

**A LIDERANÇA CARISMÁTICA NA PERCEPÇÃO DOS ALUNOS  
TRABALHADORES MATRICULADOS NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO  
BACHARELADOS DO CAMPUS ANÁPOLIS DE CIÊNCIAS SOCIOECONÔMICAS  
E HUMANAS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS (UEG)<sup>1</sup>**

**Amanda Batista dos Santos<sup>1</sup>**  
**Maria Aparecida de Souza Melo<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Graduada do curso de Administração do Campus Anápolis de CSEH/UEG.

<sup>2</sup> Doutora em Medicina Tropical e Saúde Pública, Docente da  
Universidade Estadual de Goiás – Núcleo de Estudos e Pesquisas em Administração.

**Resumo:** O estudo do comportamento organizacional é complexo, pois envolve diferentes variáveis, dentre elas a liderança. Várias são as teorias que surgiram na tentativa de explicar os comportamentos de liderança e a Liderança Carismática é aquela em que o líder consegue seguidores em função do seu carisma, do seu poder de persuasão e por motivar e entusiasmar seus liderados. Este estudo teve por objetivo identificar aspectos de Liderança Carismática presentes nos líderes das diferentes organizações em que trabalham os alunos dos cursos de graduação, modalidade bacharelado, matriculados e frequentes no Campus Anápolis de Ciências Socioeconômicas e Humanas (CSEH) da Universidade Estadual de Goiás (UEG), na percepção destes estudantes. Adotou-se a Escala de Liderança Carismática – Inventário LICASO desenvolvida por House, Delbecq e Taria (1997) e traduzida no Brasil por Cury (1999). Para o alcance dos objetivos, utilizou-se a escala reduzida com 74 itens, divididos em nove subescalas para representar uma característica ou comportamento do líder carismático. Participaram do estudo 220 estudantes trabalhadores de diversas organizações ou empresas da cidade de Anápolis, Goiânia e região, no Estado de Goiás, que responderam voluntariamente ao instrumento de coleta de campo. As características da amostra, em sua maioria, era do sexo feminino (57,72%), com idade entre 21 e 25 anos (41,36%), com o tempo de serviço de até um ano na empresa em que trabalha (45,90%), e com cargo no nível operacional (82,73%). Apesar de a pesquisa ter sido aplicada em um ambiente bastante difuso, os resultados mostram que as características da Liderança Carismática são percebidas nos líderes dos alunos trabalhadores componentes desta amostra, com as maiores médias alcançadas nas subescalas Autoconfiança e Determinação, Confiança nos seguidores e Expectativa de desempenho. Não foram encontradas correlações significativas estatisticamente entre as

<sup>1</sup> Este artigo constitui-se da síntese dos resultados do Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em Administração elaborado pela primeira autora (QUEIROZ, 2014).

variáveis socioprofissionais dos respondentes e as médias das subescalas, com exceção apenas da subescala Justiça ao ser correlacionada com a idade dos respondentes. A identificação de características da Liderança Carismática nos líderes dos alunos trabalhadores componentes desta amostra aponta para a presença de líderes carismáticos nas empresas da região de Goiânia e Anápolis, o que as possibilitam alcançar melhores resultados de desempenho para o enfrentamento da competitividade vivenciada pelo mercado em que atuam.

**Palavras-chave:** Liderança, Liderança Carismática, Líder, Inventário LICASO.

## Introdução

A globalização gera mudanças e aumenta a competitividade entre as organizações e estas devem estar atualizadas e sempre inovando para alcançar a eficiência e a eficácia. A gestão de recursos humanos tem papel importante neste cenário, pois é através de suas funções, que incluem o recrutamento e seleção, o desenvolvimento e treinamento, e a compreensão dos comportamentos organizacionais, que ela irá gerar diferencial competitivo. O Comportamento Organizacional (CO), segundo Wagner III e Hollenbeck (2010, p. 5), é “um campo de estudo voltado a prever, entender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”. Trata-se de estudo complexo, pois lida com diferentes variáveis, como a motivação, liderança, clima organizacional, entre outros.

Os estudos sobre a gestão de pessoas iniciaram-se no final da década de 1940 com a Teoria das Relações Humanas e a Teoria Comportamental da Administração que procuraram estudar os fatores humanos, identificar as estratégias para motivar e satisfazer os empregados da organização para o alcance dos objetivos da empresa e dos objetivos pessoais (CHIAVENATO, 2003).

