

A E-LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DO ESTILO GERENCIAL DE LIDERANÇA EM CURSOS À DISTÂNCIA PELA UAB

RENILDES OLIVEIRA LUCIARDO

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
renildesol@uol.com.br

HEITOR LOPES FERREIRA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
hferreira@uscs.edu.br

JOIZA ANGÉLICA SAMPAIO DE ANDRADE

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
joiza@uscs.edu.br

EDUARDO DE CAMARGO OLIVA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS
eduardo.oliva@uscs.edu.br

Agradecemos a todo corpo docente da USCS, pela dedicação, zelo e empenho com todos os discentes doutorandos, mas principalmente ao nosso grande incentivador o Prof^o Eduardo de Camargo Oliva.

A E-LIDERANÇA: UMA ANÁLISE DO ESTILO GERENCIAL DE LIDERANÇA EM CURSOS À DISTÂNCIA PELA UAB

RESUMO

Objetiva este artigo avaliar os estilos de liderança gerencial através da percepção dos liderados em um curso de Administração Pública a distância do Sistema Universidade Aberta do Brasil. Identificar o tipo de líder e estabelecer relações do seu estilo junto aos resultados organizacionais, demonstra o esforço de diversas pesquisas em fornecer uma contribuição ao campo de conhecimento sobre a liderança buscando aprimorar a gestão das organizações e alcançar a sua eficácia. A pesquisa se caracteriza como exploratória, os dados foram obtidos por meio de uma *survey*, através do envio de questionário pelo Google Docs aos professores e tutores pertencentes a esse ambiente virtual. Para tratamento dos dados foi utilizada a técnica Análise de *Cluster*, comprovando a existência de três agrupamentos com diferentes percepções do grupo em relação aos seus líderes. Utilizou-se ainda o teste de hipótese de igualdade das médias pela técnica Kruskal Wallis confirmando essa diferença entre os grupos. Concluindo, este estudo confirma existência de diferentes percepções dos liderados em relação ao líder sobre estilo de liderança, propõem novos estudos que possam distinguir melhor a percepção destes grupos, dessa forma permitir o estabelecimento de políticas internas para cursos a distância e para novas práticas de gestão de pessoas.

PALAVRAS CHAVES: E-Liderança; Liderança Gerencial; Ensino a Distância.

ABSTRACT

This article aims to assess styles of managerial leadership through the perception of employees on a course in Public Administration from the Open University distance system of Brazil. Identify the type of leader and establish relations with your style to organizational results, demonstrates the efforts of several studies to provide a contribution to the field of knowledge about leadership seeking to improve the management of organizations and achieve their effectiveness. The research is characterized as exploratory, data were obtained through a survey through a questionnaire sent by Google Docs for teachers and tutors within that virtual environment. The data collected during the cluster analysis technique was used, proving the existence of three groups with different perceptions of the group in relation to their leaders. Was also used to test the hypothesis of equality of means for technical Kruskal Wallis confirming this difference between groups. In conclusion, this study confirms the existence of different perceptions of followers on the leader on leadership style, suggest new studies that can better distinguish the perception of these groups, thus allowing the establishment of internal policies for distance learning courses and new management practices of people.

KEYWORDS: E-Leadership; Managerial Leadership; Distance Learning.

1. Introdução

Face ao grande interesse por parte de pesquisadores sobre liderança, esta temática passou a ser objeto de pesquisas que forneceram uma gama de ilações ao campo de conhecimento do comportamento organizacional (BERGAMINI, 1994).

Desse modo, buscar evidenciar associações entre os traços do líder à sua eficácia na crença de identificar qualidades superiores que distingam o líder do não líder, ou traçar o perfil de líder a partir de suas atitudes e ações perante seus seguidores, parece não ser suficiente, requerendo uma visão mais aberta capaz de perceber que a liderança é um processo complexo onde o conjunto, líder, equipe e tarefa, deve ser considerado. Nesse sentido, modelos mais recentes a exemplo de liderança transformacional e transacional foram propostos por Burns (1978) apud Sant'ana, Campos e Lótfi (2012), com a finalidade de fornecer mais subsídios de análise e possíveis respostas aos anseios das organizações e pesquisadores.

Diante da necessidade de transcender os conhecimentos até o momento obtidos acerca da liderança, centrado na figura do líder, percebe-se um movimento nesse campo de estudo de se reconhecer um contíguo de elementos que somam na compreensão desse processo que envolve “seguidores, colegas, supervisores, ambiente de trabalho, contexto e cultura, abrangendo o espectro da diversidade, público, privado e organizações não-lucrativas” (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009, p.422).

Entretanto, os desafios que circundam o fenômeno da liderança se renovam à medida que novos contextos se configuram. As transformações no mercado e na economia globais afetados pelo avanço tecnológico reverberam na maneira como as organizações lidam com seus negócios e objetivos, requerendo do líder mais competências e readequações às novas conotações que a liderança deve assumir (SAMARTINHO; FARIA; SILVA, 2012).

A necessidade de liderar várias equipes em territórios distintos de uma mesma organização faz emergir a e-liderança como paradigma (AVOLIO; WALUMBWA; WEBER, 2009). A relação recursiva entre liderança e tecnologia se faz presente nas organizações que buscam se adaptar às exigências do ambiente nas quais estão inseridas. E nesse cenário, a e-liderança ganha espaço em novas estruturas que se constituem como resultante de uma necessidade.

Em 2005 foi criada a Universidade Aberta do Brasil (UAB), a Secretaria de Educação a Distância (SEED/MEC) pelo Ministério da Educação, criando com o objetivo promover a expansão do ensino superior no Brasil, adotando-se uma política pública capaz de desenvolver ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) (BRASIL, 2014).

Apesar do vasto estudo sobre a liderança, pouco tem sido explorado no contexto da virtualidade no Brasil. Com o advento do ensino a distância e a expansão do ambiente virtual, a relação líder e liderado se apresenta como uma fonte para pesquisas a serem realizadas com o objetivo de identificar os estilos de liderança em uma relação mediada por tecnologias.

Assim, instituições de ensino que vivenciam a modalidade à distância acabam desenvolvendo um arranjo no qual a e-liderança passa a ser uma realidade. Nesse sentido qual o estilo de liderança e como estes são percebidos pelos colaboradores de cursos na Modalidade a Distância em relação aos seus líderes?

