

## ESTILOS DE LIDERANÇA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO NA PERSPECTIVA DO LÍDER E DOS LIDERADOS

Elienai de Souza Nogueira  
elienai@gmail.com  
Universidade Federal do Amazonas

Fabiula Meneguete Vides da Silva  
fabiulamv@yahoo.com.br  
Universidade Federal do Amazonas

### RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo identificar a percepção do líder (professor) e do liderado (alunos) em relação ao estilo de liderança praticado em grupos de pesquisa de instituições públicas de ensino na cidade de Manaus - AM, com base na teoria de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. O estudo foi de natureza quantitativa e descritiva. A coleta de dados foi realizada por meio do questionário Multifactor Leadership Questionnaire - 5x (MLQ), ferramenta proposta por Bass (1985). O referido questionário foi adaptado no *docs.google* e para obter as médias foi utilizada a tabela dinâmica do referido programa. Participaram da pesquisa 22 professores e 52 alunos de instituições públicas de ensino de Manaus - AM. Como resultado, entre os líderes houve predomínio do estilo transformacional (M=7,72) e transacional (M=3,03) e entre os liderados o predomínio também foi do estilo transformacional (M=7,23) e transacional (M=2,88). No entanto, o líder destacou a importância em possuir um senso de missão coletivo, e o liderado destaca que o líder o percebe como indivíduo e não somente como um membro do grupo, com base nas respostas dos questionários aplicados aos participantes.

**Palavras chaves:** Liderança, Professores, Alunos, Instituição Pública.

### 1 INTRODUÇÃO

O tema liderança constantemente é debatido no meio acadêmico por despertar o interesse de pesquisadores em pesquisa que visam determinações quanto as extensões básicas do perfil de um líder (ROBBINS; MOREIRA, 2005).

Liderança pode ser definida como um processo social que surge entre as relações interpessoais estabelecidas em organizações (FREITAS JR.; KLEIN; FAGUNDES, 2015). Para os autores, apesar das concepções acrescentarem uma percepção da liderança, estas não poderão excluir que o indivíduo tem um papel importante nesse processo.

No âmbito da instituição pública, a liderança atua de forma a estimular as competências de seus liderados a fim de incentivar resultados institucionais e é marcada por meio de práticas específicas relacionadas à análise de riscos, avaliação de cenários e resultados, criação e implementação de políticas, direcionamentos, dissolução de conflitos, dentre outras (BRASIL, 2002).

As instituições de ensino superior (IES) têm diversas formas de expressão da liderança e posição que o papel de um líder vai representar, seja formal ou informal (ORTIZ, 2017). Considerando-se então este ambiente de trabalho de instituição pública de ensino, o principal objetivo desse estudo é descrever a percepção do líder (professor) e do liderado (alunos) em relação ao estilo de liderança praticado em grupos de pesquisa de instituições públicas de ensino na cidade de Manaus - AM, com base na teoria de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. resultado é destacar o perfil do líder eficaz no alcance dos resultados por meio da liderança.

Para atender a tal objetivo foi utilizado o questionário adaptado intitulado *Multifactor Leadership Questionnaire - 5x* (MLQ), proposto por Bass (1985). O instrumento foi disponibilizado aos participantes da pesquisa por meio da plataforma *docs.google*.

Este artigo está estruturado em quatro seções principais. A primeira, sendo a introdução, contendo a justificativa e o objetivo da pesquisa. Após, tem-se a fundamentação teórica, resgatando conceitos de liderança, liderança no setor público, liderança e professor, liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. A seção 3 apresenta informações acerca da metodologia da pesquisa. Em seguida são apresentados os resultados encontrados a partir do questionário adaptado. Na seção 5 são descritas considerações finais da pesquisa realizada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os principais temas da pesquisa, tais como: definição do termo liderança, uma contextualização do tema liderança no setor público, liderança e professor, bem como a definição de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*.

### 2.1 O que é liderança?

A definição de liderança apresenta diversas interpretações e, em algumas situações, incompreendida, e por vezes, contraditórias (BERGAMINI, 2009; MARTINS, 1997; SOBRAL; PECI, 2008). O conceito de liderança é tão ágil, corrente e profundo que ainda não emergiu uma definição aceita universalmente (PERETOMODE, 2012).

Um termo frequentemente usado em ambientes corporativos, políticos ou religioso, pode ser definido como a capacidade do indivíduo em conduzir pessoas, tornando-as uma equipe que vai gerar os resultados aspirados pela organização (FERRAZ, 2015). Assim, as organizações e as instituições por serem compostas por grupos de pessoas, se faz necessário valorizar, motivar, engajar e inspirar os grupos na busca dos resultados e gerar grupos de sucesso (BENEVIDES, 2010).

A liderança cada vez mais vem sendo estudada, incentivada e valorizada no meio corporativo por exercer grande importância nas organizações (BERGAMINI, 2009). Desta forma, os conceitos e textos sobre liderança podem ter diferentes conceitos quando estudado no campo organizacional (SPISAK et al., 2015).