A Liderança é um processo onde pessoas recebem influência de outras, de forma que tal processo é composto por líderes, liderados, um acontecimento e um momento social. A liderança ocorre na vida do ser humano desde sua infância, seja na família, escola, trabalho, esporte, política, comércio, ou em qualquer espaço social (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Ao longo do tempo, surgiram várias teorias que buscavam explicar os comportamentos de liderança, de maneira que não há um modelo perfeito, mas estes descrevem o perfil de cada líder. Na Liderança Situacional, o líder irá agir de acordo com a situação enfrentada no momento; na Liderança Transacional, líder e liderado têm uma relação de troca, onde algo é oferecido pensando em um ganho futuro; na Liderança Transformacional, líder e liderado

buscam e acreditam em transformações, inovações, que tudo é possível, ou seja, o líder transformador leva seus liderados a darem o melhor para desenvolver seu potencial; na Liderança Moral e Ética, afirma-se que não há nenhuma situação que justifique uma quebra de valores éticos; na Liderança Carismática, o líder influencia seus liderados pelo seu carisma e pela admiração que consegue atribuir a ele (COSTA, 2014).

O modelo ou abordagem de enfoque neste estudo é a Liderança Carismática, que está associada ao carisma, palavra de origem grega que significa “inspiração divina”, capaz de realizar milagres (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

O estudo sobre a liderança com enfoque no modelo de Liderança Carismática é interessante e importante para, visto que um dos grandes desafios dos Administradores é gerenciar pessoas. Este estudo teve como objetivo identificar aspectos de Liderança Carismática presentes nos líderes das diferentes organizações em que trabalham os alunos dos cursos de graduação, modalidade bacharelado, matriculados e frequentes no Campus Anápolis de Ciências Socioeconômicas e Humanas (CSEH) da Universidade Estadual de Goiás (UEG), na percepção destes estudantes.

## **Metodologia**

Estudo caracterizado como descritivo, bibliográfico e de campo, pois descreveu os aspectos da liderança carismática na percepção dos participantes da pesquisa sobre os comportamentos dos seus líderes, utilizou de material publicado sobre a temática e foi realizada no local onde os sujeitos amostrais foram selecionados (VERGARA, 1998). É também quantitativa, pois a coleta de dados se deu pela aplicação de questionários e os dados foram expressos em números e me estatísticas (MICHEL, 2009).

A população do estudo constituiu-se de 440 estudantes dos três cursos superiores noturnos, modalidade bacharelado, da instituição estudada. A fim de identificar o tamanho da amostra para a população em estudo, utilizou-se a metodologia para a Calculadora de Margem de Erro e Tamanho da Amostra do Instituto de Pesquisa IPESO (2014) e obteve-se que o tamanho de amostra ideal para o universo de 440 pessoas, com 95% de confiança e 5% de margem de erro, seriam 206 pessoas. Conseguiu-se um total de 220 questionários respondidos e válidos, o que, conseqüentemente, diminuiu a margem de erro do estudo de 5% para 4.68%, e manteve-se o mesmo nível de confiança. Por não se saber a população de alunos trabalhadores, considerou-se para este cálculo como sendo todos trabalhadores ocupados em empresas de vários setores da cidade de Anápolis, Goiânia e região, no Estado de Goiás, de

vários níveis hierárquicos, porém subordinados a um líder e que voluntariamente colaboraram com o estudo. Essa amostra foi escolhida devido à dificuldade de se fazer este tipo de coleta de dados dentro das organizações.

O instrumento de coleta de dados de campo continha duas partes. A primeira composta por nove questões com opções variadas de respostas para o levantamento dos dados socioprofissionais dos respondentes e a segunda constituída pela Escala de Estilo de Liderança – Inventário LICASO (Liderança Carismática Socializada), que tem como objetivo identificar e mesurar as características que um subordinado identifica em seu superior imediato. O Inventário LICASO possui um conjunto de subescalas para medida da liderança carismática, originária da desenvolvida por House, Delbecq e Taria (1997) e traduzida no Brasil por Cury (1999), dando início aos estudos para sua validação. Seus 124 itens compõem 16 subescalas que agregam um número distinto de itens para a medida de cada característica do líder, sendo nove componentes da primeira parte – Liderança Carismática e sete da segunda parte – Liderança Instrumental. Neste estudo adotou-se a escala reduzida referente à Liderança Carismática, em face dos objetivos que se pretendia alcançar, composta das seguintes subescalas e correspondentes índices de precisão Alfa de Cronbach obtidos por Cury (1999): Autoconfiança e determinação (0,87); Comunicação Inspiradora (0,89); Confiança nos Seguidores (0,71); Expectativa de Desempenho (0,81); Estímulo Intelectual (0,73); Integridade (0,83); Justiça (0,79); Modelagem do Papel (0,78); e Visão (0,78). Respondida em escala tipo Likert de concordância e de discordância de cinco pontos, cujos níveis de concordância foram alterados da seguinte forma: 1 – de “Totalmente em desacordo” para “Discordo totalmente”; 2 – de “Em desacordo” para “Discordo em parte”; 3 – permaneceu “Em dúvida”; 4 – de “De acordo” para “Concordo em parte”; 5 – de “Totalmente de acordo” para “Concordo totalmente”, e passou por adequações no enunciado da escala original, houve alteração no termo “funcionários” para “colaboradores”.