Este estudo a partir da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) apresentada por Melo (2014, p.224-226), que leva em consideração os estilos gerenciais de liderança no contexto organizacional categorizando-os nas Dimensões Tarefa, Relacionamento e Situação, objetiva avaliar os estilos de liderança gerencial através da percepção dos liderados em um curso de nível superior em Administração Pública a distância do Sistema Universidade Aberta do Brasil em parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT).

O embasamento teórico deste artigo se alicerça num breve histórico acerca da liderança que transita da teoria dos traços às abordagens mais recentes, transformacional e

transacional, em seguida discorre sobre os estilos de liderança, concluindo-se pela existência de três grupos com diferentes níveis de interação dos liderados diferenciado em relação ao líder que será abordada na síntese dos resultados e considerações finais apresentadas por este estudo.

2. Liderança

Liderança tem sido alvo de pesquisas por se revelar um tema intrigante (MELO, 2004). No século XIX os estudos sobre liderança inicialmente buscaram explicações a partir dos traços de personalidade do líder (BARRETO et. al, 2013). Havia um interesse em demonstrar a relação entre possíveis qualidades ou atributos do líder e a sua eficácia, pois se acreditava que o líder possuía características que o destacava dos não líderes (BERGAMINI, 1994). Sendo assim, tentar diferenciar os líderes de seus seguidores, bem como os líderes eficazes de líderes ineficazes com base nos traços não foi possível (MELO, 2004).

Dada a impossibilidade de encontrar relações consistentes no estudo dos traços, o foco passou a ser no comportamento do líder. Tem-se início na década de 50 às pesquisas em torno dos estilos de liderança. Grupos de estudiosos envidaram esforços a fim de identificar um perfil de líder decorrente de seu comportamento. (BERGAMINI, 1994). Assim, os estudos de abordagem comportamental entendiam que as ações do líder tinham consequências que refletiam na reação dos seguidores e no seu trabalho (MELO, 2004).

Os estudos desenvolvidos em Ohio University (Estados Unidos) tentaram encontrar relação entre atuação do líder e concretização de resultados organizacionais. Após intensa pesquisa envolvendo o comportamento do líder, basicamente dois tipos de comportamentos foram identificados, um primeiro mais inclinado aos resultados ou tarefas e o segundo mais direcionado às pessoas. (SANT'ANA; CAMPOS; LÓFTI, 2012).

Simultaneamente aos estudos de Ohio, pesquisas semelhantes realizadas na Universidade de Michigan se esforçavam para associar o comportamento do líder à sua capacidade de efetividade. Como resultado desses estudos duas dimensões foram apontadas, a orientação para o empregado e a orientação para a produção, ficando evidente a confluência dos resultados encontrados pelas duas universidades quanto à tendência comportamental voltada às pessoas ou às tarefas (SANT'ANA; CAMPOS; LÓFTI, 2012; MELO, 2004; BERGAMINI, 1994).

O estudo de Black e Mouton (1964) apud Sant'ana, Campos e Lófti, (2012) propõe o *grid* gerencial, um modelo de análise apoiado basicamente em duas dimensões, preocupação com as pessoas e preocupação com a produção, que pretendia identificar o líder ideal (estilo 9,9), ou seja, aquele que demonstrasse maior equilíbrio entre tais dimensões.

Em continuidade ao estudo sobre os estilos de liderança segue-se a abordagem contingencial com uma proposta de análise em que são contempladas várias dimensões (BARRETO et. al, 2013). Nesta fase a ênfase não está mais centrada na relação ação do líder sobre o subordinado (BERGAMINI, 1994), mas em um conjunto de fatores que envolve o perfil do líder, as individualidades dos liderados e a natureza da tarefa. Vale observar que essa inter-relação pode ser potencializada de acordo com a conformação e dinâmica promovida pelo líder (BARRETO et. al, 2013).

Há de se ressaltar na abordagem contingencial/situacional a contribuição dos estudos sobre liderança como o modelo de Fiedler, o modelo caminho-meta de Robert House, e o modelo de participação-líder de Vroom e Yetton (BERGAMINI, 1994). De acordo com o modelo contingencial de Fiedler (1967) apud Sant'ana, Campos e Lófti (2012) é preciso reconhecer a situação em que o estilo de liderança seja mais adequado e eficaz. Cogita-se a situação mais favorável ou não a atuação do líder (SANT'ANA; CAMPOS; LÓFTI, 2012; MELO, 2004).

House (1971) apud Ono (2008), alicerçado nos trabalhos de Vroom e Evans desenvolve o modelo caminho-objetivo, no qual expõe que o papel do líder deve centrar-se em fornecer ajuda e suporte aos seus subordinados de modo que consigam alcançar as metas organizacionais. Por isso, considera relevante a confiança dos subordinados em relação às escolhas do seu líder diante dos desafios organizacionais, uma vez que a percepção dos liderados está voltada para a ligação, entre consecução dos objetivos e recompensas. Fazendo alusão às questões motivacionais enxergados na teoria (SANT'ANA; CAMPOS; LÓTFI, 2012).

O modelo participação-líder de Vroom e Yetton (1973) apud Melo (2004) supõe que o líder arrisca adotar um estilo compatível à situação que se configura naquele momento. Verificando-se nesse contexto o caráter situacional da liderança.

Nota-se que a abordagem contingencial evitou confirmar um estilo único de liderança na medida em que considerou além de outras variáveis a situação. Buscou-se analisar o fenômeno de forma mais ampla e complexa dando maior alcance ao processo evolutivo da liderança (SANT'ANA; CAMPOS; LÓTFI, 2012).

As abordagens mais recentes, de modo geral chamam a atenção para a complexidade em volta do fenômeno da liderança e em particular a capacidade de abarcar a dinâmica da inter-relação entre líder, liderados e organização (BARRETO et. al, 2013). Assim, as lideranças carismática, transformacional e transacional são estudadas a fim de trazer novas respostas sobre este fenômeno.

Em seus estudos Burns (1978) apud Sant'ana; Campos; Lótfi, (2012) propõe os estilos de liderança transformacional e transacional, sendo mais tarde amplamente utilizado por Bass e Avolio (1990). Ainda segundo Burns a liderança transacional se assemelha a um sistema de trocas entre líder e liderados, em que as recompensas são negociadas aos que apresentarem melhor performance. Ressalte-se que “o poder exercido pelo superior, enquanto líder transacional, desaparecerá à medida que não for mais detentor da prerrogativa de conceder benefícios ou infligir punições” (BERGAMINI, 1994, p. 109-110). Por outro lado, a liderança transformacional consegue enxergar as necessidades e anseios dos seguidores, ou seja:

[...] o líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores, no sentido de satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como pessoa total. O resultado da liderança transformacional é um relacionamento de estímulo mútuo e elevação que converte os seguidores em líderes e pode convertê-los em agentes morais (BURNS, 1978 apud SANT'ANA; CAMPOS; LÓTFI, 2012, p. 56).

