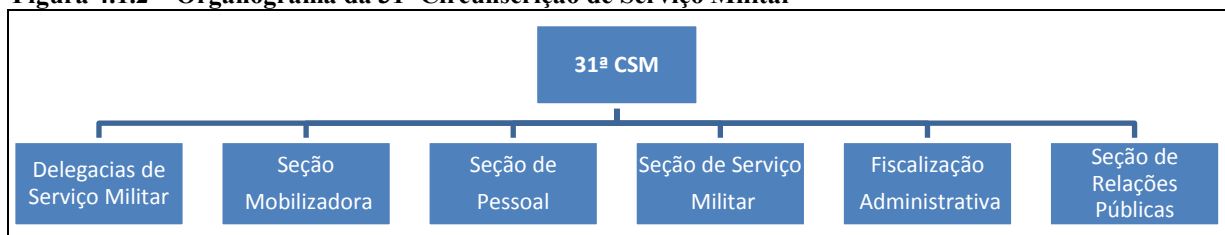
- 2ª seção: Seção de Pessoal: responsável pela garantia dos direitos e deveres dos militares da unidade.

- 3ª seção: Seção de Serviço Militar: responsável pela execução da atividade fim da organização, ou seja, alistamento militar. Trabalha diretamente com as seis Delegacias de Serviço Militar, e estas por sua vez, trabalham diretamente com as Juntas de Serviço Militar nos municípios da sua jurisdição.

- 4ª seção: Fiscalização Administrativa: responsável pelo planejamento, execução, controle e fiscalização dos recursos financeiros destinados a esta Organização Militar.

- 5ª seção: Relações Públicas: responsável pela comunicação entre a organização militar e outras unidades do Exército Brasileiro, além da sociedade em geral.

Figura 4.1.2 – Organograma da 31ª Circunscrição de Serviço Militar



Fonte: 31ª Circunscrição de Serviço Militar

A opção de se trabalhar com uma organização desta natureza, fundamenta-se no fato de que os militares são os profissionais treinados para a guerra. Dessa forma, a preparação dos indivíduos para uma atividade desta natureza é permeada pela preparação para o combate e requer constantemente o emprego de princípios de liderança por parte dos comandantes em todos os níveis de subordinação. Logo, como qualquer agrupamento humano, é necessária a utilização de técnicas de gerenciamento no âmbito da descentralização e descentralização, do poder, da autoridade, liderança e conflito.

Como toda organização militar do exército brasileiro a 31ª Circunscrição de Serviço Militar é uma instituição nacional, permanente e regular, organizada com base na hierarquia e disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República e dentro dos limites da lei. A destinação das Forças Armadas é a defesa da Pátria e a garantia dos poderes constitucionais e por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

4.2 Resultados e Análises

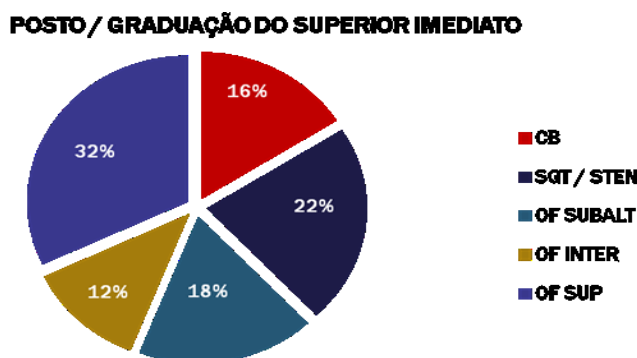
Foi aplicado o Questionário de Liderança Multifator (MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire) buscando identificar o modelo preponderante na organização militar estudada.

4.2.1 Análise demográfica da amostra

A amostra representa 76% (setenta e seis por cento) do efetivo total de militares da unidade. Da amostra, 96% são do sexo masculino e 4% do sexo feminino. Quanto ao posto/graduação da amostra: 14% são oficiais, 30% são subtenentes e sargentos e 56% são cabos e soldados. Verificou-se que 14% têm idade de até 20 anos. 50% têm idade de 21 a 30 anos. 18% têm idade entre 31 e 40 anos, e também 18% tem idade de acima de 40 anos. Quanto à escolaridade: 14% têm ensino superior completo. 20% têm ensino superior incompleto. 52% têm ensino médio completo e 14% tem ensino médio incompleto.