A pesquisa foi realizada na Universidade Estadual de Goiás, Campus Anápolis de Ciências Socioeconômicas e Humanas, no período de 11 a 23 de setembro de 2014, sob a autorização da Diretoria do Campus, com o “de acordo” dos professores e coordenadores dos cursos. A coleta ocorreu em dia normal das atividades universitárias, dentro da sala de aula, ocasião em que os estudantes eram informados sobre os objetivos do estudo, sobre o voluntariado e anonimato da participação e do tempo aproximado de dez minutos para responder ao instrumento. Em seguida os questionários eram entregues aos voluntários,

alunos trabalhadores em quaisquer tipos de organizações, que após respondido foram colocados em envelopes que não identificavam os respondentes para garantir o anonimato.

Dos 230 instrumentos respondidos, 220 estavam completos e constituíram-se na amostra do estudo. No tratamento dos dados utilizou-se o Excel 2008, a partir do qual os questionários eram codificados, digitados, arquivados e salvos para posterior análise dos dados. Inicialmente realizaram-se análises descritivas dos dados (frequências absolutas e percentagens) e, posteriormente, análises das médias, desvio padrão e o índice de precisão de cada item e de cada dimensão da Escala de Estilo de Liderança. Posteriormente, utilizou-se o software livre SOFA 1.4.3 (*Satistic Open For All*) para verificar a existência de significância estatística das correlações entre as variáveis socioprofissionais e as médias de cada dimensão da escala de liderança. Utilizou-se o método Kruskal-Wallis para analisar as diferenças significativas das medianas entre dois ou mais grupos distintos.

## Resultados

A amostra foi composta, voluntariamente, por 220 estudantes universitários de cursos noturnos de graduação de Administração de Empresas, Ciências Econômicas e Economia, todos trabalhadores de empresas de vários setores da cidade de Anápolis, Goiânia e região, no Estado de Goiás, de vários níveis hierárquicos e subordinados a um superior imediato.

Os participantes do estudo em sua maioria, era do sexo feminino (57,72%), com idade entre 21 e 25 anos (41,36%), com o tempo de serviço de até um ano na empresa em que trabalha (45,90%), e com cargo no nível operacional (82,73%). A idade, o tempo de serviço e o nível operacional desta amostra são características específicas do tipo de participantes, em virtude de se tratar de alunos de cursos de bacharelados ofertados em instituição de ensino pública e no período noturno. Tais trabalhadores possuem como características serem jovens estudantes que estão ingressando no mercado de trabalho e que ainda estão na busca pela especialização que é exigida para o acesso aos cargos intermediários e institucionais, exigida pela maioria das organizações atuais. Também, a maioria dos alunos informou frequentar o curso de Ciências Contábeis (45,45%), no 2º ano ou 3º e 4º períodos (29,10%), e que possui renda familiar de dois e até três salários mínimos (21,82%). Quanto ao segmento da empresa em que estes estudantes informaram trabalhar, a maioria mencionou tratar-se de empresas do ramo de serviço (49,54%) e de grande porte (51,83%).

A análise das médias, desvios-padrão e dos índices de precisão das subescalas da Liderança Carismática (Tabela 1) apontou que todas as subescalas apresentaram médias mais

altas que o ponto médio da escala, que é três, e que as médias estão entre 3,39 e 3,89. A subescala de Autoconfiança e Determinação alcançou a maior média (3,89) e a subescala Justiça a menor média (3,39). Observou-se compatibilidade dos índices de precisão da escala para esta amostra, os quais ficaram próximos daqueles encontrados por Cury (1999) em seu estudo, com valores acima de 0.70, o que demonstra boa confiabilidade do instrumento.

Tabela 1 – Médias, desvios-padrão e índice de precisão dos escores dos sujeitos em cada subescala da Liderança Carismática.