De acordo com Avolio, Walumbwa e Weber (2009) o estilo transformacional tem um caráter mais inspiracional capaz de estimular a superação dos liderados, sobrepondo os objetivos organizacionais aos interesses pessoais.

É importante notar que o líder ao adotar o papel de parceiro de seus seguidores, conquistará uma relação pautada no respeito e vínculo afetivo não sendo necessário o uso da autoridade formal. Portanto, é das relações diárias que muito pode ser apreendido e aprendido a fim de exercer com mais eficácia a liderança (BERGAMINI, 1994).

2.1. A E-liderança

A e-liderança tem sido tema central de diversos estudos que tem se dedicado a desenvolver um conceito que se encaixe nesse novo contexto de atuação da liderança. Embora, não se tenha conseguido elaborar uma definição clara que abarque de forma consistente os construtos sobre o tema (SAMARTINHO; FARIA; SILVA, 2012).

Para Avolio, Kahai e Dodge (2000), a e-liderança é definida como “processo de influência social mediada pela Tecnologia de Informação Avançada -AIT para produzir uma mudança de atitudes, sentimentos, pensamento, comportamento e desempenho ou com

indivíduos, grupos e ou organizações”. Ainda segundo os autores a e-liderança pode “ocorrer em qualquer nível hierárquico em uma organização e pode envolver interações de um-para-um e um-para-muitos dentro e através de grandes unidades e organizações”.

A liderança assume o papel de orientar o seu grupo ao caminho almejado, de modo a proporcionar o alcance dos objetivos, e a um só tempo manter um espaço propício ao diálogo e reflexão a fim de que ocorra cooperação para a realização do trabalho. Desse modo, em um contexto virtual, pode atuar como apoio à dinâmica das situações *online*, promovendo as interações, de modo a atender as necessidades grupais com o gerenciamento de recursos, e introduzindo novas propostas que beneficiem o desenvolvimento permanente da comunidade (MIRANDA; OSÓRIO, 2008).

Vale lembrar que os interesses da liderança ainda consistem em lidar cotidianamente com o alcance dos objetivos organizacionais, a motivação dos seus liderados, bem como a inspiração, o envolvimento e o compromisso da equipe. Mas, é preciso que o e-líder busque adaptar sua realidade aos recursos tecnológicos que melhor respondam as demandas (SAMARTINHO; FARIA; SILVA, 2012).

Alguns estudiosos como DasGupta (2011), Jonhson (2010), Avolio *et al.* (2009) Shriberg (2009) e Malhotra *et al.* (2007) apud Samartinho, Faria e Silva (2013) consideram o surgimento da e-liderança um reflexo das mudanças sofridas pelas organizações em decorrência da forte influência do avanço tecnológico e transformações no âmbito da economia mundial com implicações na maneira de realizar negócios visando melhor adaptação ao ambiente e suas exigências. Assim, diante de um novo contexto, outras competências são requeridas do e-líder. Liderar uma equipe virtual exigirá uma autoconsciência das habilidades e potencialidades a serem exploradas.

Fazer uso correto das ferramentas, no momento certo pode contribuir para uma atuação mais acertada e equilibrada. Promover a combinação de boa liderança com os recursos apropriados podem render bons resultados à organização.

Zaccaro e Bader (2003) apud Samartinho, Faria e Silva (2013) apontam três funções que competem a um líder virtual: a manutenção do elo com sua equipe virtual; delineamento de diretrizes que traduzam e garantam a consecução dos objetivos organizacionais de forma harmônica aos objetivos gerais da equipe e desempenho de líder enquanto operacionalizador das ações planejadas.

Samartinho, Faria e Silva (2009), consideram estratégico que as organizações se preparem para essa realidade que é a e-liderança, encontrando motivações para desenvolver líderes capazes de enfrentar os desafios propostos pelas demandas globais, cientes das carências deste modelo que se conforma em função de um ambiente com especificidades e deficiências a serem superadas. O que inclui a relação com as equipes virtuais, compreendendo suas necessidades e particularidades pautadas nos interesses organizacionais, sem ignorar o aspecto confiança entre líder e liderados.

2.2. Estilos de Liderança

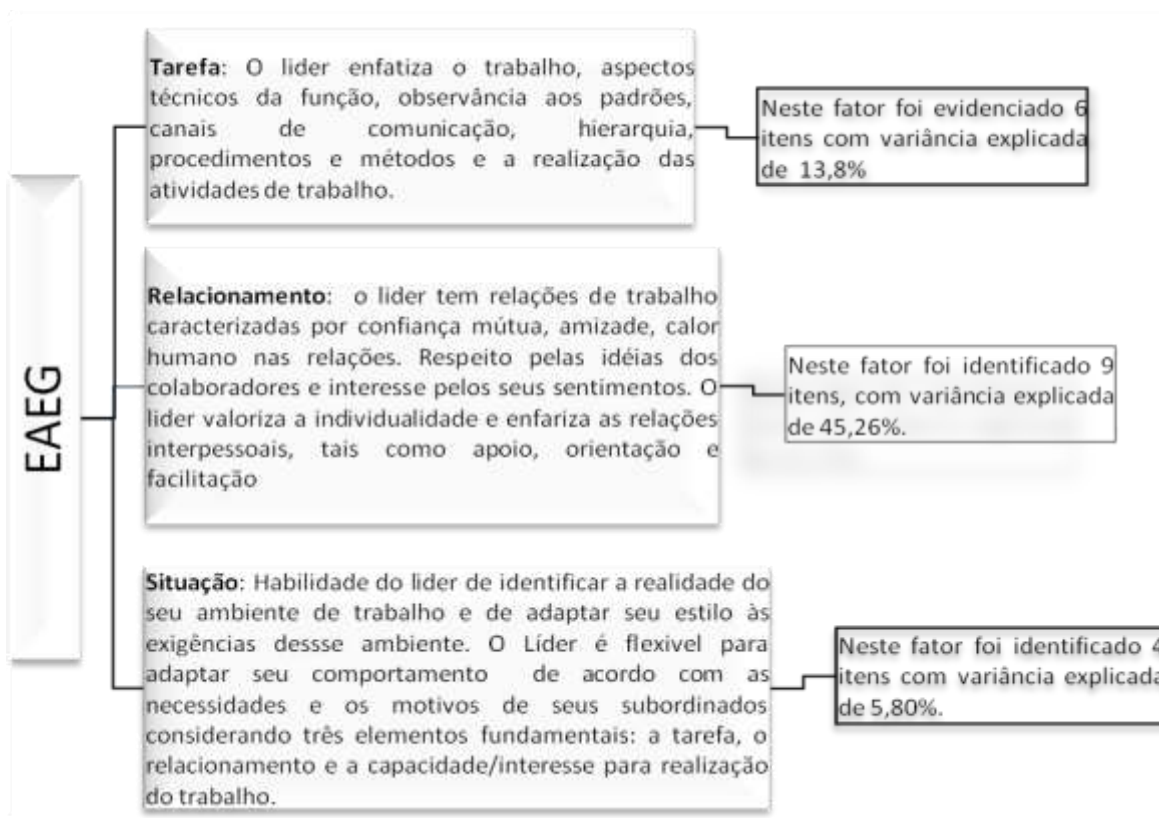
Para Melo (2004) diferentes estilos de liderar podem ser percebidos entre os gestores e estes influenciam comportamentos e os resultados em seus liderados. “Dentre os principais estilos observados nas organizações, três se destacam: estilo de gerenciamento voltado para a Tarefa, para o Relacionamento e para a Situação” (Melo, 2004, p.31).