Alguns autores definem a liderança por meio dos traços de personalidade de cada personagem, para outros o estilo de comando de cada líder auxilia na sua definição e outros autores definem o assunto com base no ambiente que este indivíduo está inserido (MACHADO, 2012).

Diante de diversas tentativas acerca da definição do termo liderança, no quadro 1, alguns autores são resgatados e seus respectivos conceitos de liderança.

Quadro 1: Definições de Liderança

FONTES	CONCEITO
Covey (2004)	Liderar é comunicar o valor e o potencial de outras pessoas de modo tão claro, tão forte e tão coerente que elas os vejam em si mesmas.
Robbins (2003)	Liderança é quando se tem a capacidade de inspirar e motivar um indivíduo.
Bergamini (1994)	O dom mágico que tem sobre as demais pessoas.
Hemphil e Coons (2002)	Capacidade de influenciar um determinado grupo de pessoas para alcançar diversos resultados.

Fonte: Kanaane, Filho e Ferreira (2006).

O tema liderança desperta o interesse das organizações em atenção as características e perfil dos colaboradores, pois cada vez mais os indivíduos nas corporações terão que dirigir, motivar e treinar, bem como delegar responsabilidades e autoridade no ambiente em que estiverem inseridos (CAMPELO, 2005).

As organizações necessitam de gestores competentes para perdurar e fortalecer plenamente seus recursos e potencialidades. Igualmente, as organizações sociais necessitam de líderes dirigentes/executivos/gerentes para sua sobrevivência e desenvolvimento pleno de recursos e potencialidades (MOSCOVICI, 1995).

## 2.2 Liderança no setor público

O tema liderança na esfera pública estabelece reações variadas, principalmente quando observados o comportamento dos servidores públicos brasileiros (VIANNA, 2015).

O estudo sobre a temática liderança no Brasil atingiu avanços e se relaciona com as instituições de ensino superior, no entanto, ainda é escassa e defasada quando se considera exclusivamente no contexto na administração pública (FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

Botelho e Krom (2010) identificaram como assuntos mais debatidos na área: competências do líder no setor público brasileiro; recompensas do líder-liderado no setor público; dificuldades para o exercício da liderança no setor público brasileiro; aprendizagem no desenvolvimento de competências de liderança; e liderança e cultura organizacional no setor público brasileiro.

Para uma boa governança dentro das instituições públicas brasileiras é preciso falar em liderança, em razão de que: é fundamental motivar conhecimentos, habilidades, estratégias e atitudes dos dirigentes em busca do aperfeiçoamento através dos resultados dentro das organizações públicas (TCU, 2014).

Maxwell (2008) destaca que para se ter uma liderança organizacional se faz necessário está associada aos princípios de coordenação, delegação de competência e governança.

### **2.3 Liderança e o professor**

Os professores de instituições públicas de ensino nos dias atuais para conseguir bons resultados em sala a frente dos avanços tecnológicos precisam arrojado e potencializar seu espaço educacional (ALMEIDA, 2012).

Para se alcançar o desempenho e comprometimento, bem como a motivação de alunos, o professor precisa reforçar e potencializar os meios de forma que possa atingir seus objetivos de forma individual e organizacional (GUIOMAR, 2010). O professor no exercício da docência necessita desenvolver habilidades como boa comunicação, bom senso, empenho, equidade, equilíbrio, entusiasmo e firmeza (LACOMBE, 2007).

De acordo com Bento (2008), nesse sentido, o professor precisa exercitar e desenvolver habilidades que vão auxiliar no empenho da profissão de educador diante dos alunos. O educador líder necessita desenvolver certas habilidades para que possa alcançar seus objetivos por meio dos alunos sem comprometer o respeito, responsabilidade e a credibilidade que estão presentes no dia a dia do educador e educando (GUIOMAR, 2010).

Conforme Jordão (2003), a profissão de educador/professor requer interação nesse relacionamento entre seus alunos tanto de forma pessoal e interpessoal, buscando diferenciar os pontos fortes e fracos em seus respectivos alunos de modo que possa auxiliá-los nesse aprimoramento acadêmico, bem como comportamental.

Para Grant, Graham e Heberling (2001), o papel do líder é importante dentro de um grupo, pois será o mentor que conduzirá a equipe na busca dos resultados de maneira que gere satisfação entre líder e liderados. O líder precisa agir como a fortaleza entre os liderados para que não ocorra desmotivação na sua equipe gerando sentimento de derrota, afetando o desempenho da equipe (GRANT, 2001). Um dos papéis do líder é gerenciar os conflitos e a relação do grupo (THAMHAIN, 2012).

Assim, o professor que conseguiu desenvolver a habilidade de um líder em seu ambiente educacional acaba se tornando responsável pelo desenvolvimento de seu aluno de maneira mais personalizada, buscando o crescimento acadêmico e pessoal do seu educando para atingir resultados positivos (JORDÃO, 2003).