<b>Subescalas de Liderança</b>	<b>Total de Itens</b>	<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Índice de Precisão</b>
Autoconfiança e determinação	7	<b>220</b>	3,89	1,21	0,84
Comunicação Inspiradora	9	<b>220</b>	3,67	1,31	0,86
Confiança nos seguidores	9	<b>220</b>	3,86	1,19	0,82
Expectativa de desempenho	10	<b>220</b>	3,71	1,20	0,72
Estímulo Intelectual	6	<b>220</b>	3,64	1,25	0,78
Integridade	12	<b>220</b>	3,59	1,39	0,77
Justiça	8	<b>220</b>	3,39	1,42	0,76
Modelagem do papel	7	<b>220</b>	3,54	1,34	0,80
Visão	7	<b>220</b>	3,66	1,27	0,85

Fonte: dados da pesquisa (2014).

As análises das diferenças nas dimensões das subescalas de Liderança Carismática levando em conta as características socioprofissionais da amostra foram realizadas pelo método Kruskal-Wallis para verificar as diferenças significativas das medianas de dois ou mais grupos distintos. Algumas diferenças foram identificadas, para algumas das subescalas do instrumento, em termos de percepção das características da Liderança Carismática em seus líderes, no entanto não alcançaram significância estatística, tais como: as mulheres tendem a perceber melhor as características da liderança carismática em seus líderes que os homens; os alunos trabalhadores mais novos percebem melhor as características da liderança carismática em seus superiores do que os mais velhos; os alunos trabalhadores com maior tempo de casa em suas empresas perceberem menos características da Liderança Carismática em seus líderes; os alunos trabalhadores que estão no nível institucional perceberem mais

características da Liderança Carismática em seus líderes; os estudantes do curso de Economia tendem a perceber melhor as características da liderança carismática em seus líderes; os alunos que frequentam o 3º ano ou 5º e 6º períodos demonstraram melhores percepções sobre as características da Liderança Carismática em seus líderes; os alunos com renda familiar de até um salário mínimo perceberem melhor as características da Liderança Carismática em seus superiores; os alunos que trabalham no segmento da Indústria percebem melhor as características de Liderança Carismática em seus líderes; e tendência de os alunos trabalhadores em grandes empresas perceberem melhor as características da Liderança Carismática em seus superiores. Apenas o teste de significância estatística das medianas entre a idade dos respondentes na subescala Justiça alcançaram diferenças que são estatisticamente significantes, de forma que os alunos trabalhadores com idade até 18 anos percebem melhor as características de Justiça nos seus líderes que aqueles com idade entre 21 e 35 anos.

### **Discussão e Conclusões**

Os resultados desta pesquisa demonstram que as características da Liderança Carismática são percebidas nos líderes dos alunos trabalhadores componentes desta amostra, com as maiores médias alcançadas nas subescalas Autoconfiança e Determinação ( $M = 3,89$ ), Confiança nos seguidores ( $M = 3,86$ ) e Expectativa de desempenho ( $M = 3,71$ ). Isto significa, de acordo com House, Delbecq e Taria (1997), que os líderes dos alunos trabalhadores são percebidos como profissionais que possuem a capacidade de confiar em si mesmos, que têm a convicção do caminho a seguir, são determinados, conseguem passar aos seguidores confiança e esses liderados dedicam aos líderes certa devoção. Ainda, que esses líderes possuem a capacidade de provocar resultados e confiar em seus seguidores, e que têm maior facilidade de resposta dos liderados na obtenção das metas estabelecidas. Além disso, que possuem capacidade de confiar em seus liderados, no sentido de que acreditam que estes irão desempenhar corretamente suas funções, o que faz com que os seus seguidores avancem em direção de melhores resultados. Por outro lado, a menor média alcançada na subescala Justiça (3,39) indica baixa capacidade dos líderes, na percepção dos seus liderados, em tratar todos de forma justa, sem mostrar favoritismos. Estes resultados são compatíveis com os encontrados por Pinto (2002), por Cristaldo (2002) e por Melo (2012) que também obtiveram maiores médias nas subescalas Autoconfiança e Determinação e Expectativa de Desempenho, além do estudo de Carvalho (2002) que encontrou médias elevadas em Expectativa de Desempenho.