O estudo desenvolvido por Melo (2014) que leva em consideração os estilos gerenciais de liderança no contexto organizacional e permitiu a validação da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), utiliza uma escala de 1 a 5 e o instrumento descreve comportamentos apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com seus subordinados.

A EAEG foi construída a partir das 3 dimensões, extraídas das categorias submetidas a análise de conteúdo, mediante procedimentos estatísticos cuja variância explica que 9 itens se

relacionam ao fator Relacionamento; 6 itens a variância explica o fator Tarefa e 4 itens a variância explica o fator Situacional conforme Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Dimensões Conceituais apresentadas pela EAEG



Fonte: Melo (2014, p.224-225) com adaptações dos autores.

A partir desse estudo Melo (2014, p. 227) lista 19 Questões que descrevem comportamentos apresentados pelas chefias no dia a dia do trabalho com seus subordinados e foi com base neste instrumento validado este estudo construiu o Quadro 1 que traz a essa relação dos fatores Tarefa, Relacionamento e Situação, aqui denominado Dimensão, com as Questões do questionário aplicado.

Quadro 1. As Dimensões Categóricas de Melo (2004) relacionadas às Questões *Survey* aplicado neste estudo

DIMENSÃO		QUESTÃO
RELACIONAMENTO	01	O líder é atencioso(a) no relacionamento com os subordinados
	05	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados
	06	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados
	10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho
	13	Demonstra confiança nos subordinados
	16	Mostra-se acessível aos subordinados
	17	Valoriza o respeito à autoridade
	19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo

TAREFA	02	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados
	04	Coloca o trabalho em primeiro lugar
	07	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos
	08	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)
	12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um
	14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas
SITUAÇÃO	03	Dá maior ou menos liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa
	09	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada
	11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho
	15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa
	18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa

Fonte: Melo (2014, p.228) com adaptações dos autores.

Este instrumento Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) será utilizado explicar os estilos de liderança percebidos pelos professores e Tutores participantes deste estudo.

3. Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa de caráter exploratória, foi realizada no período de maio a julho de 2014 junto ao curso de administração pública operacionalizado pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Departamento de Administração da UFMT, via Universidade Aberta do Brasil (UAB).

Selecionou-se como objeto de estudo desta pesquisa o curso de bacharelado em administração pública a distância da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). O projeto deste curso está situado em 10 pólos, onde tem-se como atores participantes da pesquisa os professores e os tutores. Cada pólo possui 2 tutores, e em cada disciplina tem-se 4 Professores, pois são 2 turmas e com média 6 disciplinas por semestre. Sendo que alguns professores se repetem. Portanto a população desta pesquisa abrange 40 participantes.

O Instrumento de pesquisa utilizado para levantamento dos dados foi o questionário estruturado, formulado a partir da EAEG, composto por 19 questões.

Para coleta de dados, foi solicitada autorização ao colegiado do curso de administração da UFMT para o envio do questionário. O pedido de autorização foi aprovado em reunião na data 10/05/2014.

O questionário foi enviado ao coordenador do curso de bacharelado em administração pública para ser respondido através do link: https://docs.google.com/forms/d/19uAzM1yMem7x84MO6iAdKWeNd_rZS4USIDxqgqLK1PU/viewform.

3.1. Procedimentos de Análise de Dados

Os dados desta pesquisa foram obtidos por meio de uma *survey*, utilizando-se um questionário estruturado, em que os participantes atribuíram notas variando entre 1 a 5, que indicam a atuação do líder como nunca age assim a sempre age assim, a cada uma das questões.

Ao final do levantamento dos dados, os resultados obtidos no questionário proposto foram transformados em planilha eletrônica para posterior exportação ao aplicativo SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), visando uma apuração mais refinada dos dados coletados na pesquisa de campo. A técnica de tratamento e análise dos dados utilizada foi a Análise de *Cluster*.

A análise de clusters busca identificação de grupos, que segundo Hair *et al.* (2009) tem por objetivo agregar objetos com base em características que eles possuem. Para Pestana e Gageiro (2000) a análise de conglomerado busca detectar grupos homogêneos nos dados, podendo os grupos ser constituídos por variáveis ou casos. Para identificar os colaboradores, os mesmos foram representados por números, no total de 31 funcionários.

A análise de conglomerado por tratar-se de uma técnica multivariada possui premissas subjacentes, que devem ser obedecidas para que os resultados sejam válidos na academia científica. Segundo Hair *et al.* (2009) as premissas subjacentes são:

- Variáveis métricas;
- Variáveis padronizadas;
- Ausência de observações atípicas;
- Ausência de Multicolinearidade;
- Adequação do método com base no número de casos estudados.

Considerando os indicadores já mencionados, a presente pesquisa procura identificar e classificar a existência de grupos com diferentes percepções em relação a seus líderes. Este procedimento se faz necessário por acreditar-se que numa organização existem diferentes percepções entre os colaboradores em relação a seus líderes, gerando possíveis erros de diagnósticos, podendo de forma direta ou indireta influenciar nas políticas internas que venham ser desenvolvidas juntamente com a relação entre líder e liderados. Assim segue a seguinte hipótese:

HIPÓTESE 01: Por meio da escala de Melo (2004) há diferentes percepções entre os colaboradores da UAB em relação a seus líderes?