### **2.4 Liderança transformacional**

O conceito de liderança transformacional é discutido por diversos autores (BASS, 1985; CONGER; KANUNGO, 1998; HOUSE, 1977; PODSAKOFF et al., 1990; TRICE; BEYER, 1993; YUKL, 1998). De acordo com Bass e Avolio (1990) o processo usado pelos líderes transformacionais busca inspirar seus liderados de forma diferenciada dos líderes transacionais.

Os líderes transformacionais buscam solucionar os problemas para alcançar seus objetivos sem se limitarem aos problemas que receberam, de modo a elevar um sentimento de união e parceria entre os liderados para atingir as metas de forma coletiva (BASS, 1985).

A liderança transformacional tem como principal objetivo proporcionar um ambiente organizacional harmonioso buscando fortalecer e desenvolver o potencial do liderado através do incentivo. Esse tipo de liderança busca potencializar a consciência da equipe por meio do encorajamento, alcançando tanto a melhoria da equipe quanto dos indivíduos (BASS, 1985).

A liderança transformacional é a que mais influencia o ambiente corporativo, uma vez que o líder busca causar mudanças externas e internas na organização por meio dos liderados (AVOLIO; BASS, 1990).

De acordo com Bass (1985) os líderes transformacionais se tornam agentes da mudança, realizando transformações através das ações, concepções e dos objetivos dos seus liderados.

## 2.5 Liderança transacional

A liderança transacional baseia-se na advertência, intimidação, imposição e força (CAMPELO, 2005), sendo ofertadas recompensas, gratificação e punições de acordo com o comportamento e desempenho dos liderados (FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012).

A liderança transacional tem como objetivo orientar os colaboradores, buscando atingir os objetivos e as metas traçadas, deixando bem definido o papel e as obrigações de cada colaborador com intuito de elevar a rentabilidade e lucratividade (GIL, 2012).

A liderança transacional acontece quando o líder recompensa seu liderado após os resultados serem alcançados. Assim, a liderança transacional submete os liderados em busca das recompensas através dos resultados (BERGAMINI, 2009).

De acordo com Campelo (2005) os líderes transacionais são identificados por serem mais exigentes, inflexíveis e rigorosos, além de terem dificuldades para compreenderem que precisam mudar. Este tipo de liderança possui um perfil de gestão por exceção quanto a tomada de decisão, por se dedicarem às áreas mais importantes da organização, deixando a cargo da hierarquia inferior as demais áreas (DIAS; BORGES, 2017).

Os líderes transacionais não apresentam preocupação e afeto com seus liderados, estando interessados apenas nos resultados, sem se importarem com o bem-estar dos liderados, além de não buscarem criar um ambiente de trabalho harmonioso entre o líder e os liderados (TOMEI; RICHE, 2016).

## 2.6 Liderança *laissez-faire*

A liderança *laissez-faire* surgiu nas décadas de 80 e 90 com a intenção de substituir os seguintes aspectos do líder: líder heroico; liderança do alto escalão; foco apenas no indivíduo e não na equipe, sendo conhecida pela falta do envolvimento do líder com seus liderados e as complicações da organização (MASCARENHAS, 2011).

A liderança *laissez-faire* busca adotar o estilo sem nenhuma interação com seus liderados. Sendo notória pela falta de orientação aos que precisam de acompanhamento e da falta de convivência e compromisso com a equipe (AVOLIO; BASS, 2004).

Robbins (2012) destaca que o líder que adota o estilo *laissez-faire* valida a falta de interesse perante os problemas e dificuldades, isto é, o líder só buscará atuar quando os problemas apresentarem uma certa gravidade ou ficarem mais sérios. O líder *laissez-faire* apresenta falta de atitudes e ações diante aos problemas, deixando de atuar nos momentos que requer sua atenção, além de transferir aos terceiros suas responsabilidades (ABBADE; BRENNER, 2009).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa possui abordagem de natureza quantitativa (MARCONI; LAKATOS, 2007; MICHEL, 2015), buscando quantificar os discernimentos de pesquisadores em instituições públicas de ensino acerca do seu perfil de liderança tanto na perspectiva dos líderes quanto dos liderados

A pesquisa é caracterizada como descritiva quanto aos objetivos. Gil (2012) narra que a pesquisa descritiva objetiva descrever as características de um grupo ou de uma população.

O público alvo são professores qualificados para a pesquisa, que exercem suas funções de coordenação em grupos de pesquisas em suas respectivas instituições de ensino e estudantes de cursos reconhecidos e qualificados pelos órgãos competentes da educação.

A ferramenta utilizada para realizar a coleta de dados foi o questionário Multifactor Leadership Questionnaire - 5x (MLQ), proposto por Bass (1985). Tal instrumento é um padrão para realizar mensuração dos tipos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* (GUIOMAR, 2010).