Após analisar os dados estatísticos, pôde-se verificar que apenas na subescala Justiça houve significância estatística, de forma que os alunos trabalhadores com idade até 18 anos percebem melhor as características de Justiça nos seus líderes que aqueles com idade entre 21 e 35 anos. Visto que esta pesquisa foi aplicada em uma universidade, e considerando que os respondentes estão inclusos em um ambiente bastante amplo, ou seja, cada estudante trabalha em uma empresa ou organização distinta, algumas considerações merecem ser salientadas. Os líderes avaliados são provavelmente cerca de 220 trabalhadores de distintas organizações e que possuem características distintas em termos de tamanho da organização, atividade econômica, dentre outras. Mesmo que as características socioprofissionais dos respondentes pudessem de alguma forma tentar agrupar estes sujeitos amostrais, dificilmente seriam encontradas significâncias estatísticas em função dessas informações serem difusas no ambiente do mercado que elas estão inseridas. Outros estudos encontraram diferenças significativas em termos de gêneros e em relação ao tamanho da organização (PINTO, 2005), de forma que, provavelmente, essa dispersão dos sujeitos em seus campos de atuação tenha gerado a não identificação de correlações entre as características socioprofissionais dos respondentes e de suas respectivas organizações com as características da Liderança Carismática, o que deve ser objeto de estudos posteriores.

Como limitação deste estudo está a dificuldade em realizar este tipo de avaliação fora do ambiente organizacional, vez que outras variáveis além daquelas existentes no ambiente interno de uma organização específica podem surgir e interferir nos resultados encontrados. Talvez esta tenha sido uma das contribuições específicas deste estudo, por lançar mão de uma abordagem diferente daquelas que vêm sendo realizadas pelos estudiosos da área. Estudos desta natureza poderão ser replicados com o objetivo de identificar os fatores que possam interferir neste tipo de abordagem metodológica.

Considera-se que os objetivos propostos foram alcançados na medida em que possibilitou identificar a existência de características da Liderança Carismática presentes nos líderes que atuam no ambiente organizacional das empresas aonde os estudantes de graduação da UEG, Campus Anápolis de Ciências Socioeconômicas e Humanas, exercem suas atividades profissionais. Como há evidências de que há uma relação positiva entre uma forte presença das características da Liderança Carismática nos líderes com os resultados de desempenho organizacional (MELO, 2012), pode-se inferir que as empresas onde se encontram vinculados os alunos da UEG, componentes desta amostra, possuem líderes com características carismáticas e que, por esta razão, têm a possibilidade alcançar melhores



resultados de desempenho com vistas o enfrentamento da competitividade acirrada do mercado em que atuam.

## Referências

CARVALHO, R. M. F. **Características e comportamentos da liderança carismática em diversos setores de uma indústria de cosméticos**, [Dissertação mestrado]. Centro Universitário do Triângulo. Uberlândia: CUT, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, S. G. **Comportamento Organizacional: Cultura e casos brasileiros**. 1º ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

CRISTALDO, L.M. **Estilo de Liderança em Empresas de Ituiutaba e Região** [Dissertação mestrado]. Centro Universitário do Triângulo. Uberlândia: CUT, 2002.

CURY, S. R. R. **Focalizando a liderança do enfermeiro em unidades de internação e de atendimento ao trauma** [Tese doutorado]. Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto: USP, 1999.

HOUSE, R. J.; DELBECQ, H. A.; TARIA, E. B. **Socialized leadership charismatic constructs**. Pensilvenia: Universidade de Wharton, 1997 (mimeo).

IPESO - **Calculadora de Margem de Erro e Tamanho da Amostra**. Disponível em: <<https://itunes.apple.com/br/app/calculadora-margem-erro-e/id325302509?mt=8>>. Acesso em: 20 nov. 2014

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. IN FLEURY, MARIA TERESA LEME. **As Pessoas na Organização**. Rio de Janeiro: ED. Gente Livre, 2002.

MELO, M. A. S. **Avaliação de aspectos organizacionais da vigilância sanitária em uma amostra de municípios goianos na perspectiva de seus trabalhadores** [Tese doutorado]. Universidade Federal de Goiás, Instituto de Patologia Tropical e Saúde Pública. Goiânia; UFG, 2012.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciência sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

PINTO, M. M. R. A. **Liderança real e idealizada em empresas de médio e grande porte de Uberlândia (MG)** [Dissertação mestrado]. Centro Universitário do Triângulo, Uberlândia: CUT, 2002.

PINTO, M. M. R. A. **Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região** [Dissertação mestrado]. Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia: UFU, 2005, 226 p.

QUIEROZ, A. B. Aspectos da Liderança Carismática na percepção dos alunos trabalhadores matriculados nos cursos de graduação bacharelados do Campus Anápolis de Ciências Socioeconômicas e Humanas da Universidade Estadual de Goiás (UEG), [Monografia graduação]. Universidade Estadual de Goiás, Campus Anápolis de Ciências Socioeconômicas e Humanas. Anápolis: UEG, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagens competitivas**. Tradução de Silvio F. A. 5 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.