3.2. Apresentação e Análise dos Resultados

A presente pesquisa teve como objetivo identificar a relação dos fatores Tarefa, Relacionamento e Situação, e avaliar os estilos de liderança através da percepção de seus liderados.

A partir dos resultados coletados e analisados desta pesquisa no Curso de ensino superior em Administração Pública pela UAB em parceria com a UFMT, pode-se inferir que dos 31 respondentes, 76,7% são professores, 13/3% são tutores a distância e 10% tutores presenciais. Constatou-se ainda que 56,7% são do sexo feminino e 43,3% do sexo masculino e 30% são Doutores, 50% são Mestres e 20% são pós-graduados *Lato Sensu*.

Os dados primeiramente apresentados são as premissas da análise de conglomerados, e posteriormente comentados à luz da teoria dos fatores de Melo (2004) e do referencial teórico abordado nas seções anteriores.

3.2.1. Análise das Premissas da Análise de Conglomerado

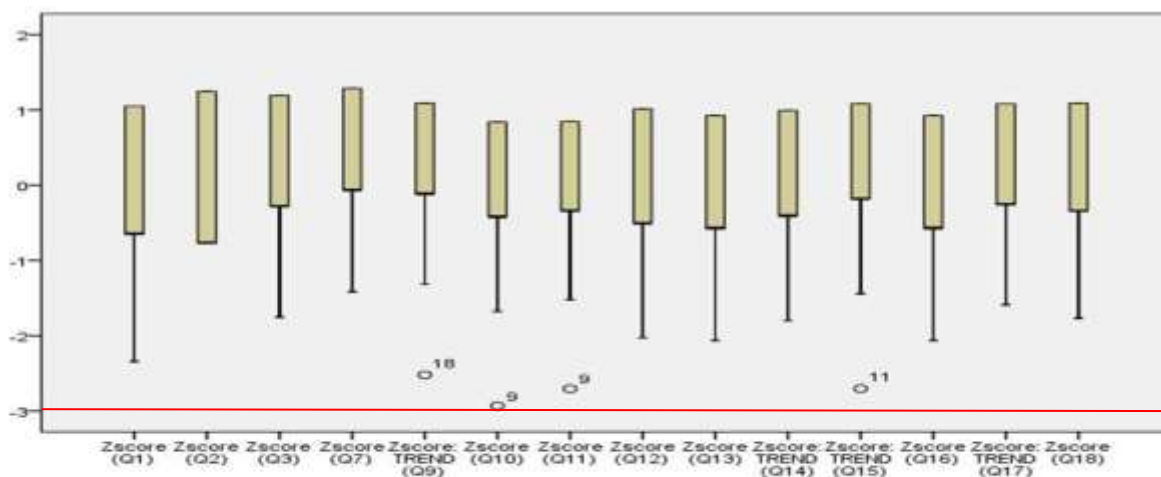
O instrumento de pesquisa elaborado por Melo (2004) foi estruturado sob uma escala métrica que varia de 1 a 5 de característica intervalar. Segundo Hair *et al.* (2009, p.25) os “dados métricos são utilizados quando indivíduos diferem em quantia ou grau em relação a um atributo particular”. O autor complementa afirmando que “variáveis metricamente medidas refletem quantidade ou grau relativo e são apropriadas para atributos envolvendo quantia ou magnitude” tais como a percepção dos liderados em relação a seu líder.

3.2.2 Observações Atípicas

A existência de observações atípicas (*outliers*) entre as variáveis estudadas evitam observações que, segundo Corrar *et al.* (2009, p.332), podem ser chamadas de “verdadeiras anomalias e que não são representativas, obtidas de uma má amostragem de certa população, levando a uma má representação dos grupos”. Entretanto, Corrar *et al.* (2009, p.353) menciona que quando “o grupo pesquisado é composto por um único indivíduo ou um grupo de pequeno tamanho” cabe ao pesquisador decidir se as observações representam um componente estrutural válido na amostra ou se ele deve ser excluído.

O mecanismo utilizado para a detecção das observações atípicas denomina-se diagrama de caixa, por meio dele é possível observar-se e analisar se os valores detectados são ou não representativos para a amostra utilizada. A Figura 1 demonstra o diagrama de caixa das variáveis sobre os fatores motivacionais analisados nesta pesquisa

Figura 1: Observações Atípicas Variáveis



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2014)

Observando-se a figura 1 verifica-se a existência de dados atípicos nas variáveis Q9, Q10, Q11, e Q15, pode-se observar também que a diferença absoluta entre estes dados e os demais são inferiores a 3. Segundo Corrar (2009, p.333) considera-se como sendo observações atípicas cujo os valores absolutos sejam maiores que 3, e como todas os valores que compõe a presente pesquisa estão abaixo do estipulado por Corrar (2009) serão considerados todos os valores para análise. Vale a pena salientar que foi necessária a exclusão das variáveis Q4, Q5, Q6, Q8 e Q19 juntamente com os casos 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31 por apresentarem inconsistência. Segundo Hair *et al* (2008) cabe ao pesquisador optar pela exclusão ou não dos *outliers*. Como a intuito desta pesquisa é a identificação de grupos distintos, utilizando-se para isso a análise de conglomerados, a exclusão destas variáveis foi necessária para obedecer as premissas solicitadas pela metodologia.

3.2.3 Ausência de Multicolinearidade

Os efeitos da multicolinearidade na análise de conglomerados possui efeito diferente se comparado com outras técnicas multivariada. Segundo Corrar *et al.* (2009, p.343) a multicolinearidade, na análise de conglomerados, age sobre a ponderação tornando-as mais pesadas.

Uma das formas de medir-se a multicolinearidade entre as variáveis estudadas é feita por meio da análise de suas correlações, mais conhecida por correlação de Pearson, cujo

principal propósito, é a busca de padrões ao invés de medidas de distância. Considera-se um nível alto de multicolinearidade as correlações superiores a 70%, e caso os valores sejam constatados a alternativa seria a exclusão desta variável (HAIR *et al.* 2009).

Figura 2: Coeficiente de Correlação de Pearson.