Os questionários são um instrumento científico que busca medir um conjunto de perguntas pré-definidas com o intuito de coleta de dados primários ou brutos de uma determinada amostra de participantes (GIL, 2012). A versão original do questionário era composta por 75 questões, distribuídas em 3 categorias: carisma, recompensa e gestão por exceção. No entanto, se fez necessário realizar algumas adaptações no questionário MLQ-5x que passou a conter 44 questões.

Os questionários utilizados na pesquisa aplicaram os conceitos da liderança transformacional, liderança transacional e liderança *laissez-faire*, representados em dois questionários: 1) Questionário de auto avaliação do líder (professor); 2) Questionário do avaliador (liderado - aluno) em relação a liderança exercida.

Os questionários foram disponibilizados no *docs.google* de forma a facilitar a aplicação aos professores e aos alunos que participaram da pesquisa. Participaram da pesquisa 22 professores e 52 alunos de três instituições públicas de ensino (Universidade Federal do Amazonas, Universidade do Estado do Amazonas e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas).

Para a análise de dados foi utilizado a tabela dinâmica do próprio *docs.google* para a obtenção das médias e das frequências quanto aos itens dos questionários de forma a avaliar e interpretar as informações.

O quadro 2 contém as seções que constituem o questionário elaborado por Bass (1985). Importante ressaltar que os questionários foram adaptados para atender os objetivos da presente pesquisa.

Quadro 2: Sessões do *Multifactor Leadership Questionnaire - 5X (MLQ)*

	Estrutura do MLQ 5x	Itens
<b>Fatores de liderança transformacional</b>		
<b>Influência Idealizada (atribuída)</b>	Neste fator os líderes são admirados, respeitados e conquistam o respeito dos seus liderados. Os liderados se identificam com seus líderes, e buscam imitá-los	10, 17, 20 e 24
<b>Influência Idealizada (conduta)</b>	Tendo ligação com tópico anterior, mas os artefatos estão ligados diretamente em certos comportamentos.	6, 13, 22 e 33

Quatro 2 (continuação)

Estrutura do MLQ 5x		Itens
<b>Fatores de liderança transformacional</b>		
<b>Motivação inspiracional</b>	Líderes que adotam o estilo motivador entre as equipes, com visão de Futuro para a equipe e a organização.	9, 13, 25 e 35
<b>Estimulação intelectual</b>	Líderes incentivam seus liderados a serem inovadores, criativos e serem proativos na solução dos futuros problemas.	2, 8, 29 e 31
<b>Consideração individual</b>	Líderes ficam atentos às necessidades individuais de cada membro da equipe, atuando como inspirador.	14, 18, 28 e 30
<b>Fatores de liderança transacional</b>		
<b>Recompensa contingente</b>	Líder deixar claro quanto as recompensas aos seus liderados, que o reconhecimento se dará por meio do alcance das metas.	1, 15 e 34
<b>Gestão por exceção (ativa)</b>	Líder tem o estilo de concentrar os erros e desvios dos seus liderados e apenas ele poderá corrigir com o objetivo de alcançar as metas desejadas pela organização.	4, 21, 23 e 26
<b>Fatores de liderança <i>Laissez-faire</i></b>		
Gestão por exceção (passiva)	Líder não interfere e tendem a deixar as coisas como estão até que os problemas se tornem graves.	3, 12, 16 e 19
<i>Laissez-faire</i>	Líder não procurar se envolver na tomada de decisão e apenas se ver em assuntos importantes.	5, 7, 27 e 32

Fonte: Adaptado de Guiomar, A. S. B. (2010). Relação entre estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* e o comportamento organizacional (Dissertação de mestrado). Instituto Universitário de Ciências Psicológicas e da Vida. Lisboa, Portugal.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Vinte e dois professores fizeram parte da pesquisa, sendo 06 professores do sexo feminino e 16 do sexo masculino. Do universo de professores pesquisados, 18 possuem titulação de doutor e 04 são mestres. Todos são atuantes em coordenações de projetos de pesquisa com órgãos de fomento em suas respectivas instituições públicas de ensino superior. Cinquenta e dois alunos participaram da pesquisa, sendo 16 do sexo feminino e 35 do sexo masculino. Podemos observar a predominância do sexo masculino tanto no líder quanto nos liderados.

Para a análise dos questionários quanto as abordagens transformacional, transacional e *laissez-faire* foram analisados o tempo de experiência profissional dos professores e alunos, conforme detalhamento nos gráficos 1 e 2.



Gráfico 1: Tempo de experiência do liderado  
Fonte: as autoras



Gráfico 2: Tempo de experiência do líder  
Fonte: as autoras

com experiência entre 5 a 10 anos e 4,5% com experiência entre 2 a 5 anos. Assim, pode-se observar que a maioria dos professores participantes na pesquisa possuem um tempo significativo na docência. Quanto ao tempo de experiência entre os alunos obtivemos os seguintes dados: 41,2% com até 2 anos de experiência; 19,6% de 2 a 5 anos; 19,6% de 5 a 10 anos; 15,7% de 10 a 20 anos e 3,9% com mais de 20 anos de experiência, os dados poderão ser visualizados nos gráficos 1 e 2.