Quanto ao posto/graduação do superior imediato, verificou-se que:

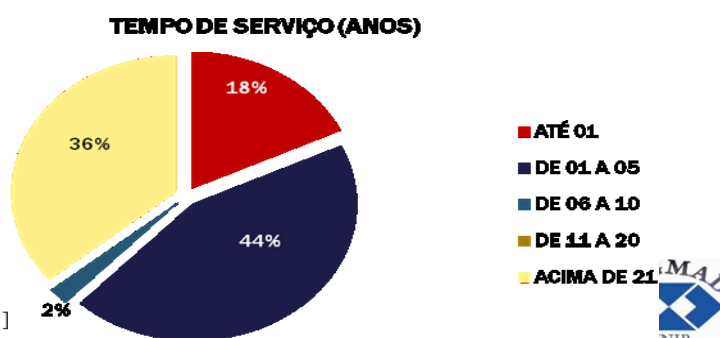
Gráfico 4.2.1.1 – Posto/Graduação do superior imediato dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa realizada.

Em relação ao tempo de serviço dos militares entrevistados, verificou-se que:

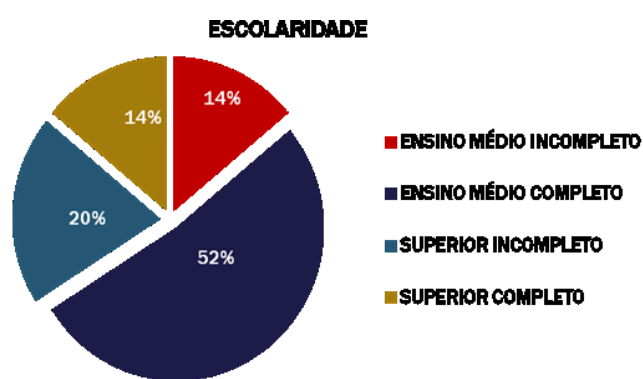
Gráfico 4.2.1.2 – Tempo de serviço dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa realizada

Quanto à escolaridade dos respondentes, verificou-se que a maioria da amostra (52%) possui ensino médio completo e apenas 14% concluiu o ensino superior, conforme demonstrado no gráfico abaixo:

Gráfico 4.2.1.3 – Escolaridade da amostra



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa realizada

4.2.2 Análises dos resultados

O MLQ é um questionário que tem como objetivo avaliar a frequência com que os liderados observam comportamentos de liderança transformacional, transacional e “laissez-faire” (não liderança).

As afirmações que compõem o MLQ correspondem a sete áreas distintas, sendo quatro correspondendo à liderança transformacional: II (Influência Idealizada); IM (Motivação Inspiracional); IS (estimulação intelectual); e IC (Consideração Individual), duas correspondendo à liderança transacional: CR (recompensa pelos objetivos atingidos) e MBE (gestão por exceção) e uma correspondendo à liderança *Laissez-Faire* (não liderança).

A análise como foi elaborada, por meio da utilização de técnicas estatísticas (média) e seguiu os pressupostos de análise indicado pelo questionário.

Na tabela 4.2.2.1 e no gráfico 4.2.2.1 são apresentados os resultados obtidos:

Tabela 4.2.2.1 – Média das respostas

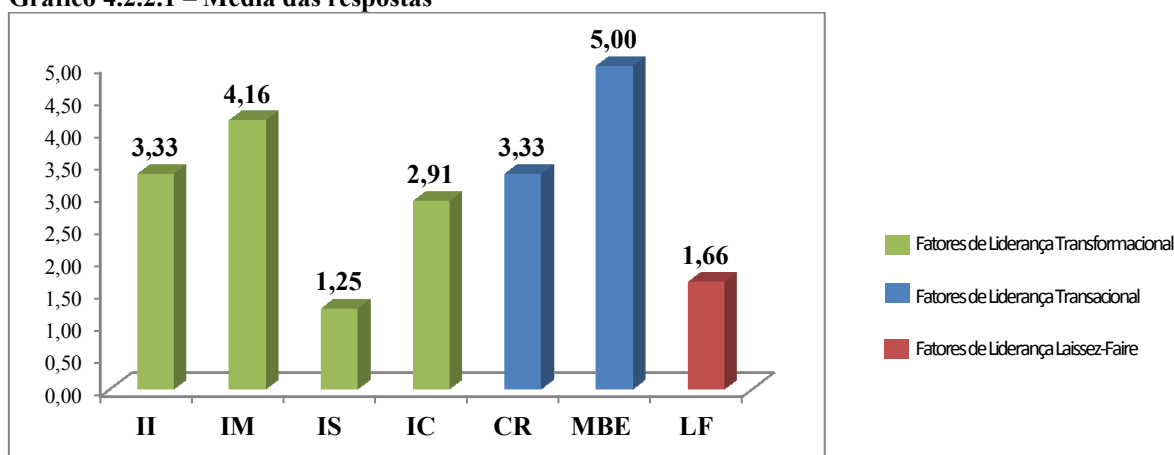
Tipos de Liderança	Variáveis	Média	Média Total
Transformacional	II - Influência idealizada (<i>Idealized Influence</i>)	3,33	2,91
	IM - Motivação Inspiracional (<i>Inspirational Motivation</i>)	4,16	

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia
Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

	IS - Estímulo intelectual (<i>Intellectual Stimulation</i>)	1,25	
	IC - Consideração individualizada (<i>Individual Consideration</i>)	2,91	
Transacional	CR - Recompensa contingente (<i>Contingent Reward</i>)	3,33	4,16
	MBE - Gestão por exceção (<i>Management by Exception</i>)	5,00	
“Laissez-Faire”	<i>Laissez-Faire</i>	1,66	1,66

Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa realizada.

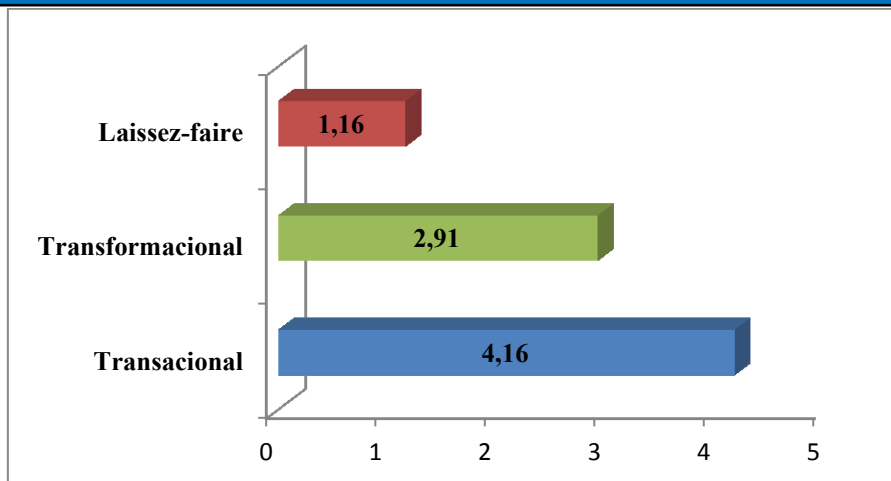
Gráfico 4.2.2.1 – Média das respostas



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa realizada.

Conforme tabela 4.2.2.1 e gráfico 4.2.2.1, o item que se sobressai com a maior média (5,00) é o MBE - Gestão por exceção (*Management by Exception*) que avalia se o líder deixa claro aos liderados as exigências de trabalho e se está contente com o desempenho do líder, não buscando resultados mais elevados. Esta característica leva o líder a pensar em manter as coisas como estão, pois se os resultados já estão sendo alcançados, não se busca melhorá-los. Por outro lado, o item com média de frequência mais baixa (1,25) é o IS - Estímulo intelectual (*Intellectual Stimulation*) que mostra se o líder incentiva os liderados a serem criativos procurando maneiras novas, criando um ambiente que incentiva a inovação e nutre as pessoas a questionarem seus próprios valores e crenças e os da organização.