Varáveis	Q1	Q2	Q3	Q7	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
Zscore(Q1)	1													
Zscore(Q2)	,503	1												
Zscore(Q3)	,309	,514	1											
Zscore(Q7)	,071	-,052	-,218	1										
Zscore(Q9)	,228	,392	,497	,155	1									
Zscore(Q10)	,355	,295	,247	,057	,630	1								
Zscore(Q11)	,373	,323	,249	,137	,600	,892	1							
Zscore(Q12)	,301	,051	,075	,274	,305	,636	,719	1						
Zscore(Q13)	,628	,443	,272	,063	,291	,407	,417	,378	1					
Zscore(Q14)	,199	,095	,086	,161	,203	,436	,517	,527	,489	1				
Zscore(Q15)	,413	,489	,411	,329	,358	,555	,533	,383	,364	,364	1			
Zscore(Q16)	,628	,293	,272	,264	,291	,595	,682	,719	,330	,280	,646	1		
Zscore(Q17)	,506	,466	,220	-,017	-,031	,391	,383	,473	,546	,442	,457	,446	1	
Zscore(Q18)	,617	,157	,215	,170	,475	,748	,724	,578	,330	,354	,476	,650	,290	1

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2014)

Levando-se em consideração a existência de dezenove variáveis, sendo quatorze representativas constatou-se a inexistência de correlação entre as mesmas. O Figura 2 apresenta a correlação entre as variáveis estudadas.

3.2.4 Adequação do Método com Base no Número Casos Estudados.

A aplicação da pesquisa ocorreu com 31 colaboradores, e de acordo com Pestana e Gageiro (2000) e Maroco (2003), a técnica recomendada para este estudo é a hierárquica por considerarem a mais eficaz para amostragens inferiores a 250 casos. O método *Ward* será utilizado para a formação dos grupos, indicada por Hair *et al* (2005, p. 452), pois o método se enquadra aos objetivos da pesquisa que é a identificação de grupos com tamanhos similares.

Outro indicador que valida o uso da técnica hierárquica, é o coeficiente de correlação cofenética (R_{cov}). Este indicador de natureza quantitativa, segundo Corrar (2009, p.353) resulta da “correlação entre os correspondentes elementos da matriz de dissimilaridade original (F) e a matriz produzida por uma classificação hierárquica (C), matriz cofenética. O resultado do coeficiente de correlação cofenética mostra-se aceitável quando o valor encontrado estiver mais próximo de 1, para Corrar (2009) 0,8 é considerado satisfatório.

Abaixo encontra-se os dados estatísticos, apresentados no Quadro 1, para a determinação do coeficiente de correlação cofenética.

Quadro 1 – Dados estatísticos matrizes de dissimilaridade

Dados	Matriz F	Matriz C
Média	28,00	5,08
Variância	236,55	2,14
Desvio Padrão	15,38	1,46
Covariância (FC)	$Cov = \frac{1}{n-1} \left[\sum x.y - \frac{\sum x \cdot \sum y}{n} \right]$	22,00
Coeficiente de correlação cofenética (R_{cof})	$R_{cof} = \frac{Cov(F, C)}{\sqrt{V(F)} \cdot \sqrt{V(C)}}$	0,97

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2014)

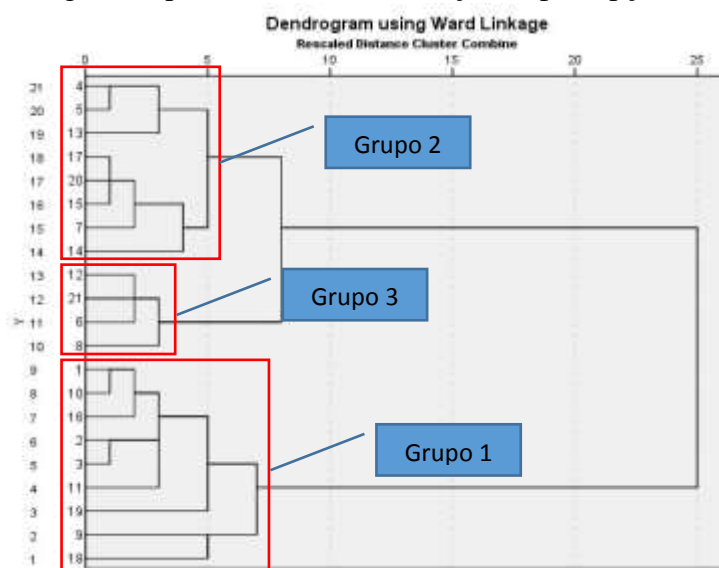
Com base nas informações apresentadas no Quadro 1, o coeficiente de correlação cofenético é igual a 0,97, este dado afirma que o modelo de agrupamento proposto para o presente estudo é válido e confiável.

3.3. Tipos de Conglomerados

Por meio da análise de *cluster* ou conglomerado Segundo Corrar *et al.* (2009, p.370) a escolha do grupamento ocorre quando o coeficiente de distância apresenta súbita mudança, quando isso ocorre, o autor afirma que o pesquisador deve selecionar o último coeficiente antes da súbita mudança, apontando desta forma o número ideal de grupos de liderados que após a verificação da existência de dados atípicos conforme Figura 1, passaram de 31 para 21 respondentes válidos.

Com base nas orientações de Corrar *et al.* (2009) e Hair *et al* (2008), observou-se que a alteração súbita ocorreu na interação de número 18, cujo coeficiente de distância salta de 132,193 para 157,426, apontado a interação de número 18 como sendo ideal, cujo coeficiente de distância corresponde a 157,426, desta forma conclui-se que 3 é o número ideal de grupos, demonstrando-se a existência de diferentes percepções destes grupos em relação a seus líderes. A formação destes é apresentado por meio da figura 3 (dendrograma) e figura 4 (separação dos casos em grupos). A comprovação destas diferenças é realizada por meio de testes de hipóteses que serão apresentados no tópico 3.4.

Figura 3: Dendrograma apresentando as diferenças de percepções sobre seus líderes



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2014)

Figura 4: Grupos com diferentes percepções sobre seus lideres

Grupo 1			Grupo 2			Grupo 3	
1	9	16	4	13	17	6	12
2	10	18	5	14	20	8	21
3	11	19	7	15			

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2014)

3.4. Teste de hipótese - Igualdade entre Grupos

O teste de hipótese tem a finalidade de demonstrar a existência de igualdade entre as médias de cada grupo identificado por meio da análise de conglomerados, e seu uso é

recomendado quando há dúvidas sobre a existência de diferenças entre grupos apresentadas nesta pesquisa como a existência de grupos de professores que atuam pela UAB com diferentes percepções em relação a seus líderes. Diante do exposto a hipótese a ser testada é estruturado da seguinte forma:

Hipótese 2 – As percepções dos grupos em relação a seus líderes apresentam médias iguais, representando a inexistência de diferenças entre os grupos o que resulta em uniformidade das percepções sobre seus líderes?