Na formação acadêmica entre os participantes obtivemos os seguintes dados. entre os líderes temos 04 professores com titulação de mestre e 16 com titulação de doutor. Entre os liderados obtivemos a seguinte distribuição: 2 doutores, 22 mestres, 4 especialistas, 14 graduados e 10 graduandos. Pode-se observar que entre os liderados tivemos participação de todos os níveis de formação do nível superior.

#### **4.1 Análise do questionário sobre os estilos de liderança tanto na perspectiva do líder quanto do liderado**

Para a análise dos itens do questionário foram adotadas as siglas (M) para identificar a média e (F) para frequência. A liderança transformacional predominou tanto entre os líderes (professores) e os liderados (alunos) ficando com média respectivamente (M=7,72) e (M=7,23). A liderança transacional apresentou o percentual respectivamente (M=3,03) e (M=2,88) e a liderança *laisser-faire* apresentou o seguinte percentual (M=0,95) e (M=1,16) respectivamente.

O questionário MLQ – 5X Form., tem duas versões: a versão para o líder e a versão para o liderado, no qual foram utilizadas as duas versões com o propósito de obter a comparação entre as percepções entre o líder e o liderado com objetivo de identificar qual estilo de liderança dominante. Nas versões são constituídas com questões que foram adaptadas tanto para o líder e para o liderado. As questões foram respondidas mediante o uso da escala do tipo likert, onde: 0 - Nunca; 1 - Raramente; 2 - Algumas vezes; 3 - Muitas vezes e 4 – Frequentemente, se não sempre (BASS, 1985).

#### **4.2 Liderança transformacional – Líder e Liderado**

A partir da análise das questões do questionário o estilo transformacional foi preponderante entre os professores e os alunos, conforme a tabela 1, evidenciando as seguintes características mais constantes entre os líderes: expressa confiança de que as metas serão alcançadas (F=77,3%); e a, consegue fazer com que eu considere os problemas a partir de vários ângulos diferentes (72,7%). E entre os liderados ficaram evidenciadas as seguintes características: enfatiza a importância em possuir um senso de missão coletivo (F=58,8%); e reavalia premissas críticas a questões sempre que apropriado (F=58,8%).

Tabela 1: Fator liderança transformacional

Assertivas	Líder		Liderado		Escala (tipo likert)	
	F	%	F	%	Líder	Liderado
2 - Reavalia premissas críticas a questões sempre que apropriado.	7	31,8	30	58,8	3	3
6 - Expõe seus valores e crenças mais importantes.	11	50	16	31,4	3	3
8 - Busca perspectivas diferentes ao solucionar problemas.	10	45,5	23	45,1	4	4
9 - Refere-se ao futuro de maneira otimista.	10	45,5	24	42	3	3
10 - Faz com que eu tenha orgulho em me associar a ele/ela.	10	45,5	23	45,1	3	4
13 - Se expressa de maneira entusiasmada a respeito do que precisa ser realizado.	11	50	22	43,1	3 e 4	3
14 - Descreve a importância de se ter uma forte motivação.	12	54,5	26	51	3	3
17 - Vai além dos interesses pessoais para o bem do grupo.	11	50	21	41,2	3	3
18 - Trata-me como indivíduo e não somente como um membro do grupo.	14	63,6	30	58,8	4	4
20 - Suas atitudes fazem com que as pessoas tenham respeito por ele/ela.	15	68,2	22	43,1	3	4
22 - Considera as consequências morais e éticas de suas decisões.	17	77,3	22	43,1	4	4
24 - Demonstra poder e confiança.	11	50	19	37,3	3	3
25 - Articula uma visão convincente sobre o futuro.	9	40,9	23	45,1	3	3
28 - Considera que possui necessidades, habilidades e aspirações diferentes dos outros.	13	59,1	19	37,3	4	3
29 - Consegue fazer com que eu considere os problemas a partir de vários ângulos diferentes.	16	72,7	24	47,1	3	3
30 - Auxilia as pessoas a potencializarem seus pontos fortes.	11	50	21	41,2	3	4
31 - Sugere novas formas de análise de como concluir tarefas.	14	63,6	24	47,1	3	3
33 - Enfatiza a importância em possuir um senso de missão coletivo.	10	45,5	30	58,8	4	3
35 - Expressa confiança de que as metas serão alcançadas.	17	77,3	28	54,9	3	3
36 - Eficiente em atender minhas necessidades relacionadas ao trabalho.	12	54,5	23	45,1	3	3
37 - Utiliza métodos de liderança eficazes.	14	63,6	19	37,3	3	3
38 - Consegue fazer com que as pessoas façam mais do que é esperado.	9	40,9	22	43,1	2	3
39 - Eficiente ao me representar junto ao seu superior.	11	50	24	47,1	3	3
40 - Trabalha comigo de forma satisfatória.	14	63,6	27	52,9	3	3
41 - Eleva meus desejos de prosperar.	14	63,6	27	52,9	3	3
42 - Eficiente em atender as necessidades da instituição.	14	63,6	24	47,1	3	3
43 - Eleva minha boa vontade em me esforçar mais.	14	63,6	22	43,1	3	3
44 - Lidera um grupo eficiente.	13	59,1	23	45,1	3	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Os líderes que adotam o estilo de liderança transformacional em geral buscam estimular a criatividade e a inovação que dos seus liderados para que possam alcançar seus objetivos desejados. De acordo com Gilmar (2010), os professores quando se encontram em situações diversas procurarão resolver buscando alternativas para tais situações.