Gráfico 4.2.2.2 – Preponderância de Tipo de Liderança



Fonte: Elaborado pelos autores, com base na pesquisa realizada.

Por meio destes resultados, podemos inferir que os comportamentos de liderança transacional (4,16) são os mais frequentemente observados nos líderes da 31ª Circunscrição de Serviço Militar. Assim, os comportamentos baseados no uso da motivação extrínseca, no qual o líder motiva seus subordinados utilizando seu poder de recompensa e coercivo para encorajar o alto desempenho, destacaram-se nesta pesquisa.

O tipo de liderança verificado com menor frequência foi o tipo “Laissez-Faire” (1,66), que possui como característica a ausência de tomada de decisões e a falta de envolvimento do líder com problemas da organização e com os liderados.

Embora existam evidências do impacto positivo do estilo de liderança transformacional em vários tipos de organizações, inclusive no contexto militar, para Bass & Avolio (1993) a liderança transacional não é ineficaz.

5 Considerações finais

O objetivo principal deste estudo foi o de identificar o modelo de liderança preponderante em uma organização militar na Amazônia Brasileira.

Os resultados indicaram três modelos de liderança existentes na organização, sendo que o comportamento mais observado nos líderes dessa instituição são os relacionados com a liderança transacional.

Muitos líderes transformacionais adotam a liderança transacional, pois compensam os subordinados por um trabalho bem feito e notam e reagem ao desempenho abaixo do padrão. Estão de olho também de quanto as coisas poderiam melhorar em suas organizações, do quanto seus subordinados seriam capazes de realizar e do quão importante é tratá-los com

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

respeito e ajudá-los a atingir seu pleno potencial. Assim, os subordinados de líderes transformacionais podem apresentar uma probabilidade maior em confiar em seus líderes e em suas organizações e acharem que estão sendo bem tratados e por fim influenciar positivamente sua motivação no trabalho.

A liderança transformacional deve ser incentivada, pois pode fazer uma grande diferença no desempenho da organização em todos os níveis. Os gestores precisam fazer mais do que o foco na troca de material, social e benefícios pessoais para os serviços prestados de forma satisfatória. A liderança *laissez-faire* é o modelo menos eficaz, identificado em menor frequência na organização. Embora existam evidências do impacto positivo do estilo de liderança transformacional em vários tipos de organizações, inclusive no contexto militar, para vários autores a liderança transacional não é ineficaz, pois ela motiva os liderados a atingirem os objetivos da organização, promovendo neles mudança de atitude.

Em suma, as lideranças transacionais e as transformacionais se complementam, visto que a transformacional é construída com base na transacional. Assim, os melhores líderes devem ter comportamentos transacionais e transformacionais, pois os transacionais com ausência de qualidades transformacionais serão pouco eficazes.

REFERÊNCIAS

BASS, Bernard M. **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision.** Organizational Dynamics, 1990.

BASS, B. M., AVOLIO, B. J. Transformational Leadership and Organizational Culture. Public Administration Quarterly. v. 17, n.1. p. 112-121, 1993.

BASS, B. M. & Avolio, B. J. (2004). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Redwood City: Mind Garden.

BENNIS, W.G. **A formação do líder.** São Paulo: Atlas, 1996.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.

CARAVANTES, Geraldo R. et al. **Administração: teorias e processo.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração da Amazônia Gestão e Sustentabilidade na Amazônia

CAVANAGH, R. E. Construindo coalizões cívicas. IN: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; SOMERVILLE, Iain (Coord.). **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

DAFT, Richard L. **Administração**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DRUCKER, Peter F. Nem todos os generais foram mortos. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall e BECKARD, Richard. **O líder do futuro**. Organização: The Peter F Drucker Foundation. Tradução Cynthia Azevedo São Paulo: Futura, 1996.

JONES, Gareth. R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração Contemporânea**. 4 ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica**: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos. Porto Velho: [s.n.], 2011.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1999.