H₀ – Não existe diferença entre as médias dos grupos.

H₁ – Existe diferença entre as médias dos grupos.

Segundo Larson (2010, pg. 503) duas condições são necessárias para usar o teste Kruskal-Wallis: a primeira exige que as amostras sejam coletadas aleatoriamente, a segunda exige que o tamanho da amostra não seja inferior a 5. Diante destas afirmações, foram selecionadas quatro variáveis aleatoriamente para execução do teste de igualdade das médias, conforme apresentado pelo Quadro 5.

Figura 5. Resultado teste de igualdade (Kruskall Wallis) entre médias de grupos

Test Statistics ^{ab}				
	Zscore(Q1)	Zscore(Q10)	Zscore(Q13)	Zscore(Q16)
Chi-Square	15,526	13,810	9,802	13,040
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,000	,001	,007	,001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ward Method

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2014)

A figura 5 apresenta em destaque a significância encontrada para cada variável utilizada no teste, pode-se observar que os valores destacados para cada variável foram inferiores a 0,05 (sig. < 0,05), comprovando a rejeição de H₀, existência de igualdade entre os grupos, e o aceite de H₁, existência de diferenças entre os grupos. Confirmando os resultados apresentados pela análise de *cluster* ou conglomerado utilizado para identificação da existência de três grupos na organização pesquisada com níveis de motivação diferenciado.

4. Considerações Finais

Pelos resultados obtidos pode-se concluir neste estudo realizado no Curso de ensino superior em Administração Pública pela UAB em parceria com a UFMT, que existem 3 grupos com diferentes percepções de estilo de liderança. Os estilos de liderança abordados neste artigo de acordo com atuação do gestor voltam-se para os que tenham focos ou para Tarefa, ou para Relacionamento, ou para Situação.

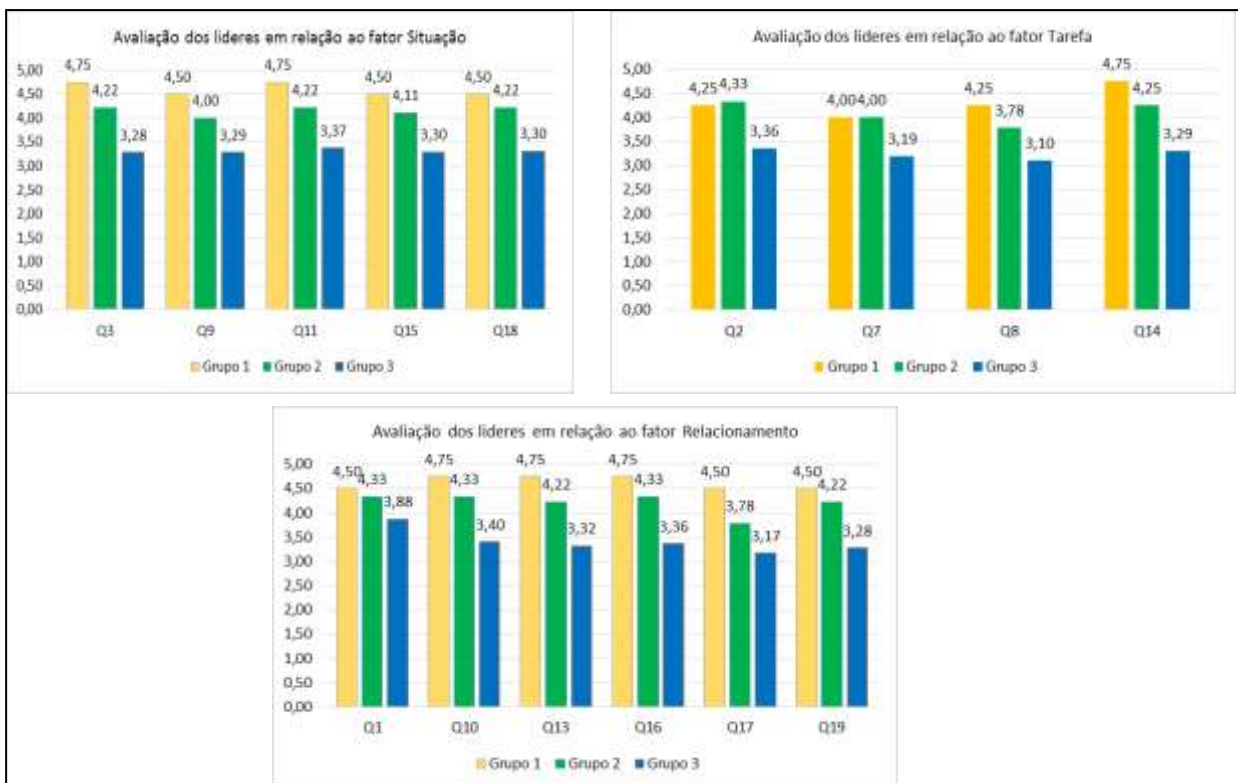
Pela análise de *cluster* ou conglomerado conclui-se que 3 é o número ideal de grupos e demonstra a existência de diferentes percepções destes grupos em relação a seus líderes.

O Teste de hipótese realizado com a finalidade de demonstrar a existência de igualdade entre as médias de cada grupo foi utilizado para retirar dúvidas sobre a existência de diferenças entre grupos apresentadas nesta pesquisa como a existência de grupos de professores que atuam pela UAB com diferentes percepções em relação a seus líderes.

A significância encontrada para cada variável utilizada no teste, demonstrou valores destacados para cada variável inferior a 0,05 (sig. < 0,05), comprovando a rejeição de H₀, existência de igualdade entre os grupos, e o aceite de H₁, existência de diferenças entre os grupos. Dessa forma confirma-se os resultados apresentados pela análise de *cluster* ou

conglomerado utilizado para identificação da existência de três grupos na organização pesquisada com diferentes percepções dos liderados em relação ao líder conforme Figura 6.

Figura 6 – Desempenho dos líderes em relação aos Fatores, Situação, Tarefa e Relacionamento



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2014).

No Grupo 1 que reuniu os respondentes 1, 2, 3, 9, 10, 11, 16, 18 e 19, que agrupou o maior número de respondentes validados, pode-se verificar pela Figura 6 que este tem uma identificação com os fatores Situação e Relacionamento e são formados em sua maioria por professores Mestres e Doutores. Esta análise foi possível ao relacionar os grupos da Figura 4 às Dimensões Categóricas do Quadro 1, construídas por Melo (2004) relacionadas às Questões *Survey* aplicado neste estudo.