#### 4.3 Liderança transacional – Líder e Liderado

No estilo transacional pode-se observar as seguintes características entre os professores, tais como: Mantenho atento a todos os erros (F=63,6%); e a, concentro minha total atenção ao lidar com erros, queixas e falhas (F=54,5) e entre os liderados observa-se as seguintes características: concentro minha total atenção ao lidar com erros, queixas e falhas (F=49); e a, expresso satisfação quando as pessoas atendem as minhas expectativas (F=47,1), conforme tabela 2.

Tabela 2: Fator liderança transacional

Assertivas	Líder		Liderado		Escala (tipo likert)	
	F	%	F	%	Líder	Liderado
1 - Presto auxílio a outros em troca de seus esforços.	7	31,8	23	45,1	4	3
4 - Direciono minha atenção a irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões estabelecidos pela empresa.	10	45,5	20	39,2	3	2
11 - Trato de forma específica a respeito de quem é responsável por atingir uma meta de desempenho.	10	45,5	20	39,2	3	3
15 - Deixo claro o que as pessoas podem esperar receber quando cumprirem as metas de desempenho.	9	40,9	22	43,1	3	2
21 - Concentro minha total atenção ao lidar com erros, queixas e falhas.	12	54,5	25	49	3	3
23 - Mantenho atento a todos os erros.	14	63,6	22	43,1	3	3
27-Direciono minhas atenções às falhas para satisfazer aos padrões estabelecidos para a atividade.	10	45,5	21	41,2	3	3
34 - Expresso satisfação quando as pessoas atendem as minhas expectativas.	11	50	24	47,1	4	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se constatar que entre professor e aluno existe uma relação de satisfação em razão dos resultados que são alcançados e no atingimento das metas, pois de acordo com Gil (2012) o estilo da transacional é baseada pela troca de recompensa desde que tenha o retorno desejado.

#### 4.4 Liderança *Laissez-faire* – Líder e Liderado

A análise revelou que a liderança *laissez-faire* possui uma média baixa em relação aos demais estilos, uma vez que apresentou M=0,93% entre os professores e M=1,16% entre os alunos, conforme tabela 3. De acordo com Bass (1985) esse tipo de estilo não se importa com a tomada de decisão, somente intervendo quando os problemas ficarem sérios.

Tabela 3: Fator liderança *laissez-faire*

Assertivas	Líder		Liderado		Escala (tipo likert)	
	F	%	F	%	Líder	Liderado
3 - Falho em interferir até que os problemas se tornem sérios	14	63,3	22	43,1	1	1
5 - Evito me envolver quando surgem questões importantes	15	68,2	26	51	0	0
7 - Ausento quando necessário	8	36,4	22	43,1	1	0
12 - Espero que as coisas saiam erradas antes de agir	16	72,7	25	49	0	0
16 - Mostro que acredito piamente que “se não estiver quebrado, não conserte”	10	45,5	17	33,3	1	0
19 - Antes de agir, eu demonstro que os problemas podem se tornar crônicos	13	59,1	25	49	3	2
27 - Evito tomar decisões pelo grupo	14	63,6	26	51	0	0
32 - Demoro em responder questões urgentes	10	45,5	27	52,9	0	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Os professores e alunos apresentaram as seguintes características respectivamente, como: espero que as coisas saiam erradas antes de agir (F=72,7%) e (F=49%); e evito tomar decisões pelo grupo (F=63,6%) e (F=55%). Com base nos percentuais apresentados podemos evidenciar que os professores e os alunos evitam tomar decisão pelo grupo. É possível entender que professores e alunos são comprometidos, buscando trabalharem juntos, características dos estilos transformacionais e transacionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa pretendeu identificar o estilo de liderança predominante de liderança na perspectiva do líder (professor) e liderados (alunos) de instituições públicas de ensino do estado do Amazonas – AM. Para tanto, foi utilizado o Multifactor Leadership Questionnaire - 5x (MLQ), adaptado, para a coleta de dados e disponibilizado pelo *docs.google*.

Vinte e dois professores/pesquisadores e 52 alunos das instituições públicas de ensino superior do Estado do Amazonas participaram da pesquisa.