O grupo 1 identifica o líder do curso UAB em Administração Pública como flexível, e com habilidades do gerenciais capaz de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar-se às exigências desse ambiente. Ao mesmo tempo, capaz de gerar relações no trabalho que se caracterizem pela confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e que se interesse pelos seus sentimentos.

O Grupo 2 reuniu os respondentes 4, 5, 7, 13, 14, 15, 17 e 20 portanto um grupo menor, também formado em sua maioria por professores Mestres e Doutores e se identificam em proporção menor com os fatores Relacionamento e Tarefa.

Relacionando os grupos da Figura 4 às Dimensões Categóricas construídas por Melo (2004) relacionadas às Questões *Survey* aplicado neste estudo verifica-se o líder percebido pelos liderados do Grupo 2 como aquele que está mais voltado para a definição dos papéis de seus subordinados na busca de realização das metas. Para este líder a observância aos padrões técnicos e nos procedimentos e métodos é prioridade. Mas também percebeu-se traços do fator Relacionamento, ou seja, o líder tem uma forma especial de comunicar o seu papel não sendo visto como algo que possa obstruir o processo nas percepções de liderança.

O Grupo 3 reuniu os respondentes 6, 8, 12 e 21 validados neste estudo. Este grupo também é formado em sua maioria por professores Mestres e Doutores e no fator Situação

ficou a uma distância de 3,29% da média, no Fator Tarefa ficou a uma distância de 3,20% da média e no Fator Relacionamento ficou a uma distância de 3,32 a 3,40 da média.

Percebe-se que este grupo é bastante homogêneo, as médias estão muito próximas em todos os fatores e em todas as questões, mas cabe destacar que no fator relacionamento a Questão 1 onde pergunta “o líder é atencioso no relacionamento com seus subordinados” foi a que obteve o maior índice, 3,88, portanto, este grupo percebe a importância que o líder dá nas relações sempre cordiais com seus subordinados.

Segundo Melo (2014), é fundamental a inter-relação entre os fatores e portanto, a Liderança Situacional traz todos esses aspectos de inter-relacionamento por conter o comportamento do líder voltado para a tarefa, voltado para o relacionamento e para o despertar da capacidade e disposição dos seus subordinados a realizarem as tarefas com maturidade.

Este estudo onde se procura identificar a percepção dos liderados no dia-a-dia do trabalho em relação ao líder, bem como, classificar de acordo com o estilo de liderança e neste caso se referem aos fatores da escala estabelecida por Melo (2004) pode permitir diagnóstico e estabelecimento de políticas internas que de forma a direta ou indireta possam dirimir esta heterogeneidade e poder chegar a um fator ideal de estilo de liderança para os cursos a distância.

Novos estudos devem ser realizados principalmente que utilizem variáveis que permitam distinguir a percepção destes grupos e seus efeitos nas práticas de gestão de pessoas.

5. REFERÊNCIAS

AVOLIO, B. J., KAHAI, S., DODGE, G.E. E-leadership: implications for theory, research, and practice. **Leadership Quarterly**, Vol 11 n 4, p. 615-668, 2000.

AVOLIO, Bruce; WALUMBWA, Fred; WEBER, Todd J., Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. **Management Department Faculty Publications**. Paper 37, 2009.

BARRETO, et. al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **R.Adm. RAUSP**, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. **Research in Organizational Change and Development**, v. 4, p. 231-272, 1990.

BRASIL. **Histórico**. Ministério da Educação (MEC). Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Universidade Aberta do Brasil (UAB). s/d. Disponível em: <http://uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=21>. Acesso em 16.06.2014.

CORRAR, L.J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M.; **Análise Multivariada**. 1ed. Editora Atlas 2007, reimpressão São Paulo 2009.

HAIR, Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**, Porto Alegre: Bookman, 2009.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Psicologia: organizações e trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MELO, E. A. A. **Comportamento gerencial**: levantamento de percepções. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília: Brasília, 1999.

MELO, E. A. A. **Liderança Gerencial**. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**.. Artmed: Porto Alegre, 2014.

MIRANDA, M. S.; OSÓRIO, A. J. Liderança em Comunidades de Prática Online–Estratégias e Dinâmicas na @rcacomum. In: **IX Congresso Iberoamericano de Informática Educativa**. Universidad Metropolitana Caracas/Venezuela. Anais do RIBIE. 2008.

ONO. A.T. A gestão de pessoas por meio da liderança: um estudo sobre os elementos culturais brasileiros e a teoria de liderança do caminho meta. In: **XI SEMEAD**, São Paulo: FEA/USP, 2008. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/402.pdf>>. Acesso em 18.06.2014.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS**. Lisboa: Silabo, 2000. 570 p

SAMARTINHO, J. P. R. da S, FARIA, JM A de. A E-Liderança nos projectos em Empresas de Inserção (EI) de Economia Social enquanto potenciadora da construção de pontes para a estratégia de emprego e de inclusão social. In: **V Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social**, 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.15/75>>. Acesso em 12.06.2014.

SAMARTINHO, J. P. R. da S, SILVA, P., FARIA, JM A de. E-liderança – Revisão de Literatura, Desafios e Orientações Futuras. In: **CAPSI'2012 – Conferência Anual da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação**. Guimarães: Universidade do Minho, 2012. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10174/8010>> . Acesso em 12.06.2014

SAMARTINHO, J. P. R. da S, SILVA, P., FARIA, JM A de. Modelo de compreensão das competências específicas e características da e-liderança (*e-leadership*) em ambientes de gestão de aprendizagem (*lms – learning managementSystem*). In: **XXIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica**. Málaga: Universidad de Málaga, 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10174/10613>> . Acesso em: 12.06.2014.

SANT'ANNA, A. de S. CAMPOS, M. S. LÓTFI, S. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?. **Revista de Administração Mackenzie**, V. 13, N. 6, Ed. Especial, São Paulo, SP, Nov./Dez. 2012.

SANTOS JUNIOR. O. de S. O uso do ambiente colaborativo virtual aulanet na orientação acadêmica do curso de administração a distância da UFMT. **Revista Eletrônica Interdisciplinar**, v. 1, n. 3. Barra do Barças-MT: Faculdades Unidas do Vale do Araguaia - UNIVAR, 2010.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Artmed: Porto Alegre, 2014.