A liderança transformacional foi o estilo predominante entre os participantes, apresentando as seguintes média 7,72 entre o líder (professor) e 7,23 entre os alunos (liderados). A pesquisa destaca a interação entre professor e aluno de forma positiva em suas respectivas instituições de ensino. Os dados revelam a importância do compromisso e a busca pelo aperfeiçoamento contínuo do professor e do aluno, oportunizando entre ambos um clima de cooperação e ajuda recíproca com a visão de crescimento profissional e acadêmico.

As características proporcionadas por meio do estilo transformacional que predominou, tanto na percepção dos professores quanto dos alunos, destacam o compromisso e dedicação do líder que intenta valorizar o processo das competências dentro do ambiente institucional acadêmico.

Como limitação, podemos destacar a pouca participação de professores e alunos, apesar dos questionários terem ficado disponíveis via web no *docs.google* por um tempo significativo e o esforço das pesquisadoras na divulgação do estudo. Como proposta para futuras pesquisas, sugere-se realizar um estudo com abordagem qualitativa objetivando aprofundar as

competências praticadas pelos líderes e percebidas pelos seus liderados, bem como realizar o estudo em instituições privadas a fim de identificar os perfis de liderança destas.

## REFERÊNCIAS

- ABBADE, B. E.; BRENNER, F. Perfil de Liderança e Tomada de Decisão. **Revista de Administração**. v. 8, n. 1, jan./março 2009. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/142/139>>. Acesso em: 12 nov. 2019.
- ALMEIDA, M. M. A escassez de líderes no mercado de trabalho: O papel do professor universitário na formação deste profissional pode colaborar para a mudança do cenário atual. **Gestão & Sociedade: Revista de Pós-Graduação da Uniabeu**. v. 1, n. 1. 2012. Disponível em: <<https://revista.uniabeu.edu.br/index.php/gv/article/view/410>>. Acesso em 04 nov. 2019.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor Leadership Questionnaire**. 3rd ed. Redwood City, CA: Mind Garden, 2004.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. **Research in Organizational Change and Development, Greenwich**, v. 4, p. 231-272, 1990.
- BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Multifactor leadership questionnaire, Consulting Psychologists Press**, Palo Alto: CA, 1990. Disponível em: <[https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=Multifactor%20leadership%20questionnaire&publication\\_year=1990&author=B.M.%20Bass&author=B.J.%20Avolio](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Multifactor%20leadership%20questionnaire&publication_year=1990&author=B.M.%20Bass&author=B.J.%20Avolio)>. Acesso em: 12 nov. 2019.
- BENEVIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf?sequence=1>. Acesso em 04 nov. de 2019.
- BENTO, A. V. Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira.. In J. A. Costa, A. Neto-Mendes, & A. Ventura (Org.), 2008. Atas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas [CD-ROM] (pp.145-157). Portugal: Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10400.13/55>
- BOTELHO, J.; KROM, V. Os estilos de lideranças nas organizações. In: XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós- Graduação, 2010. Paraíba, Brasil. Cd Row, Universidade do Vale do Paraíba, 2010, p 494-497, 2011.
- BERGAMINI C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Liderança e setor público no século 21: governança**. Brasília, 2002.
- CAMPELO, A. M. **Gestão de pessoas: compreendendo o comportamento humano nas organizações**. Recife: Editora do Autor, 2005.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. **Charismatic leadership in organizations, Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 1998**. Disponível em: <[https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=Charismatic%20leadership%20in%20organizations&publication\\_year=1998&author=J.A.%20Conger&author=R.%20Kanungo](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Charismatic%20leadership%20in%20organizations&publication_year=1998&author=J.A.%20Conger&author=R.%20Kanungo)>. Acesso em: 12 nov. 2019.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Performance and leadership style: when do leaders and

- followers disagree? **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 2, p. 104- 129, 2017. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712017000200104&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712017000200104&script=sci_abstract)>. Acesso em: 12 nov. 2019.
- FERRAZ, M. **Liderança: um desafio para gestores do século XII? Anais...** Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2015. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_051M.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_051M.pdf)>. Acesso em: 05 nov. de 2019.
- FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BARROSO, A. C. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 122-149, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712012000300007>>. Acesso em: 12 nov. 2019.
- FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista Administração Contemporânea**. 2015, v. 19, n. 3, p.290-310. ISSN 1415-6555. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>>. Acesso em: 28 nov. 2019.
- FREITAS JR., J. C.; KLEIN, A. Z.; FAGUNDES, P. M. Uma proposta de instrumento quanti-qualitativo para auto avaliação de competências de liderança. **Revista de Administração da UNIMEP (RAU)**, v.13, 2015.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2012.
- GRANT, A. Coaching for enhanced performance: Comparing cognitive and behavioral approaches to coaching. *International Spearman Seminar: Extending Intelligence: Enhancement and New Constructs*, 3 (p. 1-22). 2001. Disponível em: <[http://www.psych.usyd.edu.au/coach/CBT\\_BT\\_CT\\_Spearman\\_Conf\\_Paper.pdf](http://www.psych.usyd.edu.au/coach/CBT_BT_CT_Spearman_Conf_Paper.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2019.
- GRANT, K. P, GRAHAM, T. S.; HEBERLING, M. E. The Project Manager and the Project Team Involvement: Implications for Project Leadership. *The Journal of Leadership Studies*. v. 7, n. 4, p. 32-42. 2001. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7839/leituras-do-discurso-formal-de-gerentes-de-projetos-a-respeito-da-diversidade-em-equipes/i/en>>. Acesso em: 16 nov. 2019.
- GUIOMAR, A. S. B. **Relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e laissez-faire e o comprometimento organizacional**. 2010. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa, Portugal. 2010. Disponível em: <<http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/4026/1/15394.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2019.
- HOUSE, R. J. **Theory of charismatic leadership**. Leadership: The cutting edge, Southern Illinois University Press, Carbondale, IL (1977), pp. 189-207. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000132>>. Acesso em: 12 nov. 2019.
- JORDÃO, G. Professor um líder na arte de educar. **Revista Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, Maringá, v. 25, n. 1, p. 87-93, 2003. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHumanSocSci/article/viewPDFInterstitial/2200/1379>>. Acesso em: 18 nov. 2019.
- KANAANE, R.; FILHO, F. A.; FERREIRA, M. G. **Gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2006.
- LACOMBE, F. J. M. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MACHADO, M. **A evolução do conceito de liderança**. 2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-do-conceito-de-lideranca>>. Acesso: 04 nov. 2019.

- MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTINS, H.F. Burocracia e a revolução gerencial: a persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 48, n. 1, p. 43-79, 1997.
- MASCARENHAS, J. S. **A influência dos líderes no processo de mudança organizacional: um estudo de caso**. 2011. f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) - ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2011.
- MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.
- ORTIZ, C. M. A. Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. 2017. **Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo**. 8(15), 817-832. Disponível em: <[https:// dx.doi.org/10.23913/ride.v8i15.322](https://dx.doi.org/10.23913/ride.v8i15.322)>. Acesso em: 23 nov. 2019.
- PERETOMODE, O. Situational and contingency theories of leadership: are they the same. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 4, n. 3, p. 13-17, 2012.
- PODSAKOFF, P. M. et al. Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**, 1 (1990), p. 107-142. Disponível em: <<https://scholar.google.com/scholar?q=Transformational%20leader%20behaviors%20and%20their%20effects%20on%20followers%20trust%20in%20leader,%20satisfaction,%20and%20organizational%20citizenship%20behaviors>>. Acesso em: 12 nov. 2019.
- ROBBINS S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2005.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2003.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice hall, 2012.
- ROBBINS, S. P.; MOREIRA C. K. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- SPISAK, B. R., et al. Niche construction and the evolution of leadership. **Academy of Management Review**, 40(2), 291-306, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5465/amr.2013.0157>>. Acesso em: 05 nov. 2019.
- THAMHAIN, H. The changing role of team leadership in multinational project environments. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 2, p. 4-38, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/8766/a-mudanca-do-papel-de-lideranca-de-equipes-em-a--->>. Acesso em: 15 nov. 2019.
- TOMEI, P. A.; RICHE, L. Estilo de liderança e desempenho organizacional: Uma Descrição Comparativa entre duas empresas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 19, n. 1, p. 108-125, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/40927/estilo-de-lideranca-e-desempenho-organizacional--uma-descricao-comparativa-entre-duas-empresas->>. Acesso em: 12 nov.2019.
- TCU - TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial Básico de Governança. 2014**. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/data/files/84/34/1A/4D/43B0F410E827A0F42A818A8/2663788.PDF>>. Acesso em: 24 nov. 2019.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. **The cultures of work organizations**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1993. Disponível em: <[https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=The%20cultures%20of%20work%20organizations&publication\\_year=1993&author=H.M.%20Trice&author=J.M.%20Beyer](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=The%20cultures%20of%20work%20organizations&publication_year=1993&author=H.M.%20Trice&author=J.M.%20Beyer)>. Acesso em: 12 nov. 2019.

VIANNA, V. A. **Apostila Elaboração de planos de capacitação**, Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: ENAP, 2015. Disponível: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2383/1/Apostila%26CE\\_EPC\\_rev\\_final\\_24-11-15.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2383/1/Apostila%26CE_EPC_rev_final_24-11-15.pdf). Acesso em 12 nov. 2019.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 4. ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1998. Disponível em: <[https://scholar.google.com/scholar\\_lookup?title=Leadership%20in%20organizations&publication\\_year=1998&author=G.%20Yukl](https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Leadership%20in%20organizations&publication_year=1998&author=G.%20Yukl)>. Acesso em: 12 nov. 2019.